

Συμπεριληπτικές διαδικασίες πρόσληψης και λήψης αποφάσεων, **ενδυνάμωση των γυναικών,** **και ισχυρό ομαδικό πνεύμα**

Πληροφορίες για την εταιρεία:

Οργάνωση: SAP SE

Μέγεθος: 105.000. + εργαζόμενοι/ες

Τοποθεσία: Walldorf, Γερμανία

Τομέας: Ανάπτυξη λογισμικού

Το πλαίσιο

Η SAP, μία από τις μεγαλύτερες τεχνολογικές εταιρείες της Γερμανίας, διαθέτει ένα εξαιρετικά ποικιλόμορφο ανθρώπινο δυναμικό που απλώνεται παγκοσμίως, με υπαλλήλους από περισσότερες από 157 εθνικότητες. Με τη μετάβαση στην εξ' αποστάσεως εργασία, η εταιρεία παρατήρησε πιθανούς φραγμούς στην αναφορά διακρίσεων σε ένα ολόένα και πιο εικονικό περιβάλλον. Επομένως, η SAP εφάρμοσε στρατηγικές ποικιλομορφίας και συμπερίληψης για να προάγει μια παγκόσμια εταιρική κουλτούρα. Οι πρωτοβουλίες που προωθούν την ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη καταγράφονται ετησίως στην «Ενοποιημένη Έκθεση» με αναλυτικά δεδομένα για τα πιο σημαντικά έργα και στόχους που έχουν επιτευχθεί. Αυτή η μελέτη περίπτωσης λαμβάνει υπόψη την Έκθεση του 2023 και παρουσιάζει τις πιο εμπνευσμένες ιδέες για την ενίσχυση της συμπερίληψης και της ποικιλομορφίας στον εργασιακό χώρο.

Το πρόβλημα / η ευκαιρία

Σύμφωνα με τη SAP, η εταιρεία πιστεύει ότι μια οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία οι υπάλληλοι νιώθουν ότι μπορούν να εκδηλώνουν τον αυθεντικό τους εαυτό μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην κοινωνία. Στο πλαίσιο του έργου ReWork, αυτή η πτυχή γίνεται ακόμα πιο σχετική αν λάβουμε υπόψη την αυξανόμενη επιρροή της τεχνητής νοημοσύνης στον εργασιακό χώρο. Ενώ βρίσκεται ακόμη υπό αμφισβήτηση το αν η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο προκαταλήψεων στις διαδικασίες πρόσληψης όταν σχεδιάζεται ως ηθικό και δίκαιο εργαλείο,¹ ταυτόχρονα μπορεί να ενισχύσει την ανάγκη να αισθάνεται κάποιος ότι ανήκει σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

¹ The Future of Life Institute is designing a top-of-funnel process to eliminate the pre-hire bias due to the limited capacity of the manual recruiter. Many companies admitted how only a small portion of the millions of applicants are ever reviewed. Technologists and lawmakers should therefore work together to create tools and policies that make it both possible and mandatory for the entire pipeline to be reviewed. From F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.

Με αυτό το σκεπτικό, η SAP ίδρυσε πριν από αρκετά χρόνια τις λεγόμενες Ομάδες Δικτύωσης Υπαλλήλων (ENGs)² εθελοντικές ομάδες που έχουν δημιουργήσει έναν κοινό ψηφιακό χώρο στον οποίο όλοι και όλες μπορούν να μοιραστούν τις μοναδικές τους προσεγγίσεις. Η SAP αυτή τη στιγμή διαθέτει 13 διαφορετικές παγκόσμιες ENGs, των οποίων τα θέματα ποικίλλουν από τη συμπερίληψη του αυτισμού έως τη δημιουργία προσβάσιμων χώρων εργασίας για άτομα με αναπηρίες, ευέλικτα προγράμματα για εργαζόμενους γονείς και εκπροσώπηση διαφορετικών πολιτισμών συνολικά (π.χ. Λατίνοι, Ιθαγενείς, Ασιάτες και Μαύροι υπάλληλοι). Μέσω καθοδήγησης, εκπαίδευσης, συμμετοχής στην κοινότητα, πολιτιστικών εκδηλώσεων και ενημερώσεων, οι ENGs της SAP παρέχουν την ευκαιρία στους υπαλλήλους να γιορτάσουν την ταυτότητά τους ενώ παράλληλα τους επιτρέπουν να αναπτύξουν ευκαιρίες δικτύωσης, παρά την εξ' αποστάσεως εργασία ή την εργασία σε διάφορα μέρη του κόσμου.

Τι έγινε

Για να συνεχίσει να διευρύνει την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού της, η SAP αναφέρει ότι το 2023 πέτυχε αρκετούς στόχους, όπως την εμπλοκή πάνω από 14.000 υπαλλήλων στην Πρόκληση Συμπεριληπτικής Σκέψης (IMC) και τη συμμετοχή πάνω από 1.000 διοικητικών στελεχών στο Εργαστήριο Προθέσεων Συμπερίληψης.³ Σύμφωνα με τη SAP, ο σκοπός αυτών των πρωτοβουλιών είναι η ενίσχυση της επιθυμίας για μάθηση και αυτοανάπτυξη. Η IMC, για παράδειγμα, είναι μια πλατφόρμα μάθησης που «προκαλεί» τη σκέψη των υπαλλήλων μέσω γρήγορων ασκήσεων που αφορούν στην ψυχική υγεία, θέματα ΛΟΑΤΚΙ+, προκαταλήψεις και άλλες ασυνειδητές συμπεριφορές που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση γύρω από τα θέματα ποικιλομορφίας και συμπερίληψης. Για παράδειγμα, σε μια πρόκληση με τίτλο «Deaf and Thriving»⁴ μοιράστηκαν τεχνικές που μπορεί να βοηθήσουν τους συναδέλφους με προβλήματα ακοής και που μπορεί να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε καταστάσεις όπως μια αίθουσα συναντήσεων με κακή ποιότητα ήχου ή όταν προσπαθούν να κατανοήσουν διαφορετικές προφορικές προφορές στο τηλέφωνο. Μικρές προσαρμογές, όπως το να κοιτάμε τους συναδέλφους όταν μιλάμε ή να παρέχουμε χώρο κοντά σε οθόνες κατά τη διάρκεια συναντήσεων για να διαβάζουν σε ζωντανή ροή τους υπότιτλους, μπορεί να κάνουν μεγάλη διαφορά. Αυτή η πρόκληση αποτέλεσε επίσης μια σημαντική ευκαιρία για τους κωφούς και τους υπαλλήλους με προβλήματα ακοής να μοιραστούν την εμπειρία τους και να μειώσουν το στίγμα που σχετίζεται με την κώφωση.

Όσον αφορά στην ενδυνάμωση των γυναικών και την ισότητα των φύλων, η SAP έθεσε ως στόχο να καλύψει το 25% των θέσεων διευθυντικών στελεχών από γυναίκες μέχρι το 2027. Οι πολιτικές πρόσληψης αντικατοπτρίζουν αυτή την τάση: το 41,6% του ανθρώπινου δυναμικού της SAP ήταν γυναίκες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων σε τεχνολογικούς ρόλους.

² Currently representing more than 50 countries with 800 leads across the globe. From SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

³ Launched in 2023, the Intentional Inclusion Workshops consist in interactive sessions which provide practical guidance on unconscious biases and ways to foster respect, inclusion, and psychological safety. [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 5.

⁴ Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.

Σε αυτό το πλαίσιο, ένα ακόμη σημαντικό έργο ήταν το Πρόγραμμα SWICS, που ξεκίνησε το 2021, προκειμένου να βελτιωθεί η εκπαίδευση στον τομέα της κυβερνοασφάλειας και έτσι να ενισχυθεί η δυνατότητα απασχόλησης των γυναικών.⁵

Τέλος, όσον αφορά τη συμπερίληψη στις προσλήψεις, η SAP έδωσε έμφαση στην ποικιλομορφία χρησιμοποιώντας στοχευμένες στρατηγικές για να διασφαλίσει την εκπροσώπηση σε κάθε βήμα της διαδικασίας πρόσληψης. Κύρια σημεία σε αυτό το πλαίσιο είναι τα εξής:

- Ενίσχυση των σχέσεων με πρωτοβουλίες όπως τα προγράμματα Returnship στη Βόρεια Αμερική, που στοχεύουν στην υποστήριξη επαγγελματιών με μέση εμπειρία 5 ή περισσότερων ετών που έχουν πάρει διάλειμμα καριέρας για να διεκπεραιώσουν υποχρεώσεις φροντίδας, ή για να μεταναστεύσουν ή για να ολοκληρώσουν τα στρατιωτικά τους καθήκοντα, προσφέροντας θέσεις εξ' αποστάσεως και υβριδικής εργασίας, σε τομείς όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, κ.α.⁶
- Συνεργασία με τις ENGs για να συνδεθούν όλοι οι υπάλληλοι με μέλη της ομάδας της SAP που μοιράζονται παρόμοια χαρακτηριστικά και εμπειρίες.
- Εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών πρόσληψης να δίνουν προτεραιότητα στην πολιτισμική συνεισφορά και να είναι προσεκτικοί στις προκαταλήψεις με πρωτοβουλίες όπως το Εργαστήριο Προθέσεων Ένταξης.

Αυτό το συμπεριληπτικό πλαίσιο βοήθησε την SAP να αυξήσει την πρόσληψη γυναικών, ταλέντων πρώιμης σταδιοδρομίας και υποεκπροσωπούμενων εθνικών ομάδων το 2023, ιδιαίτερα στις ΗΠΑ.

Αποτελέσματα

Το 2023, η SAP πέτυχε πολλές σημαντικές αναγνωρίσεις για τις στρατηγικές της στην ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα Autism at Work της εταιρείας⁷ αναγνωρίστηκε ως πρόγραμμα Lighthouse από το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ και έλαβε το Βραβείο Εταιρικής Συμπόνιας από το HollyRod Foundation.

Αυτό ενέπνευσε την SAP να διευρύνει περαιτέρω τις στρατηγικές της στην ποικιλομορφία και τη συμπερίληψη με αποτέλεσμα να λανσάρει την Παγκόσμια Ανώνυμη Έρευνα Αυτο-

⁵ S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

⁶ SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.

⁷ Launched in 2013 in India, the programme is aimed at people on the autism spectrum who have completed an apprenticeship in the STEM field or are about to. Candidates can apply in all areas of the company, but the majority of available positions are in the software development sector (including quality management or service & support). SAP is committed to equal employment for candidates with physical or mental disabilities, because when neurodiverse perspectives are missing from the workforce, innovation and creativity go missing. As time passed, hundreds of organisations felt inspired from this initiative and therefore signed the SAP's Autism Inclusion Pledge, a document sharing the program methods. From SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), 2024 and SAP, [Autism at work overview](#).

Αναγνώρισης Διαφοράς,⁸ η οποία επέτρεψε στην εταιρεία να αποκτήσει καλύτερη εικόνα της ποικιλίας του ανθρώπινου δυναμικού της

Βιβλιογραφικές αναφορές

Career Corner Blog Posts, [Deaf and Thriving at SAP](#), SAP-Community, 2020.

[Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)

Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.

F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.

S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.

SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), Sap.com, 2024

SAP, [Autism at work overview](#), Sap.com.

SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.

SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

⁸ The survey invited employees to voluntarily share personal characteristics, such as their ethnicity, gender identity, sexual orientation, disability status, nationality, military/veteran and caregiver status, among others. In its first year, the self-ID survey achieved a significant 12% response rate from employees and management. [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 9.