

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ



Απασχόληση  κοινωνικές υποθέσεις



ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ

Μια μελέτη περί των μεθόδων και
των δεικτών
για τη μέτρηση της σχέσης
κόστους-αποτελεσματικότητας
των πολιτικών για την
πολυμορφία στις επιχειρήσεις

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Απασχόληση & κοινωνικές υποθέσεις

Θεμελιώδη δικαιώματα και καταπολέμηση των διακρίσεων

Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Γενική Διεύθυνση «Απασχόληση, εργασιακές σχέσεις
και κοινωνικές υποθέσεις»
Μονάδα EMPL/D.3

Το χειρόγραφο ολοκληρώθηκε τον Οκτώβριο του 2003

Η παρούσα έκθεση συντάχθηκε από το Κέντρο Στρατηγικής και Υπηρεσιών Αξιολόγησης (CSES) για λογαριασμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με την υποστήριξη του προγράμματος δράσης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας κατά των διακρίσεων.

Centre for Strategy and Evaluation Services
PO Box 159
Kent TN14 5WT
Ηνωμένο Βασίλειο

Το πλήρες κείμενο της έκθεσης είναι διαθέσιμο σε ηλεκτρονική μορφή στη διεύθυνση:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/prog/studies_en.htm

Το περιεχόμενο αυτής της δημοσίευσης δεν αντανακλά απαραίτητως την άποψη ή τη θέση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

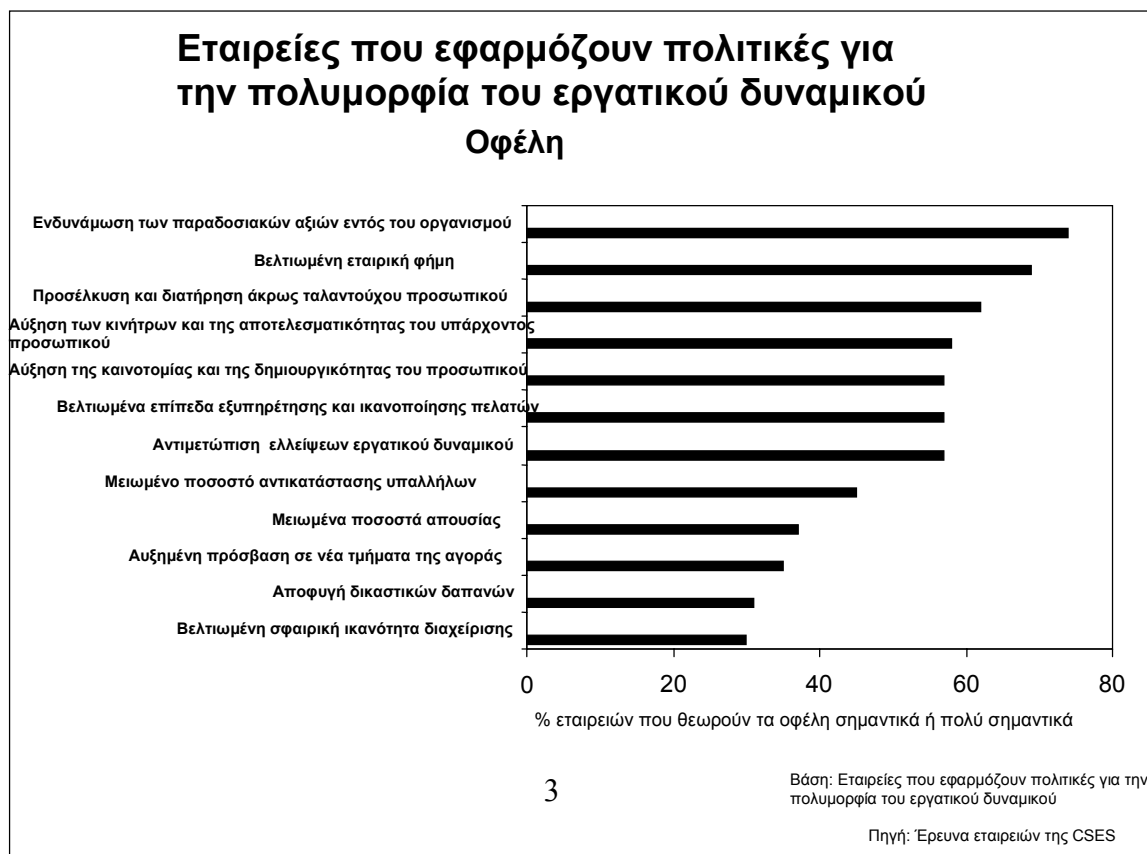
Η παρούσα μελέτη εξετάζει τη μέτρηση του κόστους και των οφελών των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού, π.χ. εθελοντικές πρωτοβουλίες εκ μέρους επιχειρήσεων για την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη υπαλλήλων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Το έργο αυτό έχει αναληφθεί, αφενός, στα πλαίσια της εφαρμογής νέων οδηγιών κατά των διακρίσεων σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση και, αφετέρου, των αυξημένων επενδύσεων εκ μέρους των επιχειρήσεων σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.

Για την ολοκλήρωση της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν πολλές πηγές στοιχείων, περιλαμβανομένων: μιας έρευνας που διεξήχθη σε 200 εταιρείες σε τέσσερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης· εκτενούς βιβλιογραφίας· της εκπόνησης 8 μελετών περιπτώσεων για προγράμματα προώθησης της πολυμορφίας σε 6 κράτη μέλη· και 48 συνεντεύξεων με εταιρείες, επιχειρήσεις, εθνικές κυβερνήσεις, υπηρεσίες για την προώθηση της ισότητας δικαιωμάτων μεταξύ ανδρών και γυναικών, συνδικαλιστικές οργανώσεις και μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Τα πορίσματά μας παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις πολιτικές πολυμορφίας και τις σχετικές μετρήσεις που είναι σημαντικές για διευθυντές επιχειρήσεων, κοινωνικούς εταίρους και ιθύνοντες χάραξης πολιτικής. Συγκεκριμένα, η έκθεση εντοπίζει μια σειρά βασικών ζητημάτων:

1. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν πολιτικές πολυμορφίας εντοπίζουν σημαντικά οφέλη που μακροπρόθεσμα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα και, σε ορισμένες περιπτώσεις, επιφέρουν επίσης βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες βελτιώσεις απόδοσης (Σχήμα Α).

Σχήμα Α



Βάσει των στοιχείων μας, τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή πολιτικών πολυμορφίας αφορούν την ενδυνάμωση της οργανωτικής δομής και του ανθρώπινου δυναμικού. Μαζί με τις γνώσεις που αποκτώνται, αποτελούν τις κύριες ασώματες ακινητοποιήσεις (άυλα στοιχεία ενεργητικού) που χρησιμοποιούν οι εταιρείες σε μεγάλο εύρος τομέων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξίας.

Φυσικά, η υλοποίηση των πολιτικών πολυμορφίας ενέχει κάποιες δαπάνες. Αυτές περιλαμβάνουν τις χρηματικές δαπάνες που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία περί διακρίσεων και την υλοποίηση προγραμμάτων για την αλλαγή της εσωτερικής παράδοσης, ώστε να προσλαμβάνεται, διατηρείται και αναπτύσσεται πολύμορφο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, υπάρχουν επίσης δαπάνες (κόστος) ευκαιρίας που συνδέονται με την αλλαγή του τρόπου χρήσης του χρόνου διαχείρισης καθώς και οι «κίνδυνοι εκτέλεσης» που αφορούν προγράμματα σημαντικών οργανωτικών αλλαγών.

2. Η αποτελεσματική και συστηματική μέτρηση του κόστους και των οφελών των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού είναι ουσιαστικής σημασίας για τη διατήρηση των υφιστάμενων προγραμμάτων και τη δημιουργία των επιχειρηματικών κινήτρων για μεγαλύτερες επενδύσεις, κυρίως από «μη χρήστες».

Οι μεγάλες εταιρείες μετρούν τις δαπάνες και τα οφέλη των επενδύσεων σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού για διάφορους λόγους: πρώτον, υπάρχει η τάση οι μετρήσεις να αποτελούν την κινητήρια δύναμη – «οτιδήποτε μετριέται ολοκληρώνεται»· δεύτερον, βάσει των καλών πρακτικών απαιτείται η μέτρηση του κόστους και των οφελών κάθε μορφής επένδυσης, περιλαμβανομένων των επενδύσεων σε ασώματες ακινητοποιήσεις· τρίτον, η μέτρηση παρέχει μια αιτιολογία για τη συνεχή χρήση ανεπαρκών πόρων· και τέλος, η μέτρηση επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να αποκτούν γνώσεις και εμπειρία για μελλοντικές παρόμοιες επενδύσεις.

Υπάρχει ήδη μεγάλος αριθμός δεικτών κόστους και οφέλους που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι ποιοτικοί και τείνουν να εστιάζονται στο κόστος και τα «ενδιάμεσα αποτελέσματα» όπως οι αλλαγές στη στάση ή τα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού. Μέχρι στιγμής υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία για την ποσοτική αξιολόγηση του κόστους ή των οφελών. Υπάρχουν επίσης ελάχιστα στοιχεία σχετικά με τη συστηματική μέτρηση του κόστους, των οφελών και των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων.

Παρά την ύπαρξη αυτών των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται σχετικά με τις μετρήσεις, είναι δυνατή η δημιουργία ενός πλαισίου για τη μέτρηση της απόδοσης που να παρέχει μια συστηματική μέθοδο εντοπισμού του κόστους, των οφελών, των κύριων διαδικασιών και των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων.

Αυτή η πρότυπη προσέγγιση βασίζεται σε υπάρχουσες πρακτικές μετρήσεων, σε στοιχεία σχετικά με το κόστος και τα οφέλη και σε σύγχρονες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης. Επισημαίνει την αξία της μέτρησης των επενδύσεων σε προγράμματα πολυμορφίας, κάνει σαφή διαχωρισμό μεταξύ των

επενδύσεων και των διαφόρων τύπων αποτελεσμάτων και υποχρεώνει τις εταιρείες να λάβουν σοβαρά υπόψη τους διαφορετικούς τύπους οφελών και τον τρόπο μέτρησής τους. Η υιοθέτηση αυτού του πλαισίου είναι δυνατή από εταιρείες κάθε είδους και μεγέθους. Στα πλαίσια μιας κοινής διάρθρωσης, είναι δυνατή η προσαρμογή των συγκεκριμένων δεικτών και μεθόδων μέτρησης προκειμένου να καλύπτουν τις ανάγκες κάθε επιχείρησης (Σχήμα Β).

Σχήμα Β



Πηγή: CSES

3. Οι εταιρείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντιμετωπίζουν ένα περίπλοκο σύνολο εμποδίων που περιορίζει το επίπεδο των επενδύσεων σε πολιτικές για την πολυμορφία. Σε αυτά περιλαμβάνονται νομικοί περιορισμοί ως προς την κατοχή και την επεξεργασία ευαίσθητων δεδομένων· διαφορές στην εθνική στάση απέναντι σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες· δυσκολίες στην αλλαγή της παράδοσης των επιχειρήσεων· έλλειψη γνώσεων των εταιρειών σχετικά με το περιεχόμενο, τα οφέλη, τους μηχανισμούς και τη λογική των πολιτικών για την πολυμορφία. Η δημόσια πολιτική πρέπει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο συμβάλλοντας στην αντιμετώπιση κάποιων από αυτά τα εμπόδια.

Η πιλοτική μας έρευνα εταιρειών έδειξε ότι υπάρχουν δύο σημαντικά «εσωτερικά» εμπόδια που περιορίζουν τις επενδύσεις σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Πρόκειται για δυσκολίες που αφορούν την αλλαγή της παράδοσης μιας επιχείρησης και την έλλειψη γνώσεων

σχετικά με τις πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Αυτό το «κενό γνώσεων» περιλαμβάνει την έλλειψη γνώσεων σχετικά με το περιεχόμενο, τη λογική, το κόστος και τα οφέλη, καθώς επίσης τις μεθόδους μέτρησης των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Υπάρχουν σημαντικοί διαθέσιμοι δημόσιοι πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκεκριμένες ελλείψεις γνώσεων.

Αντίθετα, ωστόσο, είναι περιορισμένα τα περιθώρια χρήσης της δημόσιας πολιτικής προκειμένου να βοηθηθούν οι εταιρείες στην αποτελεσματική υλοποίηση προγραμμάτων αλλαγής της νοοτροπίας. Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζονται από τις εταιρείες είναι η έλλειψη τεχνογνωσίας διαχείρισης και ο φόβος που αισθάνονται οι εργαζόμενοι και τα διευθυντικά στελέχη για την αλλαγή.

Η περιορισμένη εξέτασή μας του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση έδειξε ότι είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν και «εξωτερικά» εμπόδια στην υιοθέτηση πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Οι περιορισμοί που υφίστανται σχετικά με την κατοχή ευαίσθητων δεδομένων στα περισσότερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Οι συγκεκριμένοι περιορισμοί καθιστούν αδύνατη τη μέτρηση των αλλαγών στα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού: κύριο ενδιάμεσο αποτέλεσμα και μέτρο της προόδου. Αυτό ισχύει κυρίως σχετικά με τα προγράμματα που αποσκοπούν στην ενσωμάτωση ομοφυλοφίλων πολιτών, ανθρώπων διαφορετικών εθνοτικών ομάδων και εργαζομένων διαφορετικών θρησκειών.

Παράλληλα με αυτούς τους νομικούς περιορισμούς, οι διαφορές στην κοινωνική στάση έναντι διαφορετικών ομάδων στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης περιορίζουν την κλίμακα ή στρεβλώνουν την σχεδίαση των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.

4. Συγκριτικά με τα διαθέσιμα στοιχεία για την υποστήριξη των επενδύσεων σε άλλες μορφές ασώματων ακινητοποιήσεων, η οικονομική επιχειρηματολογία (business case) υπέρ των επενδύσεων στην πολυμορφία του εργατικού δυναμικού βρίσκεται ακόμη σε εμβρυϊκό στάδιο και είναι αποσπασματική. Ωστόσο, είναι δυνατή η ανάληψη δράσης εκ μέρους των κυβερνήσεων και άλλων παραγόντων για την αντιμετώπιση αυτής της αδυναμίας, κυρίως μέσω της παροχής περισσότερων πληροφοριών σχετικά με την εμπειρία εταιρειών που έχουν επενδύσει σε πολιτικές για την πολυμορφία.

Η έκθεση παρουσιάζει μια σειρά μέτρων που μπορούν να ληφθούν για την ενίσχυση των στοιχείων υπέρ των επενδύσεων σε προγράμματα για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού και την ευρύτερη διάδοση καλών πρακτικών σε αυτόν τον τομέα (βλ. Ενότητα 9 της Περίληψης).

ΠΕΡΙΛΗΨΗ - ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Ιστορικό της μελέτης και στόχοι
2. Διεξαχθείσες εργασίες
3. Πολιτικές για την πολυμορφία σε επιχειρήσεις
4. Οφέλη και κόστος των πολιτικών για την πολυμορφία
5. Μέτρηση του κόστους και των οφελών των πολιτικών για την πολυμορφία
6. Οικονομική επιχειρηματολογία (business case) υπέρ της πολυμορφίας
7. Εμπόδια στην υιοθέτηση των πολιτικών για την πολυμορφία
8. Συμπεράσματα
9. Συστάσεις

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Οι νέες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης θεσπίζουν ένα γενικό πλαίσιο για το σεβασμό της ίσης μεταχείρισης στην απασχόληση. Οι οδηγίες καλύπτουν τις άμεσες και τις έμμεσες διακρίσεις με βάση τη φυλετική ή εθνική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την ενδεχόμενη αναπηρία, την ηλικία ή τον γενετήσιο προσανατολισμό.

Ωστόσο, ενδεχομένως να μην επαρκεί η νομοθεσία ώστε να εξασφαλιστεί ότι όλοι οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης χαίρουν ίσων ευκαιριών στην εργασία και ότι, τελικά, η αγορά εργασίας είναι περισσότερο ισότιμη. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι ευρύτεροι στόχοι πολιτικής, απαιτούνται επιπλέον δράσεις για να πεισθούν οι εταιρείες να προσλαμβάνουν, διατηρούν και αναπτύσσουν πολύμορφο εργατικό δυναμικό.

Στόχος του έργου είναι η διεξαγωγή μιας μελέτης σχετικά με τη σκοπιμότητα καθορισμού μεθόδων και δεικτών για τη μέτρηση του κόστους και των οφελών των πολιτικών για την πολυμορφία στις ευρωπαϊκές εταιρείες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα αυτών των πολιτικών και των πρακτικών ώστε να αξιολογηθούν και να διαδοθούν δεόντως.

Αυτοί οι δείκτες αποτελούν κρίσιμο τμήμα της «οικονομικής επιχειρηματολογίας» υπέρ των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Είναι σημαντικό αυτό να γίνει πειστικά κατανοητό προκειμένου να ενθαρρυνθεί η εταιρική κοινωνική ευθύνη και να εξαλειφθούν οι διακρίσεις με βάση τη φυλετική καταγωγή, την ενδεχόμενη αναπηρία, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, την ηλικία ή το γενετήσιο προσανατολισμό.

Οι μέθοδοι και οι δείκτες που προτείνονται από τη μελέτη ενδεχομένως να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω πρακτική εργασία σχετικά με την αξιολόγηση των επιπτώσεων των πολιτικών για την πολυμορφία στις εταιρείες και τη διάδοση των αποτελεσμάτων στους παράγοντες διαμόρφωσης της κοινής γνώμης και τους φορείς λήψης αποφάσεων.

2. ΔΙΕΞΑΧΘΕΙΣΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Το έργο εκτελέστηκε σε τρία τμήματα. Η πρώτη φάση αποτελούνταν από τις προπαρασκευαστικές δραστηριότητες. Η δεύτερη φάση συνίστατο στο κυρίως έργο, ενώ η κύρια έκθεση καταρτίστηκε κατά την τρίτη και τελική φάση.

Το κυρίως έργο εστιάστηκε:

- στον εντοπισμό των υφιστάμενων δεικτών (και μεθόδων μέτρησης) που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για τη μέτρηση του κόστους και του οφέλους των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού·
- στην αξιολόγηση της σπουδαιότητας και της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων δεικτών για τις ευρωπαϊκές εταιρείες, περιλαμβανομένης

της εξέτασης των κοινωνικοπολιτισμικών παραγόντων στην Ευρωπαϊκή Ένωση που ενδεχομένως επηρεάζουν την καταλληλότητα ή τη σκοπιμότητα των υφιστάμενων δεικτών ή θέτουν γενικότερα εμπόδια στην υιοθέτηση πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού·

- στην ανάπτυξη νέου πλαισίου μέτρησης της αποτελεσματικότητας για το κόστος και τα οφέλη των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού στις εταιρείες· και
- στην ανάπτυξη στρατηγικής για τη διάδοση των πληροφοριών που έχουν συλλεγεί σχετικά με το κόστος και τα οφέλη των πολιτικών για την πολυμορφία στους κύριους παράγοντες για τις πολιτικές για την πολυμορφία στις εταιρείες.

Για την διεξαγωγή των παραπάνω εργασιών χρησιμοποιήθηκαν πολλές πηγές στοιχείων. Αυτές περιλαμβάνουν: βιβλιογραφικές πηγές· έρευνα που διεξήχθη σε 200 εταιρείες σε τέσσερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης· την ανάπτυξη 8 μελετών περιπτώσεων σχετικά με προγράμματα για την προώθηση της πολυμορφίας σε 6 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης· και εκτενή προγράμματα συνεντεύξεων. Διεξήχθησαν συνεντεύξεις σε ένα σύνολο 48 προσώπων. Το πρόγραμμα κάλυψε 10 μεγάλες και 4 μικρές εταιρείες, επιχειρηματικές οργανώσεις επιπέδου Ευρωπαϊκής Ένωσης, τον ακαδημαϊκό τομέα, οργανώσεις για την προώθηση της πολυμορφίας (κυβερνήσεις, φορείς για την ισότητα, κοινωνικούς εταίρους και επιχειρήσεις στα κράτη μέλη) και ενδιαφερόμενους φορείς (μη κυβερνητικές οργανώσεις και συνδικαλιστικές οργανώσεις).

3. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η «πολυμορφία του εργατικού δυναμικού» στις εταιρείες συνδέεται με πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για την πρόσληψη, διατήρηση και ανάπτυξη υπαλλήλων από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Αυτό σε κάποιες περιπτώσεις οδηγεί σε αλλαγή στο "μίγμα" των υπαλλήλων, ενώ σε κάποιες άλλες οδηγεί σε αλλαγές στο είδος των υπαλλήλων σε συγκεκριμένες διευθυντικές ή τεχνικές θέσεις. Σε κάθε περίπτωση, οι συγκεκριμένες πολιτικές υπερβαίνουν τα όρια της τήρησης της νομοθεσίας κατά των διακρίσεων.

Ωστόσο, στην πράξη είναι δύσκολο να δοθεί ένας ορισμός για τον «πολύμορφο χώρο εργασίας». Σήμερα υφίσταται ένας ευρέως αποδεκτός τρόπος διαχωρισμού των «πολύμορφων» και μη χώρων εργασίας. Ένας «πολύμορφος χώρος εργασίας» είναι το αποτέλεσμα σημαντικών αλλαγών στην εσωτερική παράδοση μιας εταιρείας και είναι εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθούν οι μεταβολές των αξιών που επιφέρουν οι αλλαγές στην εσωτερική παράδοση. Εξάλλου, δεν θέτουν όλες οι εταιρείες τους ίδιους στόχους στις αντίστοιχες πολιτικές τους για την πολυμορφία.

Οι εταιρείες υιοθετούν πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού για τρεις διαφορετικούς λόγους: δεοντολογίας, κανονιστικούς (απόδειξη τήρησης της νομοθεσίας κατά των διακρίσεων) και οικονομικούς (δημιουργία οικονομικών οφελών που υπερβαίνουν τις δαπάνες υλοποίησης). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εταιρείες υιοθετούν πολιτικές για την πολυμορφία

για περισσότερους από έναν από τους παραπάνω λόγους. Το έργο αυτό εστιάζεται μόνον στους οικονομικούς λόγους υιοθέτησης πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.

Οι επενδύσεις στην πολυμορφία για οικονομικούς λόγους οφείλονται σε σημαντικές αλλαγές: στις αγορές προϊόντων (ανάγκες πελατών και δραστηριότητες ανταγωνιστών)· στις αγορές εργασίας (διαθεσιμότητα, ποιότητα και αξίες του υπάρχοντος και του μελλοντικού προσωπικού)· στις κεφαλαιαγορές (απόψεις των επενδυτών σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης επενδύσεων)· στην κυβερνητική επιρροή (επιπτώσεις ρύθμισης, νομοθεσίας και πολιτικής πίεσης)· και στις ευρύτερες κοινωνικές αξίες (προσδοκίες των πολιτών σχετικά με τη συμπεριφορά των εταιρειών).

4. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ

4.1. Οφέλη

Η έρευνά μας έχει εντοπίσει δύο κύριους τύπους οικονομικών οφελών που αναζητούν οι εταιρείες από τις επενδύσεις σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Συγκεκριμένα, οι συγκεκριμένες πολιτικές επιφέρουν στις εταιρείες οικονομικά οφέλη μέσω:

- **της ενίσχυσης των μακροπρόθεσμων παραγόντων που δημιουργούν αξία**, π.χ. των ενσώματων και ασώματων ακινητοποιήσεων που καθιστούν τις εταιρείες ανταγωνιστικές και τους επιτρέπουν να δημιουργούν σταθερές ροές μετρητών και να ικανοποιούν τους μετόχους τους. Σε αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνεται η δημιουργία διαφοροποιημένης φήμης σε βασικούς παράγοντες και πελάτες και η βελτίωση της ποιότητας του εργατικού δυναμικού της εταιρείας.

Οι επενδύσεις στις πολιτικές για την πολυμορφία συμβάλλουν σε μια στρατηγική μακροπρόθεσμης αξίας με τη δημιουργία και την ενίσχυση του εργατικού δυναμικού και της οργανωτικής δομής. Παράλληλα με τις γνώσεις που αποκτώνται, αποτελούν τις κύριες ασώματες ακινητοποιήσεις που χρησιμοποιούν οι εταιρείες σε ένα μεγάλο εύρος τομέων για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξίας. Οι μεγάλες εταιρείες αναγνωρίζουν ότι δεν υπάρχουν απλές σχέσεις «δράσης και αντίδρασης» μεταξύ της ενίσχυσης αυτών των παραγόντων, τη βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας και της δημιουργίας αξίας. Ωστόσο, φρονούν ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες συνδυαστικά έχουν ισχυρό έμμεσο μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην ανταγωνιστικότητά τους.

- **της δημιουργίας βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων ευκαιριών για τη βελτίωση των χρηματικών ροών** μέσω της μείωσης, επί παραδείγματι, των δαπανών, της αντιμετώπισης των ελλείψεων σε εργατικό δυναμικό, της εισόδου σε νέες αγορές και της

βελτίωσης της απόδοσης στις υπάρχουσες αγορές. Τα οφέλη αυτά είναι επίσης γνωστά ως οφέλη απόδοσης επενδύσεων (ROI).

Λόγω του χαρακτήρα τους, η μέτρηση πολλών από αυτά τα οφέλη είναι πιο απλή και υπό ορισμένες συνθήκες είναι δυνατός ο εντοπισμός συσχετισμού με επενδύσεις στην πολυμορφία. Ωστόσο, πολλά από αυτά τα οφέλη αφορούν συγκεκριμένα πλαίσια, αφορούν, παραδείγματος χάριν, τη στρατηγική και τη θέση στην αγορά συγκεκριμένων εταιρειών.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα είναι η δυσκολία συσχετισμού των επιχειρηματικών οφελών με τις επενδύσεις στην πολυμορφία. Ακόμη και για βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες βελτιώσεις των χρηματικών ροών, ενδέχεται οι πολιτικές για την πολυμορφία να αποτελούν έναν μόνο παράγοντα ανάμεσα σε έναν αριθμό παραγόντων που συνέβαλαν στη βελτίωση της απόδοσης.

4.2. Κόστος

Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τέσσερα είδη επιπλέον κόστους στις επενδύσεις τους σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Αυτά είναι:

- **Κόστος τήρησης της νομοθεσίας** – ενδεχόμενες δαπάνες περιλαμβάνουν: δαπάνες συστημάτων αρχειοθέτησης· εκπαίδευσης προσωπικού· και κοινοποίησης των νέων πολιτικών. Ωστόσο, η έκταση αυτών των δαπανών για κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορεί να επηρεαστεί από το επίπεδο και τον χαρακτήρα των υφιστάμενων εσωτερικών διαδικασιών και των απαιτήσεων της ισχύουσας νομοθεσίας.
- **Χρηματικό κόστος της πολυμορφίας** – οι κύριες χρηματικές δαπάνες αφορούν: ειδικευμένο προσωπικό· κατάρτιση και εκπαίδευση· εγκαταστάσεις και υποστήριξη· συνθήκες εργασίας και επιδόματα· επικοινωνία· πολιτικές απασχόλησης· και διαδικασίες παρακολούθησης και κατάρτισης εκθέσεων. Κάποιες από αυτές τις δαπάνες είναι εφάπαξ και βραχυπρόθεσμες, αλλά οι περισσότερες είναι μακροπρόθεσμες επαναλαμβανόμενες δαπάνες.
- **Κόστος ευκαιρίας της πολυμορφίας** – το κόστος ευκαιρίας αντιπροσωπεύει την απώλεια οφελών λόγω αδυναμίας χρήσης ανεπαρκών πόρων σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει: κόστος της αλλαγής του τρόπου χρήσης του χρόνου των διευθυντικών στελεχών· της αλλαγής του τρόπου χρήσης του χρόνου της λειτουργικής διαχείρισης· και των ελλείψεων της παραγωγής.
- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι της πολυμορφίας** – πολλά προγράμματα που έχουν σχεδιαστεί για την αλλαγή της εταιρικής παράδοσης απαιτούν μεγαλύτερο χρόνο υλοποίησης από τον προγραμματισμένο ή αποτυγχάνουν πλήρως. Αυτός ο «κίνδυνος εκτέλεσης» είναι ευρέως

κατανοητός από τις εταιρείες. Οι αιφώρες πολιτικές για την πολυμορφία αποτελούν αποτέλεσμα επιτυχών αλλαγών στην εταιρική παράδοση.

5. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΦΕΛΩΝ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ

5.1. Πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης

Το κόστος και τα οφέλη των επενδύσεων σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού μετρώνται για διάφορους λόγους: πρώτον, υπάρχει η τάση οι μετρήσεις να αποτελούν την κινητήρια δύναμη· δεύτερον τα συγκεκριμένα προγράμματα αποτελούν επενδύσεις· τρίτον, οι μετρήσεις αιτιολογούν τη χρήση σπάνιων πόρων· και τέλος, η μέτρηση επιτρέπει στα διευθυντικά στελέχη να αποκτούν γνώσεις και πείρα για μελλοντικές παρόμοιες επενδύσεις.

Η τρέχουσα μέτρηση του κόστους και των οφελών των πολιτικών για την πολυμορφία τείνει να εστιάζεται κυρίως σε δύο πράγματα: τις δραστηριότητες για την χάραξη πολιτικής για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού· και στα ενδιάμεσα αποτελέσματα δραστηριοτήτων για την υλοποίηση μιας νέας πολιτικής για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού, όπως αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού. Υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία σχετικά με συστηματικές ολιστικές μετρήσεις τόσο του κόστους όσο και των οφελών.

Παρότι η εμβέλεια των τρεχόντων συστημάτων αξιολόγησης των επιπτώσεων των πολιτικών για την πολυμορφία είναι περιορισμένη, είναι δυνατή η δημιουργία ενός «προτύπου» μιας αυστηρότερης και συστηματικότερης προσέγγισης. Βάσει των γνώσεών μας σχετικά με τους τύπους οφελών που ενδέχεται να επιφέρουν οι πολιτικές για την πολυμορφία και λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης και τις τρέχουσες πρακτικές μετρήσεων που χρησιμοποιούν μεγάλες εταιρείες, αναπτύξαμε ένα προτεινόμενο πλαίσιο μέτρησης της απόδοσης.

Η πρότυπη προσέγγιση αποτελείται από τρία σημαντικά μέρη:

- **Υλοποίηση προγράμματος** – σε αυτό το τμήμα τα μέτρα καλύπτουν τις δράσεις που αναλαμβάνουν οι εταιρείες για τη διευκόλυνση της αλλαγής της παράδοσης και της άρσης των εμποδίων, όπως είναι οι έμμεσες διακρίσεις. Σε αυτήν την περίπτωση οι δράσεις είναι ένας συνδυασμός ενεργειών και διαδικασιών. Αυτό το τμήμα του πλαισίου μέτρησης τείνει να μετρά δραστηριότητες και κόστος.
- **Αποτελέσματα πολυμορφίας** – πρόκειται για τα ενδιάμεσα αποτελέσματα των δράσεων που αναλαμβάνονται για την υλοποίηση μιας πολιτικής για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Ως τέτοια, τα αποτελέσματα που αφορούν αυτό το τμήμα του προτύπου δεν δημιουργούν επιχειρηματικά οφέλη, αποτελούν όμως αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία αυτών των οφελών. Η χρήση των μετρήσεων των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων αποτελεί σημαντικό

μηχανισμό για τη μέτρηση της προόδου και είναι συνεκτική με τα σύγχρονα μέτρα της απόδοσης και τις υφιστάμενες πρακτικές μέτρησης.

- **Επιχειρηματικά οφέλη** – αυτό το τμήμα του προτύπου αξιολογεί τις επιχειρηματικές επιπτώσεις των επενδύσεων σε μια πολιτική για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Το πλαίσιο μας βασίζεται στα είδη οφελών που αναζητούν οι εταιρείες στην πολυμορφία. Οι βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες βελτιώσεις της επιχειρηματικής απόδοσης μετρώνται βάσει των λειτουργικών αποτελεσμάτων παρά των συνολικών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Αντίθετα, οι βελτιώσεις ως προς τις ασώματες ακινητοποιήσεις αποτελούν μέρος περισσότερο στρατηγικών μέτρων.

5.2. Δείκτες κόστους και οφελών

Πολλοί δείκτες βρίσκονται σήμερα σε χρήση ή είναι διαθέσιμοι για χρήση βάσει των υφιστάμενων επιχειρηματικών πρακτικών (Πλαίσιο 1).

Πλαίσιο 1

Κάλυψη δεικτών κόστους και οφελών
<p>Υλοποίηση προγράμματος</p> <ul style="list-style-type: none">• Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης·• Στρατηγική και σχέδιο για την πολυμορφία·• Οργανωτικές πολιτικές·• Οφέλη της απασχόλησης·• Κίνητρα για τα διευθυντικά στελέχη·• Οργανωτικές δομές·• Διαδικασία κατάρτισης εκθέσεων (παρακολούθησης και αξιολόγησης)·• Επικοινωνία·• Δίκτυα υποστήριξης·• Επιμόρφωση και εκπαίδευση· και• Απώλειες παραγωγικότητας
<p>Αποτελέσματα πολυμορφίας</p> <ul style="list-style-type: none">• Δημογραφικά στοιχεία («εκπροσώπηση») του εργατικού δυναμικού· και• Παράδοση απασχόλησης/περιβάλλον εργασίας
<p>Επιχειρηματικά οφέλη</p> <ul style="list-style-type: none">• Μείωση των δαπανών·• Ελλείψεις εργατικού δυναμικού·• Πρόσβαση σε νέες αγορές·• Βελτιωμένη απόδοση στις υφιστάμενες αγορές·• Πρόσβαση σε προσόντα·• Σφαιρική ικανότητα διαχείρισης·• Καινοτομία και δημιουργικότητα·• Φήμη στην κυβέρνηση και άλλους ενδιαφερόμενους παράγοντες·• Εικόνα στην αγορά·

- Πολιτιστικές αξίες
- Πηγή: CSES

6. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΥΠΕΡ ΤΗΣ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑΣ

Ο όρος «οικονομική επιχειρηματολογία» (business case) χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει τα στοιχεία που απαιτούνται ώστε να πεισθούν οι εταιρείες να προβούν σε επενδύσεις τόσο σε ενσώματες όσο και σε ασώματες ακινητοποιήσεις.

Η υλοποίηση μιας πολιτικής για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού αποτελεί μια μορφή επένδυσης σε ασώματες ακινητοποιήσεις, κυρίως σε εργατικό δυναμικό και οργανωτική δομή. Μια εξέταση της οικονομικής επιχειρηματολογίας για άλλα είδη ασώματων ακινητοποιήσεων δείχνει ότι ένα πειστικό και αξιόπιστο επενδυτικό σενάριο εξαρτάται από τέσσερα είδη στοιχείων σχετικά με το κόστος και τα οφέλη: μαρτυρίες (δημοσίως εκφρασμένες γνώμες από τους βασικούς παράγοντες διαμόρφωσης της κοινής γνώμης εντός της επιχειρηματικής κοινότητας)· μελέτες περιπτώσεων· έρευνες εταιρειών· και εμπειρική έρευνα.

Πολλές μορφές στοιχείων είναι σημαντικές λόγω των διαρθρωτικών χαρακτηριστικών των ασώματων ακινητοποιήσεων (επέκταση, έλλειψη αγορών κ.λπ.), και συνεπώς λόγω της φύσης των επιπτώσεων στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων.

Τα οικονομικά επιχειρήματα υπέρ των επενδύσεων στην πολυμορφία του εργατικού δυναμικού είναι περισσότερο αποσπασματικά και σε περισσότερο πρώιμο στάδιο ανάπτυξης από ό,τι για άλλες μορφές ασώματων ακινητοποιήσεων, παρότι είναι περισσότερο αναπτυγμένα στις ΗΠΑ και τον Καναδά από ό,τι στην Ευρώπη. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους:

- Είναι δύσκολος ο ποσοτικός προσδιορισμός του κόστους και των οφελών προκειμένου να διεξαχθεί μια παραδοσιακή ανάλυση κόστους/αποτελεσματικότητας. Πολλά από τα οφέλη είτε αφορούν συγκεκριμένα πλαίσια είτε είναι δύσκολο να μετρηθούν.
- Η μέτρηση της πολυμορφίας σε επίπεδο επιχείρησης είναι δυσκολότερη από ό,τι για άλλα είδη ασώματων ακινητοποιήσεων. Η πολυμορφία είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλλαγής της παράδοσης και όχι πρώτη ύλη μιας άλλης διαδικασίας.
- Η επένδυση σε πολιτικές για την πολυμορφία, παρά η τήρηση της νομοθεσίας, αποτελεί σχετικά περιορισμένη δραστηριότητα στις εταιρείες της Ευρωπαϊκής Ένωσης· και
- Όπως ισχύει επίσης με όλες τις άλλες μορφές επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, υπάρχουν σημαντικά κενά γνώσεων λόγω της αδυναμίας να αντιμετωπιστούν οι απαιτήσεις περί τήσεως του απορρήτου.

Παρά τις δυσκολίες αυτές, αρχίζουν να διαφαίνονται και να προβάλλονται όλο και περισσότερα οικονομικά επιχειρήματα υπέρ των επενδύσεων σε πολιτικές για την πολυμορφία. Τα σημαντικότερα σημεία τους είναι η σύνδεσή τους με

τις επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και οι μαρτυρίες ενός μικρού αριθμού μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Εξάλλου, στοιχεία που αφορούν άλλες μορφές ασώματων ακινητοποιήσεων δείχνουν ότι είναι δυνατή η επίτευξη προόδου. Παραδείγματος χάριν, γίνονται προσπάθειες για την εξέταση της ανάπτυξης κοινών προτύπων για την κατάρτιση εκθέσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

7. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΜΟΡΦΙΑ

Όπως ισχύει επίσης με άλλες μορφές επενδύσεων σε νέες πολιτικές ανθρωπίνων πόρων, στην υλοποίηση των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού υπάρχουν δύο ομάδες εμποδίων: εσωτερικά εμπόδια (αφορούν μεμονωμένες εταιρείες) και εξωτερικά εμπόδια – αυτά προκύπτουν από θεσμικές δομές, παραδόσεις/στάσεις και ρυθμιστικούς παράγοντες.

7.1. Εσωτερικά εμπόδια

Οι εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνά μας και δεν έχουν επενδύσει στην πολυμορφία επεσήμαναν τρεις βασικούς λόγους για τους οποίους δεν ελήφθη υπόψη το ενδεχόμενο πολιτικής για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Πρώτον, υπάρχει έλλειψη γνώσεων σχετικά με αυτού του είδους πολιτικές και τα οφέλη που επιφέρουν. Δεύτερον, υπάρχει μια αντίληψη ότι οι πολιτικές για την πολυμορφία δεν είναι απαραίτητες για την κάλυψη των υφιστάμενων προσδοκιών των εργαζομένων, ενδεχόμενων μελλοντικών εργαζομένων, πελατών ή του κοινού. Τέλος, υπάρχει έλλειψη πίεσης από την κυβέρνηση ή τους επενδυτές.

Επιπλέον, ζητήθηκε από τις εταιρείες που είχαν θέσει σε εφαρμογή προγράμματα για την πολυμορφία να επισημάνουν τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την υλοποίηση. Αυτά ήταν: δυσκολίες στην αλλαγή της υφιστάμενης παράδοσης του οργανισμού, η έλλειψη εσωτερικής τεχνογνωσίας ή πείρας, η έλλειψη κατανόησης των επιχειρηματικών οφελών ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού, και η δυσκολία στον ποσοτικό προσδιορισμό των οφελών για την κάλυψη των επενδύσεων.

7.2. Εξωτερικά εμπόδια

Από την έρευνά μας προέκυψαν τρία σημαντικά είδη εξωτερικών εμποδίων:

- **Νομικοί περιορισμοί ως προς την κατοχή ευαίσθητων δεδομένων**
– Οι περιορισμοί που θέτουν τα κράτη μέλη σχετικά με την κατοχή ευαίσθητων δεδομένων των εργαζομένων (βάσει εν μέρει περιοριστικών εθνικών ερμηνειών της οδηγίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί της προστασίας των δεδομένων) στα περισσότερα από αυτά καθιστούν αδύνατη τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την εθνική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις πεποιθήσεις, ή τον γενετήσιο προσανατολισμό.
- Αυτό περιορίζει την ικανότητα των εταιρειών να μετρούν τις αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού: ένα από τα κρίσιμα μέτρα των «ενδιάμεσων αποτελεσμάτων». Οι συγκεκριμένοι

περιορισμοί θα μπορούσαν δυνητικώς να στρεβλώσουν τη φύση των επενδύσεων των εταιρειών στην πολυμορφία.

- **Υφιστάμενα κενά στη νομοθεσία κατά των διακρίσεων** – η νομοθεσία κατά των διακρίσεων αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα του εθνικού κοινωνικοοικονομικού πλαισίου εντός του οποίου λειτουργούν οι εταιρείες. Αποκλείει απαράδεκτες πρακτικές απασχόλησης και επισημαίνει στις εταιρείες τις σημαντικές αλλαγές στις κοινωνικές αξίες. Η έρευνά μας και οι μελέτες περιπτώσεων έδειξαν ότι για συγκεκριμένες εταιρείες μπορεί να οδηγήσει σε επενδύσεις σε προγράμματα πολυμορφίας. Ωστόσο, μόνο ένας περιορισμένος αριθμός χωρών διέθετε, κατά τη στιγμή συγγραφής του παρόντος, ειδική νομοθεσία για την πρόληψη των διακρίσεων στην απασχόληση βάσει γενετήσιου προσανατολισμού ή ηλικίας.
- **Διαφορές στην εθνική κοινωνική στάση και τις πολιτιστικές αξίες** – βάσει των στοιχείων μας, οι κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την έκταση και τη φύση των πολιτικών για την πολυμορφία που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις, κυρίως τις μικρομεσαίες (ΜΜΕ). Ένα καλό παράδειγμα αποτελούν οι ενδεχόμενες επιπτώσεις των διαφορετικών εθνικών τρόπων αντιμετώπισης της εθνικής καταγωγής.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Υπάρχει ένας αριθμός σημαντικών συμπερασμάτων:

- Τα οικονομικά επιχειρήματα υπέρ των επενδύσεων στην πολυμορφία του εργατικού δυναμικού βρίσκονται σε εμβρυϊκό στάδιο. Είναι επίσης αποσπασματικά.
- Είναι δυνατή η ανάληψη δράσης εκ μέρους των κυβερνήσεων και άλλων παραγόντων για την αντιμετώπιση μέρους αυτής της αδυναμίας της οικονομικής επιχειρηματολογίας, κυρίως μέσω της παροχής περισσότερων πληροφοριών σχετικά με την εμπειρία εταιρειών που έχουν επενδύσει σε πολιτικές για την πολυμορφία.
- Παρά τις αδυναμίες αυτές, αρχίζουν να εμφανίζονται ορισμένα δυνητικώς ισχυρά οικονομικά επιχειρήματα υπέρ των επενδύσεων σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.
- Παρότι υπάρχουν ήδη και χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες πολλοί δείκτες κόστους και οφελών, αυτοί τείνουν να έχουν χαρακτήρα ποιοτικού προσδιορισμού και οι περισσότεροι εστιάζονται στο κόστος και τα «ενδιάμεσα αποτελέσματα» (όπως είναι οι αλλαγές στη στάση ή τα δημογραφικά στοιχεία του εργατικού δυναμικού).
- Άλλα παρόμοια είδη ασώματων ακινητοποιήσεων, όπως είναι οι επενδύσεις στο εργατικό δυναμικό, έχουν αρχίσει να ξεπερνούν αυτά τα προβλήματα μέσω της ανάπτυξης ενός συνδυασμού διαφορετικών

ειδών στοιχείων: μαρτυρίες εταιρειών· μελέτες περιπτώσεων· ακαδημαϊκές μελέτες· και έρευνες εταιρειών.

- Παρά την ύπαρξη αυτών των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται σχετικά με τις μετρήσεις, είναι δυνατή η δημιουργία ενός προτύπου για τη μέτρηση της απόδοσης που να παρέχει μια συστηματική μέθοδο εντοπισμού του κόστους, των οφελών και των βασικών διαδικασιών.
- Σήμερα, οι επενδύσεις σε αιφόρες πολιτικές για την πολυμορφία στην Ευρώπη πιθανώς περιορίζονται σε έναν μικρό αριθμό πρωτοπόρων εταιρειών.
- Η πιλοτική μας έρευνα εταιρειών έδειξε ότι τίθενται δύο σημαντικά «εσωτερικά» εμπόδια στις επενδύσεις σε πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού. Πρόκειται για δυσκολίες που αντιμετωπίζονται στην αλλαγή της παράδοσης μιας επιχείρησης και για την έλλειψη γνώσεων σχετικά με τις πολιτικές για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.
- Η περιορισμένη εξέτασή μας του κοινωνικοοικονομικού πλαισίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση έδειξε ότι είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν «εξωτερικά» εμπόδια στην υιοθέτηση πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού, κυρίως περιορισμοί στα περισσότερα κράτη μέλη που αφορούν την κατοχή ευαίσθητων δεδομένων.
- Η αποτελεσματική διάδοση των πορισμάτων της έκθεσης μπορεί να διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο συμβάλλοντας στην αντιμετώπιση της έλλειψης γνώσεων σχετικά με τις πολιτικές για την πολυμορφία σε εταιρείες κάθε μεγέθους.

9. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Βάσει της έρευνάς μας παραθέτουμε έναν μικρό αριθμό συστάσεων σε δύο τομείς: τη διάδοση των πορισμάτων της έρευνας· και την πιθανή ανάληψη δράσης στα πλαίσια της δημόσιας πολιτικής για τη βελτίωση της οικονομικής επιχειρηματολογίας υπέρ των επενδύσεων στην πολυμορφία.

Βάσει της έρευνας εταιρειών που διεξαγάγαμε, έχουμε εντοπίσει τις εξής δράσεις που θα μπορούσαν να αναληφθούν για την αύξηση των οικονομικών επιχειρημάτων υπέρ των επενδύσεων στην πολυμορφία και την ενίσχυση των στοιχείων για τις επενδύσεις σε προγράμματα για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού:

- κατάρτιση μιας συλλογής μελετών περιπτώσεων·
- υποστήριξη προς ένα δίκτυο σχεδίων επίδειξης σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση βάσει ηγετικών εταιρειών διαφόρων μεγεθών σε διάφορους τομείς·
- επένδυση σε περιοδικές έρευνες εταιρειών σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση προκειμένου να επισημανθεί το επίπεδο διείσδυσης των πολιτικών για την πολυμορφία, τα εμπόδια που τίθενται στην υιοθέτησή τους, καθώς επίσης το κόστος και τα οφέλη τους·
- υποστήριξη ενός δικτύου οργανώσεων για την προώθηση της πολυμορφίας σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να διαδοθούν οι καλές πρακτικές και να εξασφαλιστεί η πλήρης διάδοση της έρευνας που χρηματοδοτεί η Ένωση·
- υποστήριξη εθνικών μελετών σχεδιασμένων για τον συσχετισμό των επενδύσεων στην πολυμορφία με τα επιχειρηματικά οφέλη· και
- υποστήριξη συνεδρίων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης που θα επισημάνουν τα οφέλη της πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Όλες αυτές οι δράσεις πρέπει να αναληφθούν σε συνεργασία με τους κοινωνικούς εταίρους και άλλες σχετικές επιχειρήσεις·
- παροχή πληροφοριών σχετικά με τα οφέλη των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού·
- ανάπτυξη επίσημων και ανεπίσημων δικτύων για τη διάχυση πληροφοριών σχετικά με το κόστος και τα οφέλη των πολιτικών για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού και τις μεθόδους μέτρησης· και
- δημιουργία προγραμμάτων για την ανάπτυξη νέων μέσων για τη μέτρηση των οφελών των προγραμμάτων για την πολυμορφία του εργατικού δυναμικού.



Additional information on 'Fundamental rights and anti-discrimination' is available from the following address:

European Commission
Directorate-General for Employment and Social Affairs
Unit D.3
B-1049 Brussels

Or consult our internet sites:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm

www.stop-discrimination.info