

Προσδιορισμός του Ρόλου των Στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ποικιλομορφίας και Συμπερίληψης στην Υβριδική και Εξ' Αποστάσεως Εργασία

«Η πρόληψη των διακρίσεων σε υβριδικά περιβάλλοντα δεν είναι μια εφάπαξ πρωτοβουλία· είναι μια διαρκής δέσμευση στο να βλέπουμε, να ακούμε, και να εκτιμούμε κάθε άνθρωπο, παντού.



Βασικές έννοιες και ορισμοί

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση ταλέντων, τη δέσμευση των εργαζομένων, τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς, και της διαχείριση απόδοσης. Τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνα για την ευθυγράμμιση της στρατηγικής του ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους, και την καλλιέργεια μιας παραγωγικής οργανωσιακής κουλτούρας (Ulrich et al., 2012).

Τα στελέχη Ποικιλομορφίας, Ισότητας, και Συμπερίληψης επικεντρώνονται στη δημιουργία συμπεριληπτικών χώρων εργασίας, όπου όλοι οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους σέβονται. Η ποικιλομορφία αφορά στην εκπροσώπηση ποικίλων κατηγοριών ταυτότητας όπως η φυλή, το φύλο, η ηλικία και η αναπηρία. Η ισότητα αναφέρεται στη δίκαιη μεταχείριση και τις ίσες ευκαιρίες για όλα τα άτομα, ενώ η συμπερίληψη σχετίζεται με την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος ενεργούς συμμετοχής για όλα τα άτομα (Shore et al., 2011).

Παραδοσιακά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) εστίαζε σε διοικητικά θέματα, στις προσλήψεις και τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο. Ωστόσο, τα σύγχρονα στελέχη ΔΑΔ αναμένεται να λειτουργούν ως στρατηγικοί συνεργάτες και φορείς αλλαγής (Ulrich et al., 2012). Οι επαγγελματίες της Ποικιλομορφίας και της Συμπερίληψης έκαναν την ιδιαίτερη εμφάνισή τους στη δεκαετία του 2010, καθώς οι οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι η συμπερίληψη δεν επιτυγχάνεται αυτόματα μέσω της πρόσληψης διαφορετικών προφίλ εργαζομένων.

Και οι δύο ρόλοι απαιτούν ηγεσία, συστημική σκέψη, και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

Όλο και περισσότερο, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ποικιλομορφίας και της Συμπερίληψης συνεργάζονται για τον σχεδιασμό πολιτικών, προγραμμάτων κατάρτισης και δεικτών μέτρησης που διαμορφώνουν συμπεριληπτικές εμπειρίες για το ανθρώπινο δυναμικό και υποστηρίζουν την οργανωσιακή ανάπτυξη. Οι ηγέτες ΔΑΔ και οι υπεύθυνοι ΔΕΙ οφείλουν να συνδημιουργούν συστήματα ένταξης που είναι ανθεκτικά και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων.

Αρμοδιότητες διαμόρφωσης συμπεριληπτικών πολιτικών και προώθησης αλλαγών

Σε ένα ολοένα και πιο ψηφιακό και αποκεντρωμένο εργασιακό περιβάλλον, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού και οι υπεύθυνοι Ποικιλομορφίας & Συμπερίληψης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της ισότητας και στην πρόληψη των διακρίσεων. Οι δομές εξ' αποστάσεως και υβριδικής εργασίας, αν και προσφέρουν ευελιξία και αποδοτικότητα, δημιουργούν επίσης νέες προκλήσεις αναφορικά με την ορατότητα, τη δικαιοσύνη, και τη συμπερίληψη.

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποικιλομορφίας & Συμπερίληψης έχουν την ευθύνη να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν συμπεριληπτικές πολιτικές στον χώρο εργασίας, οι οποίες τηρούν το νομικό πλαίσιο (όπως ο Νόμος για την Ισότητα του Ηνωμένου Βασιλείου, 2010) και ταυτόχρονα αντικατοπτρίζουν τις αξίες της κουλτούρας των οργανισμών. Στο πλαίσιο της εξ' αποστάσεως εργασίας, αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ίσης πρόσβασης στην πληροφόρηση, την εξέλιξη και την ορατότητα για όλα τα άτομα – ανεξαρτήτως τοποθεσίας, αναπηρίας, φροντίδας εξαρτώμενων ατόμων ή ψηφιακών δεξιοτήτων.

Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποικιλομορφίας & Συμπερίληψης πρέπει επίσης να λειτουργούν ως φορείς αλλαγής, προωθώντας πρωτοβουλίες που οδηγούν τον οργανισμό σε μεγαλύτερη συμπερίληψη. Στα υβριδικά μοντέλα, αυτό μπορεί να σημαίνει αναθεώρηση των κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης, προσαρμογή των διαδικασιών συμπερίληψης για τις εξ' αποστάσεως προσλήψεις ή την παροχή εκπαίδευσης σε διοικητικά στελέχη για τη διαχείριση ποικιλόμορφων και γεωγραφικά απομακρυσμένων ομάδων.

Ο ρόλος τους είναι επίσης στρατηγικός: οι πολιτικές συμπερίληψης δεν πρέπει να παραμένουν στατικές, αλλά να εξελίσσονται παράλληλα με τις αναδυόμενες τάσεις στην τεχνολογία και τις εργασιακές συνήθειες. Έλεγχοι συμπερίληψης με προτεραιότητα στην εξ' αποστάσεως εργασία, συμπεριληπτικές πρακτικές ψηφιακής επικοινωνίας, και προσβάσιμα πρωτόκολλα για απομακρυσμένες συναντήσεις είναι μερικά μόνο παραδείγματα όπου τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποικιλομορφίας & Συμπερίληψης μπορούν να θέσουν νέα πρότυπα και προσδοκίες.

Εμπόδια στην εφαρμογή και την

αποδοχή της αλλαγής

Παρά τη ζωτική σημασία των συμπεριληπτικών πρακτικών στα υβριδικά περιβάλλοντα, η εφαρμογή τέτοιων πολιτικών μπορεί να συναντήσει αντίσταση από εργαζομένους/ες ή διευθυντικά στελέχη.

Μια πρώτη πρόκληση είναι η αποδοχή από το προσωπικό. Τα άτομα που δουλεύουν εξ' αποστάσεως, ιδίως σε οργανισμούς με ιστορικό προσήλωσης στη φυσική παρουσία, μπορεί να αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό τις πρωτοβουλίες συμπερίληψης, εάν τις θεωρούν επιφανειακές ή αποσυνδεδεμένες από την καθημερινή πραγματικότητα.

Επιπλέον, ορισμένα μέλη της ομάδας ενδέχεται να αντιστέκονται στην αλλαγή λόγω ασυνείδητων προκαταλήψεων ή φόβου απώλειας σχετικών προνομίων (π.χ. μεγαλύτερη ορατότητα για άτομα με φυσική παρουσία σε σχέση με εκείνα που εργάζονται από το σπίτι). Στις υβριδικές ομάδες, τα άτομα που δουλεύουν εξ' αποστάσεως αποκλείονται συχνά -άθελά τους- από άτυπες συζητήσεις και ευκαιρίες καθοδήγησης.

Από διοικητική σκοπιά, η προσαρμογή του ηγετικού στυλ ώστε να είναι συμπεριληπτικό στην εξ' αποστάσεως εργασία δεν είναι αυτονόητη. Πολλά διοικητικά στελέχη δεν έχουν εκπαιδευτεί σε έννοιες όπως η συμπεριληπτική ηγεσία στον ψηφιακό χώρο και ενδέχεται να δυσκολεύονται με ζητήματα όπως η δίκαιη κατανομή εργασιών, η συμπερίληψη στην ανατροφοδότηση, και η ευαισθητοποίηση απέναντι σε πολιτισμικές ή έμφυλες νόρμες επικοινωνίας στο ψηφιακό περιβάλλον.

Συμπέρασμα

Η εποχή της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας έχει επαναπροσδιορίσει όχι μόνο το πού εργαζόμαστε, αλλά και το πώς βιώνεται η συμπερίληψη και πώς μπορούν να ριζώσουν οι διακρίσεις με λεπτούς και μη ανιχνεύσιμους τρόπους. Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποικιλομορφίας & Συμπερίληψης φέρουν τη στρατηγική και ηθική ευθύνη να καθοδηγούν τους οργανισμούς προς τη δικαιοσύνη – αλλά δεν μπορούν να το κάνουν μόνο τους.

Εξοπλίζοντας τα διοικητικά στελέχη με συμπεριληπτικά εργαλεία, εμπλέκοντας τους εργαζομένους/ες ως συν-δημιουργούς, και ευθυγραμμίζοντας τις πολιτικές με τις αξίες και όχι απλώς με την εικόνα, οι οργανισμοί μπορούν να χτίσουν χώρους εργασίας όπου η ποικιλομορφία μπορεί να ευδοκιμήσει – ακόμη και μέσα σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Η πρόληψη των διακρίσεων σε υβριδικά περιβάλλοντα δεν είναι μια εφάπαξ πρωτοβουλία· είναι μια διαρκής δέσμευση στο να βλέπουμε, να ακούμε, και να εκτιμούμε κάθε άνθρωπο, παντού.



Βιβλιογραφικές αναφορές

- Sayyadi, M., & Provitera, M. J. (2024). Rethinking Leadership Roles in a Future with DEI. The Journal of Values-Based Leadership, 18(1). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1554> Source: <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1554&context=jvbl>
- Video: confessions from a DEI Manager <https://www.youtube.com/watch?v=R-9xPAmduNQ>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 21(4), 311-326.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). HR competencies: Mastery at the intersection of people and business. Society for Human Resource Management.