



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ **AGRICULTURAL UNIVERSITY OF ATHENS**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΑΣ (MBA)



ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ:

**ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ. ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:**

**Ευκαιρία για εμπλουτισμό της ‘περιουσίας’ και της κουλτούρας της επιχείρησης
ή απειλή για την αποτελεσματική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού;**

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΜΑΚΡΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2011

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα Δαλακούρα Αφροδίτη τόσο για τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσε, όσο και για τη συνέπεια και την αμέριστη υποστήριξή της για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας, όπως επίσης και για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το παρόν θέμα. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Δέσποινα και Γιώργο Μακρή τις φίλες μου Δέσποινα Βέλιου και Μαριάννα Παπακωνσταντίνου που στάθηκαν δίπλα μου από την αρχή μέχρι και το τέλος της εκπόνησης αυτού του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών και που είναι πάντα αρωγοί σε κάθε επιλογή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ.....	8
2.1 Διοίκηση με βάση τη Διαφορετικότητα.....	8
2.2. Αποτελέσματα ερευνών στην Πολιτισμική Πολυμορφία	8
2.3. Το επιχειρησιακό μοντέλο Διοίκησης Διαφορετικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
3. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ.....	11
3.1 Πολυμορφία και Πολυμορφική Ομάδα	11
3.2 Σημασία της Πολυπολιτισμικότητας στις Επιχειρήσεις	15
3.3 Δείκτες που Αποτυπώνουν την Πολυμορφία.....	16
3.4 Πολυμορφία και αύξηση της Απόδοσης της Επιχείρησης	17
4 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	20
4.1 Πρόσληψη-Κουλτούρα.....	21
4.2 Κουλτούρα και Εκπαίδευση	23
5 ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ	24
5.1 Κλίμα και διαφορετικότητα.....	24
5.2 Κλίμα διαφορετικότητας και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	24
6 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ	26
6.1 Πολιτιστική πολυμορφία και πολυμορφία με βάση την καταγωγή.....	27
6.2 Πολιτισμική Πολυμορφία και Δημιουργικότητα.....	28
6.3 Πολιτισμική Πολυμορφία και Ικανοποίηση	28
6.4 Πολιτισμική Πολυμορφία και Αποτελεσματική Επικοινωνία.....	30
6.5 Αποτελέσματα της πολιτισμικής πολυμορφίας	31
6.6 Αρνητική Επίδραση της Πολυπολιτισμικής Ποικιλομορφίας των Ομάδων	32

6.7 Θετική Επίδραση της Πολυπολιτισμικής Ποικιλομορφίας των Ομάδων	32
7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	35
7.1 Ερευνητικό Πρόβλημα.....	35
7.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	35
7.3 Είδος Έρευνας.....	36
7.4. Δείγμα έρευνας	37
7.5. Δομημένο Ερωτηματολόγιο	38
7.6. Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση.....	39
7.7. Εγκυρότητα	39
8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	40
8.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	40
8.2 Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων.....	46
9.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
9.1. Σύνοψη και Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	58
9.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	59
9.3 Προτάσεις.....	60
9.4 Επίλογος.....	60
10.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	61
11.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	67

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η σπουδαιότητα και τα οφέλη που προσφέρει η Πολυμορφία και η Πολιτισμική Πολυμορφία στις επιχειρήσεις τονίζονται εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Η παρούσα έρευνα, εστιάζει στην ελληνική πραγματικότητα και επιχειρεί να μετρήσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων, που απασχολούνται σε Ελληνικές Επιχειρήσεις σχετικά με την Πολυμορφία, την Πολιτισμική Πολυμορφία καθώς επίσης και τη δεκτικότητα τους στα θέματα αυτά.

Τα στοιχεία για τη διεκπεραίωση της εργασίας, συλλέχθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, ενώ τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.17.

Λέξεις κλειδιά: Πολυμορφία, Πολιτισμική Πολυμορφία, Διαφορετικότητα

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον καθιστά αναγκαία την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής από όλους, ως μια υπευθυνότητα στην οποία όλοι συμμετέχουν και όχι μόνο εκείνοι που κατέχουν ηγετικές θέσεις σε μια επιχείρηση (Blau 1985). Έρευνες υποδεικνύουν ότι η επένδυση στην ανάπτυξη και τη διατήρηση αποτελεσματικής Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων δημιουργεί σημαντική και μετρήσιμη θετική συνεισφορά στην αποδοτικότητα του οργανισμού (CIPD 2001; Caulkin 2001; Richardson and Tompson 1999). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις διέπεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (π.χ. ποικιλομορφία εργατικού δυναμικού, σχηματισμός ομάδων ανόμοιων επαγγελματιών), γεγονός που προκαλεί ερευνητές και αναλυτές να συμπληρώσουν το κενό στην υπάρχουσα γνώση στηριζόμενοι στην υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ομάδες εργασίας σαν εργαλεία για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους (Dreachlin 1999). Υπάρχει πληθώρα ενδείξεων ότι μέλη της ίδιας ομάδας δεν αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο την ομαδική εργασία (Doran 2003).

Η έννοια της διαφορετικότητας, πέρα από το πως αυτή προβάλλεται μέσα από τη σημασία της κοινωνικής δικαιοσύνης και των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, προσεγγίζεται ιδιαίτερα σημαντικά μέσα από την θέση της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που επαυξάνει την αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών του χώρου της υγείας και συναρτησιακά την αποδοτικότητα του όλου οργανισμού.

Η διαφορετικότητα (diversity) μπορεί να προσφέρει πλεονεκτήματα στις επιχειρήσεις, στις συναλλαγές με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους στις σημερινές πολυπολιτισμικές και παγκοσμιοποιημένες αγορές (Hicks-Clarke 2000). Η αφοσίωση στην ποικιλομορφία μπορεί επίσης να αυξήσει την υπόληψη μιας επιχείρησης και την εταιρική εικόνα (Cannings 1988). Η αποφυγή των διακρίσεων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποφύγουν το κόστος δικαστικών αγώνων, την υψηλή κίνηση υπαλλήλων και τον υψηλό δείκτη απουσιών (Chenuis 1991). Μπορεί επίσης να προσφέρει στους εργοδότες πρόσβαση σε νέες δεξαμενές

εργασίας και να τους βοηθήσει να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους υψηλής ποιότητας (Cox & Blake 1991). Το επιχειρηματικό μοντέλο υποδεικνύει ότι οι οργανισμοί θα επιτύχουν αύξηση της καινοτομίας και αποτελεσματική μάθηση μέσα από την διοίκηση της διαφορετικότητας (Mandell & Kohler-Grey 1990).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει προσδιοριστεί και καθοριστεί με διάφορους τρόπους. “Είναι ο κλάδος της οργανωσιακής επιστήμης που διαχειρίζεται εξ’ ολοκλήρου τις εργασιακές σχέσεις συνάμα με όλες τις αποφάσεις, πράξεις και θέματα που αυτές συμπεριλαμβάνουν: στις επιχειρήσεις και πολύ περισσότερο στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, συνεργεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τη στρατηγική ανάπτυξη υψηλά αφοσιωμένων και ικανών εργαζομένων, χρησιμοποιώντας ποικίλες διοικητικές και οργανωτικές τεχνικές διαχείρισης προσωπικού” (Storey 1995).

Ερευνητές όπως Cox (1993), Cox and Blake (1991), Fernandez (1991) και Thomas (1990) ερεύνησαν τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να αποφέρει η διοίκηση της διαφορετικότητας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Τα πιο σημαντικά οφέλη από την υιοθέτηση πολιτικών ανάδειξης της διαφορετικότητας είναι:

- Η προσέλκυση και διατήρηση ικανών εργαζομένων.
- Η ενίσχυση της εταιρικής φήμης
- Η βελτίωση της ικανότητας της εταιρίας να καινοτομεί

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι:

- Να μελετηθεί ο αντίκτυπος της πολυμορφίας θετικός ή αρνητικός σε μεγέθη που αποτυπώνουν την καλή λειτουργία της επιχείρησης όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα.
- Να μελετηθεί η επίδραση της πολιτισμικής πολυμορφίας σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα.

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ

2.1 Διοίκηση με βάση τη Διαφορετικότητα

Η έννοια της διαφορετικότητας έχει ερμηνευτεί και παρουσιαστεί με ποικίλους τρόπους ενώ έχει αποτελέσει θέμα της ερευνητικής ατζέντας πολλών μελετητών. Ο Jackson (1995) υποστήριξε ότι ο όρος διαφορετικότητα χρησιμοποιήθηκε σαν ομπρέλα για να αναδείξει την παρουσία διαφορετικών χαρακτηριστικών ανάμεσα στα μέλη ομάδων καθώς και για να τονίσει τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά στην αλλαγή του εργατικού δυναμικού.

Ο όρος διαφορετικότητα συνήθως χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλες τις διαστάσεις όπου ο εργαζόμενος διαφοροποιείται αναφορικά με το ρόλο, τη λειτουργία και τη προσωπικότητά του (Hicks-Clarke & Iles 2000). Ο όρος Διοίκηση με βάση τη Διαφορετικότητα αναφέρεται στην αξιοποίηση ατόμων διαφορετικού φύλου, ηλικίας, δεξιοτήτων, πολιτισμικού υπόβαθρου κλπ. με απώτερο στόχο την ανάπτυξη αυθεντικών σχέσεων με “διαφορετικούς” ανθρώπους στο χώρο εργασίας (Cox 1993; Cox & Blake 1991; Fernandez 1991)

Αν η διαφορετικότητα συνεισφέρει στη μεγιστοποίηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως διατείνονται οι παραπάνω ερευνητές, ένα σημαντικό μέρος προς έρευνα αποτελεί η δημιουργία θετικού κλίματος διαφορετικότητας έτσι ώστε να ενισχυθεί η επιχειρησιακή στρατηγική, χρησιμοποιώντας ως εργαλεία τις διάφορες πολιτικές και διαδικασίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

2.2 Αποτελέσματα ερευνών στην Πολιτισμική Πολυμορφία

Σε παλαιότερες έρευνες μεταξύ 1960-1980 οι οποίες παρακινήθηκαν από την ψήφιση του νόμου των δικαιωμάτων δράσεως του πολίτη στις ΗΠΑ, επικεντρώθηκαν στο κατά πόσο υπήρχαν διακρίσεις και στοιχεία μεροληψίας στην επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της επίδοσης και άλλων σημαντικών λειτουργιών της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (Cox, 1990). Επίσης υπήρξε έρευνα η οποία διεξήχθη σχετικά με

τις διαφορές μεταξύ των υποομάδων που λειτουργούν μέσα σε μια επιχείρηση σε θέματα ικανοποίησης από την εργασία και άλλες συμπεριφορές όπως η παρακίνηση και η ηγεσία. Σύμφωνα με Kraiger και Ford (1985) μετά από μετανάλυση που διεξήχθη βρέθηκε πως τόσο η φυλή όσο και η εθνότητα επηρεάζουν κατά 3.7% τους δείκτες επίδοσης στην εργασία. Οι δείκτες αυτοί έτειναν να είναι μεγαλύτεροι σε ομάδες που ανήκαν στην ίδια εθνικότητα. Βέβαια Sackett και Dubois (1991) βρήκαν πως οι μαύρες φυλές λάμβαναν σταθερά χαμηλότερες βαθμολογίες στην απόδοση σε σχέση με τις λευκές λόγω φυλετικών διακρίσεων. Άλλα ευρήματα σε θέματα φυλής/ εθνικότητας δείχνουν ότι τα άτομα που διαφέρουν από την πλειοψηφία μέσα σε μια επιχείρηση, τείνουν περισσότερο στο να φύγουν, είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με λιγότερη ψυχολογική δέσμευση (Moch, 1980).

Οι διαφορές σε θέματα ηγεσίας μεταξύ λευκών και έγχρωμων ηγετών εξετάστηκαν από τους Bartol, Evan και Stiff το 1978 και τον Cox και τον Ncomo (1992) που κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει διαφορά στη φύση της επίδρασης της φυλής και της εθνικότητας στη συμπεριφορά του ηγέτη και τις επιμέρους αντιδράσεις τους (Hill, 1972). Υπήρξε ένας ισχυρισμός ότι οι μαύροι επόπτες εργασίας είναι λιγότερο καθοδηγητικοί και διαδραστικοί από ότι οι λευκοί όταν δουλεύουν με λευκούς υφισταμένους. Επίσης οι έγχρωμοι ηγέτες, μπορεί να αναπτύξουν πιο εύκολα ηγετική συμπεριφορά όταν πρόκειται να συναναστραφούν με μικτές ομάδες υφισταμένων. Μια πιο πρόσφατη έρευνα σε θέματα ηγεσίας και εθνότητας, πρότεινε ότι οι ομοιότητες και οι διαφορές μεταξύ των ηγετών, εξαρτώνται από τις διαστάσεις μέσω των οποίων επιτελείται η σύγκριση μεταξύ των ηγετών που συγκρίνονται π.χ. συμπεριφορές, πρότυπα και διαχείριση συγκρούσεων.

Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι έρευνες σε θέματα πολυμορφίας άρχισαν να επικεντρώνονται σε ομάδες εργασίας ή στην περίπτωση που μια επιχείρηση πρέπει να διοικήσει χρησιμοποιώντας ένα πολυμορφικό εργατικό δυναμικό (Johnston, 2004). Δύο αντίθετες απόψεις προέκυψαν (Milliken, 1996). Η αισιόδοξη άποψη είναι ότι υπάρχουν οφέλη για την ομάδα που έχει αυξημένη πολυμορφία. Η απόδοση της ομάδας ενισχύεται έχοντας πιο διευρυμένες πηγές και πολλαπλές προοπτικές μέσω της πολυμορφίας (Hoffman, 1959). Πιο συγκεκριμένα κάποιες μελέτες αναφέρουν πως

ομάδες που διαφέρουν σε θέματα εθνικότητας παίρνουν καλύτερες αποφάσεις από τις αντίστοιχες ομοιογενείς. Η απαισιόδοξη άποψη αναφέρει πως η αυξημένη πολυμορφία σε θέματα εθνικότητας συνήθως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνική ένταξη, την επικοινωνία και την αύξηση των συγκρούσεων (William, 1998). Όσον αφορά την πολυμορφία στην εθνικότητα και την απόδοση, τα συμπεράσματα είναι είτε ασήμαντα είτε αρνητικά (Jehn, 2004). Όσον αφορά τη σχέση φυλής/ εθνικότητας, οι λευκοί έχουν μειωμένη εργασιακή συμπεριφορά όταν βρίσκονται σε μειονοτικές ομάδες, ενώ η εργασιακή συμπεριφορά της μειονότητας δεν επηρεάζεται (Riordan, 2000) Στην πιο σύγχρονη βιβλιογραφία Joshi και Roh (2007) βρήκαν ένα μεγάλο αριθμό μελετών που αναφέρονται στις θετικές και αρνητικές συνέπειες της φυλετικής και εθνολογικής πολυμορφίας στις επιδόσεις, στις διαδικασίες και στις στάσεις των ατόμων και των ομάδων στις επιχειρήσεις. Το πιο ενδιαφέρον εύρημα ωστόσο, ήταν ότι στα προαναφερθέντα υπήρχαν τόσο θετικές όσο αρνητικές συνέπειες, εξίσου. Σύμφωνα με Weber και Donahue (2001), σε μετανάλυση 24 μελετών διαπίστωσαν πως η πολυμορφία συμπεριλαμβανομένης και της εθνικότητας δεν έχουν καμία σχέση με τη συνοχή της ομάδας και την επίδοση της.

2.3 Το επιχειρησιακό μοντέλο Διοίκησης Διαφορετικότητας Ανθρώπινου Δυναμικού

Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στην διερεύνηση του όρου “Επιχειρησιακό μοντέλο” όπως αυτό οριοθετήθηκε από τους Cox (1993), Cox και Blake (1991), Fernandez (1991) σαν υπόθεση-κλειδί στην διοίκηση της διαφορετικότητας συμπληρώνοντας κατ’ αυτόν τον τρόπο τις εμπειρικές έρευνες. Ολοένα και περισσότερο και με βάση τα παραπάνω, γίνεται αποδεκτό ότι η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, βασικός άξονας της οποίας είναι η ανάπτυξη μορφών ηγεσίας, ικανών να διασφαλίσουν και να ενδυναμώσουν τη δημιουργικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, κατατάσσεται στους βασικούς συντελεστές της ποιοτικά αναβαθμισμένης και μοναδικά ολοκληρωμένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ενδείκνυται όμως να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της Ελληνικής κουλτούρας και νοοτροπίας ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα λαμβάνοντας υπόψη τη Μεγιστοποίηση Μετοχικής Αξίας, την Κοινωνική Ευθύνη, την Επιχειρηματική Ηθική και την Επιχειρηματική Κουλτούρα. Η νέα πρόκληση

για τη διοίκηση διαφορετικότητας ανθρώπινου δυναμικού είναι η κατανόηση πως θα ενισχυθούν και ευθυγραμμιστούν οι πρωτοβουλίες ανάπτυξης των ανθρώπων με απώτερο στόχο την υψηλότερη απόδοσή τους (Martineau & Buchan 2000).

3. ΕΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

3.1 Πολυμορφία και Πολυμορφική Ομάδα

Η Πολυμορφία έχει οριστεί στα πλαίσια διάφορων εννοιολογικών επιπέδων. Ο πιο διαδεδομένος ορισμός της Πολυμορφίας είναι αυτός που αναφέρεται σε όλα εκείνα τα διαφορετικά γνωρίσματα που οδηγούν στην αντίληψη ότι ένα άτομο είναι διαφορετικό από ένα άλλο (Jackson, 1998). Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι δημογραφικά, λειτουργικά, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και γενικά και άλλοι τύπου πολυμορφίας όπως οι σεξουαλικές προτιμήσεις, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις και οι νοητικές και φυσικές δυνατότητες του κάθε ανθρώπου. Αυτός ο ορισμός της Πολυμορφίας αναφέρεται στο πως το άτομο αντιλαμβάνεται την Πολυμορφία σε σχέση με τις διαφορές που έχει ο ίδιος από τους άλλους και απαντά σε δύο βασικά ερωτήματα. Το πρώτο είναι ποιος είμαι εγώ σαν μονάδα και δεύτερον ποιος είμαι εγώ σαν μέρος ενός συνόλου ή μιας ομάδας.

Προσεγγίζοντας την Πολυμορφία από την ομαδική της σκοπιά (Nickoma & Cox, 1996) η Πολυμορφία ορίζεται ως ένα σύνολο ατόμων που ανήκουν σε ομάδες διαφορετικής ταυτότητας αλλά καλούνται να λειτουργήσουν στα πλαίσια του ίδιου κοινωνικού συστήματος όπως ο εργασιακός χώρος.

Οι Harrison & Sin (2005) όρισαν την Πολυμορφία δίνοντας της ένα ομαδικό χαρακτήρα, ως το σύνολο των διαφορών μεταξύ των μελών μιας κοινωνικής ομάδας. Παρατηρούμε ότι σε αντίθεση με τον πρώτο ορισμό που θέτει την Πολυμορφία από μια ατομική οπτική γωνία, οι άλλοι δύο εστιάζουν στο θέμα με μια πιο συλλογική ματιά απαντώντας ερωτήματα όπως ποιοι είμαστε εμείς σαν κοινωνικό σύνολο και δεύτερον σαν μέλη διαφορετικών ομάδων. Ο Homan (2009) προτιμά την προσέγγιση από συλλογικό επίπεδο γιατί τονίζει πως οι διάφορες μεταβλητές μεταξύ των ομάδων όπως για παράδειγμα η σύνθεση της ατομικής προσωπικότητας μπορεί να εξομαλύνει τη σχέση

μεταξύ της πολυμορφίας των επιχειρήσεων και της αντίστοιχης απόδοσης των εργαζομένων.

Ο Jackson (1992) τονίζει τις νέες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και τη συνεισφορά της διαχείρισης της διαφορετικότητας στην επαύξηση της αποτελεσματικής διαχείρισης των προβλημάτων και της καινοτομίας. Ο Lawrence (1997) προσέγγισε τη διαφορετικότητα μέσα από τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών: α) δημογραφικές μεταβλητές (όπως φύλο, εθνικότητα) β) μεταβλητές όπως η διάρκεια παραμονής στον εργοδότη γ) κοινωνικές μεταβλητές (οικογενειακή κατάσταση) δ) προσωπικά χαρακτηριστικά (στάσεις, αξίες)

Ο Cox και Blake (1991) χρησιμοποιούν τον όρο “αξία της υπόθεσης της διαφορετικότητας” (value in diversity hypothesis). Η άλλη ομάδα ερευνητών αναφέρει ότι η διαφορετικότητα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού. Η διαφορά υφίσταται στο θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την απόδειξη της υπόθεσης. (Berry, 1995; Hackman, 1990). Οι μεν τηρούν θετική στάση απέναντι στην αξιοποίηση της διαφορετικής πληροφορίας (Kumar and Gupta, 1991; Mc Kenzie 1994) στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ οι δε παρουσιάζουν πεσιμιστική προδιάθεση στηριζόμενοι σε κοινωνικές κατηγοριοποιήσεις και στη θεωρία των ομοιοτήτων (similarity/attraction theory) .

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τις ομάδες εργασίας σαν εργαλεία για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους. Όσο η εργατική δύναμη τείνει να διαφοροποιείται τόσο οι ομάδες εργασίας διαφοροποιούνται και αυτές (Dreachlin, 1999). Υπό την έννοια της πληροφόρησης και της λήψης αποφάσεων, η διαφορετικότητα των ομάδων μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα για τον οργανισμό ειδικά οι ομάδες που επιτελούν λήψη αποφάσεων και σύνθετα καθήκοντα (Cox 1993; Watson, Kumar et al. 1993). Οι ομάδες που απαρτίζονται από διαφορετικότητα μελών παρουσιάζουν την ικανότητα να βλέπουν τα προβλήματα πολλαπλώς επισκοπούμενα προάγοντας την ολιστική, εμπειριστατωμένη κατανόηση του προβλήματος και την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας αποφάσεων (Bak et al., 1994; Gardner, 1989; Manion et al., 1996). Παρ’ όλα αυτά, τα παραπάνω πλεονεκτήματα μπορούν να περιορισθούν από δυσλειτουργίες που

ανακύπτουν από τις ομαδικές διαδικασίες και την έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ειδικά όταν η πλειονότητα των ενδο-ομαδικών μελών τείνουν να περιορίσουν τα δια-ομαδικά μέλη προτάσσοντας την ιδιαιτερότητα της ιδιότητάς τους περιορίζοντας έτσι την συνεισφορά διαφορετικής γνώμης. Για παράδειγμα, οι ομάδες που μετρούν την ποιοτική αποδοτικότητα είναι πιθανόν να συγκρουστούν με τις ομάδες που μετρούν την ποσοτική αποτελεσματικότητα της κατανομής πόρων.

Ο Jehn θέτει τον όρο διαφορετικότητα της πληροφορίας (informational diversity) και αναφέρεται στο διαφορετικό επίπεδο γνώσης που έχει το άτομο από προηγούμενες εμπειρίες και το οποίο προστίθεται στην ομάδα εργασίας. Αυτού του είδους η διαφορετικότητα προέρχεται από το διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τις προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες του ατόμου και οδηγούν σε καινούριους τρόπους σκέψης, αντίληψης και καινοτομίας.

Η Judith R. Gordon επιβεβαιώνει ότι η διαφορετικότητα στις ομάδες δημιουργεί πλεονεκτήματα όπως:

- Συνέργια: μέσα από τη διαφορετικότητα, οι ομαδικές αποφάσεις συνδυάζουν και βελτιώνουν την γνώση των μελών. Η συνέργια επιτελείται όταν κάθε άτομο συμμετέχει και συνεισφέρει επιπρόσθετη γνώση κατά τη διαδικασία λήψης απόφασης.
- Δημιουργικότητα: αυξάνοντας την ομαδική διαφορετικότητα της σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς προωθείται η καινοτομία μέσω εκτέλεσης δύσκολων καθηκόντων. Αυτός ο τρόπος επιτρέπει ποικιλία τρόπων αντιμετώπισης μιας και το κάθε άτομο ξεχωριστά έχει διαφορετική άποψη.
- Αποδοχή της απόφασης: επειδή η ομαδική λήψη της απόφασης απαιτεί συναίνεση, πιο εύκολα γίνεται αποδεκτή από ότι αν είχε προωθηθεί από ένα μόνο μέλος του οργανισμού.

Οι Ivancevich, Konopske και Matteson θέτουν το ερώτημα γιατί να διοικηθεί η διαφορετικότητα; και δίνουν την απάντηση ότι πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι ο επιδέξιος χειρισμός ετερογενών ομάδων προσφέρει πλεονεκτήματα όπως δημιουργικότητα, αύξηση ηθικού και καλύτερο μάρκετινγκ σε διαφορετικούς πελάτες.

Ερευνητές των συστημάτων υγείας, επικεντρώνονται στο “επιχειρησιακό μοντέλο” της διαφορετικότητας της ηγεσίας στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, υποστηρίζοντας ότι αυτή η μορφή ηγεσίας θα επιτρέψει στους οργανισμούς να ανταποκριθούν αποτελεσματικότερα, τόσο στη διαφορετικότητα των ασθενών όσο και στην αυξανόμενη διαφορετικότητα του προσωπικού που εργοδότη ειδικά στον 21ο αιώνα. Ο Cohen (2003) έγραψε χαρακτηριστικά: “φαίνεται αυτονόητο να έχεις μία συγκριτικά διαφοροποιημένη διοικητική ομάδα η οποία να σχεδιάζει κρίσιμες στρατηγικές, κατηγορηματικές αποφάσεις και αποτελεί πλεονέκτημα και σε πολλές περιπτώσεις επιτυχία”

Το Αυστραλιανό κέντρο για Διεθνείς επιχειρήσεις (DIMIA) - μέσα από επιχειρηματικές περιπτώσεις - ανέπτυξε τόσο μοντέλα για παραγωγική διαφορετικότητα όσο και εργαλεία μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από οργανισμούς.

Ο Richard Allen και οι συνεργάτες του σε μια έρευνα που διεξήχθη σε αμερικάνικες εταιρίες μεγέθους από 5 εργαζομένους έως πάνω από 1 εκατομμύριο, υποστήριξε ότι η διαφορετικότητα αποτελεί κύριο άξονα των επιχειρήσεων που θέλουν να διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το προσαυξήσουν μέσα από τρεις κύριες συνιστώσες: α) σχεδιασμός, οργάνωση, επάνδρωση (διοίκηση προσωπικού) β) διοίκηση (ηγεσία, υποκίνηση, επικοινωνία) γ) εποπτικός έλεγχος.

3.2 Σημασία της Πολυπολιτισμικότητας στις Επιχειρήσεις

Η πολυπολιτισμικότητα (multiculturalism) στις επιχειρήσεις είναι σημαντική για πολλούς λόγους. Πρώτον, λόγω του γεγονότος ότι η Πολυπολιτισμική Πολυμορφία δεν έχει λάβει την πρέπουσα σημασία από τα διάφορα πεδία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά και η βιομηχανική και επιχειρησιακή ψυχολογία (Betancour & Lopez, 1993). Δεύτερον οι ερευνητές επισημαίνουν πως τα διάφορα μοντέλα και οι θεωρίες που εφαρμόζονται στο πεδίο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ανεπαρκή γιατί δεν λαμβάνουν υπόψη την ουσιαστική επίδραση που έχει η κουλτούρα σε θέματα προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε επιχείρησης (Erez et al, 1994). Τρίτον, οι περισσότερες έρευνες προσεγγίζουν την πολυμορφία στις επιχειρήσεις εστιάζοντας σε θέματα φυλής, φύλου και ηλικίας ενώ παραμελούν το κομμάτι της κουλτούρας και των διαφορών που προκύπτουν από αυτή σε θέματα αξιών και πεποιθήσεων στα μέλη μιας ομάδας (Schuler et al, 1993). Ενώ τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί σε παγκόσμιο επίπεδο προσοχή σε θέματα που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μόνο στην Αμερική έχουν προσεγγίσει το θέμα των διαφορών που υπάρχουν στην κουλτούρα των ατόμων και των ομάδων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο εργασιακό χώρο και πως αντίστοιχα αυτοί επηρεάζει τη αποτελεσματικότητα των πρακτικών και των μεθόδων άσκησης διοίκησης στο ανθρώπινο δυναμικό (Stone, 1994). Από την άλλη μεριά βέβαια ερευνητές σε θέματα Πολυμορφίας (Cox, 1993) ισχυρίζονται πως πολλές σύγχρονες πρακτικές άσκησης στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως η προσέλκυση και επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της επίδοσης βασίζονται σε νότιες και δυτικές ευρωπαϊκές αξίες και αντικατοπτρίζουν τη συγκεκριμένη κουλτούρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πρακτικές αυτές να είναι πιο αποτελεσματικές σε πολυπολιτισμικές παρά σε μονοπολιτισμικές επιχειρήσεις .

Οι αξίες και η κουλτούρα των ατόμων που ανήκουν σε επιχειρήσεις επηρεάζουν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και παρακάτω θα δούμε την επίδραση τους σε τομείς όπως η πρόσληψη και επιλογή, η εκπαίδευση και η απόδοση.

3.3 Δείκτες που Αποτυπώνουν την Πολυμορφία

Η Πολυμορφία των ομάδων στο χώρο εργασίας ορίζεται από ομάδες που ανήκουν και ταυτοποιούνται μέσα από τις διαφορές μεταξύ των υποσυνόλων που υπάρχουν στην εργασία. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός δεικτών Πολυμορφίας μέσω των οποίων οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί ο ένας από τον άλλο. Η Πολυμορφία σε μια ομάδα εργασίας είναι πολυδιάστατη για αυτό μπορεί και να έχει πάρα πολλές επιπτώσεις. Για την καλύτερη κατανόηση των δεικτών αυτών οι (Harrison, Price & bell 1998) πρότειναν δύο πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες δεικτών. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε επιφανειακό επιδερμικό επίπεδο και έχει να κάνει με βιολογικά χαρακτηριστικά και άλλα που φαίνονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του ατόμου όπως το φύλο, η ηλικία, η φυλή, η εθνικότητα-ή σε κάποιο εμφανές στίγμα όπως κάποια αναπηρία, παραμορφώσεις και προβλήματα βάρους. Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με δείκτες που εμβαθύνουν και δεν παρατηρούνται αμέσως, όπως η προσωπικότητα, οι αντιλήψεις, οι πεποιθήσεις και οι αξίες των ατόμων. Τέλος, μια άλλη προσέγγιση ασχολείται με χαρακτηριστικά όπως οι σεξουαλικές προτιμήσεις και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις και οι δείκτες αυτοί ονομάζονται 'κάτω από την επιφάνεια' (under surface).

Για την ταξινόμηση πληροφοριακών – λειτουργικών δεικτών της Πολυμορφίας στις επιχειρήσεις, όπως το επάγγελμα, η απασχόληση, η εξειδίκευση, μπορεί να είναι είτε επιφανειακοί δείκτες είτε εμβαθυμένης Πολυμορφίας ανάλογα με το πλαίσιο που έχουμε θέσει για τα χαρακτηριστικά αυτά. Αν δηλαδή είναι εμφανώς διαφορετικοί οι ρόλοι μεταξύ του CEO και των εργαζομένων μιας επιχείρησης καθώς συζητάνε θέματα που αφορούν τη δουλειά, το πλαίσιο αυτό θεωρείται επιφανειακής πολυμορφίας. Από την άλλη μεριά αν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά δεν είναι πρωτεύοντα ως δείκτες για τη μέτρηση της Πολυμορφίας τότε αυτόματα αυτά γίνονται δείκτες εκβαθυμένης Πολυμορφίας εννοώντας πως αν ο CEO με κάποιο εργαζόμενο γευματίζουν και δεν μιλάνε για θέματα δουλειάς, αυτόματα τα πληροφοριακά (informational) χαρακτηριστικά όπως η απασχόληση γίνονται δείκτες εκβαθυμένης πολυμορφίας ενώ διαφαίνονται σαν σημαντικότεροι δείκτες τα υπόγεια χαρακτηριστικά (undersurface). Έτσι καταλήγουμε πως τα πληροφοριακά- λειτουργικά χαρακτηριστικά, κατηγοριοποιούνται ως επιφανειακής ή εμβαθυμένης Πολυμορφίας, ανάλογα με το πλαίσιο που τίθεται κάθε

φορά (Pelled, 1999) και ακόμα περισσότερο από τις μεταβλητές που υπονοούνται και καθιστούν τα χαρακτηριστικά αυτά περισσότερο ή λιγότερο σημαντικά. Τέλος όποιο δείκτη και να επιλέξουμε σε μια επιχείρηση το σημαντικότερο είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο το θέτουμε για να αποτυπώσουμε τελικά το βαθμό επίδρασης κάθε δείκτη Πολυμορφίας στη επιχείρηση.

3.4 Πολυμορφία και αύξηση της Απόδοσης της Επιχείρησης

Έρευνες πάνω στη διαδικασία λήψης αποφάσεων έδειξαν πως η Πολυμορφία στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης οδηγεί σε βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων καθώς και στη δημιουργία καλύτερου κλίματος εργασίας (Bantel et. al 1996). Αναλυτικότερα τονίζουν πως η ετερογένεια προκαλεί διεύρυνση της γνώσης, των δυνατοτήτων, των ικανοτήτων και προωθεί την ποικιλία γνώμων και απόψεων που είναι πολύ πιο ουσιώδης από αυτές των ατόμων που λειτουργούν σε ομοιογενείς ομάδες. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως τα άτομα έχουν διαφορετικές εμπειρίες ζωής και γνώμες, όπλα ικανά να προωθήσουν μια πιο ποικίλη και ελεύθερη διακίνηση ιδεών. Από την άλλη μεριά όμως υπάρχουν έρευνες που μας δείχνουν πως η Πολυμορφία οδηγεί πολύ σπάνια σε αύξηση της απόδοσης κυρίως σε μελέτες που αφορούν την πληροφοριακή (informational) διάσταση της Πολυμορφίας όπως η εκπαίδευση και απασχόληση (Jehn et al 1995). Επίσης έρευνες στους δημογραφικούς δείκτες και άλλους που σχετίζονται με την προσωπικότητα, τις αξίες και τις στάσεις των ατόμων μιας επιχείρησης, μόνο ελάχιστες έδειξαν πως οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα για αυτή (Bantel et al, 1996). Επιπρόσθετα έρευνες που εξέτασαν την επίδραση της Πολυμορφίας σε ατομικό επίπεδο έδειξαν πως σε σύγκριση με όμοια άτομα αυτά που είναι διαφορετικά μεταξύ τους λαμβάνουν λιγότερη προσοχή και εμπιστοσύνη από τους συναδέλφους τους (Chatoradhyay, 1999), είναι λιγότερο επικοινωνιακοί (Zenger, 1989), έχουν λιγότερη αφοσίωση στην ομάδα (Tsui et al, 1992), και έχουν μικρότερη συνεισφορά στην ομάδα (Kirchmeyer et al 1992). Σε αντίστοιχες έρευνες που έχουν προσεγγίσει το θέμα από την ομαδική του σκοπιά παρατηρήθηκε πως σε σύγκριση με τις ομοιογενείς ομάδες οι ανομοιογενείς, έχουν μειωμένη συνοχή (Terborg et al, 1998), συμμετέχουν περισσότερο σε συγκρούσεις και παρεξηγήσεις (Jehn et al 1997) και τέλος

η ικανοποίηση των ατόμων της ομάδας είναι πολύ μικρή και υπάρχει και μείωση της συνεργασίας μεταξύ τους (Chatman et al, 2001).

Προσπαθώντας να αποτυπώσουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η Πολυμορφία στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξήσει την απόδοση, οι ερευνητές εστίασαν σε μεταβλητές κοινωνικού χαρακτήρα. Όπως φάνηκε από τους Brewster και Gaerhelf (2000) υπάρχουν πολλοί παράγοντες που είτε διευκολύνουν είτε δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία και είτε επιβαρύνουν είτε εξομαλύνουν τις προκαταλήψεις μεταξύ των ομάδων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο εργασιακό χώρο. Αυτές οι μεταβλητές είναι η συχνότητα και η διάρκεια της αλληλεπίδρασης των μελών της ομάδας μέσα στην ομάδα (Worchel, 1980), η παρουσία άγχους εντός της ομάδας (Stephan, 1989), η δομή των εργασιών που απαιτούσαν συνεργασία μεταξύ των ατόμων (Bettencourt et al 1983), το αποτέλεσμα της συνεργασίας (Worcell et al, 1977) και οι στόχοι που θέτουν οι ομάδες σε συνδυασμό με το επίπεδο αλληλεξάρτησης των εργασιών που πρέπει να γίνουν για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που τέθηκαν (Michell 1990).

Γενικά αυτές οι μελέτες υποστηρίζουν τη θεωρία της επικοινωνίας μέσα στην ομάδα (Pettigrew, 1998) και υποστηρίζουν πως οι θετικές επιπτώσεις της Πολυμορφίας και της επικοινωνίας μέσα στην ομάδα διευκολύνονται από τέσσερις βασικές προϋποθέσεις οι οποίες είναι η ύπαρξη κοινών στόχων, η συνεργασία ο ισότιμος τρόπος μεταχείρισης όλων των μελών της ομάδας και η υποστήριξη των αρχών των νόμων και των εθίμων.

Ερευνητές από το πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφορά πρόσφατα έδωσαν βαρύνουσα σημασία σε κάποιες ρυθμιστικές, εξισοροπιστικές μεταβλητές που εξηγούν πως η πολυμορφία οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας της ομάδας. Μεταβλητές όπως είναι ο χρόνος (Harison et al, 2005), η αλληλεξάρτηση των εργασιών (Jehn, 1999), η οργανωσιακή κουλτούρα (Chatman et al, 1998), οι συλλογικές έναντι των κοινωνικών αξιών (Chatman, 2005), όπως και το εργασιακό κλίμα (Bacharach et al, 2005) και η δεκτικότητα στην πολυμορφία (Hobman, 2004) χαρακτηρίστηκαν σαν οι κύριες ρυθμιστικές, εξισοροπιστικές μεταβλητές.

Πρόσφατα η έρευνα έχει στρέψει την προσοχή της στις διαφορές στις αντιδράσεις των ατόμων απέναντι στην πολυμορφία της ομάδας μέσω της διερεύνησης των επιπτώσεων

των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των ατόμων αυτών. Για παράδειγμα στην έρευνα του Hobman (2008), διαπιστώθηκε πως οι ομάδες των οποίων τα μέλη είναι ανοικτά σε νέες εμπειρίες έχουν υψηλότερη ομαδική απόδοση όταν οι διαφορές μεταξύ τους είναι εμφανείς. Από την άλλη μεριά όταν η ταυτότητα της ομάδας ήταν συντηρητική τότε τα αποτελέσματα ήταν τα εντελώς αντίθετα. Η έρευνα αυτή παραμένει μοναδική μέχρι σήμερα που δείχνει πως η σύνθεση της προσωπικότητας της ομάδας σαν σύνολο επηρεάζει τη σχέση μεταξύ Πολυμορφίας και απόδοσης.

Αφού προσδιορίσαμε τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η Πολυμορφία στις επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, σημαντικό είναι να δείξουμε και τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιηθεί αυτό. Ο τρόπος είναι μέσα από μηχανισμούς κοινωνικού και ψυχολογικού περιεχομένου που ενεργοποιούν και αναδεικνύουν τη σχέση Πολυμορφίας και Απόδοσης. Ο Williams (1998) παρατήρησε μέσω της διεξαγωγής μιας έρευνας πως ο μηχανισμός που μεσολαβεί μεταξύ της Πολυμορφίας και των συνεπειών της σε επιχειρησιακό επίπεδο είναι η κοινωνική διαδραστικότητα, η επικοινωνία και οι συγκρούσεις. Η έρευνα έδειξε πως η επικοινωνία σχετίζεται με την αρνητική έννοια της Πολυμορφίας, ενώ οι συγκρούσεις κατά την ανάθεση ενός έργου σε μια ομάδα επηρεάζεται θετικά από την Πολυμορφία. Μετά από έρευνα παρατηρήθηκε πως η ευελιξία της ομάδας επηρεάζει την αλληλεξάρτηση του αποτελέσματος από την ομάδα και τη μακροβιότητα αυτής στη σχέση μεταξύ Πολυμορφίας και αποτελέσματος (Schippers et al, 2003).

Ερευνητές επισημαίνουν πως διαφορετικοί τύποι δεικτών Πολυμορφίας ενεργοποιούν διαφορετικούς τύπους διαφωνιών στην ομάδα. Διαφωνίες που σχετίζονται με την εργασία, διαφωνίες κοινωνικοσυναισθηματικού τύπου και τέλος διαφωνίες αξιών (Jehn et al, 2001). Αναλυτικότερα όταν η λειτουργική Πολυμορφία (functional diversity) είναι η σημαντικότερη σε μια επιχείρηση, τότε συμβαίνουν διαφωνίες σε θέματα εργασίας. Όταν σαν σημαντικότερη αναδεικνύεται η δημογραφική Πολυμορφία (demographic), τότε το πιθανότερο είναι να πραγματοποιηθούν κοινωνικοσυναισθηματικές συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ενώ τέλος όταν βαρύνουσα είναι η Πολυπολιτισμική πολυμορφία (multicultural diversity) το πιθανότερο είναι να λάβουν χώρα συγκρούσεις αξιών (Jehn, 1999). Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι οι συγκρούσεις που αφορούν το έργο αυτό καθ'

αυτό, σε μια πολυμορφική ομάδα είναι αυτές που οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Σε πρόσφατες έρευνες προσπαθώντας να αποτυπώσουν τους μηχανισμούς που μεσολαβούν μεταξύ της σχέσης Πολυμορφίας και απόδοσης, παρατηρήθηκε πως οι κυριότεροι μηχανισμοί είναι η μαθησιακή συμπεριφορά (Gibson, 2005) και η επικύρωση της ταυτότητας της ομάδας (Milton et al, 2005). Η επικύρωση της ταυτότητας είναι αποτελεσματικός μηχανισμός όταν η Πολυμορφία, σχετίζεται με τη φυλή και την εθνικότητα.

4. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η παγκόσμια οικονομία είναι μάλλον γεγονός αναπότρεπτο και μόνο η κουλτούρα ενσωμάτωσης σε αυτήν καθιστά τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μακροπρόθεσμα βιώσιμες και αποτελεσματικές. Οι Moran και Volkwien (1992) υποστηρίζουν ότι κλίμα και κουλτούρα είναι συσχετιζόμενοι όροι. Το κλίμα του οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματώνουν τις οργανωτικές διαδικασίες. Ο Schneider (1994) παρατήρησε ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας και έδωσε τον ορισμό ότι το κλίμα είναι “η ατμόσφαιρα η οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές” της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι ταξινομούν τις εμπειρίες και γεγονότα, τις αποκωδικοποιούν σε συναισθήματα διαμορφώνοντας έτσι στάσεις που συμβάλλουν στη βάση σχηματισμού του κλίματος. Για το λόγο αυτό το κλίμα εξαρτάται σημαντικά από τις οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες. Η κουλτούρα περιγράφεται ως μία έννοια που αναφέρεται στο ευρύτερο σχεδιασμό του οργανισμού όπως αυτό προβάλλεται μέσα από το όραμα, τις αξίες και την αποστολή του (Schneider 1994). Η συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών παίζει πρωταρχικό ρόλο στην διαμόρφωση της κουλτούρας. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι ως ξεχωριστές οντότητες θέτουν προτεραιότητες οι οποίες οδηγούν στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας.

Τόσο οι ερευνητές της κουλτούρας όσο και οι ερευνητές του κλίματος φαίνεται να συμφωνούν στην άποψη ότι και τα δύο επηρεάζονται σημαντικά από τη συμπεριφορά και στάση της ανώτερης διοίκησης. Η ιεραρχική ταξινόμηση των προτεραιοτήτων από

την διοίκηση οδηγούν στην ανάλογη κατανόηση και ερμηνεία της κουλτούρας και του κλίματος από τους εργαζομένους. Η διαφορά έγκειται στο ότι η κουλτούρα τείνει να διαμορφώνεται βάσει ανθρωπολογικών και κοινωνικών κριτηρίων ενώ το κλίμα βάσει ψυχολογικών κριτηρίων. Οι δείκτες της κουλτούρας ερμηνεύονται κυρίως μέσω ποιοτικών δεδομένων όπως επιτόπια παρατήρηση και συνεντεύξεις ενώ το κλίμα βάσει ποσοτικών μεθόδων όπως κλίμακες στάσεων και συμπεριφορών.

4.1 Πρόσληψη-Κουλτούρα

Μοντέλα της διαδικασίας πρόσληψης (Breaugh et al 1966), δείχνουν ότι ένας αριθμός παραγόντων που σχετίζονται με τη διαδικασία πρόσληψης επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο οι υποψήφιοι προσελκύνονται από αυτές τις επιχειρήσεις. Αποτελέσματα ερευνών με αντικείμενο τη διαδικασία πρόσληψης δείχνουν ότι οι αξίες αλλά και η προσωπικότητα επηρεάζουν την εργασία που θα επιλέξει κάθε άτομο και κατά πόσο ελκύεται από τις εκάστοτε επιχειρήσεις (Bretz, et al, 1989). Έτσι οι αξίες και οι πεποιθήσεις των υποψηφίων όπως και η συνολική τους κουλτούρα επηρεάζουν την επιθυμία τους στο να ζητήσουν εργασία σε μια επιχείρηση. (Stone in press). Ειδικότερα όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός που οι θέσεις εργασίας παρέχουν στους υποψηφίους συνθήκες για να εκφράσουν τις αξίες τους, τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιθυμία τους για την εκάστοτε θέση εργασίας (Katz et al, 1978). Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε (Stone et al, 2006) βρέθηκε μια θετική σχέση μεταξύ της ανάγκης των υποψηφίων για επιτεύγματα και στην προτίμηση τους σε επιχειρήσεις με προσανατολισμό στο άτομο και όχι στην ομάδα. Επιπρόσθετα, σε μια άλλη έρευνα που διεξήχθη (Judge & Bietz, 1992) βρέθηκε πως τα άτομα που έχουν υψηλή κουλτούρα και αντίστοιχες αξίες για επιτεύγματα ελκύονται από οργανισμού. Επιπρόσθετα σε παρόμοια έρευνα (Tom, 1971), διεξήχθη το συμπέρασμα πως οι αξίες των ατόμων έχουν να κάνουν άμεσα με την επιλογή εργασίας.

Οι αξίες μιας εταιρείας επηρεάζουν τις αντίστοιχες προδιαγραφές που θέτουν για τις θέσεις εργασίας και για τον τύπο των αιτούντων για δουλειά. (Dipboye et al, 2005). Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί η εθνική κουλτούρα επηρεάζει άμεσα την επιχειρησιακή και την αντίστοιχη δομή των θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα οι

οργανισμοί στις ΗΠΑ έχουν κουλτούρα που δίνουν έμφαση στην λογική, την αποτελεσματικότητα, την πρακτικότητα, τον ανταγωνισμό και την ελευθερία (Stone et al, 2005). Έτσι και οι αντίστοιχοι υποψήφιοι πρέπει να έχουν αξίες που πρεσβεύουν τα παραπάνω για να καλύψουν τη θέση.

Έρευνα εξέθεσε τη σχέση μεταξύ εθνικής κουλτούρας και του τρόπου επιλογής εργαζομένων σε επιχειρήσεις (Dirboye et al, 1999). Επίσης βρέθηκε πως οι πολυπολιτισμικές χώρες όπως η Αυστραλία και η Γερμανία δίνουν έμφαση σε αυτό και στις διαδικασίες επιλογής με την έννοια ότι αξιολογούν με βάση την τήρηση των προσόντων των υποψηφίων και των αναγκών της αντίστοιχης θέσης που ευνοεί την ορθολογική απόφαση επιλογής (Trompenars et al, 1996). Επίσης, ερευνητές εξέτασαν την επίδραση των διαφορών στις αξίες και την κουλτούρα των ατόμων διαφορετικής εθνικότητας στη διαδικασία επιλογής και βρέθηκε πως σχετικά λίγα συστήματα λαμβάνουν υπόψη τις διαφορετικές κουλτούρες και υποκουλτούρες που υπάρχουν σε μια χώρα (Stone & Romero, 2007).

Βέβαια σε σχέση με αυτό μερικοί ερευνητές (Fone et al, 2005) ισχυρίστηκαν πως ένα σύστημα επιλογής μόνο τα θέματα που έχουν να κάνουν με τη μέτρηση προσωπικότητας έχουν δυσμενή επίδραση στα μέλη μια υποκουλτούρας όπως είναι οι Αφροαμερικανοί και οι Ισπανόφωνοι. Ωστόσο, τα περισσότερα συστήματα επιλογής εργαζομένων στις ΗΠΑ, δημιουργήθηκαν από άτομα της κυρίαρχης κουλτούρας και τείνουν να εστιάζουν σε αξίες αλλά όχι τόσο πολύ σε θέματα προσωπικότητας όπως είναι η κρίση, η συνειδητότητα και το κατά πόσο είναι ανοικτοί σε νέες εμπειρίες (Barrick, 1991). Από την άλλη, άτομα με Ασιατική κουλτούρα βρέθηκε πως εστιάζουν στην ευπρέπεια και στο σεβασμό προς τους ανωτέρους τους. Με βάση το προαναφερθέν, διεξήχθη έρευνα που ισχυρίζεται πως οι υποψήφιοι που ανήκουν σε υποκουλτούρες (αμερικάνικες, ασιατικές) έχουν έλλειψη διαπροσωπικών ικανοτήτων που συμβάλλουν στην επιτυχία τόσο των ατόμων όσο και της ομάδας και στην αυτοπεποίθηση αυτών. (Stone & Romero, 2007).

4.2 Κουλτούρα και Εκπαίδευση

Σε θέματα που αφορούν την εκπαίδευση ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες, βρέθηκε (Triandis, 1994), –πως οι εκπαιδευόμενοι Γιαπωνέζικης καταγωγής μαθαίνουν πιο εύκολα όταν και οι ίδιοι και οι αντίστοιχοι εκπαιδευτές τους ανταμείβονται, ενώ οι Αμερικανοί μαθαίνουν ευκολότερα όταν ανταμείβεται μόνο ο εκπαιδευτής. Στο συμπέρασμα που παρατηρήθηκε και παραπάνω έρχεται να προστεθεί πως οι διαφορές στη κουλτούρα των εκπαιδευόμενων είναι ο λόγος που απαιτούνται και διαφορετικές μέθοδοι εκπαίδευσης προσαρμοσμένες στις προτιμήσεις και τον τρόπο μάθησης που τους αρμόζει (Dunn et al, 1989). Για παράδειγμα, οι Ισπανόφωνοι εργαζόμενοι προτιμούν τρόπους εκμάθησης χωρίς συγκεκριμένη δομή με πιο ανεπίσημο χαρακτήρα με προσανατολισμό στην ομάδα και μέσα σε ένα περιβάλλον που επιτρέπει την πρακτική εφαρμογή της γνώσης που αποκομίζουν (McIntyre, 1996). Από την άλλη οι εργαζόμενοι ασιατικής καταγωγής προτιμούν επίσημες διαλέξεις, μαθαίνουν μέσα από σύνθετες και αφηρημένες έννοιες με προσανατολισμό στην ομάδα και μέσα σε περιβάλλον συνεργασίας (Nie et al, 2002). Τέλος, οι Αμερικανοί εκπαιδευτές χρησιμοποιούν την εξατομικευμένη μάθηση με διαδοχικά βήματα μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μάθησης μέσω της εκπλήρωσης αποστολών (McIntyre, 1996). Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι όσο περισσότερο είναι σύμφωνος ο τρόπος εκπαίδευσης με το γνωστικό στυλ των εκπαιδευόμενων και τις προσδοκίες που έχουν από την εκπαίδευση του, σχετίζονται με θέματα κουλτούρας τόσο αποτελεσματικότερο θα είναι (McIntyre, 1996).

Ωστόσο, η συνεχώς μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, αποτελεί πρόκληση τόσο στο σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης όσο και στην παροχή αυτής. Αναλυτικότερα, άτομα από διαφορετικές υποκουλτούρες έχουν διαφορετικές πρωτογενείς γλώσσες, ρόλους και αντιλήψεις από τα μέλη της κυρίαρχης κουλτούρας (Stone & Al, 2003). Έτσι η αυξανόμενη Πολυπολιτισμική Ποικιλομορφία του ανθρώπινου εργατικού Δυναμικού των ΗΠΑ, απαιτεί τροποποιήσεις και προσαρμογές σε διαδικασίες και προγράμματα εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Έτσι είναι επόμενο οι αξίες και η κουλτούρα και ότι συνεπάγονται αυτές οι έννοιες να επηρεάζουν την εκπαίδευση προσωπικού των επιχειρήσεων.

5. ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

5.1 Κλίμα και διαφορετικότητα

Οι δύο ορισμοί κλίμα και διαφορετικότητα συνδυάζονται μέσα από το μοντέλο Kossek και Zonia (1993) «το οργανωσιακό κλίμα μελετάται από το ποσοστό δύναμης και πρόσβασης που κάθε ομάδα αναπτύσσει ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά». Υποστηρίζουν ότι η διάσπαση των ομάδων είναι προφανώς ο καλύτερος τρόπος μετατόπισης των πεποιθήσεων και στερεοτύπων έτσι ώστε να συγκλίνουν διαδικασίες ίσων ευκαιριών. Επικεντρώθηκαν στις αντιλήψεις εργαζομένων με βάση το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, τις ηλικιακές διαφορές, τη διαφορετικότητα φύλου και μελέτησαν τη συνολική συνεισφορά τους στη δημιουργία κλίματος διαφορετικότητας. Απέδειξαν ότι οι άνδρες δυσκολεύονται να αντιληφθούν τα θετικά του κλίματος έναντι των γυναικών του δείγματος που χρησιμοποίησαν. Επίσης οι μειονότητες αποδείχθηκαν πιο δεκτικές από ότι οι λευκές γυναίκες στην ανάδειξη θετικού κλίματος. Παρόλα αυτά το μοντέλο τους διέπεται από αδυναμίες. Πιο συγκεκριμένα δεν εξετάζουν τις ατομικές διαφορές και τα οργανωσιακά αποτελέσματα σημαντικούς παράγοντες της έρευνας του κλίματος διαφορετικότητας μιας και συμπεριέλαβαν στην έρευνα δείγμα από έναν μόνο οργανισμό.

5.2 Κλίμα διαφορετικότητας και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Ο Cox (1993) στην εμπειρική του έρευνα ανέπτυξε ένα σχέδιο σύνδεσης του κλίματος διαφορετικότητας με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Προσεγγίζει το κλίμα διαφορετικότητας μέσα από τρεις κύριους παράγοντες: ατομικές διαφορές, ομαδικές/διαομαδικές διαφορές και οργανωσιακές διαφορές. Οι ατομικές διαφορές συμπεριλαμβάνουν προκαταλήψεις, στερεότυπα και προσωπικότητα. Οι ομαδικές/διαομαδικές διαφορές αναφέρονται σε πολιτισμικές διαφορές, εθνοκεντισμούς και διαομαδικές συγκρούσεις. Τέλος οι οργανωσιακές διαφορές περιλαμβάνουν την κουλτούρα, δομική συμμετοχή και άτυπη συμμετοχή μέσα από το σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια συνδέει το κλίμα διαφορετικότητας με την ατομική ανάπτυξη της καριέρας των εργαζομένων και ερμηνεύει τους τρόπους που αλληλεπιδρά

με την οργανωσιακή αποδοτικότητα. Η ατομική επαγγελματική ανάπτυξη συμπεριλαμβάνει την εργασιακή και επαγγελματική ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της ατομικής επαγγελματικής ανάπτυξης συσχετίζονται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα όπως αυτή μετράται από συντελεστές δύο επιπέδων. Για παράδειγμα ένας συντελεστής πρώτου επιπέδου είναι ο δείκτης ανανέωσης του προσωπικού. Τα αποτελέσματα του κλίματος διαφορετικότητας σε όρους επαγγελματικής ανάπτυξης έχουν δύο διαστάσεις: πρώτον πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τη δουλειά τους και τη σχέση με τους συναδέλφους τους και δεύτερον πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Σύμφωνα με τους Cox 1993, τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα από τις στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συνδυάζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται το θετικό κλίμα διαφορετικότητας ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν όλους τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας σύστημα ίσων ευκαιριών το οποίο προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από την προαγωγή της δημιουργικότητας και της αξιοποίησης των εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα εξαιτίας του φύλου ή της εθνικότητάς τους, αυτό θα επηρεάσει την απόδοση στην εργασία τους και κατά συνέπεια την οργανωσιακή ανάπτυξη, την εργασιακή και επαγγελματική ικανοποίηση όπως επίσης και την συμμετοχή τους στο σχηματισμό δημιουργικών ομάδων. Οι Lee και Mowday (1987) υποστήριξαν ότι οι γυναίκες με διαφορετική χώρα καταγωγής πιθανόν να χαρακτηρίζονται από μειωμένη εργασιακή ενσωμάτωση στις ομάδες εργαζομένων από ότι οι άνδρες. Αυτό επηρεάζει τον ρυθμό ανανέωσης προσωπικού καθώς τα άτομα που χαρακτηρίζονται από χαμηλό δείκτη ενσωμάτωσης ή κοινωνικής αποδοχής έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να δηλώσουν οικειοθελή αποχώρηση. Ο Canning (1988) τεκμηρίωσε στην έρευνά του ότι το φύλο θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας στην επαγγελματική εξέλιξη με τις γυναίκες να απολαμβάνουν λιγότερες πιθανότητες προαγωγής από ότι οι άνδρες. Το μοντέλο της έρευνας στηρίζεται στην υπόθεση ότι για να αναπτυχθεί θετικό κλίμα διαφορετικότητας (Cox 1993; Kossek and Zonia 1993; Dimia 2005) πρέπει να υπάρχει ορθολογική διαχείριση της δημογραφικής διαφορετικότητας από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης του οργανισμού. Επίσης, θεωρώντας τη δημογραφική διαφορετικότητα ως

σημαντικό παράγοντα της διαμόρφωσης του κλίματος, διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων μελετώνται:

6. ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ

Πρόσφατες έρευνες στη διαπολιτισμική διοίκηση τείνουν να δίνουν υπερβολική έμφαση στα προβλήματα και τα εμπόδια που προκύπτουν από την πολιτισμική πολυμορφία, αντί να της αφήνει περιθώρια να εμπλουτίσει την κουλτούρα της επιχείρησης μέσω της μεταξύ τους αλληλεπίδρασης (Drogendijk, 2010). Οι δυσκολίες, τα κόστη και τα ρίσκα που σχετίζονται με τη διαπολιτισμική επικοινωνία αυξάνονται με την αύξηση της πολιτισμικής ανομοιομορφίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, ομάδων ή επιχειρήσεων. (Shenkar, 2001). Μεταβλητές όπως η σύγκρουση των πολιτισμών, η πολιτιστική τριβή, η ασυμβατότητα και ο πολιτιστικός κίνδυνος έχει αποδειχτεί ότι σχετίζονται αρνητικά με την ένταξη των επιχειρήσεων σε ξένες αγορές (Harzing, 2004), τη διασυνοριακή, τη μεταλαμπάδευση γνώσης (Bhagat, 2002), την επιχειρησιακή μάθηση πέρα από τα πολιτιστικά σύνορα (Barkema, 1996) και τις διεθνείς συγχωνεύσεις και συμμαχίες (David, 1994). Από αυτές τις έρευνες γίνεται ξεκάθαρο ότι οι διαφορές στην κουλτούρα μπορεί να γίνουν εμπόδιο στην απόδοση της επιχείρησης και να αφήσουν τους διαχειριστές πολυεθνικών ομάδων και την επιχείρηση κατ' επέκταση, ανίκανους στην επίτευξη πιθανών συνεργιών και στόχων.

Από την άλλη μεριά οι διαχειριστές ψάχνουν να βρουν τον θετικό τρόπο επίδρασης των πολυπολιτισμικών ομάδων χωρίς να εστιάζουν στα αρνητικά αυτών. Οι ερευνητές έχουν επισημάνει τα ευεργετικά αποτελέσματα αυτής σε διάφορους τομείς των επιχειρήσεων για παράδειγμα υπάρχουν κάποια στοιχεία που ξεπροβάλλουν μέσα από τις πολιτισμικές διαφορές που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με θέματα διασυνοριακών συγχωνεύσεων και να αποδειχτούν πηγή μάθησης και καινοτομίας (Bjorkn, 2009). Έτσι οδηγούνται στο συμπέρασμα πως η πολυπολιτισμική πολυμορφία είναι ευλογία ή δίκωπο μαχαίρι (Distephano, 2000), με τέτοιο τρόπο που μπορεί να αποτελεί τόσο ένα περιουσιακό στοιχείο όσο και μια υποχρέωση για τις επιχειρήσεις με πολλές θετικές δράσεις να αναδύονται κατά το πέρασμα των χρόνων (Bachman, 2006).

6.1 Πολιτιστική πολυμορφία και πολυμορφία με βάση την καταγωγή

Η κουλτούρα ορίζεται ως ο χαρακτηριστικός τρόπος σκέψης, συναισθημάτων, συμπεριφοράς μεταξύ των μελών μιας αναγνωρισμένης ομάδας (Gipson, 2006). Ενώ ορισμένα στοιχεία της κουλτούρας είναι ορατά και παρατηρήσιμα όπως η προφορά, κάποια άλλα δεν είναι τόσο εμφανή λόγω της επιρροής των ποικίλων μορφών εκπολιτισμού. (Cox, Lobel & McLeod 1981).

Υπάρχει γενικά η τάση άνθρωποι με κοινή πολιτιστική ταυτότητα να μεταναστεύουν με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν είτε υβριδική συμπεριφορά σε θέματα πολιτιστικής ταυτότητας είτε άρνηση υιοθέτησης στοιχείων του πολιτισμού της εκάστοτε χώρα απ' όπου μεταναστεύουν ή τέλος παντελή αλλοτρίωση της κουλτούρας τους. Ως εκ τούτου πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι και οι μετανάστες αποτελούν δυνητικούς εργαζόμενους και κατά την έννοια αυτή μπορούν να αποκτήσουν οι ίδιοι νέα ταυτότητα να δώσουν αντίστοιχα ταυτότητα στην επιχείρηση, να την επηρεάσουν κοινωνικά, οργανωσιακά, τόσο σε ομαδικό επίπεδο όσο και ατομικό.

Η πολιτιστική και η εθνική πολυμορφία στις επιχειρήσεις μπορεί να προσεγγιστεί και από μια πιο απαισιόδοξη πλευρά (Mannix & Neale, 2005). Αυτή πηγάζει από την κοινωνική ταυτότητα που δείχνει ότι υπάρχει έλξη μεταξύ των ομοίων ατόμων και έτσι τα άτομα έχουν μια προτίμηση στη δική τους ομάδα. Η πολιτισμική πολυμορφία δημιουργεί αντιπερισπασμό στην ομάδα που είναι επικίνδυνο για την απόδοση αυτής (Pelled, 1996). Μια πιο αισιόδοξη προσέγγιση υποστηρίζει πως η πολιτισμική πολυμορφία διευκολύνει τις διαδικασίες της πληροφορίας, τη μάθηση και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Cox, 1991) και μειώνει τα φαινόμενα «ομαδικής σκέψης» (groupthink) (Janis, 1992). Στο πλαίσιο αυτό η πολιτισμική πολυμορφία είναι επωφελής για την απόδοση της ομάδας, ενώ οι θετικές και αρνητικές επιδράσεις αυτής είναι ξεκάθαρες, η μέτρηση και η εξέταση της σε επιχειρήσεις είναι μια πραγματική πρόκληση (Barinanga, 2007).

6.2 Πολιτισμική Πολυμορφία και Δημιουργικότητα

Οι διαδικασίες και οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η Πολυμορφία αυξάνει τη δημιουργικότητα της ομάδας—συνδέονται με τις διαφορές των ατόμων σε επίπεδο εμπειριών, τρόπου αντίληψης και διαδικασιών μετάδοσης της πληροφορίας, όπως και με τις προσεγγίσεις στα όποια προβλήματα προκύπτουν τα οποία αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες (Mannix, 2008).

Επιπλέον, για να εξηγηθεί η σχέση μεταξύ της Πολυμορφίας και της Δημιουργικότητας δεν πρέπει απλά να εισχωρήσουμε στις δημιουργικές διαδικασίες αλλά να εξετάσουμε και τη διαδικασία αυτή καθ' αυτή. Για παράδειγμα στις Πολιτισμικά Πολυμορφικές ομάδες τα μέλη μπαίνουν σε διαδικασία αμφισβήτησης των διαφόρων ιδεών που βοηθάει στην εξέλιξη της ιδέας παρέχοντας έτσι πιο ολοκληρωμένο υλικό για εργασία από ότι οι μονοπολιτισμικές ομάδες που πολλές φορές φτάνουν σε επίπεδο κορεσμού και αναπτύσσουν φαινόμενα. Δεδομένου ότι στις πολιτισμικές ομάδες είναι λιγότερο πιθανό να αναπτυχθεί φαινόμενο groupthink, υπάρχει ένα εύρος προτάσεων από τα μέλη της ομάδας που συνεχώς βελτιώνουν και αυξάνουν τις πιθανότητες στο να προκύψουν καινοτόμες ιδέες. Ωστόσο, αν και η Πολιτισμική πολυμορφία στις ομάδες μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες με θετικό αποτέλεσμα, είναι δύσκολο να διαρθρωθεί η επιχείρηση μόνο με τέτοιες ομάδες. Οι ομάδες, μπορεί να είναι είτε αποτελεσματικές είτε να μπαίνουν σε διαδικασίες φαύλων κύκλων δυσχεραίνοντας ή διευκολύνοντας αντίστοιχα τις διάφορες διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην ομάδα.

6.3 Πολιτισμική Πολυμορφία και Ικανοποίηση

Στη βιβλιογραφία, η ικανοποίηση των ατόμων που ανήκουν σε ομάδες πηγάζει μέσα από τις διαδικασίες κάτω από τις οποίες λειτουργεί η ομάδα και κατ' επέκταση κάτω από τα αντίστοιχα αποτελέσματα που παράγονται (Hackman, 1987). Η Ικανοποίηση των μελών δεν συνδέεται απευθείας με την απόδοση της ομάδας αλλά έχει βρεθεί από έρευνες πως βοηθάει στην οργανωσιακή δέσμευση των κύκλων εργασιών, τις οργανωσιακές πολιτικές και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με τη μακροπρόθεσμη

αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Petty et al, 1984; Vroom, 1964). Οι κατηγορίες της Πολυμορφίας που σχετίζονται με επιφανειακά χαρακτηριστικά όπως τα δημογραφικά και το φύλο, είναι πηγές ταυτότητας, ομοιοτήτων και αλληλεπιδράσεων ,και τα άτομα που ανήκουν σε τέτοιες πολυμορφικές ομάδες είναι πιο ικανοποιημένα καθιστώντας έτσι τη λειτουργία της ομάδας ομαλότερη . Η σχέση μεταξύ Πολυμορφίας και Ικανοποίησης έχει βρεθεί πως είναι αρνητική (Basadur & Head, 2001). Βέβαια, μετά από μετανάλυση (Stathi et al, 2010), βρέθηκε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ Πολιτισμικής Πολυμορφίας και Ικανοποίησης. Κατά την πρώτη μετανάλυση που διαχωρίζεται η Πολιτισμική Πολυμορφία από τους άλλους τύπους Πολυμορφίας, βρέθηκε πως τα άτομα που δουλεύουν σε πολυπολιτισμικές ομάδες δημιουργούν συνθήκες που ικανοποιούν τις ανάγκες τους, πράγμα που δεν συμβαίνει σε ομάδες με άλλου τύπου πολυμορφία. Δουλεύοντας σε μια πολυπολιτισμική ομάδα τα άτομα αναζητούν ποικιλία, ανάπτυξη, ή ακόμη και περιπέτεια στους τρόπους εργασίας. Πολλές φορές οι διευθυντές εκφράζουν το ενδιαφέρον τους να δουλέψουν με ανθρώπους από άλλες κουλτούρες και αυτή η έκθεση τους σε νέες ιδέες σε συνδυασμό με τη γνώση που μεταλαμπαδεύετε σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον προκαλεί ικανοποίηση. Η εργασία σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον έχει δύο όψεις. Από τη μια πλευρά υπάρχει πλήθος προοπτικών, τρόπου εργασίας και διαχείρισης των συγκρούσεων που τυπικά υπάρχουν σε τέτοιες ομάδες που μπορούν να εκγλυφθούν σαν μεγάλες προκλήσεις, δεδομένου ότι οι Πολυπολιτισμικές ομάδες λαμβάνουν χαμηλότερη κοινωνική αποδοχή, το οποίο δυσχεραίνει τη μετατροπή της δημιουργικότητας σε καινοτομία. Από την άλλη μεριά, η επιτυχία υπέρβασης αυτών των εμποδίων, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των μελών της ομάδας και σε αμοιβές ,παρακίνηση και βελτιώσεις στις διαδικασίες. Επίσης, ο συνδυασμός εργασίας και επίλυσης προβλημάτων αυξάνει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, γεγονός που κάνει τα μέλη της ομάδας πρόθυμα να μοιραστούν γνώσεις και να συνεργαστούν (Levin & Cross, 2004; Uzzi, 1997; Zaheer et al, 1998). Υποθέτοντας πως η Πολυπολιτισμική Πολυμορφία σχετίζεται με την έλλειψη της Ικανοποίησης που είναι η παλαιά άποψη που επικρατεί για την Πολυπολιτισμική Πολυμορφία, ο τομέας της διεθνούς διοίκησης, χάνει τη σημαντική συνεισφορά της Πολυπολιτισμικότητας και της αντίστοιχης ικανοποίησης που συνεπάγεται αυτή, καθώς και την απόκτηση νέας

γνώσης και της υπέρβασης των οποιονδήποτε προκλήσεων που μπορεί να προκύψουν.

6.4 Πολιτισμική Πολυμορφία και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Παλαιότερες έρευνες ισχυρίστηκαν πως οι διαφορές στην κουλτούρα των ατόμων παρεμποδίζουν την επικοινωνία (Shapiro & Brett, 2004). Σε έρευνα που διεξήχθη (Stathi et al, 2010), βρέθηκε πως οι διαφορές στην κουλτούρα δεν έχουν καμία επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Στην πραγματικότητα αποκαλύφθηκε ότι η επικοινωνία σε ομάδες με διαφορετική κουλτούρα ήταν λιγότερο αποτελεσματική από ότι σε μονοπολιτισμικές ομάδες, όταν στη μελέτη μετρήθηκαν επιφανειακοί παράγοντες κουλτούρας όπως η εθνικότητα, η φυλή και η χώρα προέλευσης, αλλά είναι πιο αποτελεσματική, όταν μετρήθηκαν εκβαθυμένοι παράγοντες όπως οι αξίες και οι στάσεις. Έρευνες σε πολυπολιτισμικές ομάδες εξέτασαν τόσο τα επιφανειακά όσο και τα εκβαθυμένα χαρακτηριστικά της πολυμορφίας (Early & Masakowski, 2000). Στην πρώτη συνάντηση των μελών μιας πολυπολιτισμικής ομάδας, προήλθε ευκολότερα η επικοινωνία εστιάζοντας σε θέματα καταγωγής των μελών. Αυτό συνέβη από το γεγονός ότι τα όμοια έλκονται και από την κοινωνική κατηγοριοποίηση της πολυμορφίας. Έτσι, εστιάζοντας σε επιφανειακούς παράγοντες, προήχθηκε η κοινωνικότητα, όπως επίσης και η άμεση έλξη ή αποστροφή μεταξύ των μελών.

Από την άλλη πλευρά, οι εκβαθυμένοι παράγοντες είναι λιγότερο αντιληπτοί από μια ομάδα αλλά είναι συχνά πηγή νέων πληροφοριών και γνώσεων. Αν τα μέλη της ομάδας εστιάσουν σε αυτούς προάγεται αυτόματα η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Αυτό μπορεί να σχετίζεται με το γεγονός ότι τα μέλη επεξεργάζονται προσεκτικά τις ιδέες που ακούνε, με αποτέλεσμα να αναπαράγονται πληροφορίες ανατροφοδότησης, που οδηγούν σε πλούσια και αποτελεσματική επικοινωνία (Daft & Lengel, 1984). Έτσι, οι εκβαθυμένοι παράγοντες είναι αυτοί που κάνουν μια Πολυπολιτισμική Ομάδα να επικοινωνεί αποτελεσματικότερα από μια μονοπολιτισμική και είναι ο μοναδικός τρόπος που ακόμα και οι απώλειες κατά τη διάρκεια των διαφόρων διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε μια ομάδα, να μετατραπούν σε όφελος της. Αν το πλαίσιο που λειτουργεί η ομάδα παρέχει ευκαιρίες στα μέλη της να αναπτυχθούν κοινωνικά και να λαμβάνουν

μέρος στην εκπόνηση των διαφόρων εργασιών και αποκομίσουν τελικά την ικανοποίηση και την παρακίνηση που αναζητούν, τότε τα επιφανειακά χαρακτηριστικά της κουλτούρας μπορεί να δράσουν ως εμπόδιο. Σε έρευνα οι Piekari και Zander (2005), βρήκαν πως η επικοινωνία, μπορεί να ευδοκιμήσει μέσω των ανθρώπων και να προσδώσει στην επιχείρηση πολλά, χρησιμοποιώντας μέτρα που απαιτούν την άμεση εμπλοκή τους. Οι πολυεθνικές ομάδες, παρέχουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους, πέρα από τα γλωσσικά και πολιτιστικά όρια (Butler & Zander, 2008). Η διαμόρφωση διαπροσωπικών δεσμών δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων και μπορεί να δώσει ένα τρόπο να κατανοηθούν καλύτερα οι εκβαθυμένες πτυχές του πολιτισμού, χρησιμοποιώντας σαν καταλύτη την επικοινωνία παρά σαν εμπόδιο.

6.5 Αποτελέσματα της πολιτισμικής πολυμορφίας

Οι Ely και Thomas (2001) πρότειναν τρεις λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την πολιτισμική πολυμορφία. Πρώτον, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να υιοθετήσουν τη πολιτισμική πολυμορφία για λόγους ηθικής διορθώνοντας έτσι τις ιστορικές διακρίσεις. Δεύτερον, για να αποκτήσουν πρόσβαση σε αγορές που αναφέρονται σε συγκεκριμένους πολιτισμούς και αντίστοιχα έθνη. Τρίτο, για να αξιοποιήσουν την πολιτισμική πολυμορφία ως πηγή γνώσης.

Προσπαθώντας οι ερευνητές να κατανοήσουν πότε η πολυμορφία ενισχύει ή δυσχεραίνει τη λειτουργικότητα των ομάδων Ely και Thomas (2001) κατέληξαν στο συμπέρασμα η διαπολιτισμική μάθηση αποτελεί μια ανώτερη μορφή διοίκησης της πολιτισμικής πολυμορφίας στις επιχειρήσεις.

6.6 Αρνητική Επίδραση της Πολυπολιτισμικής Ποικιλομορφίας των Ομάδων

Ενώ υπάρχουν αναφορές στη βιβλιογραφική έρευνα που υποδηλώνουν ότι αυτή μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα και όχι μειονέκτημα, οι περισσότερες έρευνες έχουν εστιάσει στην αρνητική της πλευρά. Αναλυτικότερα το φαινόμενο είναι εντονότερο σε θέματα διεθνών επιχειρήσεων όπως η επιλογή για είσοδο σε ξένη αγορά και η ικανότητα να διοικηθεί μια τέτοια κίνηση (Harzing, 2004), όπως και στη διατήρηση μακροχρόνιων παγκόσμιων στρατηγικών συμμαχιών (Parkhe, 1991), μετά την ένταξη τους στις εκάστοτε αγορές (Krug, 1998). Επίσης, η αρνητική της επιρροή διαφαίνεται στη συνεκτικότητα των εκάστοτε ομάδων και την κοινωνική ενσωμάτωση αυτών (Martins, 2003).

Υπάρχουν αρκετές πιθανές εξηγήσεις γι' αυτή την αρνητική προκατάληψη που υπάρχει για το εν λόγω θέμα. Πιο συγκεκριμένα οι κοινωνικοί επιστήμονες επισημαίνουν πως οι άνθρωποι έχουν την τάση γενικά να εστιάζονται στα αρνητικά και να μην ελκύονται ιδιαίτερα από τα θετικά (Kramer, 1999).

Στη βιβλιογραφία που αφορά την Πολυπολιτισμική Ποικιλομορφία, η θεωρία Faultline (Laou, 1998), που είναι μια θεωρία κοινωνικής ταυτότητας, τονίζει τα οφέλη της συνοχικής ταυτότητας μιας ομάδας και τα μέλη της πιστεύουν πως αν δεν παραμείνουν ενωμένα απειλείται η ταυτότητα τους. Στο ίδιο ακριβώς πνεύμα κινείται και η θεωρία της έλξης των ομοίων γεγονός που δείχνει ότι οι άνθρωποι που ανήκουν σε ομάδες έλκονται από την αλληλεπίδραση τους με άλλα παρόμοια άτομα (Byrne, 1991). Αυτή η θεωρία χρησιμοποιήθηκε για να εξηγηθούν ομαδικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε Πολυπολιτισμικές ομάδες μέσα σε επιχειρήσεις βοηθώντας αυτές να μετριάσουν προβλήματα που ξεπροβάλλουν από την πολυμορφία παρά να ωφεληθούν.

6.7 Θετική Επίδραση της Πολυπολιτισμικής Ποικιλομορφίας των Ομάδων

Υπάρχουν έρευνες που προσεγγίζουν την πολυπολιτισμικότητα ως καταλύτη για τις αλλαγές που συμβαίνουν στις επιχειρήσεις, μέσω της ανάπτυξης κοινωνικών και θετικών σχέσεων μέσα στο χώρο εργασίας (Stevens, 2008). Επίσης, προσδιορίστηκαν τα

αποτελέσματα τόσο της ταυτότητας που αποκτάται μέσω της ανάπτυξης σχέσεων, όσο και από την επαφή με ομάδες εκτός εργασίας που επωφελούν την επιχείρηση, τις στάσεις και τις επιχειρησιακές συμπεριφορές ενώ τονίστηκαν τα αρνητικά αποτελέσματα της απουσίας τους από την απουσία και των δύο στην επιχειρησιακή συμπεριφορά.

Άλλες πιο παραδοσιακές μελέτες έχουν παρατηρήσει ότι η ποικιλομορφία σχετίζεται με μια σειρά από θετικά αποτελέσματα όπως η αύξηση της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας και της προσαρμοστικότητας (Mannix, 1998). Για παράδειγμα κατά τη διεξαγωγή μετανάλυσης 108 μελετών (Stathi, 2010) βρέθηκε ότι ενώ η πολυπολιτισμική ποικιλομορφία σχετιζόταν με διαδικασίες απωλειών μέσω της αύξησης των συγκρούσεων και της μείωσης της κοινωνικότητας οδήγησε τελικά μέσα από την αύξηση της δημιουργικότητας και της ικανοποίησης με κυρίαρχο δίαυλο την επικοινωνία σε λειτουργικά αποτελέσματα. Τα θετικά αποτελέσματα σε σχέση με την ικανοποίηση και την αποτελεσματική επικοινωνία (Stathi, 2010), ήταν απροσδόκητα, γεγονός που φανερώνει την αρνητική προκατάληψη σε θέματα που αφορούν την ποικιλομορφία.

Στις περισσότερες έρευνες σχετικά με την Πολυμορφία οι επιπτώσεις της δεν διαφοροποιούνται από τις πηγές που τις προκαλεί. Όλες οι πηγές ποικιλομορφίας συμπεριλαμβανομένου του φύλου, της ηλικίας όπως και της κουλτούρας και της εθνικότητας φαίνεται να έχουν τις ίδιες ακριβώς επιπτώσεις. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένες ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων πηγών πολυμορφίας (Van Knippenberg et al, 2009). Είναι πιθανό, η Πολυπολιτισμική Πολυμορφία να επηρεάζει διαφορετικά τις διάφορες ομάδες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο εργασιακό χώρο από ότι οι άλλες πηγές (Lane & Moznanski, 2009). Οι διαφορές στην κουλτούρα επειδή είναι υπόγειο χαρακτήρα με την έννοια ότι διαμορφώνουν και τη συνείδηση του ατόμου, έτσι και μερικές από τις συνέπειες πιθανό και να μην μπορούν να αναγνωριστούν. Την ίδια στιγμή η κουλτούρα είναι συχνά πηγή κατηγοριοποιήσεων και στερεοτύπων έτσι και οι αντίστοιχες συνέπειες μπορεί να είναι πιο έντονες από τις άλλες πηγές.

Η κουλτούρα ορίζεται σαν το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και ενός συστήματος εννοιών που μοιράζονται τα άτομα ενός συγκεκριμένου συνόλου μεταξύ τους. (Early, 2006). Αντίστοιχα η Πολυπολιτισμική Πολυμορφία στις ομάδες είναι αυτή της οποίας τα

μέλη προέρχονται από διάφορα υπόβαθρα κουλτούρας γεγονός που αντανακλά τόσο σε επιφανειακό επίπεδο (χώρα προέλευσης, εθνικότητα) όσο και σε εκβαθυμένο επίπεδο (αξίες, στάσεις) ανομοιοτήτες. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ομοφωνία ότι η κουλτούρα και ο πολιτισμός επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και επικοινωνίας των ανθρώπων (Adler & Grahn, 1989).

Έχουν διεξαχθεί μελέτες που υποστηρίζουν πως υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά στις επιχειρήσεις που ενισχύονται από την Πολιτισμική Πολυμορφία, όπως είναι η ικανότητα των διαφορετικών ομάδων στη μάθηση (Herriot & Penberton, 1995). Επίσης, φαίνεται να μειώνει την τάση της ομάδας για group-think και στο να παίρνονται πιο ξεκάθαρες αποφάσεις. Πολλές φορές η συνοχή της ομάδας και τα πολλά κοινά τους χαρακτηριστικά, είναι οι λόγοι που την οδηγούν σε στασιμότητα και σε αδυναμία εκτέλεσης πολύπλοκων καθηκόντων και σε έλλειψη προσαρμοστικότητας σε αλλαγές (Gargiulo & Benassi, 2000). Επιπρόσθετα οι επιχειρήσεις βρίσκονται στην καρδιά της παγκοσμιοποίησης (Snow et al, 1996) και η πολυπολιτισμικότητα στις ομάδες λειτουργεί σαν κρίκος μεταξύ των χωρών (Maloney et al, 2006). Τα μέλη πολυπολιτισμικών ομάδων κρατάνε επαφή με τα υπόλοιπα μέλη ακόμα και αν έχουν αλλάξει εργασιακό χώρο προωθώντας έτσι την επικοινωνία και τη βοήθεια μεταξύ επιχειρησιακών μονάδων στην εκπλήρωση μια σύνθετης αποστολής (Maloney et al, 2006).

7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

7.1 Ερευνητικό Πρόβλημα

Μεγάλος αριθμός προγραμμάτων επιτάσσουν την ανάγκη ανάπτυξης του Επιχειρησιακού Μοντέλου Διοίκησης της Διαφορετικότητας, αναπτύσσοντας εργαλεία που μετρούν, διαχειρίζονται και αναπτύσσουν τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων ανώτερων και κατώτερων βαθμίδων της επιχείρησης (Bach, 2000). Το επιχειρησιακό μοντέλο διοίκησης της διαφορετικότητας συμπεριλαμβάνει αλληλουχία ενεργειών και βημάτων που υποστηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική (Fernandez, 1991). Κοινή παραδοχή των ενεργειών και βημάτων είναι ότι η εταιρία προσπαθεί να μορφοποιήσει το εργασιακό προφίλ χρησιμοποιώντας ένα από τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της: την έρευνα (Domagala, 2000).

Λόγω του ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι υπερβολικά πολύπλοκες και ανόμοιες οργανωτικές οντότητες και απαιτούν πολυπληθές ειδικευμένο προσωπικό με υψηλά προσόντα σε διάφορα επίπεδα τίθεται το ερώτημα-πρόβλημα σε τι βαθμό η Διοίκηση με βάση τη διαφορετικότητα μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως αυτή οριοθετείται από τους παράγοντες που ανακύπτουν μέσα από την ανάλυση των δεδομένων.

7.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Η έρευνα προσπαθεί να δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και βιώνουν τη διαφορετικότητα του εργασιακού χώρου. Με άλλα λόγια να δώσει πληροφόρηση για τους ανθρώπους. Η δυνατότητα των ηγετών να αξιολογούν ρεαλιστικά και αντικειμενικά το ανθρώπινο δυναμικό προϋποθέτει βαθιά και ευθεία πληροφόρηση. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τι παρακινεί τους ανθρώπους, σε τι βαθμό είναι σε θέση να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να κάνουν επιλογές, καθώς και ποιες επιλογές είναι πιο κατάλληλες για αυτούς.

- Πώς διαμορφώνεται το εργασιακό προφίλ και πώς επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά το κλίμα διαφορετικότητας. Μέσα από αυτή την πειραματική μέθοδο να ανακλύψουν νέες μέθοδοι και πρακτικές προκειμένου να ανακαλυφθούν τρόποι που διευρύνουν τις επιλογές των εργαζομένων και να ενισχύουν την ικανοποίηση και την απόδοσή τους. Να δομηθεί η λειτουργία της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.
- Πώς η πολυμορφία και κατ' επέκταση η πολιτισμική πολυμορφία επιδρούν ευεργετικά ή κατασταλτικά σε δράσεις της επιχείρησης.
- Ποιες οι στάσεις και οι αντιλήψεις των Ελλήνων εργαζομένων σε θέματα που αφορούν την διοίκηση με βάση την διαφορετικότητα και την πολυμορφία αντίστοιχα.

7.3 Είδος Έρευνας

Για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε πρωτογενής, ποσοτική έρευνα.

Χαρακτηριστικό στοιχείο της πρωτογενούς έρευνας είναι ότι ο ερευνητής είναι αυτός που δημιουργεί τις πληροφορίες, δηλαδή πηγαίνει στην πηγή της πληροφόρησης και αποσπά πρωτογενείς πληροφορίες που αυτή η πηγή προτίθεται να του δώσει. Η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών γίνεται κυρίως μέσα από τα διάφορα είδη ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων καθώς κι από την απλή παρατήρηση.

Η επιστημονική ή ποσοτική έρευνα στηρίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα ενός πληθυσμού – στόχου, συνήθως με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο γίνεται με τη χρήση της στατιστικής. Έχοντας ένα ικανό και αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού μπορούν εξαχθούν στατιστικά συμπεράσματα τα οποία να αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού με επιστημονική ακρίβεια και σχετικά μικρά ποσοστά λάθους. Βέβαια, αν και τα αποτελέσματα που δίνει η στατιστική είναι ακριβή, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι από μόνα τους αξιόπιστα κι ερμηνεύσιμα. Χρειάζεται η ταυτόχρονη κριτική σκέψη του ερευνητή για να μπορέσουν τα αριθμητικά δεδομένα να ερμηνευτούν σωστά σε ένα πιο ποιοτικό και πρακτικό επίπεδο.

7.4 Δείγμα έρευνας

Με γνώμονα την όσο πιο αντικειμενική και έγκυρη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων, η έρευνα δεν επικεντρώθηκε μόνο σε ένα είδος επιχείρησης ή σε μία συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων, αλλά απευθύνθηκε σε εταιρείες και οργανισμούς από διαφορετικούς κλάδους με συνολικά 100 συμμετέχοντες.

Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας, καθώς έπρεπε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (Οκτώβριος 2011) να βρεθούν υπάλληλοι που να είναι διαθέσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η επίτευξη τελείως αντιπροσωπευτικών δειγμάτων είναι πολύ σπάνια και η χρήση τυχαίων δειγμάτων ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Bryman & Cramer 1997).

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας όπως επίσης τους επισημάνθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Επίσης διευκρινίστηκε ότι δεν υπήρχαν στοιχεία με τα οποία θα μπορούσε κάποιος να ταυτοποιήσει το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν το βασικό εργαλείο της έρευνας, παρέχει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να απαντήσουν απρόσωπα, γρήγορα και εύκολα και στον ερευνητή τη δυνατότητα να αποκτήσει σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα πληροφορίες για το υπό διερεύνηση ζήτημα, τις οποίες αργότερα μπορεί να επεξεργαστεί εύκολα χάρη στην πληθώρα προγραμμάτων στατιστικής επεξεργασίας που υπάρχουν. Το κύριο μειονέκτημα είναι ότι οι ερωτώμενοι λόγω του περιορισμού που δέχονται από την πλευρά του ερευνητή και λόγω έλλειψης προσωπικής επαφής, δεν δίνουν πάντα ακριβείς απαντήσεις, τις απαντήσεις που ενδεχομένως οι ίδιοι θα ήθελαν να δώσουν, και δεν απαντούν αυθόρμητα.

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας συντάχτηκε ερωτηματολόγιο, η κατάρτισή του οποίου βασίστηκε σε κλίμακες της διεθνούς βιβλιογραφίας (European Business Test Panel, Diversity Management in 2008 και στο Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement, των ερευνητών Elizabeth V. Hobman, Prashant Bordia and Cynthia Gallois, 2004) οι οποίες παρουσιάζουν εξαιρετική αξιοπιστία και εγκυρότητα καθώς από

την μελέτη επιστημονικών μελετών αναδείχθηκαν οι τομείς που επηρεάζουν και επηρεάζονται περισσότερο από το προς ερεύνηση θέμα και έτσι δημιουργήθηκαν ομάδες ερωτήσεων. Οι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που περιείχε συνολικά 57 ερωτήσεις, που αφορούσαν τις έννοιες προς διερεύνηση καθώς και κάποια δημογραφικά στοιχεία. Σε μερικές από τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της αντίστροφης ερώτησης (reverse scored) και αυτό για να αποφευχθεί το φαινόμενο της μηχανικής συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, κάτι το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο μεγάλα και συνηθέστερα προβλήματα για την εξαγωγή πραγματικών συμπερασμάτων

7.5 Δομημένο Ερωτηματολόγιο

Οι ερωτήσεις όλων των παραγόντων του ερωτηματολογίου απαντώνται σε κλίμακα Likert και αναπτύσσονται σε κλίμακα των πέντε βαθμίδων, όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερος, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε έξι μέρη:

Το μέρος Α, αποτελείται από 15 ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν την Πολυμορφία όσον αφορά το άτομο, την ομάδα και την επιχείρηση. Οι μεταβλητές αυτές αποτυπώνουν τον βαθμό στον οποίο τα άτομα αισθάνονται άνετα με θέματα διαφορετικότητας, πως η ομάδα αντιμετωπίζει τη διαφορετικότητα και κατά πόσο η επιχείρηση είναι δεκτική σε θέματα πολυμορφίας.

Το μέρος Β εξετάζει κατά πόσο εφαρμόζονται πρακτικές πολιτισμικής πολυμορφίας από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (16-20) και μετά ακολουθούν ερωτήσεις (21-26) που αποτυπώνουν την πραγματικότητα και την δεκτικότητα μέσα από την καταγραφή στάσεων και αντιλήψεων στο υπό εξέταση θέμα.

Στο μέρος Γ ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να γνωμοδοτήσουν αναφορικά με την επίδραση της πολυμορφίας στις επιχειρήσεις (27-39). Εδώ εξετάζονται τόσο οι αντιλήψεις τους όσο και η θετική ή και αρνητική επίδραση της πολυμορφίας.

Στο ίδιο μοτίβο κινείται και το μέρος Δ και Ε, με τη διαφορά ότι στο Δ, έχουμε διαχωρισμό σε ατομικό και σε επιχειρησιακό επίπεδο της πολιτισμικής πολυμορφίας,

ενώ στο Ε, επιδιώκουμε να βρούμε τους σημαντικότερους τομείς που επηρεάζει η καινοτομία στην περίπτωση που δέχεται επίδραση από την πολιτισμική πολυμορφία, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων.

Στο τελευταίο μέρος ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δώσουν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, μητρική γλώσσα, θέση διοικητικής ευθύνης, καθεστώς ιδιοκτησίας, έτη εργασίας στην εταιρία, αριθμός εργαζομένων, τομέας εργασίας, διαφορετικότητα.

7.6 Στατιστική μεθοδολογική προσέγγιση

Για την εκτίμηση της ισχύος, της προσαρμοστικότητας καθώς και της προβλεπτικότητας του υποθετικού ερευνητικού μοντέλου, επιλέχθηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής. Για τις ανάγκες της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης, καθώς και άλλων στατιστικών αναλύσεων, όπως της περιγραφικής στατιστικής, των συσχετίσεων και τον έλεγχο αξιοπιστίας, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS v.17.

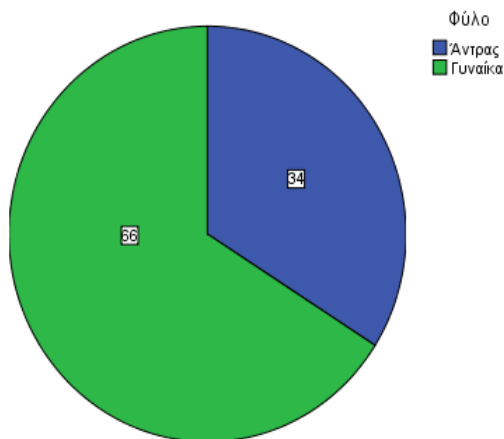
7.7 Εγκυρότητα

Ο καλός σχεδιασμός μιας μελέτης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της μεθοδολογικής εγκυρότητας. Κάθε ερευνητικό ερώτημα απαιτεί διαφορετικό σχεδιασμό για τη διερεύνησή του. Ο λανθασμένος σχεδιασμός οδηγεί αναπόφευκτα σε ελλιπή εσωτερική εγκυρότητα, δηλαδή στο βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα της έρευνας προσεγγίζουν την "αλήθεια" και κατά συνέπεια και εξωτερική εγκυρότητα, δηλαδή στο βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα μιας έρευνας μπορούν να εφαρμοσθούν σε ευρύτερους πληθυσμούς.

8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

8.1 Δημογραφικά στοιχεία

Από τους 100 συμμετέχοντες, το 66% ήταν γυναίκες και το υπόλοιπο 34% άνδρες.

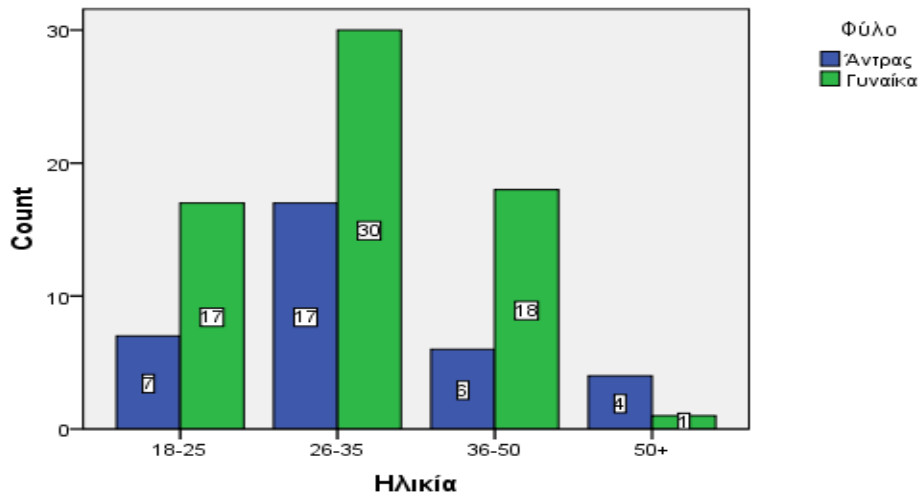


Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία, υπήρχαν τέσσερις κλάσεις:

α) 18-25, β) 26-35, γ) 36-50 και δ) άνω των 50.

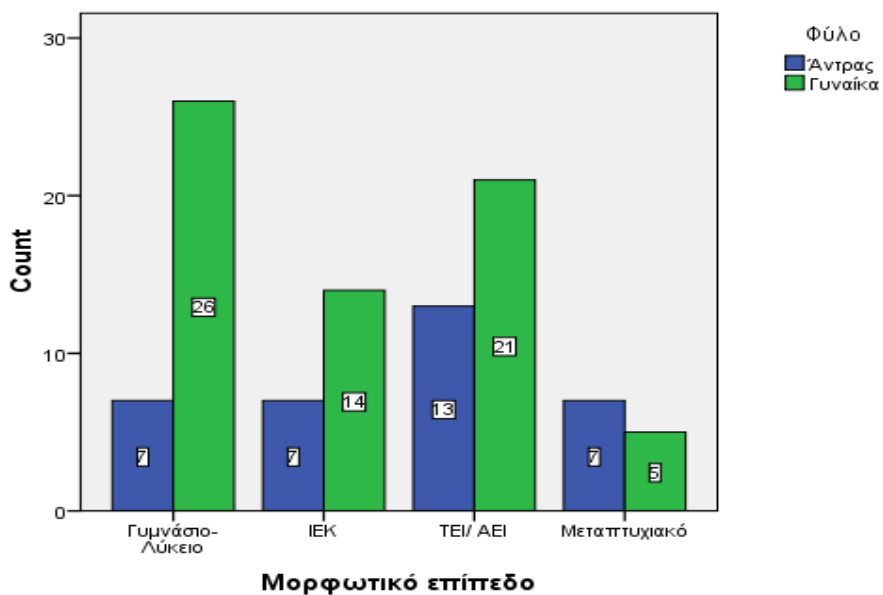
Από το δείγμα των 100 συμμετεχόντων, στην κλάση μεταξύ 18- 25 ετών ανήκει το 24%, εκ των οποίων οι 7 ήταν άντρες και οι 17 γυναίκες. Οι 47 από τους ερωτώμενους ανήκουν στην κλάση μεταξύ 26-35 ετών, με ποσοστό 47%, εκ των οποίων οι 17 ήταν άντρες και οι 30 γυναίκες. Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην κλάση μεταξύ 36-50 ανήκει 24%, εκ των οποίων οι 6 ήταν άντρες και οι 18 γυναίκες, ενώ 4 άνδρες και μόνο μια γυναίκα ανήκουν στην κλάση των 50+ με ποσοστό 5%. Επομένως, η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μεταξύ 26-35 ετών.



Μορφωτικό επίπεδο

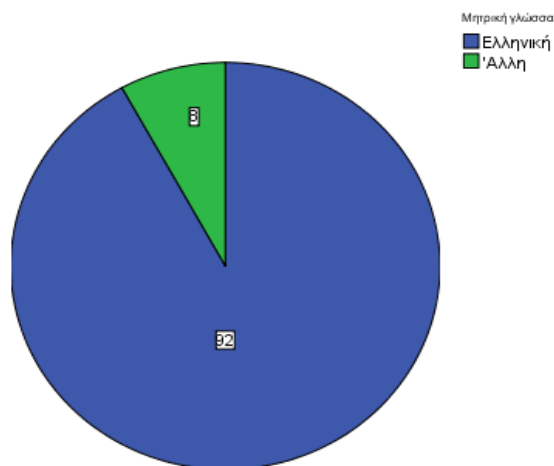
Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, υπήρχαν τέσσερις επιλογές: α) Γυμνάσιο-Λύκειο με συνολικό ποσοστό 33%, β) ΙΕΚ με ποσοστό 21%, γ) ΤΕΙ/ ΑΕΙ με ποσοστό 34% και δ) Μεταπτυχιακό με ποσοστό 12%.

Επομένως, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου, ενώ ακολουθούν αυτοί που έχουν απολυτήριο γυμνασίου ή λυκείου.



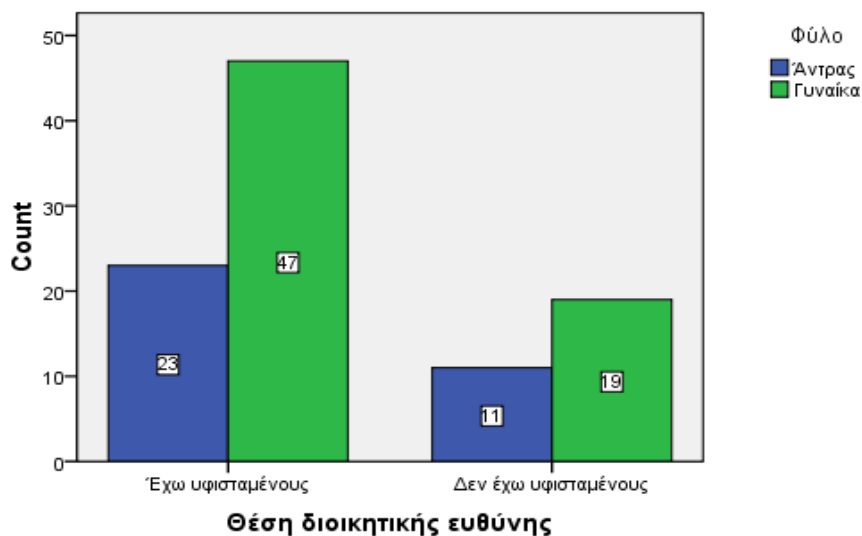
Μητρική Γλώσσα

Από τους ερωτηθέντες, η συντριπτική πλειοψηφία και συγκεκριμένα το 92% δήλωσαν ως μητρική τους γλώσσα την ελληνική.



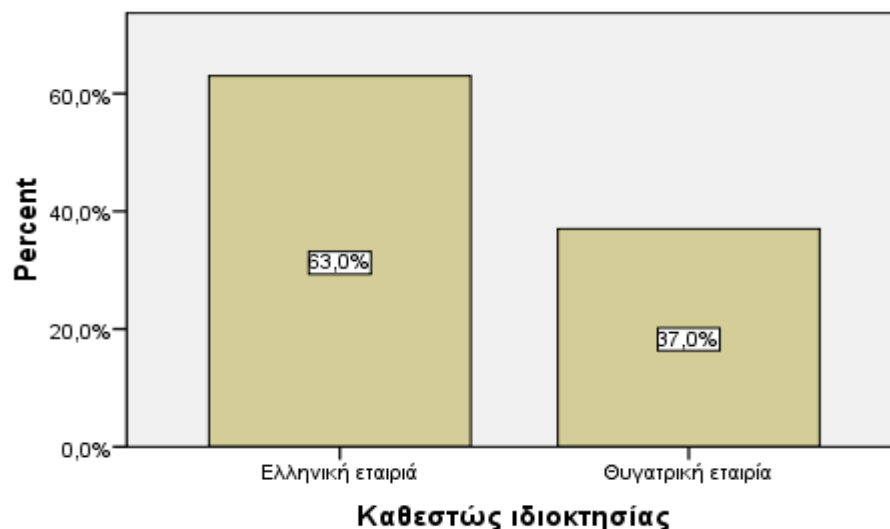
Θέση Διοικητικής Ευθύνης

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί, από τους εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 70 έχουν υφισταμένους, εκ των οποίων οι 23 είναι άντρες και οι 47 γυναίκες, ενώ οι υπόλοιποι 30 δήλωσαν πως δεν έχουν υφισταμένους, εκ των οποίων οι 11 είναι άντρες και οι 19 είναι γυναίκες.



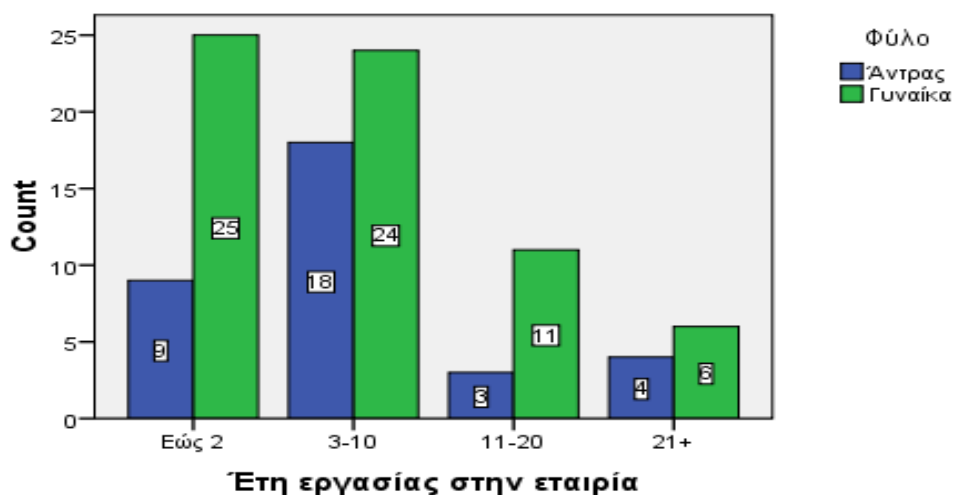
Καθεστώς Ιδιοκτησίας

Όσον αφορά στο καθεστώς ιδιοκτησίας, το 63% απάντησε ότι εργάζεται σε ελληνική εταιρία, ενώ το υπόλοιπο 37% εργάζεται σε θυγατρική στην Ελλάδα ξένης εταιρίας.



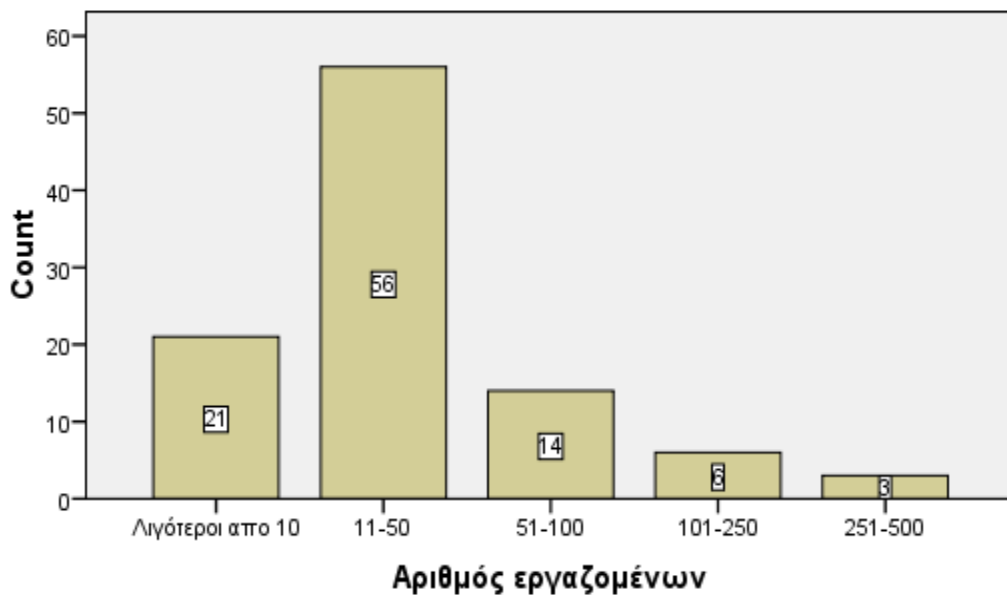
Έτη Εργασίας στην Εταιρία

Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εργασία, επιλέξαμε 4 κλάσεις: α) έως 2, β) 3-10 έτη, γ) 11-20 έτη, δ) 21 και άνω έτη. Έως 2 έτη προϋπηρεσία ανήκει το 34%, εκ των οποίων οι 9 είναι άνδρες και οι 25 γυναίκες, από 3 έως 10 είναι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 42%, εκ των οποίων οι 18 είναι άνδρες και οι 24 γυναίκες. Από 11 έως 20 έτη είναι το 14%, 3 άνδρες και 11 γυναίκες, ενώ περισσότερα από 20 έτη είχε μόνο το 10%, αποτελούμενο από 4 άνδρες και 6 γυναίκες.



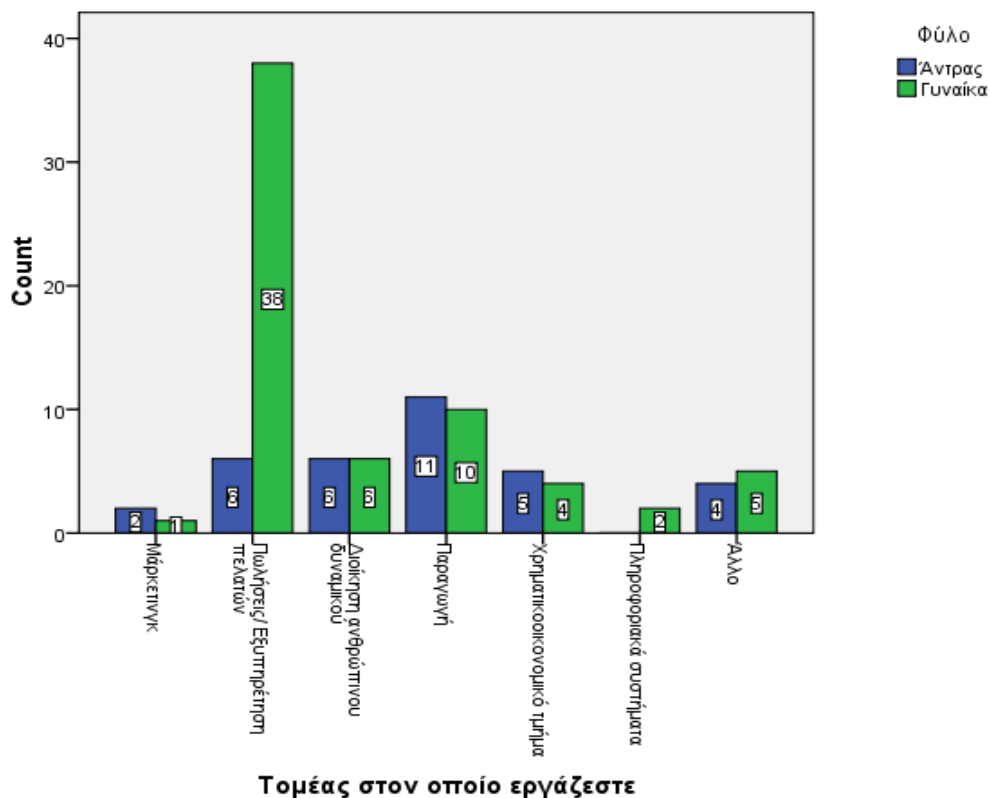
Αριθμός Εργαζομένων

Όσο αφορά στον αριθμό των εργαζομένων στην εταιρεία που απασχολούνται οι συμμετέχοντες, από τους 100, οι 10 εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζόμενους, Οι 56 εργάζονται σε εταιρεία που απασχολεί από 11-50 εργαζόμενους, οι 14 σε εταιρεία που απασχολεί από 51-100 εργαζόμενους, άλλοι 6 σε εταιρεία που απασχολεί από 101-250 εργαζόμενους και 3 σε εταιρεία που απασχολεί 251-500 εργαζόμενους.



Τομέας Εργασίας

Οι επιλογές που δόθηκαν σχετικά με τον τομέα εργασίας ήταν Μάρκετινγκ, πωλήσεις/εξυπηρέτηση πελατών, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Παραγωγή, Χρηματοοικονομικό τμήμα, Πληροφοριακά συστήματα, και άλλο. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν σε ποσοστά 3%, 44%, 12%, 21%, 9%, 2%, και 9%, αντίστοιχα και με τη διάρθρωση που φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.



Ένα εντυπωσιακό συμπέρασμα από τον παραπάνω πίνακα είναι ότι παρατηρούμε μια σημαντική διαφορά στα ποσοστά υπέρ των γυναικών στον τομέα Πωλήσεων και Εξυπηρέτησης πελατών.

8.2 Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΑΤΟΜΟ	100	1,75	5,00	3,8550	,81431
ΟΜΑΔΑ	100	1,25	5,00	3,7775	,79367
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	100	1,80	5,00	3,7880	,82625
ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ	100	1,00	5,00	3,7980	,78341
ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ	100	1,46	5,00	3,5415	,70712
Ατομικό Επίπεδο	100	1,00	5,00	3,3850	,86706
Επιχειρησιακό Επίπεδο	100	1,00	5,00	3,3333	,75508
Valid N (listwise)	100				

Ατομο

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις 1-5 του ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με το δείκτη Cronbach Alpha ο οποίος έχει τιμή 0.637, υπάρχει σχετικά καλή συνάφεια των ερωτήσεων για την μεταβλητή Άτομο η οποία βελτιώνεται αν αφαιρέσουμε την μεταβλητή 5 («συνύπαρξη»), οπότε και ο συντελεστής ανεβαίνει στο 0,707 και είναι αρκετά καλύτερος.

Στη συνέχεια προχωρήσαμε σε βαθύτερη ανάλυση ομαδοποιώντας τις 4 μεταβλητές σε μία νέα με την ονομασία «ΑΤΟΜΟ» και συγκρίνοντας τη νέα αυτή μεταβλητή με τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου αλλά και τις υπόλοιπες μεταβλητές.

Σύμφωνα με τον έλεγχο T-test σε σχέση με το φύλο, διαπιστώνουμε σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες (p -value = 0,03). Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον πίνακα μέσω των όρων που ακολουθεί, οι γυναίκες απαντούν πιο θετικά στις ερωτήσεις αυτές από τους άνδρες.

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΑΤΟΜΟ	Άντρας	34	3,6103	,81694	,14010
	Γυναίκα	66	3,9811	,78973	,09721

Συμπεραίνουμε ότι οι γυναίκες έχουν σημαντικά μεγαλύτερο μέσο όρο στις απαντήσεις τους, που σημαίνει ότι αντιμετωπίζουν περισσότερο φιλική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας τους σε σχέση με τους άνδρες.

Επίσης, από τις ερωτήσεις 21 (προώθηση πολυμορφίας στην Ελλάδα) και 23 (αρνητικός αντίκτυπος πολυμορφίας) διαπιστώνουμε ότι οι απαντήσεις είναι τελείως αντίθετες με μέσους όρους 1,66 και 1,85 αντίστοιχα. Οι συγκεκριμένοι μέσοι όροι είναι κοντά στο 2 («όχι»), που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με τη διαφορετικότητα, αλλά διαπιστώνουν ότι η εταιρία τους δεν προωθεί την πολυμορφία παρόλο που οι ίδιοι εκτιμούν ότι δεν θα είχε αρνητικό αντίκτυπο.

Ομάδα

Από την ανάλυση αξιοπιστίας στις ερωτήσεις 6-10 του ερωτηματολογίου διαπιστώνουμε ότι η αξιοπιστία γίνεται αρκετά σημαντική αφαιρώντας τη μεταβλητή με το αριθμό 9 («εκπαίδευση»). Οι υπόλοιπες έχουν μεγάλη συνάφεια με συντελεστή Cronbach's Alpha ίσο με 0,805 που είναι αρκετά σημαντικός. Ομαδοποιούμε τις υπόλοιπες μεταβλητές σε μια νέα μεταβλητή που ονομάσαμε «ΟΜΑΔΑ» και η οποία έχει μέση τιμή 3,78 και δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων.

Τέλος, όσον αφορά στην προώθηση της πολιτισμικής πολυμορφίας και τον αρνητικό αντίκτυπό της στην εταιρία, τα αποτελέσματα ήταν όμοια με τη μεταβλητή Άτομο. Οι συμμετέχοντες αισθάνονται αρκετά καλά στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με την

πολυμορφία του χώρου και πιστεύουν ότι η εταιρία τους θα έπρεπε να προωθεί την πολυμορφία αφού αυτή δε θεωρούν πως θα είχε αρνητικό αντίκτυπο.

Επιχείρηση

Οι μεταβλητές 11-15 αποτελούν τον παράγοντα «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ» ο οποίος με συντελεστή Cronbach's Alpha 0,843 αποτελεί ενιαίο παράγοντα με μεγάλη συνάφεια και με μέσο όρο 3,78 επίσης δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές σε σχέση με τα επιμέρους στοιχεία των ερωτηθέντων.

Πολιτισμική Πολυμορφία

Οι μεταβλητές 16-20 αποτελούν τον παράγοντα «ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ» ο οποίος έχει συντελεστή Cronbach's Alpha 0,877 και μέσο όρο 3,80. Παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος είναι σχεδόν ίδιος με την ομάδα και την επιχείρηση και συνεπώς δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι ούτε εδώ συναντώνται σημαντικές διαφορές με τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.

Πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με βάση την Πολιτισμική πολυμορφία	Ναι	Όχι
Πιστεύετε ότι στην Ελλάδα εφαρμόζονται πρακτικές που προωθούν την πολυμορφία;	34 %	66 %
Πιστεύετε ότι στην Ελλάδα εφαρμόζονται πρακτικές που προωθούν την πολιτισμική πολυμορφία;	28 %	72 %
Πιστεύεται πως η πολυμορφία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρία σας;	15 %	85%
Πιστεύεται πως η πολιτισμική πολυμορφία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρία σας;	19 %	81 %
Η εταιρία σας είναι δεκτική στο να απασχολεί άτομα διαφόρων εθνικοτήτων;	71 %	29 %

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 21-25, δείχνουν μία αντίφαση. Ενώ οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο την πολυμορφία και θεωρούν ότι δεν έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρία τους, διαπιστώνουν ότι στη χώρα μας δεν εφαρμόζονται τακτικές

που θα την προωθούσαν. Αυτό δείχνει ότι τα άτομα είναι δεκτικά στην αλλαγή αλλά ίσως οι θεσμοί και οι διαδικασίες να μην βοηθούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Σίγουρα χρήζει περαιτέρω ανάλυσης το συγκεκριμένο ζήτημα, αλλά ξεφεύγει από τα όρια της παρούσας εργασίας.

Σε ποιες από τις παρακάτω βαθμίδες απασχολεί η εταιρία σας εργαζόμενους από διαφορετική εθνικότητα;							
Ανώτερα στελέχη		Μεσαία στελέχη		Χαμηλόβαθμο προσωπικό		Ανειδίκευτοι εργάτες	
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
14 %	86 %	30 %	70 %	51 %	49 %	59 %	41 %

Σύμφωνα με την ανάλυση της ερώτησης 26, είναι προφανές ότι το ποσοστό της διαφορετικότητας είναι αντιστρόφως ανάλογο της βαθμίδας εργασίας. Υπάρχει σημαντικό ποσοστό στους ανειδίκευτους και ελάχιστο στα ανώτερα στελέχη. Η εξήγηση μπορεί να εμπεριέχει και λόγους ρατσισμού αλλά πιθανότερο είναι να οφείλεται στη συνολικότερη μεταναστευτική πολιτική της χώρας μας που θέτει εμπόδια και δεν προσελκύει υψηλού επιπέδου δυναμικό, ενώ στο επίπεδο του ανειδίκευτου εργάτη υπάρχει αθρόα (έως ανεξέλεγκτη) προσέλευση.

Πολυμορφία

Οι μεταβλητές 27-39 αποτελούν τον παράγοντα «ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ» ο οποίος έχει συντελεστή Cronbach's Alpha 0,91 και μέσο όρο 3,54. Οι ερωτήσεις που αποτελούν αυτήν την ομάδα είναι αρκετές και συνεπώς προχωρήσαμε σε επιπλέον ανάλυση για να διαπιστώσουμε αν μπορούμε να διακρίνουμε υποομάδες με κοινή συμπεριφορά. Για το σκοπό αυτό κατάλληλο εργαλείο είναι η ανάλυση κατά παράγοντες (Factor analysis) από την οποία προέκυψαν 2 ομάδες μεταβλητών (Factors) όπως φαίνεται και παρακάτω.

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Προσέλκυση εργαζομένων με περισσότερα προσόντα	,782	
Τόνωση του ενθουσιασμού και της αποδοτικότητας των εργαζομένων	,780	
Καλύτερη φήμη και εικόνα της εταιρίας	,759	
Καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα	,719	
Ευρύτερη βάση πελατών	,754	
Αυξημένη ικανοποίηση πελατών	,743	
Βελτιωμένες σχέσεις με συνεργάτες και τρίτους (προμηθευτές, κοινωνία, μέτοχοι, κοινωνικοί παράγοντες)	,624	
Συμμόρφωση προς το νόμο / αποφυγή προστίμων ή κυρώσεων		,634
Καλύτερη επικοινωνία στον οργανισμό		,846
Η λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική		,721
Μείωση συγκρούσεων στην εταιρία		,774
Οι ομάδες που δημιουργούνται είναι πιο συνεκτικές		,745
Αύξηση καινοτομίας και δημιουργικότητας στην εταιρία	,604	
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τις ερωτήσεις 27-33 και 39, ενώ ο δεύτερος από τις ερωτήσεις 28-32. Για να προσπαθήσουμε να δώσουμε ερμηνεία στους δύο παράγοντες υπολογίζουμε τους μέσους όρους των 13 μεταβλητών και τους παραθέτουμε στον ακόλουθο πίνακα.

	Mean	Std. Deviation
Προσέλκυση εργαζομένων με περισσότερα προϊόντα	3,59	,954
Τόνωση του ενθουσιασμού και της αποδοτικότητας των εργαζομένων	3,56	1,076
Καλύτερη φήμη και εικόνα της εταιρίας	3,70	1,010
Καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα	3,66	,924
Ευρύτερη βάση πελατών	3,81	,940
Αυξημένη ικανοποίηση πελατών	3,69	1,012
Βελτιωμένες σχέσεις με συνεργάτες και τρίτους (προμηθευτές, κοινωνία, μέτοχοι, κοινωνικοί παράγοντες)	3,63	,971
Συμμόρφωση προς το νόμο / αποφυγή προστίμων ή κυρώσεων	3,54	1,029
Καλύτερη επικοινωνία στον οργανισμό	3,40	,985
Η λήψη αποφάσεων είναι πιο αποτελεσματική	3,34	1,075
Μείωση συγκρούσεων στην εταιρία	3,24	1,129
Οι ομάδες που δημιουργούνται είναι πιο συνεκτικές	3,24	1,055
Αύξηση καινοτομίας και δημιουργικότητας στην εταιρία	3,64	1,069

Στις μεταβλητές του πρώτου παράγοντα βλέπουμε μέσους όρους 3,6-3,8 ενώ στον δεύτερο παράγοντα αντίστοιχους μέσους όρους 3,2-3,5.

Ο πρώτος παράγοντας σχετίζεται με τις σχέσεις της εταιρίας με στοιχεία που αφορούν στην εικόνα της όπως είναι οι πελάτες, οι συνεργάτες και η εικόνα των υπαλλήλων, ενώ ο δεύτερος σχετίζεται περισσότερο με ενδοεταιρικά δεδομένα όπως η λήψη αποφάσεων, η συμμόρφωση προς το νόμο και οι συγκρούσεις στην εταιρία.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι η έξωθεν καλή μαρτυρία της εταιρίας αξιολογείται υψηλότερα από τους εργαζόμενους από τα εσωτερικά ζητήματα. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι

παρόμοια αξιολόγηση (ίδιους μέσους όρους δηλαδή) έχει γίνει από τους ερωτηθέντες στις μεταβλητές Άτομο, Ομάδα, Επιχείρηση και Πολιτισμική πολυμορφία (3,8-3,9). Μία εξήγηση ίσως είναι ότι τα συγκεκριμένα ζητήματα που αφορούν στις μεταβλητές αυτές, αξιολογείται από τους συμμετέχοντες ότι συνεισφέρουν σημαντικά στην εικόνα της εταιρίας μέσω του καλού κλίματος.

Προχωρώντας δε σε ομαδοποίηση των δύο αυτών παραγόντων σε νέες μεταβλητές, πραγματοποιήσαμε συσχετίσεις με τα δημογραφικά στοιχεία από όπου δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές σε καμία από τις κατηγορίες. Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι υπάρχει καθολική συμφωνία των ερωτηθέντων στα συμπεράσματα που αναφέραμε παραπάνω, αφού δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις επί της ουσίας.

Επίδραση Πολιτισμικής Πολυμορφίας

Για να μελετήσουμε την επίδραση της πολιτισμικής πολυμορφίας στις επιχειρήσεις, εισάγαμε στο ερωτηματολόγιο τις ερωτήσεις 40-52 οι οποίες όμως χωρίζονται σε δύο επίπεδα. Οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις σχετίζονται με τον αντίκτυπο της πολυμορφίας στον εργαζόμενο, ενώ οι επόμενες εννιά ερωτήσεις έχουν να κάνουν περισσότερο με την επιχείρηση και για το λόγο αυτό οι πρώτες σχηματίζουν τον παράγοντα Ατομικό και οι δεύτερες το Επιχειρησιακό επίπεδο.

Ατομικό Επίπεδο

Από την ανάλυση αξιοπιστίας, στις ερωτήσεις 40-43, προέκυψε συντελεστής Cronbach's Alpha 0,867 που σημαίνει μεγάλη συνοχή στις απαντήσεις των ερωτηθέντων στις τέσσερις αυτές ερωτήσεις. Με μέσο όρο στις απαντήσεις 3,39 βλέπουμε ότι έχει σημαντικές διαφορές από τις μεταβλητές Άτομο (Μ.Ο. 3,86), Ομάδα (Μ.Ο. 3,78) και Επιχείρηση (Μ.Ο. 3,86). Μέσω T-tests διαπιστώνεται εύκολα ότι είναι σημαντικές αυτές οι διαφορές, αλλά ένα πιο σημαντικό εύρημα είναι οι διαφορετικές απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες ανάλογα με τη διοικητική τους θέση. Ενώ στα υπόλοιπα δημογραφικά στοιχεία δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές, το T-test που πραγματοποιήσαμε με τη θέση διοικητικής ευθύνης έδωσε στατιστικά σημαντική διαφορά.

Group Statistics					
	Θέση διοικητικής ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ατομικό	Έχω υφισταμένους	70	3,5071	,81424	,09732
Επίπεδο	Δεν έχω υφισταμένους	30	3,1000	,93218	,17019

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ατομικό Επίπεδο	Equal variances assumed	,453	,503	2,193	98	,031
	Equal variances not assumed			2,077	48,870	,043

Βλέπουμε λοιπόν ότι οι μέσοι όροι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους ($p = 0,031$) και μάλιστα όσοι έχουν υφιστάμενους έχουν μέσο όρο 3,5 έναντι 3,1 των υπολοίπων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν σημαντική διαφορά απόψεων όσο ανεβαίνουμε στην κλίμακα ιεραρχίας εφόσον ο αντίκτυπος της πολιτισμικής πολυμορφίας αξιολογείται θετικότερα από τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων από ότι από τους απλούς εργαζόμενους, οι οποίοι εμφανίζονται σχεδόν ουδέτεροι.

Επιχειρησιακό Επίπεδο

Στο δεύτερο επίπεδο τα πράγματα είναι όμοια με το ατομικό, διότι από την ανάλυση αξιοπιστίας, για τις ερωτήσεις 44-52, προέκυψε συντελεστής Cronbach's Alpha 0,92 και μέσος όρος 3,39 που σημαίνει ότι επίσης έχει σημαντικές διαφορές από τις μεταβλητές Άτομο (Μ.Ο. 3,86), Ομάδα (Μ.Ο. 3,78) και Επιχείρηση (Μ.Ο. 3,86). Από την περαιτέρω ανάλυση με τις υπόλοιπες μεταβλητές δεν προκύπτουν σημαντικά ευρήματα εκτός από τη συσχέτιση με την ηλικία όπου βλέπουμε κάποιες ενδιαφέρουσες διαφορές, όπως αναλύονται πιο κάτω.

multiple Comparisons						
Επιχειρησιακό Επίπεδο Bonferroni						
(I) Ηλικία	(J) Ηλικία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18-25	26-35	-,32112	,18157	,481	-,8103	,1680
	36-50	-,06944	,20892	1,000	-,6323	,4934
	50+	,75926	,35577	,212	-,1992	1,7177
26-35	18-25	,32112	,18157	,481	-,1680	,8103
	36-50	,25167	,18157	1,000	-,2375	,7408
	50+	1,08038*	,34043	,012	,1632	1,9975
36-50	18-25	,06944	,20892	1,000	-,4934	,6323
	26-35	-,25167	,18157	1,000	-,7408	,2375
	50+	,82870	,35577	,132	-,1298	1,7872
50+	18-25	-,75926	,35577	,212	-1,7177	,1992
	26-35	-1,08038*	,34043	,012	-1,9975	-,1632
	36-50	-,82870	,35577	,132	-1,7872	,1298
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.						

Κάνοντας ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) προκύπτουν σημαντικές διαφορές στους μέσους και προχωρώντας σε πολλαπλές συγκρίσεις με διόρθωση Bonferroni, διαπιστώνουμε ότι οι μέσοι που διαφέρουν σημαντικά είναι μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 26-35 και 50+ με $p=0,012$ όπως φαίνεται στον πίνακα. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι νεότερης ηλικίας αξιολογούν ως σημαντικότερο τον αντίκτυπο της

πολιτισμικής πολυμορφίας στην επιχείρηση που εργάζονται. Μάλιστα, η διαφορά είναι λίγο πάνω από 1 μονάδα (1,08038 για την ακρίβεια). Προφανώς, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία που βίωσαν διαφορετικές συνθήκες στην εταιρία τους αλλά και στην κοινωνία που παλιότερα ήταν πιο συνεκτική, έχουν διαμορφώσει διαφορετική άποψη πιο ουδέτερη σε σχέση με την πολυμορφία.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την αντίληψη των ερωτηθέντων, σχετικά με τους τομείς που επιδρά θετικά η πολυμορφία στην αύξηση της καινοτομίας και δημιουργικότητας,

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών.	34 %	66 %
Είσοδος σε νέες επιχειρήσεις ή καταναλωτικές αγορές.	38 %	62 %
Εξυπηρέτηση πελατών.	39 %	61 %
Μέθοδοι διοίκησης.	16 %	84 %
Ανθρώπινοι πόροι και πρόσληψη.	27 %	73 %

Από τις απαντήσεις είναι προφανές ότι δε συσχετίζεται η πολυμορφία με την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, σύμφωνα με τους εργαζόμενους. Ειδικότερα στις μεθόδους διοίκησης τα ποσοστά είναι πολύ χαμηλά. Αυτό βέβαια δεν έρχεται σε αντίθεση με τη θετική στάση των περισσότερων απέναντι στην πολυμορφία. Θεωρείται μεν θετική, αλλά δεν λύνει κάποιο πρόβλημα ούτε συμβάλλει στη δημιουργικότητα απαραίτητα.

9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τελευταίο κεφάλαιο κρίνεται απαραίτητο να συνοψίσουμε όλα τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα που έχει διεξαχθεί στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Εξ' αρχής κατέστη σαφές ότι ο βασικός σκοπός μας ήταν να μελετηθεί η επίδραση της πολιτισμικής πολυμορφίας σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα.

9.1 Σύνοψη και Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Από τα πιο αξιόλογα συμπεράσματα από την παρούσα έρευνα είναι πως το ποσοστό της διαφορετικότητας είναι αντιστρόφως ανάλογο της βαθμίδας εργασίας. Δηλαδή σε κατώτερες βαθμίδες απασχολούνται περισσότερα άτομα, έχοντας ως μεταβλητή τη διαφορετικότητα.

Εντύπωση, επίσης προκαλεί η σημαντική διαφορά απόψεων όσον ανεβαίνουμε στην κλίμακα ιεραρχίας εφόσον ο αντίκτυπος της πολιτισμικής πολυμορφίας αξιολογείται θετικότερα από τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων από ότι από τους απλούς εργαζόμενους, οι οποίοι εμφανίζονται σχεδόν ουδέτεροι.

Το ίδιο συμπέρασμα απορρέει και για τους εργαζόμενους νεότερης ηλικίας, εφόσον αξιολογούν ως σημαντικότερο τον αντίκτυπο της πολιτισμικής πολυμορφίας στην επιχείρηση που εργάζονται.

Ένα από τα ευρήματα μας είναι πως οι γυναίκες αντιμετωπίζουν περισσότερο φιλική ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας τους σε σχέση με τους άνδρες. Παρόλα αυτά ο Canning (1988) τεκμηρίωσε στην έρευνά του ότι το φύλο θεωρείται πρωταρχικός παράγοντας στην επαγγελματική εξέλιξη με τις γυναίκες να απολαμβάνουν λιγότερες πιθανότητες προαγωγής από ότι οι άνδρες.

Επιπλέον, συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα στον εργασιακό τους χώρο σε σχέση με τη διαφορετικότητα, αλλά διαπιστώνουν ότι η εταιρία τους δεν

προωθεί την πολυμορφία παρόλο που οι ίδιοι εκτιμούν ότι δεν θα είχε αρνητικό αντίκτυπο.

Μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων βρέθηκε πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο την πολυμορφία και θεωρούν ότι δεν έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρία τους, έστω και αν διαπιστώνουν ότι στην Ελλάδα δεν εφαρμόζονται τακτικές που θα την προωθούσαν. Το συμπέρασμα αυτό μας φέρνει σε αντίθεση με την πρόταση που διατύπωσε ο William το 1998, όπου αναφέρει πως η αυξημένη πολυμορφία σε θέματα εθνικότητας συνήθως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνική ένταξη, την επικοινωνία και την αύξηση των συγκρούσεων.

Τα αποτελέσματα μας συμφωνούν εν μέρη με αυτά με τους Weber και Donahue (2001), όπου σε μετανάλυση 24 μελετών διαπίστωσαν πως η πολυμορφία συμπεριλαμβανομένης και της εθνικότητας δεν έχουν καμία σχέση με τη συνοχή της ομάδας και την επίδοση της, εφόσον ένα από τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι πως δε συσχετίζεται η πολυμορφία με την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ο Jehn, το 2004 δήλωσε πως όσον αφορά την πολυμορφία στην εθνικότητα και την απόδοση, τα συμπεράσματα είναι είτε ασήμαντα είτε αρνητικά.

9.2 Περιορισμοί της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία μιας στατιστικά συγκριτικής μεθόδου αξιολόγησης στο μέλλον. Η επεξεργασία του ερωτηματολογίου αποτελεί ένα μόνο εργαλείο μέτρησης της στρατηγικής διοίκησης της διαφορετικότητας και γι' αυτό θα πρέπει να είναι σαφώς συνδεδεμένο με τις οργανωσιακές διαδικασίες και την επιχειρησιακή στρατηγική. Η έρευνα δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί αποσπασματικά σαν άσκηση απλά για τη συλλογή πληροφορίας σχετικά με τις αντιλήψεις και στάσεις των εργαζομένων. Σωστό είναι να σχεδιαστεί, διεξαχθεί και αναλυθεί από εκπαιδευμένο προσωπικό.

9.3 Προτάσεις

Η παρούσα έρευνα αποκαλύπτει και την ιδιαίτερη σημασία που πρέπει να δοθεί σε ερευνητικό επίπεδο, λόγω και της ανυπαρξίας παρόμοιων ερευνών στον ελληνικό χώρο.

Η σκοπιμότητα και η χρησιμότητα της έρευνας είναι αφενός να καλυφθεί το κενό στην ελληνική βιβλιογραφία σχετικά με την προώθηση της διαφορετικότητας στις Ελληνικές επιχειρήσεις και αφετέρου να καταγραφούν όλοι οι παράγοντες που διαμορφώνουν το κλίμα διαφορετικότητας, όπως το αισθάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι καθώς και η επίδρασή της.

Επίσης με την παρούσα μελέτη ενθαρρύνεται η επιδίωξη της Πολιτισμικής Πολυμορφίας στις επιχειρήσεις, εφόσον πρόκειται για θέμα ηθικής, βοηθά στην πρόσβαση σε νέες αγορές και στη διεύρυνση γνώσεων (Ely & Thomas 2001).

9.4 Επίλογος

Στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης και της δύσκολης εποχής που διανύουμε, οι επιχειρήσεις ασχολούνται εκτενέστερα με το θέμα της ποικιλομορφίας. Οι εργαζόμενοι σταδιακά αποδέχονται το θέμα της ισότητας, ανεξάρτητα από τη διαφορετικότητα των συναδέλφων τους. Στην Ελλάδα, το θέμα της Πολυμορφίας υπάρχει στην αντίληψη των ατόμων, αλλά παρόλα αυτά δεν έχει εφαρμοστεί ακόμα στον επιθυμητό βαθμό, ούτως ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να απολαμβάνουν τα οφέλη που προκαλούνται από τη διαφορετικότητα των ατόμων που την απαρτίζουν. Με την αύξηση της Πολυμορφίας, η βιωσιμότητα και η κερδοφορία θα επέλθουν σε ισορροπία, ως αποτέλεσμα των θετικών επιρροών.

10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bacharach S.B., Bamberger P.A. & Bashdi D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among White and African-American peers. *Academy of Management Journal*, Vol.48, pp: 619-644.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the team make a difference? *Strategic Management Journal*, Vol.10, pp: 107-124.
- Barinaga E. (2007). Cultural diversity' at work: 'national culture' as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, Vol. 60, pp: 315-340.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers and learning. *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp:151-166.
- Barrick, M. R., & Mount, M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp: 1-26.
- Bartol K.M., Evans C.L. & Stith M.T. (1978). Black versus white leaders: a comparative review of the literature. *Academy of Management Review*, Vol.3, pp: 293-304.
- Basadur, M. H., & Head, M. (2001). Team performance and satisfaction: A link to cognitive style within a process framework. *Journal of Creative Behavior*, Vol.35, pp: 227-248.
- Bentancourt H., & Lopez S. R. (1993). The study of culture, ethnicity and race in American psychology. *American Psychologist*, Vol. 48, pp: 629-637.
- Bettencourt B. A., Brewer, M. B., Croak, M. R., & Miller, N. (1992). Cooperation and reduction of intergroup bias: The role of reward structure and social orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.28, pp: 301-319.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., & Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, Vol.27, pp: 204-221.
- Bjorkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: The mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, No.4, pp: 658-672.
- Blau T. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 58, pp: 277-88
- Bretz R., Ash R., & Dreher G. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, Vol. 42, pp: 561-581.
- Bryman A. & Cramer D. (1997), *Quantitative data analysis with SPSS for Windows: A guide for social scientists*, London/New York, Routledge
- Butler, C. L., & Zander, L. (2008). The business of teaching and learning through multicultural teams. *Journal of Teaching in International Business*, Vol.19, No.2, pp: 192-218.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cannings, K. (1988). Managerial promotion: the effect of socialization, specialization and gender, *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 42, pp: 77-88.
- Caulkin S. (2001). The Time is Now, *People Management*, Vol. 2, No. 6, pp: 32-34
- Chatman, J. A., & Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, Vol.44, pp: 956-974.
- Chattopadhyay, P.,Tluchowska, M., & George, E. (2004). Identifying the ingroup: A closer look at the influence of demographic dissimilarity on employee social identity. *Academy of Management Review*, Vol.29, pp:190-202.
- Chenuis, K. (1991). Career commitment in human service professionals: a biographical study, *Human Relations*, Vol. 44, pp: 139-45.
- Cox, T. and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational

- competitiveness. *The Executive*, Vol. 5, pp: 45-56.
- Cox, T. (1993). Cultural Diversity in Organisations, *Theory and Practice*, Barret-Kehler, San Francisco, CA.
- Cox, T., & Nkomo, S. M. (1990). Invisible men and women: a status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.11,pp: 419-431.
- Cox, T., & Nkomo, S. M. (1992). Candidate age as a factor in promotability ratings, *Public Personnel Management*, Vol.21, pp: 197-210.
- Cox, T., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, Vol. 4, pp: 827-847.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirement, media richness and structural determinants. *Management Science*, Vol. 32, No.5, pp: 554-571.
- David K. & Singh H. (1994). Sources of acquisition cultural risk. In G. Krogh, A. Sinatra, & H. Singh (Eds.), *The management of corporate acquisitions*, pp.: 251-292. Houndmills: Macmillan.
- Dipboye, R. L., & Halverson, S. K. (in press). The clash between “best practices” for selection and national culture. In D. L. Stone & E. F. Stone- Romero (Eds.), *The influence of culture on human resource management processes and practices*. New York: Taylor and Francis.
- DiStefano J.J. & Maznevski M.L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, Vol.29, pp: 45-63.
- D.L. Stone et al. (2007). *Human Resource Management Review*, Vol.17, pp:152-165.
- Doran DM, ed. (2003). *Nursing-Sensitive Outcomes: State of the Science*. Jones and Bartlett. Sudbury, MA, USA.
- Dreachlin JL, Hunt PL & Sprainer E (1999). Communication patterns and group composition: Implications for patient-centered care team effectiveness. *Journal of Health Care Management*, Vol. 44, No. 4, pp:252-268.
- Drogendijk, R., & Zander, L. (2010). Walking the cultural distance: In search of direction beyond friction. In Devinney, T. M., Pedersen, T., & Tihanyi, L. Eds. *Advances in international management*. Vol. 23, pp:189-212
- Dunn, R., Dunn, K., & Price, G. (1989). *Learning style inventory*. Lawrence, KS: Price Systems
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. A. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp: 26-49.
- Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: A matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, pp: 922-931.
- Elizabeth V. Hobman, Prashant Bordia and Cynthia Gallois.(2004)Perceived Dissimilarity and Work Group Involvement : The Moderating Effects of Group Openness to Diversity, *Group & Organization Management*, Vol. 29, pp: 562-582.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, pp: 229-273.
- Erez M. (1994). Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M.D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4, pp: 559-607. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- European Business Test Panel, *Diversity Management In 2008*
- Fernandez, J.P. (1991). *Managing a Diverse Workforce: Regaining the Competitive Edge*, Lexington Books, Lexington MA.
- Gaertner S. L., & Dovidio J. F. (Eds.). (2000). Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model. Philadelphia: *Psychology Press*.

- Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes and the adaptation of social capital. *Organization Science*, Vol.11, No.2, pp: 183-196.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51, No. 3, pp: 451–495.
- Gibson, C., & Vermeulen, F. (2003). A healthy divide subgroups as a stimulus for team learning behavior. *Administrative Science Quarterly*, Vol.48, pp: 202–239.
- Hackman JR Ed. (1990). *Groups That Work (and Those That Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, Jossey - Bass, San Francisco, USA.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*, pp: 315—342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, Vol.41, pp: 96–107.
- Harrison, D. A., & Sin, H. P. (2005). What is diversity and how should it be measured? In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.). *Handbook of workplace diversity*, Newbury Park, CA: Sage., pp: 191–216.
- Harzing, A.-W. (2004). The role of culture in entry-mode studies: From neglect to myopia? *Advances in International Management*, Vol.15, pp: 75-127.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals: The revolution in managerial careers*. Chichester, New York: Wiley.
- Hicks-Clarke D. & Iles Paul (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personnel Review*. Vol. 29, No. 3, pp: 324-345.
- Hill, W.H., & Fox, W.M. (1973). Black and White Marine squad leaders' perceptions of racially mixed squads. *Academy of Management Journal*, Vol.16, pp: 680–686.
- Hoffman, L. (1959). Homogeneity and member personality and its effect on group problem solving, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.58, pp: 27–32.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement. *Group and Organization Management*, Vol.29, pp: 560–587.
- Jackson G.Gater R, Goldberg D, Tantam D, Loftus L and Taylor H (1993). A new community mental health team based in primary care: A description of the service and its effect on service use in the first year. *British Journal of Psychiatry*, Vol.162, pp: 375-384
- Jackson, S.E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic issue processing. *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, pp: 345–382.
- Jackson S.E. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. In M. A. West (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*. Wiley, Chichester, UK, pp: 53-76.
- Janis, I. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. New York: Houghton-Mifflin
- Jehn K.A., Northcraft G.B. & Neale M.A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp: 741–763.
- Jehn K.A. & Bezrukova K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context and performance. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pp: 703–729.
- Jehn, K. (1995). A multimethod examination of benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp: 256–282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. B. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demography dissimilarity, and conflict on workgroup outcome. *International Journal of Conflict Management*, Vol.8, pp: 287–305.
- Johnston W.B. & Packer A.H. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianapolis, Indiana: Hudson Institute.

- Joshi A. & Roh, H. (2007). Context matters: a multilevel framework for work team diversity research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 26.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp: 261–271
- Katz D. & Kahn R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, Vol.51, pp:1204–1222.
- Kossek, E.E. and Zonia, S. (1993), Assessing diversity climate: a field study of reactions to employer efforts to promote diversity, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, pp: 61-81.
- Kraiger K., & Ford, J. K. (1985). A meta-analysis of rate race effects in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, Vol.70, pp: 56–65.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, Vol.50, pp: 569-598.
- Krug, J. A., & Nigh, D. (1998). Top management departures in cross border acquisitions. *Journal of International Management*, Vol.4, pp: 267-287.
- Lane, H. W., Maznevski, M. L., DiStefano, J. J., & Dietz, J. (2009). International management behavior: *Leading with a global mindset* (6th ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp: 325-340.
- Lee, T.W. and Mowday, R.T. (1987), Voluntarily leaving an organisation: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, pp: 721-43.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, Vol. 50, pp: 1477-1490.
- Mandell, B.W.& Kohler-Grey,S. (1990). *Management development that values diversity*, *Personnel*, pp: 41-47.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, Vol.6, No.2, pp: 31—55.
- Maloney, M. M., & Zellmer-Bruhn, M. (2006). Building bridges, windows and cultures: Mediating mechanisms between team heterogeneity and performance in global teams. *Management International Review*, Vol.46, No.6, pp: 697—720.
- Martins, L. L., Miliken, F., Wiesenfeld, B. M., & Salgado, S. R. (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences. *Group and Organization Management*, Vol.28, pp: 75-106.
- Martineau T and Buchan J (2000). Human resources and the success of Health Sector Reform. *Human Resources for Health Development Journal*, Vol. 4, No.3, pp: 174-183.
- McIntyre, T. (1996). Does the way we teach create behavior disorders in culturally different students? *Education and Treatment of Children*, Vol. 19, pp: 354–370.
- Milliken F.& Martins L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp: 402–433.
- Milton, L. P., & Westphal, J. D. (2005). Identity confirmation networks and cooperation in groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp: 191–212.
- Mitchell T. E. & Silver W. S. (1990). Individual and group goals when workers are interdependent effects on task strategies and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp: 185–193.
- M.-É. Roberge, R. van Dick(2010). *Human Resource Management Review* Vol.20 295–308
- Moch M. (1980). Racial differences in job satisfaction: testing four common explanations.

- Journal of Applied Psychology*, Vol.65, pp: 299–306.
- Moran, E.T. and Volkwein, J.F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational culture, *Human Relations*, Vol. 45, No.1, pp:19-47.
- Nie,W., Hopkins,W. E., & Hopkins, S. A. (2002). Gender-based perceptions of equity in China's state-owned enterprises. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, pp: 353–377.
- Nkomo S.M. & Cox T., Jr. (1996). Diverse identities in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy &W. R. Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. pp. 338–356, London: Sage.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, pp: 579-601.
- Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, Vol. 7, pp: 615–631.
- Pelled, L. H., Ledford Jr., G. E., & Mohrman, S. A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp:1013–1031.
- Pettigrew T.F.(1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, Vol.49, pp: 65–85.
- Petty, M. M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp: 712—721.
- Piekkari, R., & Zander, L. (2005). Preface: Language and communication in international management. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 3, No.51, pp: 3-9.
- Richardson R. & Thompson M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review Institute of Personnel and Development*. London, UK. Schein.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: past development, contradictions and new directions. *Research in personnel and Human Resources Management*, Vol. 19, pp: 131–173.
- Sackett, P. R., & DuBois, C. L. (1991). Rater-rate race effects on performance evaluation: challengingmeta-analytic conclusions. *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, pp: 873–877.
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp: 779–802.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. and Niles-Jolly, K. (1994), "Creating the climate and culture of success", *Organisational Dynamics*, Vol. 23, No. 1, pp. 17-29.
- Schuler R. S., Dowling P. J., & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Applied Management*, Vol.19, pp: 419–459.
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, pp: 519-536.
- Snow, C. C., Snell, S. A., Canney Davison, S. C., & Hambrick, D. C. (1996). Use transnational teams to globalize your company. *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No.4, pp: 50-67.
- Stahl, G. K., Maznevski, M., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, pp: 690-709.
- Stephan W. G., & Stephan, C. W. (1985). Intergroup anxiety. *Journal of Social Issues*, Vol.41, pp: 157–175.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C., & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity. All-

- inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.44, pp:116-133.
- Stone-Romero E. F. (1994). Construct validity issues in organizational behavior research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, pp: 155–179. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stone-Romero, E. F., & Stone, D. L. (2007). Cognitive, affective, and cultural influences on stigmatization and its impact on human resource management processes and practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 26, pp: 117–167.
- Stone, D. L., Johnson, R. D., Stone-Romero, E. F., & Hartman, M. (2006). A comparative study of Hispanic–American and Anglo–American cultural values and job choice preferences. *Management Research*, Vol.4, pp: 8–21.
- Stone, D. L., & Stone-Romero, E. F. (Eds.) (in press). *The influence of culture on human resource management processes and practices*. New York: Taylor and Francis.
- Tannenbaum SI, Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many recruiting questions. *Journal of Management*, Vol.26, pp: 405–434.
- Terborg, J. R., Castore, C., & DeNinno, J. A. (1976). A longitudinal field investigation of the impact of group composition on group performance and cohesion. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.34, pp: 782–790.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and images in the recruitment process. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, pp: 573–592.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C., Dunnette, M., & Hough, L. C. (Eds.) (1994). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1996). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity*. New York: McGraw Hill.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, Vol.37, pp: 549–579.
- UK.Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S., van Knippenberg, D., Ilgen, D. R., & Van U.S. Bureau of Census (2000). Population Reports. Retrieved March 18, 2007 from <http://www.census.gov/servlit/dataset/main page>
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp: 35-67.
- Van Knippenberg D., & Schippers M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, Vol.58, pp: 515-541.
- Vroom, V. (1966). Organizational choice: A study of pre and post decision processing. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.1, pp: 212–225.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Von Glinow, M.-A., Shapiro, D. L., & Brett, J. L. (2004). Can we talk and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management*, Vol.29, pp: 578-592.
- Webber S.S. & Donahue L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, Vol.27, pp: 141–162.
- Williams K.Y. & O'Reilly C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 20, pp: 77–140.
- Worchel, S., Andreoli, V., & Folger, R. (1977). Intergroup cooperation and intergroup attraction: The effect of previous interaction and outcome of combined effort. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.13, pp: 131–140.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, Vol. 9, pp:141-15.