



Η συμπερίληψη πέρα από το γραφείο

Μία εργαλειοθήκη για τη
συμπερίληψη στην υβριδική
και εξ' αποστάσεως εργασία

Η συμπερίληψη πέρα από το γραφείο - Μία εργαλειοθήκη για τη συμπερίληψη στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

- Το Έργο ReWork
- Η συμπερίληψη στην εξ' αποστάσεως εργασία
- Η εργαλειοθήκη

Ποικιλομορφία και συμπερίληψη στην εξ' αποστάσεως εργασία: Βασικές έννοιες

- Ποικιλομορφία και συμπερίληψη: για ποιο πράγμα μιλάμε;
- Οι προκλήσεις της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας
- Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών και των στελεχών ΔΑΔ στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία
 - Μελέτη περίπτωσης: Οι προκλήσεις της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας

Αποτρέποντας τις διακρίσεις στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία

- Έλεγχος μεροληψιών στην εξ' αποστάσεως εργασία
- Συμπερίληψη ατόμων με νευροποικιλότητα
- Η πρόληψη του ηλικιακού ρατσισμού
- Αντιμετώπιση της έμφυλης ισότητας στην εξ' αποστάσεως εργασία
- Υποστήριξη θυμάτων ενδοοικογενειακής βίας
- Πρόληψη του διαδικτυακού σεξισμού
- Φροντίζοντας τις ανάγκες των παρόχων φροντίδας
- Συμπερίληψη των ΛΟΑΤΚΙ+ εργαζομένων
 - Μελέτη περίπτωσης: Προώθηση της συμπερίληψης στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία
 - Μελέτη περίπτωσης: Κάλυψη των αναγκών των ανθρώπων που παρέχουν φροντίδα
 - Μελέτη περίπτωσης: Δημιουργία ασφαλών ψηφιακών χώρων για ΛΟΑΤΚΙ+ άτομα
 - Μελέτη περίπτωσης: Διαχείριση ασυνείδητων μεροληψιών και μικροεπιθέσεων στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία
 - Μελέτη περίπτωσης: Εξ' αποστάσεως εργασία για άτομα με αναπηρία: απλοποίηση της συμπερίληψης μέσω ψηφιοποίησης;
 - Μελέτη περίπτωσης: Συμπεριληπτικές διαδικασίες πρόσληψης και λήψης αποφάσεων, ενδυνάμωση των γυναικών και ισχυρό ομαδικό πνεύμα
 - Μελέτη περίπτωσης: Εκπαίδευση και ενσωμάτωση ατόμων που κινδυνεύουν από κοινωνικό αποκλεισμό στο διαδικτυακό πανεπιστημιακό περιβάλλον

Εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Συμπεριληπτικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προστατεύοντας την ιδιωτική ζωή των εργαζομένων
- Διασφάλιση της ισονομίας στις ευκαιρίες καριέρας
 - Μελέτη περίπτωσης: Ανάπτυξη πολιτικών για την υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία
 - Μελέτη περίπτωσης: Πολιτική NewNormal και ενίσχυση της παραγωγικότητας
 - Μελέτη περίπτωσης: Αποτελεσματικό σχέδιο τηλεργασίας
 - Μελέτη περίπτωσης: Προσαρμογή στρατηγικών προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων στο μεταβαλλόμενο εργασιακό τοπίο
 - Μελέτη περίπτωσης: Επίβλεψη των ωρών εργασίας των εξ' αποστάσεως εργαζομένων

Η συμπερίληψη πέρα από το γραφείο - Μία εργαλειοθήκη για τη συμπερίληψη στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία

Η εξ' αποστάσεως διοίκηση

- Συμπεριληπτικές δεξιότητες διοίκησης
- Οργάνωσης μιας συμπεριληπτικής διαδικασίας ένταξης νεοπροσληφθέντων
- Παρακολούθηση της προόδου χωρίς μικροδιαχείριση
- Παροχή ανατροφοδότησης σε εξ' αποστάσεως υπαλλήλους
- Αποτελεσματική διεξαγωγή 1-1 συναντήσεων
- Ιδέες αναγνώρισης για εργαζόμενους με τηλεργασία

Εφαρμόζοντας το κατάλληλο ψηφιακό περιβάλλον

- Κατανόηση και πρόληψη του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού
- Ψηφιακή προσβασιμότητα
- Διεξάγοντας συμπεριληπτικές υβριδικές συναντήσεις
- Ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας
 - Μελέτη περίπτωσης: Ανάπτυξη προσβάσιμης τεχνολογίας και ψηφιακών εργαλείων για άτομα με αναπηρία

Εργαλεία επικοινωνίας

- Προώθηση της ψυχολογικής ασφάλειας
- Μη-βίαιη επικοινωνία
- Συμπεριληπτική γλώσσα
- Επικοινωνία και συνεργασία: καλές πρακτικές για απομακρυσμένη, σύγχρονη, και ασύγχρονη επικοινωνία
 - Μελέτη περίπτωσης: Προσαρμόζοντας το στυλ επικοινωνίας για συμπεριληπτική εξ' αποστάσεως και υβριδική εργασία

Ανάπτυξη της συνοχής των ομάδων

- Πρόληψη της κοινωνικής απομόνωσης
- Κατανόηση των αναγκών των μελών της ομάδας
- Μοντέλα επίλυσης προβλημάτων
- Ίδρυση εξ' αποστάσεως ομάδων ενδιαφερόντων
- Διαχείριση της δυναμικής των μικτών ομάδων
- Ομαδική συνοχή για υβριδικές ομάδες
- Συμβουλές για τον καθορισμό ορίων στην εξ' αποστάσεως εργασία
 - Μελέτη περίπτωσης: Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής στην ψηφιακή εποχή

Η συμπερίληψη πέρα από το γραφείο - Μία εργαλειοθήκη για τη συμπερίληψη στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία

«Η εξ' αποστάσεως εργασία δεν αποτελεί πλέον μια προσωρινή λύση, αλλά μια μόνιμη αλλαγή που αναδιαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και την εμπειρία των εργαζομένων.



Το Έργο ReWork

Οι αρχές της ισότητας, της συμπερίληψης και της δικαιοσύνης αποτελούν θεμελιώδεις αξίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και το νέο, χωρίς σύνορα περιβάλλον της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας έχει δημιουργήσει αυξημένες ανησυχίες για μία σειρά προκλήσεων, κυρίως σε σχέση με τη συμπερίληψη και τις διακρίσεις.

Το Έργο ReWork στοχεύει στην παροχή υποστήριξης προς τους οργανισμούς ώστε να μετριαστούν αυτές τις προκλήσεις που προκύπτουν από την υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία και να τους βοηθήσει να θωρακιστούν για το μέλλον όσον αφορά στην ποικιλομορφία, την ισότητα, και τη συμπερίληψη.

Δεδομένου ότι η υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία ήρθε για να μείνει, είναι αναγκαία η ανάπτυξη νέων προγραμμάτων κατάρτισης και εργαλείων για επαγγελματίες με αρμοδιότητες σε διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, τόσο σε μεγάλους οργανισμούς όσο και σε μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με σκοπό να ενισχυθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με την εμφάνιση προκαταλήψεων στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία και να τους παρασχεθούν οι κατάλληλες γνώσεις και εργαλεία ώστε να καταστήσουν την υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία πιο συμπεριληπτική, καθώς οι προηγούμενες πρακτικές ποικιλομορφίας και συμπερίληψης ενδέχεται να μην είναι πλέον κατάλληλες για τον νέο κόσμο της εργασίας.

Οι εταίροι



IPAG

(Institut de la Préparation à
l'Administration et la
Gestion),
Project coordinator



AFMD

(Association Française des
Managers de la Diversité)



CEFI

(the Center For Inclusion at
work)



GISA

(Getafe Iniciativas S.A.)



ITKAM

(Italienische
Handelskammer für
Deutschland)



UNIR

(Universidad
Internacional de la Rioja)



Co-funded by
the European Union

Λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη σε περιβάλλοντα υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας

Η κρίση του Covid-19 ανέδειξε τα ελαττώματα και οδήγησε σε μια ριζική μεταμόρφωση του τρόπου με τον οποίο εργαζόμαστε. Σύμφωνα με μελέτη της McKinsey, η ανάγκη για αλλαγή ήταν ήδη αισθητή πολύ πριν από την πανδημία. Πράγματι, «πολλά διοικητικά στελέχη φοβούνταν, και η πανδημία το επιβεβαίωσε, ότι οι εταιρείες τους είχαν σχεδιαστεί με βάση ένα ξεπερασμένο μοντέλο» (McKinsey, 2021), το οποίο δεν ανταποκρινόταν στις τρέχουσες και μελλοντικές προσδοκίες των εργαζομένων και ήταν ακατάλληλο για τις τρέχουσες οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες. Με την εκδήλωση της πανδημίας, η εξ' αποστάσεως εργασία δεν μπορεί να αγνοηθεί από καμία εταιρεία, σύμφωνα με την έρευνα της INSEE σε συνεργασία με τη DARES το 2024, η οποία δείχνει ότι η εξ' αποστάσεως εργασία αφορά πλέον περισσότερους από έναν στους πέντε εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 2019 δεν ήταν διαδεδομένη στη Γαλλία, όπου μόνο το 4% των εργαζομένων την ασκούσαν τακτικά.

Στο σημερινό εργασιακό τοπίο, η εξ' αποστάσεως εργασία δεν αποτελεί πλέον μια προσωρινή λύση, αλλά μια μόνιμη αλλαγή που αναδιαμορφώνει τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και την εμπειρία των εργαζομένων. **Καθώς οι οργανισμοί προσαρμόζονται σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, είναι κρίσιμο να αναγνωριστεί η στενή σχέση μεταξύ της εξ' αποστάσεως εργασίας και της ενεργούς πρόληψης των διακρίσεων.** Αυτά τα ζητήματα δεν είναι μόνο ηθικής φύσης, αλλά και στρατηγικές επιταγές για τη δημιουργία ανθεκτικών χώρων εργασίας χωρίς αποκλεισμούς.

Η εξ' αποστάσεως εργασία προσφέρει ευελιξία, αυτονομία και πρόσβαση σε ταλέντα ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας. Ωστόσο, μπορεί και να δημιουργήσει νέες ανισότητες εάν δεν τη διαχειριστούμε με προσοχή. Το προσωπικό που εργάζεται εξ' αποστάσεως ενδέχεται να είναι λιγότερο ορατό, να έχει λιγότερες ευκαιρίες για εξέλιξη ή να αποκλείεται από σημαντικές συνομιλίες. **Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να εντείνουν τις ήδη υπάρχουσες ανισότητες, ιδιαίτερα για τις γυναίκες, τα άτομα με αναπηρία, και τα μέλη υποεκπροσωπούμενων ομάδων.** Χωρίς πολιτικές πρόληψης και συμπεριληπτικές πρακτικές, η εξ' αποστάσεως εργασία μπορεί ακούσια να ενισχύσει τις διακρίσεις αντί να τις εξαλείψει.

Ταυτόχρονα, η πρόληψη των διακρίσεων, είτε σχετίζονται με τη φυλή, το φύλο, την ηλικία, την αναπηρία ή άλλους παράγοντες, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, εξ' αποστάσεως ή δια ζώσης. Στα εικονικά περιβάλλοντα, οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορούν να εκδηλωθούν με διαφορετικούς τρόπους: μέσω άνισης πρόσβασης στην τεχνολογία, αποκλεισμού από άτυπα δίκτυα ή δημιουργίας υποθέσεων για την παραγωγικότητα με βάση το ποια άτομα φαίνονται περισσότερο συνδεδεμένα. Η αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων απαιτεί την ανάπτυξη σαφών πολιτικών κατά των διακρίσεων, την προώθηση της ψηφιακής ισότητας και την εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών ώστε να διοικούν συμπεριληπτικά από απόσταση.

Γιατί πρέπει οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού να δώσουν προτεραιότητα στην πρόληψη των διακρίσεων στο πλαίσιο της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας;

Καθώς η εξ' αποστάσεως εργασία καθιερώνεται μόνιμα σε πολλούς οργανισμούς, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλουν να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο εξελίσσεται αυτό το νέο μοντέλο εργασίας. Η μετάβαση σε υβριδικά και εξ' αποστάσεως μοντέλα φέρνει μαζί της τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις, ιδιαίτερα σε σχέση με τη συμπερίληψη και την πρόληψη των διακρίσεων στον χώρο εργασίας.

Για στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να επανεξετάσουν τις διοικητικές πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζουν. Η διασφάλιση ίσης πρόσβασης όλων των εργαζομένων -ανεξαρτήτως του τόπου εργασίας τους- σε ευκαιρίες, αναγνώριση και υποστήριξη είναι καθοριστική. Αυτό περιλαμβάνει την αναθεώρηση των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης ώστε να αποφεύγονται οι προκαταλήψεις λόγω φυσικής παρουσίας, την παροχή κατάρτισης σε θέματα συμπεριληπτικής ηγεσίας, και τη διασφάλιση πρόσβασης στα κατάλληλα ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας.

Με το να αντιμετωπίζουν έγκαιρα την αλληλεπίδραση της εξ' αποστάσεως εργασίας και της πρόληψης των διακρίσεων, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στη δημιουργία ενός πιο συμπεριληπτικού και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος.



Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Tommasi, F., Ceschi, A., Sartori, R., Trifiletti, E., Vignoli, M., & Dickert, S. (2024). Discriminations in remote work contexts: the pivotal role of diversity and equality management. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(4), 301-318.
- Doering, L., & Tilcsik, A. (2025). Location Matters: Everyday Gender Discrimination in Remote and On-site Work. *Organisation Science*, 36(2), 547-571.
- England, D. C. (2024). *The essential guide to handling workplace harassment & discrimination*. Nolo.
- Video: The dark side of remote work <https://www.youtube.com/watch?v=J8osM4-zU2Y>

Σχετικά με αυτή την εργαλειοθήκη

Αυτή η καινοτόμος εργαλειοθήκη για μια συμπεριληπτική υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία προέρχεται από το έργο ReWork. Απευθύνεται σε επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού, υπεύθυνους Ποικιλομορφίας και Συμπερίληψης, μεσαία στελέχη και ηγετικά στελέχη ΜΜΕ, με στόχο να διασφαλιστεί ότι η υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία δεν θα έχει αρνητικό αντίκτυπο σε άτομα που έχουν ιστορικά υποστεί μειονεκτική μεταχείριση, και να αναπτυχθούν συμπεριληπτικές πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και δεξιότητες διοίκησης.

Παρουσιάζοντας ποικίλα εργαλεία και πρακτικές, η εργαλειοθήκη που έχετε στα χέρια σας προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα του τι μπορεί να γίνει για τη δημιουργία ενός πιο συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος, είτε πρόκειται για εξ' αποστάσεως είτε για φυσική εργασία.

Στόχοι

- Περιορισμός του κινδύνου αποκλεισμού ιστορικά μειονεκτούντων ομάδων σε περιβάλλοντα υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας.
- Εξοπλισμός διοικητικών στελεχών και επαγγελματιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με πόρους και εργαλεία για την ανάπτυξη ενός συμπεριληπτικού περιβάλλοντος εργασίας.

Περιεχόμενο

Η εργαλειοθήκη δομείται γύρω από επτά ενότητες:

- 1 Ποικιλομορφία, Ισότητα, και Συμπερίληψη στην Υβριδική και Εξ' Αποστάσεως Εργασία: Βασικές γνώσεις
- 2 Πρόληψη των διακρίσεων στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία
- 3 Εργαλεία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- 4 Διαχείριση εξ' αποστάσεως ομάδων
- 5 Υλοποίηση κατάλληλου ψηφιακού περιβάλλοντος
- 6 Εργαλεία επικοινωνίας
- 7 Ενίσχυση της συνοχής της ομάδας

Η εργαλειοθήκη περιλαμβάνει **35 ενημερωτικά δελτία** (fact sheets) που αναπτύχθηκαν από τους εταίρους του έργου βάσει της εξειδίκευσής τους. Σκοπός τους είναι να παρέχουν στους αναγνώστες πρακτικές και εφαρμόσιμες πληροφορίες για την προώθηση της συμπερίληψης στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία.

Συμπληρωματικά, περιλαμβάνονται **16 μελέτες περίπτωσης**, οι οποίες αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με εμπλεκόμενους φορείς των εταίρων και προσφέρουν πρακτικά παραδείγματα συμπεριληπτικών πρωτοβουλιών.