

# Συμπεριληπτικές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

«Δεν πρόκειται για διαδικασίες που περιπλέκουν τις καθημερινές δραστηριότητες αλλά για διαδικασίες που επιτρέπουν στην οργάνωση να λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.



## Εισαγωγή

Οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλουν να διασφαλίσουν ότι οι πολιτικές ποικιλομορφίας και συμπερίληψης εφαρμόζονται σε όλη την εταιρεία και είναι γνωστές και κατανοητές από όλους και όλες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στο πλαίσιο της υβριδικής και εξ' αποστάσεως εργασίας, καθώς οι εξ' αποστάσεως υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται ή να είναι αποκλεισμένοι από την κοινότητα, επειδή δεν είναι παρόντες και ορατοί στον διά ζώσης εργασιακό χώρο.

Η παρακάτω λίστα αποσκοπεί στο να διασφαλίσει ότι οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την προώθηση της πολιτικής και των πρωτοβουλιών συμπερίληψης και για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποκλεισμού ή διακρίσεων στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία.

# Ξεκαθαρίζοντας τη θέση της εταιρείας

Ορίστε έναν σαφή κανόνα που...

- ☒ Είναι συμβατός με τον νόμο
- ☒ Βασίζεται στις αρχές της ισοτιμίας
- ☒ Εφαρμόζεται σε όλους και όλες χωρίς διακρίσεις (τόσο σε διά ζώσης όσο και σε εξ' αποστάσεως υπαλλήλους)
- ☒ Αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα όλων των ατόμων της οργάνωσης
- ☒ Συμφωνεί με όλες τις προϋπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα
- ☒ Βασίζεται στις προδιαγραφές της εταιρείας
- ☒ Μπορεί να κινητοποιηθεί με πλήρη αμεροληψία
- ☒ Είναι σταθερός στην πάροδο του χρόνου.

## Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από διαφάνεια

**Ενσωματώστε το νομικό πλαίσιο στις εσωτερικές διαδικασίες.**

**Ο κανονισμός είναι πόρος και όχι περιορισμός.**

Δεν πρόκειται για διαδικασίες που περιπλέκουν τις καθημερινές δραστηριότητες αλλά για διαδικασίες που επιτρέπουν στην οργάνωση να λειτουργεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

**Κατανοήστε και εξετάστε τις ιδιαιτερότητες του εργασιακού σας περιβάλλοντος για να δημιουργήσετε ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης:** ομάδες, θέσεις εργασίας, ώρες εργασίας, καθήκοντα, τη μοναδικότητα κάθε ατόμου, τις συνθήκες τηλεργασίας κ.λπ...

**Τυποποιήστε τις προσδοκίες της πολιτικής συμπερίληψης ως προς δεξιότητες των διοικητικών στελεχών.**

Είναι σημαντικό να ορίσετε τις διοικητικές δεξιότητες που είναι σχετικές με το πλαίσιό σας, να τις τυποποιήσετε, και να διασφαλίσετε ότι μπορούν να αξιολογηθούν. Για παράδειγμα, η ερώτηση «Είναι ο/η διευθυντής/τρια σας συμπεριληπτικός/ή προς τους εξ' αποστάσεως υπαλλήλους;» είναι πολύ γενική. Ενώ η ερώτηση «Πώς προσπαθεί να συμπεριλάβει τους εξ' αποστάσεως υπαλλήλους;» απαιτεί περισσότερες λεπτομέρειες.

**Αξιολογήστε τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης σε όρους αναμενόμενων και αναπτυγμένων δεξιοτήτων.**

Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανασκόπηση της εκπαίδευσης τους επόμενους μήνες για να αξιολογηθεί πώς έχει ενσωματωθεί από τα διοικητικά στελέχη στην καθημερινή τους εργασία και αν θεωρούν ότι έχουν πρόσβαση σε κατάλληλα εργαλεία.

**Αξιοποιείτε τις ατομικές συνεντεύξεις.**

Βελτιώστε την εμπειρία των ατομικών συναντήσεων διασφαλίζοντας ότι οι ετήσιες συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών περιλαμβάνουν μια ενότητα "εκτίμησης διοικητικών δεξιοτήτων" και ότι η συνέντευξη αποτελεί μέρος μιας σειράς τακτικών συναντήσεων κατά τις οποίες συζητούνται διοικητικές δεξιότητες και ανάλογα διοικητικά θέματα.

**Πρωθήστε ένα ασφαλές εργασιακό κλίμα.**

Αυτό βοηθά στην αποφυγή συμπεριφορών αυτολογοκρισίας ή φόβων αντιποίνων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στη θεώρηση των ευαίσθητων θεμάτων ως ταμπού.

**Προτείνετε ένα πλαίσιο που προάγει την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ συναδέλφων.**

Η χρήση της ανατροφοδότησης και του αναστοχασμού επιτρέπει την επίλυση ατομικών και/ή ομαδικών προβλημάτων διαχείρισης. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην υβριδική και εξ' αποστάσεως εργασία.

**Παρέχετε πληροφορίες για τα άτομα και/ή τις υπηρεσίες στις οποίες θα πρέπει να απευθυνθείτε σε περίπτωση αβεβαιότητας ή προβληματικών καταστάσεων (τμήματα ποικιλομορφίας και συμπερίληψης, ανθρώπινου δυναμικού, νομικών υποθέσεων).**

**Δημιουργήστε μια επιτροπή για να αξιολογήσετε τις πιο προβληματικές καταστάσεις και να απαντήσετε στις ερωτήσεις των ενδιαφερομένων.**

# Διασφαλίζοντας τη συμμετοχή των ομάδων ενδιαφερομένων

## **Συμπεριλάβετε διαφορετικές απόψεις.**

Συμπεριλάβετε όσο το δυνατόν περισσότερες ομάδες ενδιαφερομένων, των οποίων η συνεισφορά μπορεί να είναι σημαντική σε βασικά θέματα ποικιλομορφίας και συμπερίληψης, σε συναντήσεις ανταλλαγής απόψεων: διοικητικά στελέχη σε διάφορα επίπεδα, καθώς και υπαλλήλους από διάφορα τμήματα και υπαλλήλους γραφείου και εξ' αποστάσεως.

## **Δημιουργήστε διαδικασίες από κάτω προς τα πάνω.**

Θεματικά σεμινάρια, hackathons, ομάδες εστίασης διοικητικών στελεχών, ατομικές και ομαδικές συνεντεύξεις ή ERGs (employee resource groups): έχουν το πλεονέκτημα ότι λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διοικητικών στελεχών και τους/τις ενδυναμώνουν ως "κεντρικούς παίκτες" της λύσης.

## **Ορίστε, αξιολογήστε και εργαστείτε γύρω από τις διοικητικές δεξιότητες.**

Ξεκινήστε από την καθημερινή ζωή των διοικητικών στελεχών και συνδημιουργήστε μαζί τους τον καλύτερο τρόπο για να ενσωματώσετε τα θέματα ποικιλομορφίας και συμπερίληψης στο χαρτοφυλάκιό τους. Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, δημιουργώντας ένα ατομικό ή συλλογικό bonus που να σχετίζεται με τη συμπερίληψη των εξ' αποστάσεως υπαλλήλων.

# Διασφαλίζοντας το ίδιο επίπεδο πληροφόρησης για όλα τα διοικητικά στελέχη

Τυποποιήστε τη θέση του εργοδότη και μεταφράστε την σε επιχειρησιακά εργαλεία. Δημιουργήστε εσωτερικούς οδηγούς, χάρτες, κ.λπ., που να απεικονίζουν συγκεκριμένα παραδείγματα πρακτικών, εμπλέκοντας εκπροσώπους προσωπικού, συνδικάτα και άτομα από όλα τα επίπεδα της εταιρείας (από την ανώτερη διοίκηση μέχρι τις επιχειρησιακές μονάδες). Να είστε σε θέση να ενημερώσετε υποψηφίους και υπαλλήλους για τα μέσα προσφυγής τους στη δικαιοσύνη σε συνεργασία με θεσμικούς παράγοντες.

Επικοινωνήστε εσωτερικά, με τα διοικητικά στελέχη και τους υπαλλήλους, για να γίνει γνωστή η θέση της εταιρείας σχετικά με τα ποικιλομορφίας και συμπερίληψης.

Συναντήστε τις εξ' αποστάσεως ομάδες και αυξήστε τους χώρους για συναντήσεις

και ανταλλαγές απόψεων.

**Αυξήστε τις μορφές και τα κανάλια επικοινωνίας χωρίς να αυξάνετε τα μηνύματα.** Τα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν πληροφορίες με διαφορετικούς τρόπους. Για να διασφαλίσετε ότι τα μηνύματά σας φτάνουν σε αυτά, σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε όλες τις μορφές επικοινωνίας (προσωπική εκπαίδευση, συνέδρια, δημοσιεύσεις, intranet, βίντεο, podcast, εσωτερικά ενημερωτικά δελτία, αφίσες, κ.λπ.).

**Μην υποθέτετε ότι επειδή «υπάρχουν διαδικασίες»** (χάρτες, εκπαίδευση, οδηγοί πόρων κ.λπ.), αυτές είναι γνωστές, κατανοητές και χρησιμοποιούνται από όλους και όλες. Μην διστάσετε να ανανεώσετε τα μηνύματα πολλές φορές και να αξιολογήσετε τον αντίκτυπο των διαδικασιών που εισάγετε.

**Προσδιορίστε ποιοι μπορεί να είναι οι εκπρόσωποι της πολιτικής σας ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη - οι πρεσβευτές.** Υποστηρίζοντάς τους και παρέχοντας τους συγκεκριμένους πόρους, θα γίνουν πραγματικοί εκπρόσωποι της πολιτικής σας στους οποίους μπορείτε να βασιστείτε.

**Διασφαλίστε ότι δεν υπάρχουν κενά πληροφόρησης** μεταξύ πρόσφατα προαχθέντων διοικητικών στελεχών και στελεχών με μεγαλύτερη εμπειρία, καθώς και μεταξύ διοικητικών στελεχών γραφείου και εξ' αποστάσεως. Τα θέματα ποικιλομορφίας και συμπερίληψης συχνά ενσωματώνονται στην εκπαίδευση των νέων διοικητικών στελεχών. Ωστόσο, καθώς αυτά τα θέματα εξελίσσονται γρήγορα, είναι απαραίτητο να καθιερώνονται υποχρεωτικά υπενθυμίσεις τουλάχιστον κάθε πέντε χρόνια.



#### Βιβλιογραφικές Αναφορές

This checklist was adapted from the 2023 AFMD and Numeum's toolkit on Integrating diversity and inclusion into management practices, available in French: <https://www.afmd.fr/mode-demploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>