



MMEHR

Multidimensional and
Multicultural Expertise
of Human Resources
professionals

Τεχνικές Κατευθυντήριες Οδηγίες Πολυπολιτισμικής Αναγνώρισης και Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Βιομηχανία 4.0

Ιούλιος 2020

www.hrmmexpertise.eu

Σύνθεση από ifa Akademie and MMEHR Consortium

Συγγραφείς

Daniela La Foresta - University of Naples Federico II (Italy)

Martin Kilgus - ifa Akademie (Germany)

Συν-συγγραφείς

Charalampos Samantzis, Eleni Vezali, Dimitra Printziou, Anna Boumpouzioti,

Katerina Drachaliva - University of Thessaly (Greece)

Ana-Maria Cozgarea - Stefan cel Mare University of Suceava (Romania)

Tiziana Tartari - Janus srl (Italy)

Seda Aydın - Kocaeli Sanayi Odasi (Turkey)

Γραφιστική επιμέλεια

Tullio Giambi - Janus srl (Italy)

Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους εταίρους του έργου την περίοδο Δεκέμβριος 2019- Μάρτιος 2020

Η έκθεση περιλαμβάνει

- Ανάλυση ερωτηματολογίων εθνικών εμπειρογνομόνων
- Ανάλυση της έρευνας MMEHR
- Ανάλυση της έρευνας για τις βέλτιστες πρακτικές
- Συστάσεις για κατευθυντήριες γραμμές MMEHR

Σύνθεση: ifa Akademie, Κοινοπραξία MMEHR © 2020

Όλο το υλικό προστατεύεται από πνευματικά δικαιώματα υπό την άδεια Creative Commons CC BY-NC-ND.

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4
Κατάλογος εθνικών εμπειρογνομώνων	6
Ανάλυση ερωτηματολογίου MMEHR.....	7
Πεδίο εμπειρογνωμοσύνης	7
Βασικές δεξιότητες και ικανότητες.....	8
Κατευθυντήριες γραμμές για κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού.....	10
Περιεχόμενο πολυπολιτισμικής / πολυδιάστατης εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	14
Παρατηρήσεις.....	20
Προθυμία σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα	20
Συμπεράσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων των εθνικών εμπειρογνομώνων	21
Ανάλυση έρευνας σε χώρες εταίρους του MMEHR.....	23
Συμπεράσματα από την ανάλυση της έρευνας σε χώρες εταίρους MMEHR.....	31
Πολυδιάστατοι παράγοντες	36
Η πολυπολιτισμική διάσταση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	37
Αναγνωρισμένες ανάγκες κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού	37
Αναγνωρισμένο εκπαιδευτικό περιεχόμενο.....	38
Ποιοτικά στοιχεία της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού.....	38
Συμπεράσματα από την ανάλυση της συλλογής βέλτιστων πρακτικών.....	41
Συμπεράσματα από την ανάλυση της έρευνας σε χώρες εταίρους MMEHR.....	31
Προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυπολιτισμικές μεθόδους αναγνώρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού 4.0.....	49
Κατευθυντήριες γραμμές για τεχνικές πτυχές των εκπαιδευτικών εννοιών των MMEHR	49
Κατευθυντήριες γραμμές για τις μορφές εκμάθησης MMEHR.....	50
Κατευθυντήριες γραμμές για τις μεθόδους εκμάθησης MMEHR.....	50
Κατευθυντήριες γραμμές για στόχους μάθησης MMEHR (θεωρητικές δεξιότητες)	51
Κατευθυντήριες γραμμές για τα μαθησιακά αποτελέσματα MMEHR (πρακτικές δεξιότητες).....	52
Παράρτημα	54
Κατάλογος εθνικών εμπειρογνομώνων	55
Ερωτηματολόγιο για εμπειρογνώμονες.....	56
Πρότυπο αναφοράς έρευνας	60

Εισαγωγή

Το **MMEHR** αποτελεί μια ολοκληρωμένη και πολυδιάστατη προσέγγιση που συμβάλλει σε μια πιο συνεκτική κοινωνία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HR). Το έργο **MMEHR** «Multidimensional and Multicultural Expertise of Human Resources Professionals», ξεκίνησε την 1η Νοεμβρίου 2019 για να προωθήσει την καινοτόμο διδασκαλία/μάθηση στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού με βάση προηγμένες πολυδιάστατες και πολυπολιτισμικές δεξιότητες.

Το **MMEHR** υποστηρίζει δασκάλους, εκπαιδευτές και μαθητές και προωθεί την ψηφιακή ένταξη στη μάθηση για να προσεγγίσει τις ομάδες-στόχους, ενθαρρύνοντας την αποτελεσματική απασχόληση, τη βελτίωση της ποιότητας στην πρόσβαση στην αγορά εργασίας και την απόκτηση σειράς ψηφιακών και πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων που οι μελλοντικοί επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χρησιμοποιήσουν σε όλη τη σταδιοδρομία τους. Χάρη στην προσέγγιση **MMEHR**, οι φοιτητές στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού θα έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν ένα νέο σύνολο πολυπολιτισμικών και ψηφιακών δεξιοτήτων υψηλού επιπέδου, όπως:

- αποτελεσματική χρήση τεχνικών πολυπολιτισμικής αναγνώρισης και αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Βιομηχανία 4.0)
- χρήση καινοτόμων παιδαγωγικών προσεγγίσεων με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο και ενίσχυση της ψηφιακής ένταξης στη μάθηση, τη διδασκαλία, την κατάρτιση και την εργασία των νέων σε διάφορα επίπεδα
- προώθηση της πρόσβασης και της μάθησης μέσω Ανοικτών Εκπαιδευτικών Πόρων για την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων αναγνώρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η νέα πανευρωπαϊκή και πολυπολιτισμική διάσταση απαιτεί προσοχή σε κοινωνικό επίπεδο, και ιδίως στον κόσμο της εργασίας. Όλοι οι βασικοί παράγοντες της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας καλούνται να συμβάλουν σε αυτήν την πρόκληση με επαρκείς ικανότητες, επαναπροσδιορισμένες ώστε να είναι αποτελεσματικές στο ξαφνικά ευρύ, πολυδιάστατο και πολυπολιτισμικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού δεν απαιτείται μόνο να εκμεταλλευτούν τα καλύτερα δυνατά οφέλη από όλες τις ψηφιακές δυνατότητες για να βελτιώσουν και να επιταχύνουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Τώρα απαιτείται επίσης να είναι προετοιμασμένοι να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν πολυδιάστατους/πολυπολιτισμικούς παράγοντες. Με την απόκτηση τέτοιων νέων δεξιοτήτων, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη αντιστοίχιση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο από τη μία πλευρά με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων στις χώρες υποδοχής από την άλλη πλευρά. Το **MMEHR** θα προσφέρει καινοτόμες λύσεις σε αυτήν την ανάγκη· συγκεκριμένα τις κατευθυντήριες οδηγίες για τεχνικές πολυπολιτισμικής αναγνώρισης και αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να προωθηθεί η διδασκαλία/μάθηση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού με ένα προηγμένο σύνολο πολυδιάστατων και πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων («Βιομηχανία 4.0»), καθώς και με μια ολοκληρωμένη και πολυδιάστατη προσέγγιση, για τη βελτίωση του επιπέδου των βασικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

Προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοτήτων και δεξιοτήτων, το **MMEHR** θα δημιουργήσει και θα πιστοποιήσει **μαθήματα και ενότητες κατάρτισης** για μαθητές-νέους επαγγελματίες διαφορετικών επιπέδων που συνεργάζονται/διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να τους επιτρέψουν να αποκτήσουν την ικανότητα να κατανοούν πλήρως τα κρυμμένα ταλέντα και την εμπειρία ατόμων με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο.

Το συγκεκριμένο υλικό **MMEHR** θα είναι ένα ανοιχτό διαδικτυακό μάθημα “Πολυπολιτισμική αναγνώριση και αξιολόγηση των Ανθρώπινων Πόρων - Βιομηχανία 4.0” και ένα σετ εκμάθησης σε μαζικά ανοικτά διαδικτυακά μαθήματα διδακτικού περιεχομένου. Προκειμένου να αναπτυχθούν αυτά τα εκπαιδευτικά υλικά, η κοινοπραξία MMEHR δημιούργησε ομάδες εστίασης δέκα καλά επιλεγμένων εμπειρογνομόνων στον τομέα της κατάρτισης και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ζητήθηκε από 50 εθνικούς εμπειρογνομόνους από τις χώρες εταίρους του MMEHR (Γερμανία,

Ελλάδα, Ιταλία, Ρουμανία και Τουρκία) να συμπληρώσουν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε από την κοινοπραξία MMEHR. Η πρόθεση ήταν να συγκεντρωθούν από τα σχόλια των εμπειρογνομόνων, τις συστάσεις και την εμπειρία τους σχετικά με το βασικό εκπαιδευτικό περιεχόμενο, το υπάρχον εκπαιδευτικό υλικό καλών πρακτικών και τα καινοτόμα θέματα που θεωρούνται υποχρεωτικά για τα εκπαιδευτικά μαθήματα **MMEHR**. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων δεν σχεδιάστηκε να είναι επιστημονικά αντιπροσωπευτική, αλλά να παρέχει έγκυρη εμπειρογνομοσύνη κορυφαίων εμπειρογνομόνων από πέντε ευρωπαϊκές χώρες.

Για επιπλέον γνώσεις για τα υπάρχοντα υλικά, οι συνεργάτες πραγματοποίησαν έρευνα σε όλες τις χώρες εταίρους. Αυτή η έρευνα περιλάμβανε ακαδημαϊκές μελέτες για πολυπολιτισμικές και πολυδιάστατες δεξιότητες στον τομέα της Ανθρώπινου Δυναμικού, γενικές μελέτες για το θέμα, ενότητες κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού, προγράμματα μελέτης για μαθητές ανθρώπινου δυναμικού, υλικό και πηγές αναγνώρισης κρυφών ταλέντων και πόρους που βρέθηκαν να έχουν σημασία για την ανάπτυξη των Κατευθυντήριων Οδηγιών **MMEHR**.

Εκτός από την έρευνα, οι συνεργάτες του **MMEHR** έψαξαν για καλές πρακτικές στις χώρες τους. Η διαφορά προσέγγισης μεταξύ έρευνας και αναζήτησης βέλτιστων πρακτικών ήταν: η έρευνα κάλυψε ένα πλήρες φάσμα και μια πιο ολιστική προσέγγιση για το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με το έργο· τα δείγματα βέλτιστων πρακτικών επιεντρώθηκαν σύμφωνα με το σχέδιο εργασίας στη «Συλλογή βέλτιστων πρακτικών που είναι χρήσιμες, κατάλληλες και σχετικές με την ομάδα-στόχο των μαθητών και με ιδιαίτερη προσοχή στις αρχές του στρατηγικού σχεδίου στην εποχή “Βιομηχανία 4.0”¹.

Η συλλογή βέλτιστων πρακτικών για το **MMEHR** μπορεί να περιλαμβάνει:

- υφιστάμενα προγράμματα κατάρτισης βέλτιστων πρακτικών/εκπαιδευτικές ενότητες/άλλες μορφές εκπαιδευτικού υλικού για μαθητές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού για προετοιμασία κατανόησης και αξιολόγησης πολυδιάστατων/πολυπολιτισμικών παραγόντων
- υφιστάμενες βέλτιστες πρακτικές προγραμμάτων κατάρτισης εντός της εταιρείας/ενότητες κατάρτισης/άλλες μορφές κατάρτισης για εμπειρογνώμονες ανθρώπινου δυναμικού σε εταιρείες
- υπάρχοντα υλικά βέλτιστων πρακτικών, προγράμματα, πρωτοβουλίες, πολιτικές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού ώστε οι ενδιαφερόμενοι να προετοιμαστούν να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν πολυδιάστατους/πολυπολιτισμικούς παράγοντες
- υπάρχοντα δείγματα βέλτιστων πρακτικών για την κατανόηση κρυφών ταλέντων και εμπειρογνομοσύνης ατόμων με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο
- υφιστάμενα δείγματα βέλτιστων πρακτικών για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για καλύτερη αντιστοίχιση του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων

Ο γενικός στόχος των εκπαιδευτικών μαθημάτων και του εκπαιδευτικού υλικού **MMEHR** είναι:

1 Το πρόγραμμα MMEHR ξεκίνησε πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19 στην Ευρώπη. Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε κατά την πρώτη φάση του έργου, έτσι και πριν από τους περιορισμούς και το lockdown σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ. Η χρήση της διαδικτυακής πλατφόρμας επικοινωνίας, των ψηφιακών/εικονικών συναντήσεων, των τεχνικών ψηφιακής αξιολόγησης και της απομακρυσμένης επικοινωνίας έχει αυξηθεί σημαντικά από το ξέσπασμα του Covid-19. Οι απαντήσεις από τους ειδικούς συλλέχθηκαν κατά τη φάση του lockdown και των περιορισμών. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν είτε διαδικτυακά είτε εξ αποστάσεως. Δεν πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με τη χρήση της πληροφορικής και του ψηφιακού εργαλείου στο ανθρώπινο δυναμικό. Η αλλαγή της επικοινωνίας κατά τις περιόδους του lockdown και των ταξιδιωτικών περιορισμών μπορεί επίσης να φανεί στην ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν. Όπως καταδεικνύεται στο επόμενο κεφάλαιο, υπάρχει μια αύξηση της έμφασης στα ψηφιακά και βασισμένα στην πληροφορική εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι υψηλότερη όπως αναμενόταν αρχικά την εποχή πριν από τον Covid-19. Ο συνεχιζόμενος αντίκτυπος του SARS-Covid-19 στη ζωή στην Ευρώπη και συνεπώς στην υλοποίηση του έργου MMEHR εξετάστηκε από τη διαχείριση του έργου και τον συντονιστή του έργου.

- Δημιουργία ευαισθητοποίησης μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτών σχετικά με τη δυνατότητα απόκτησης δεξιοτήτων ΤΠΕ, προκειμένου να διδάξουν και να μελετήσουν πολυπολιτισμικές τεχνικές που σχετίζονται με την αναγνώριση/διαχείριση/αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού, σύμφωνα με τις στρατηγικές διαδρομές που αναφέρονται στον ορισμό του κλάδου 4.0 («Βιομηχανία 4.0»).
- Δημιουργία ενός πολυεπιστημονικού, εκπαιδευτικού προγράμματος σπουδών βασισμένο σε προβλήματα πραγματικής ζωής για εκπαιδευτές και μαθητές, που θα περιλαμβάνει τον τομέα της αναγνώρισης/διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, προσδιορίζοντας τις ανάγκες κατάρτισης και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- Κοινοποίηση εκπαιδευτικού περιεχομένου που σχετίζεται με επαγγελματίες ανθρωπίνου δυναμικού (μαθήματα για εκπαίδευση των εκπαιδευτών) για μάθηση και διδασκαλία χρησιμοποιώντας ανοικτούς εκπαιδευτικούς πόρους· υποστήριξη της εφαρμογής της ανακοίνωσης του 2013 για το άνοιγμα της εκπαίδευσης μέσω της προώθησης και της ανάπτυξης νέων τρόπων παράδοσης, ιδίως μέσω νέων μορφών εξατομικευμένης μάθησης και στρατηγικής χρήσης των ανοικτών εκπαιδευτικών πόρων.
- Συμβολή στις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με το πρόγραμμα εκσυγχρονισμού της ΕΕ του 2011, ενισχύοντας τη διά βίου μάθηση μέσω της δημιουργίας ευέλικτων μαθησιακών διαδρομών, αναπτύσσοντας τρόπους για την αύξηση του ποσοστού και της ποιότητας της απασχόλησης.

Κατάλογος εθνικών εμπειρογνομώνων

Όλοι οι εταίροι του MMEHR επικοινωνήσαν με εμπειρογνώμονες ανθρωπίνου δυναμικού στις αντίστοιχες χώρες τους από τους τομείς της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού, των ενδιαφερομένων στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού και της πρόσθετης εμπειρογνομοσύνης στη μετανάστευση ή στη λειτουργία της αγοράς εργασίας.

Αυτές οι ομάδες εθνικών εμπειρογνομώνων θα χρησιμεύσουν ως συμβουλευτική ομάδα για τους εταίρους του έργου κατά τη διάρκεια του κύκλου του έργου και θα προωθήσουν τη βιωσιμότητα του έργου και τη διάδοση των αποτελεσμάτων του.

Στο πρώτο βήμα, ζητήθηκε από τους εμπειρογνώμονες να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο (βλ. επόμενο κεφάλαιο αυτής της έκθεσης)· σε ένα δεύτερο βήμα, θα ζητηθούν τα σχόλια των εμπειρογνομώνων σχετικά με τα ευρήματα των εταίρων και την ανάλυση της έρευνάς τους σχετικά με τη συλλογή βέλτιστων πρακτικών. Οι εμπειρογνώμονες θα συμμετάσχουν ως σύμβουλοι στη φάση ανάπτυξης του εκπαιδευτικού υλικού και εγχειριδίων MMEHR και των πολλαπλασιαστικών εκδηλώσεων του MMEHR.

Ανάλυση ερωτηματολογίου MMEHR

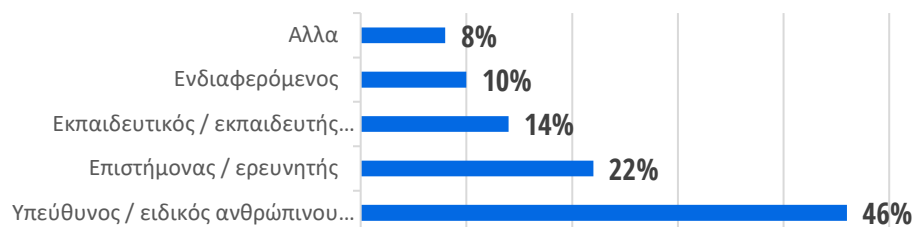
Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 50 εμπειρογνώμονες. Οι εμπειρογνώμονες είχαν την επιλογή να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά ή χειρόγραφα. Ελήφθησαν συνολικά 50 συμπληρωμένα και έγκυρα ερωτηματολόγια:

Χώρα εταίρος MMEHR	Αριθμός έγκυρων ερωτηματολογίων
Γερμανία	10 ηλεκτρονικά
Ελλάδα	10 ηλεκτρονικά
Ιταλία	10 χειρόγραφα
Ρουμανία	10 χειρόγραφα
Τουρκία	10 χειρόγραφα

Πεδίο εμπειρογνωμοσύνης

Τι περιγράφει καλύτερα τη θέση σας; (Επιλέξτε μια επιλογή που ταιριάζει καλύτερα ή “Άλλο”)

Ζητήθηκε από τους εμπειρογνώμονες να προσδιορίσουν τη θέση τους σχετικά με τον επαγγελματικό τους τομέα εμπειρογνωμοσύνης:

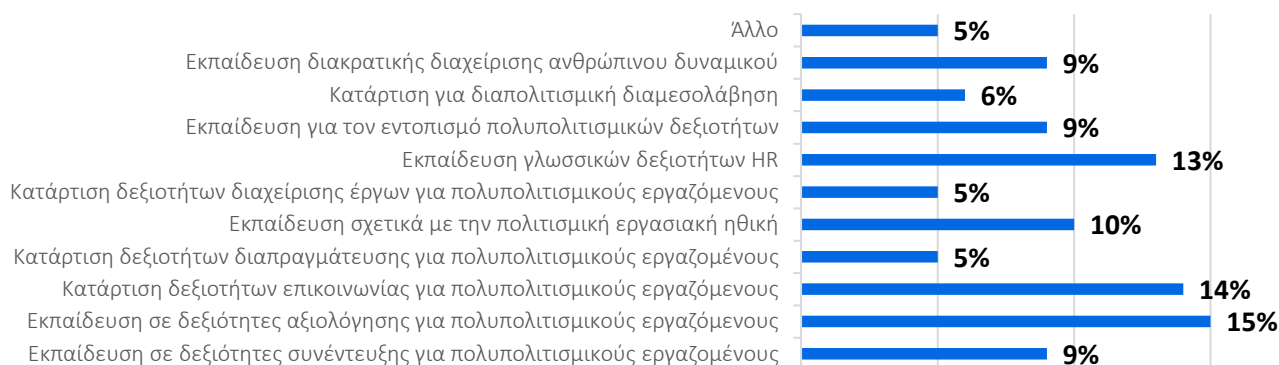


Οι περισσότεροι εμπειρογνώμονες έχουν ιστορικό στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (48%), ακολουθούμενοι από εμπειρογνώμονες από την επιστήμη και την έρευνα (22%), εκπαιδευτές (10%) και ενδιαφερόμενους φορείς (10%).

Αυτή η κατανομή αντιπροσωπεύεται εξίσου στις απαντήσεις ανά χώρα και χρησιμεύει ως δείκτης για τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία της πολυεθνικής ομάδας εμπειρογνομώνων του MMEHR σχετικά με το θέμα και το επίκεντρο του έργου.

Αυτό υπογραμμίζει ότι οι ακόλουθες απαντήσεις μπορούν να ληφθούν ως έγκυρες απαντήσεις για την ανάπτυξη οδηγιών για τη σύνθεση εκπαιδευτικού υλικού για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού.

Βασικές δεξιότητες και ικανότητες για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την πολυπολιτισμική πτυχή στην εργασία τους



Βασικές δεξιότητες και ικανότητες

Οι πιο σημαντικές βασικές δεξιότητες και ικανότητες για τους επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού για να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν με επιτυχία την πολυπολιτισμική πτυχή στην εργασία τους είναι:

- Δεξιότητες αξιολόγησης ικανοτήτων πολυπολιτισμικών εργαζομένων
- Δεξιότητες επικοινωνίας για επικοινωνία με πολυπολιτισμικούς εργαζομένους
- Πολυπολιτισμικές διαπροσωπικές δεξιότητες
- Δεξιότητες διαχείρισης έργου
- Γνώση της πολιτιστικής ρητής ηθικής εργασίας

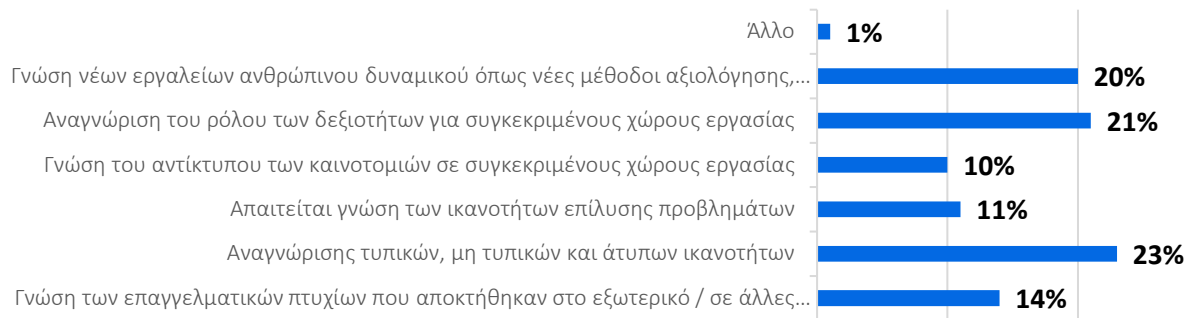
Η κατάρτιση για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού που είναι υπεύθυνοι για ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό πρέπει να περιλαμβάνει αυτά τα στοιχεία.

Πρόσθετα στοιχεία είναι οι γλωσσικές δεξιότητες και οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης. Στην επιλογή «άλλο», οι εμπειρογνώμονες ανέφεραν την κατάρτιση σχετικά με τη διαπολιτισμική ευαισθητοποίηση (6) και διάφορες μορφές δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις ΤΠΕ (4).

Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να εντοπίσουν επιτυχώς κρυμμένα ταλέντα και εμπειρογνώμοσύνη ατόμων με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο;

Και οι 50 ειδικοί έδωσαν επιλεγμένες απαντήσεις από τις επιλογές πολλαπλής επιλογής που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο:

Βασικές ικανότητες για τον εντοπισμό κρυφών ταλέντων



Οι τρεις πιο σημαντικές ικανότητες που πρέπει να έχουν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού για να εντοπίσουν τα κρυμμένα ταλέντα και την εμπειρία των πολυπολιτισμικών εργαζομένων είναι:

- Γνώση αναγνώρισης τυπικών, μη τυπικών και άτυπων ικανοτήτων
- Αναγνώριση του ρόλου των διαπροσωπικών δεξιοτήτων για συγκεκριμένους χώρους εργασίας
- Γνώση νέων εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού όπως νέες (ψηφιακές) μέθοδοι αξιολόγησης και διαδικτυακά εργαλεία

Επιπλέον, η γενική γνώση των πτυχίων που αποκτήθηκαν στο εξωτερικό είναι σημαντική. Οι παρατηρήσεις στην επιλογή «άλλο» περιελάμβαναν τη γνώση των διαδικτυακών εργαλείων ΤΠΕ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (1) και την ευαισθητοποίηση για την πολυγλωσσία (1).

Κατευθυντήριες γραμμές για κατάρτιση ανθρωπίνου δυναμικού

Ποια υποστηρίξη/ υλικό χρειάζονται οι δάσκαλοι και οι εκπαιδευτές μαθητών/ επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού για να διδάξουν πολυπολιτισμικές γνώσεις και δεξιότητες;

Και πάλι, και οι 50 εμπειρογνώμονες επέλεξαν απαντήσεις από τις δεδομένες επιλογές πολλαπλών επιλογών στο ερωτηματολόγιο. Το πεδίο των απαντήσεων που σχετίζεται με το υλικό υποστήριξης για δάσκαλους και εκπαιδευτές μαθητών και επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την πολυπολιτισμική γνώση είναι πιο μικτό:

Υποστηρικτικό υλικό για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού



Τέσσερα θέματα για υποστηρικτικό υλικό - και επομένως για περιεχόμενο διδασκαλίας και μάθησης για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού - φαίνεται να είναι πιο σημαντικά:

- *Ικανότητα να εργάζεται επαγγελματικά με την ηλεκτρονική μάθηση και τη συνδυαστική μάθηση*
- *Ικανότητα ενθάρρυνσης της κριτικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων*
- *Ικανότητα ανάπτυξης ανοιχτού υλικού ηλεκτρονικής μάθησης*
- *Ικανότητα για ενθάρρυνση της συνεργασίας, της ομαδικής εργασίας και της ενισχυμένης διδασκαλίας για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού*
-

Αυτές οι απαντήσεις δίνουν μια σαφή εικόνα του ρόλου της διδασκαλίας και της μάθησης που βασίζεται στις ΤΠΕ και της καινοτόμου διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιώντας σύγχρονα εργαλεία ΤΠΕ. Αυτές οι απαντήσεις μπορεί

να καταδείξουν τον αντίκτυπο της εμπειρίας του Covid-19 κατά την περίοδο στην οποία απαντήθηκαν οι ερωτήσεις. Επίσης, οι παρατηρήσεις στην επιλογή «άλλο» επικεντρώνονται στην «διαδικτυακή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» και στον «διαδικτυακό σεβασμό και δικαιοσύνη».

Ποιοι είναι -βάσει της εμπειρίας σας- οι δείκτες ποιότητας για την επιτυχή εκπαίδευση των μαθητών/ επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη και υποστήριξη των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους;

Σε αυτήν την ανοιχτή ερώτηση ελήφθησαν 38 απαντήσεις. Αυτά τα γραπτά σχόλια μπορούν να συνοψιστούν και να ομαδοποιηθούν σε συγκεκριμένους θεματικούς τομείς:

Παιδαγωγικές μέθοδοι / διδασκαλία και μάθηση – δείκτες ποιότητας

- Ανάλυση παιχνιδιών ρόλων, τεστ διαπολιτισμικής γνώσης, πολιτισμικά ευαίσθητη αξιολόγηση
- Μελέτες περιπτώσεων που βασίζονται σε πραγματικές περιπτώσεις, παιχνίδι ρόλων, αξιολογήσεις
- Αποτελεσματική συνεργασία, κατανόηση των πολυπολιτισμικών περιβαλλόντων
- Επίδειξη πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν (παιχνίδι ρόλων- προσομοίωση σε πραγματικό χρόνο- μελέτες περιπτώσεων)
- Εργασία σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές περιπτώσεις, αποφυγή του να γίνεται μόνο θεωρητική εκπαίδευση· εκτίμηση της επινοητικότητας των ανθρώπινων πόρων· παροχή σε όλους μιας περιόδου πρακτικής άσκησης (για παράδειγμα, 6 μήνες) σε μια εταιρεία
- Καλή κατανόηση των πολιτιστικών διαφορών

Τεστ / ερωτηματολόγια / συλλογή δεδομένων – στατιστικοί δείκτες

- Ερωτηματολόγιο/τεστ: Σε κάθε ερώτηση παρουσιάζονται ορισμένες δεξιότητες και ο χρήστης καλείται να σχολιάσει μια κατάσταση ως παράδειγμα όπου χρησιμοποιούν ή έχουν χρησιμοποιήσει τις περιγραφόμενες δεξιότητες. Το σκορ εξαρτάται από τον βαθμό διαχείρισης του μαθητή ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις δεξιότητες ή τις ικανότητες για τις οποίες έχει εκπαιδευτεί.
- Ακουστικά τεστ κατανόησης, τεστ πολλαπλών επιλογών, εκπαίδευση παρατήρησης
- Πρόοδος σε εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης, διαδικτυακές αξιολογήσεις, αξιολόγηση μελετών περιπτώσεων
- Αξιολόγηση των αποκτηθέντων δεξιοτήτων με την πάροδο του χρόνου
- Διαπολιτισμικές αξιολογήσεις, τεστ πολλαπλών επιλογών, μελέτες σεναρίων, μελέτες περιπτώσεων, παρακολούθηση εργασίας
- Τεστ βάσει εργασιών, μελέτες περιπτώσεων, ασκήσεις σεναρίων
- Ερωτηματολόγια αξιολόγησης κατάρτισης που διερευνούν την επιτυχία του εκπαιδευτή, τη μεθοδολογία και το περιεχόμενο, καθώς και τα προσωπικά κέρδη των εκπαιδευομένων και τον αντίκτυπο της εκπαίδευσης στο προσωπικό όραμα του εκπαιδευόμενου και στην κατανόηση της διαχείρισης του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού.
- Ποσοστό παραγωγικότητας εργαζομένων, ποσοστό εσωτερικής προώθησης, δείκτης καινοτομίας εργαζομένων
- Επίπεδο ευαισθητοποίησης σχετικά με τις πολιτιστικές διαφορές, όπως το επίπεδο της ακρίβειας, την έννοια των κινήσεων, τον ενδυματολογικό κώδικα κ.λπ.
- αριθμός συλλογικών μορφών εργασίας που προέρχονται χρησιμοποιώντας τις γνώσεις που αποκτήθηκαν μετά την κατάρτιση· παροχή συστηματοποιημένων και διαφανών μέσων/ μεθόδων για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας
- Ποσοστό ολοκλήρωσης κατάρτισης· ποσοστό συμμόρφωσης στην κατάρτιση· ποσοστό συμμετοχής στην τάξη· δεξιότητες που αναπτύχθηκαν για πρόσληψη, συνέντευξη, διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση με πολυπολιτισμικούς υπαλλήλους· αύξηση της ικανότητας πολυπολιτισμικής απασχόλησης· αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων· μείωση του ποσοστού αλλαγής των εργαζομένων
- Κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης προσωπικού, αυτό που είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι να διαπιστώσουμε εάν οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν στην εργασία τους τι έχουν μάθει με τον σωστό τρόπο ή πώς η μάθηση έχει μεταφραστεί σε ενέργειες.

Πρακτική εκπαίδευση – δείκτες επίδοσης

- Βραχυπρόθεσμη πρακτική άσκηση σε πολυπολιτισμικό περιβάλλον, παιχνίδια ρόλων σε δείγματα περιπτώσεων, πολυπολιτισμική ανάλυση των ίδιων των μαθητών
- Εργασία σε καταστάσεις όμοιες με πραγματικές
- Τεστ και ασκήσεις προσομοίωσης
- Θέσεις εργασίας, κατάρτιση στη δουλειά, ασκήσεις επικοινωνίας
- Αποτελέσματα ή τακτικές ενδιάμεσες αξιολογήσεις μέσω πραγματικών μελετών περίπτωσης και σχεδίων για την αξιολόγηση της επιτυχίας των μαθητών.
- Προσωπική και επαγγελματική εμπειρία σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα
- Πολυπολιτισμική εμπειρία στα ΑΕΙ τους, στον χώρο εργασίας και ακόμη και στην προσωπική ζωή· τα ταξίδια, ειδικά όταν η πολυπολιτισμικότητα καθιερώνεται από την κυβέρνηση, είναι πολύ σημαντικά για αυτούς τους τύπους επαγγελματιών· συμμετοχή σε πολυπολιτισμικά προγράμματα εθελοντισμού.

Εκπαιδευτικό περιεχόμενο – θεματικοί δείκτες

- Βελτίωση της γνώσης ΤΠΕ· μελέτη των βασικών νόμων σχετικά με την εργασία που εφαρμόζεται στη χώρα όπου πραγματοποιείται η εργασία.
- Μεγαλύτερη αδυναμία αξιών και προκαταλήψεων, πλαίσια αναγνώρισης και ανταπόκρισης στην πολιτιστική πολυμορφία, διαπολιτισμικές επικοινωνιακές δεξιότητες, μεγαλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων των ανθρώπων και των τομέων ανάπτυξης, αυξημένη πολιτιστική νοημοσύνη

Πρόσθετα σχόλια που δόθηκαν σε αυτή την απάντηση ήταν:

- Οι εργαζόμενοι της Millennial χρειάζονται περισσότερα σχόλια από τους άλλους για να διατηρήσουν την αφοσίωσή τους και να είναι παραγωγικοί
- 4 επίπεδα αξιολόγησης του Kirkpatrick (αντίδραση, μάθηση, συμπεριφορά, αποτελέσματα)
- Ένα άρθρο του MIT Sloan Management Review δηλώνει ότι το 65% των οργανισμών είναι αποτελεσματικοί στη λήψη δεδομένων, αλλά μόνο το 46% είναι σε θέση να εξασφαλίσει αποτελεσματικά πληροφορίες από αυτά. Λύση: Σύγχρονη πλατφόρμα ανάλυσης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές οι λύσεις διδασκαλίας σας επιτρέπουν να βρείτε και να μετρήσετε τη σχέση μεταξύ κατάρτισης και απόδοσης. Μπορεί επίσης να εντοπίσει τάσεις από μια πληθώρα δεδομένων κατάρτισης για να κατανοήσει τον πλήρη αντίκτυπο όλων των μαθησιακών σας δραστηριοτήτων.

Αυτές οι απαντήσεις δίνουν μια σαφή ένδειξη της σημασίας της:

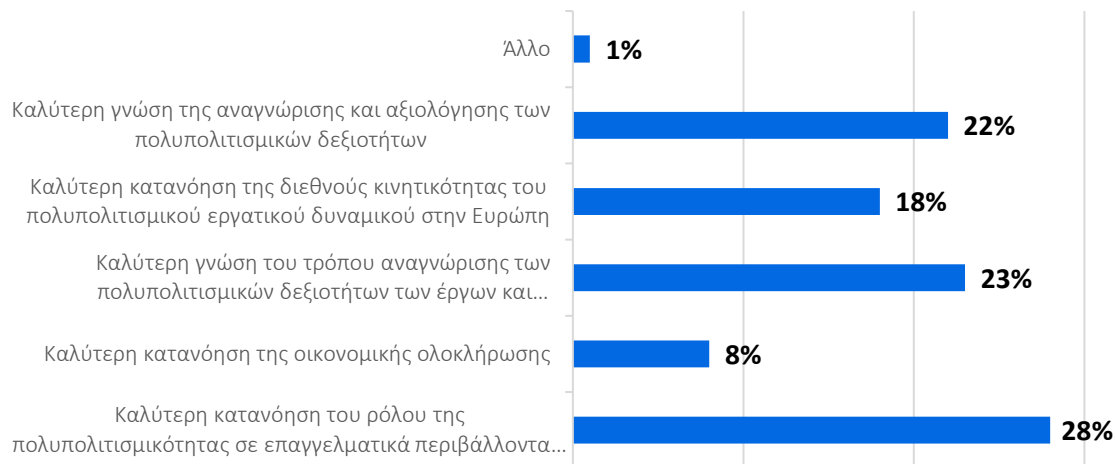
- *Ανάγκης ανάπτυξης (διαδίκτυακών) μεθόδων αξιολόγησης και δοκιμών με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία*
- *Συνεργατικής μάθηση για μαθητές ανθρώπινου δυναμικού και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού*
- *Χρήσης παιχνιδιού ρόλων, μελετών περιπτώσεων, επιχειρηματικών υποθέσεων που σχετίζονται με πολυπολιτισμικά ζητήματα και εργαλεία πρακτικής μάθησης για μαθητές ανθρώπινου δυναμικού και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού*
- *Ανάγκης για τοποθετήσεις εργασίας, πρακτική άσκηση, ασκήσεις προσομοίωσης και έκθεση σε πολυπολιτισμικές ρυθμίσεις*
- *Βελτίωσης της γνώσης ΤΠΕ και της χρήσης ΤΠΕ ως εργαλείου για τη διαχείριση πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού*

Περιεχόμενο πολυπολιτισμικής / πολυδιάστατης εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες κατάρτισης και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού;

Και οι 50 εμπεριογνόμενες επέλεξαν απαντήσεις από τις απαντήσεις πολλαπλών επιλογών που δίνονται στο ερωτηματολόγιο.

Εκπαιδευτικές ανάγκες για πολυπολιτισμικές δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού



Υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τέσσερις σημαντικούς τομείς σημαντικών εκπαιδευτικών αναγκών που προσδιορίζονται από τους ειδικούς:

- *Καλύτερη κατανόηση του ρόλου της πολυπολιτισμικότητας στα εργασιακά περιβάλλοντα*
- *Καλύτερη γνώση για τον προσδιορισμό των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων των εργαζομένων που ταιριάζουν με τις ανάγκες*

των επιχειρήσεων

- Καλύτερη γνώση της αναγνώρισης και αξιολόγησης των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων
- Καλύτερη κατανόηση της διεθνούς κινητικότητας του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού

Οι παρατηρήσεις που προστέθηκαν από ειδικούς στην επιλογή «άλλο» περιλαμβάνουν τη γνώση της κυκλικής μετανάστευσης (1) και τη γνώση της διάστασης του φύλου στη μετανάστευση ενός πολυπολιτισμικού και διεθνούς εργατικού δυναμικού (1).

Οι απαντήσεις που δίνονται από ειδικούς προσδιορίζουν την ανάγκη μαθησιακού υλικού για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού που βελτιώνουν τη βασική τους γνώση και κατανόηση της έννοιας της πολυπολιτισμικότητας και των συνεπειών της στις διαχειριστικές ανάγκες των επαγγελματιών που εργάζονται σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στην Ευρώπη.

Ποια είναι -βάσει της εμπειρίας σας- τα βασικά περιεχόμενα ενός πολυεπιστημονικού εκπαιδευτικού προγράμματος σπουδών βασισμένο σε προβλήματα πραγματικής ζωής για εκπαιδευτές και μαθητές για τη βελτίωση των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού; Δώστε μερικές λέξεις-κλειδιά:

Εδώ δόθηκαν 42 απαντήσεις και σχόλια και μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες θεματικές κατηγορίες:

Περιεχόμενο σχετικά με την επαγγελματική ζωή

- Ενσωμάτωση στον χώρο εργασίας, διαχείριση πολυπολιτισμικής ομάδας, ηθική εργασίας, πολιτισμική συμμόρφωση
- Γνώση της πραγματικής ζωής των μεταναστών εργαζομένων, νομικά ζητήματα των μεταναστών εργαζομένων, κινητικότητα και επαγγελματική ζωή
- Συνεργασία, Γενικές δεξιότητες, Αξιολόγηση
- Μελέτες περιπτώσεων από τον χώρο εργασίας (πραγματική ζωή), ηθική εργασίας σε πολυπολιτισμικές ομάδες, ικανότητα εκτίμησης της διαφοράς και της ποικιλομορφίας
- Η αναγνώριση στον χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντική
- Τάση ομαδικής εργασίας ικανότητα να προσαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες σε σχέση με συγκεκριμένες ανάγκες στην επαγγελματική ζωή
- Σεβασμός, διαχείριση αλλαγών στην επαγγελματική ζωή, διαχείριση της διαφορετικότητας, ανοιχτό μυαλό
- Διεθνής κοινωνική ασφάλεια και ασφάλεια στον χώρο εργασίας, διαχείριση της διαφορετικότητας στον χώρο εργασίας σε διάφορες χώρες, πρόσβαση στην κινητικότητα, απομακρυσμένη εργασία
- Συνεχής βελτίωση, τυποποίηση της πολυπολιτισμικής εργασίας, κίνητρα των εργαζομένων, προσέγγιση ανάλυσης συστήματος, ολιστική προοπτική
- Κατανοώντας πρώτα την κουλτούρα των εργαζομένων στον τόπο εργασίας στην επαγγελματική ζωή

Πολιτιστική διάσταση και επικοινωνιακό περιεχόμενο

- Πολιτιστική διάσταση, επικοινωνία, διαχείριση ομάδων, στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων
- Διαπολιτισμική επικοινωνία
- Κοινωνική ένταξη, κατανόηση διαφορετικού πολιτισμού
- Πολυπολιτισμική επικοινωνία, πολυπολιτισμική συνεργασία/ομαδική εργασία, γλωσσικές δεξιότητες, πολιτιστική ηθική
- Ορισμός της διαπολιτισμικής κατανόησης, δεδομένα πεδίων πολυπολιτισμικών συνιστωσών εργασίας, μελέτες ενσωμάτωσης πολυπολιτισμικών πτυχών σε μοντέλα εργασίας και εργασιακής ροής που βασίζονται στον χώρο εργασίας
- Βασικές διαπολιτισμικές εκπαιδεύσεις, βασικές γνώσεις σχετικά με τα πρότυπα μετανάστευσης, ασκήσεις αξιολόγησης, ασκήσεις αντιστοίχισης
- Πολιτιστική ποικιλομορφία, στρατηγικές προσλήψεων, παρεξηγήσεις, πιθανότητες σύγκρουσης, διαχείριση ποικιλομορφίας
- Χάρisma, τακτική, διπλωματία, ενσυναίσθηση, διαπροσωπικές δεξιότητες, υπομονή
- Ικανότητες επικοινωνίας, μαθηματική ικανότητα και βασικές ικανότητες στην επιστήμη και την τεχνολογία, ψηφιακή ικανότητα, κοινωνική και πολιτική ικανότητα, αίσθηση πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας, πολιτιστική ευαισθητοποίηση και έκφραση
- Βελτιώστε τη διαπολιτισμική σας ικανότητα (Πανεπιστήμιο Purdue). www.futurelearn.com/courses/intercultural-competence
- Εκπαίδευση πολιτιστικής ευαισθητοποίησης (διαφορετική στη γλώσσα του σώματος και στις πολιτιστικές αξίες), γνώση διαφορετικών εθνοτικών ομάδων και του πολιτισμού τους, κοινωνικό οικονομικό ιστορικό και πολιτικό πλαίσιο, επιπτώσεις της πολυμορφίας στην καριέρα, διαχείριση αλλαγών, ενσυναίσθηση, διαπολιτισμική επικοινωνία, ακρόαση ομαδική εργασία, επίλυση συγκρούσεων, κριτική σκέψη (ικανότητα χρήσης παραγωγικού και επαγωγικού συλλογισμού για την κατανόηση διαφορετικών προοπτικών)
- Πολυπολιτισμική ευαισθητοποίηση, μετάφραση στην επικοινωνία, κοινωνική δικαιοσύνη
- Τι είναι η διαπολιτισμική ικανότητα, τα στάδια της διαπολιτισμικής ευαισθησίας, αντιλήψεις, κρίσεις και υποθέσεις, διαπολιτισμικοί κανόνες και ο πλατινένιος κανόνας, πολιτιστικές διαφορές διαχείρισης, ώθηση και έλξη και τομείς ανάπτυξης, πώς να αναπτύξετε την πολιτιστική νοημοσύνη
- Εκπαίδευση της ικανότητας ακρόασης, της ικανότητας να ρωτάτε εάν κάτι φαίνεται να είναι μη κατανοητό, γνώση των διαπολιτισμικών «παγίδων» και των εμποδίων στην επικοινωνία στον χώρο εργασίας, γνώση πολυπολιτισμικών πτυχών της εργασιακής ηθικής
- Διαβάζοντας γύρω από το θέμα με συγκεκριμένο κείμενο γραμμένο από άτομα διαφορετικών πολιτιστικών υποβάθρων, συναντώντας άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα και ακούγοντας τους να μιλούν για την εμπειρία τους.
- Γνωρίζοντας πολλές γλώσσες και ταυτόχρονα γνωρίζοντας την προσέγγιση της εργασίας σε διαφορετικούς τύπους πολιτισμών.
- Γλωσσικός φραγμός, κριτική σκέψη, αποτροπή προκαταρκτικής σκέψης και συμπεριφοράς.
- Πολυπολιτισμικές και διαπολιτισμικές εμπειρίες στο σχολείο, στο πανεπιστήμιο, στη δουλειά, αλλά ακόμη και στην προσωπική ζωή και στον αθλητισμό· διαμονή σε διαφορετικές χώρες, ειδικά σε χώρες όπως ο Καναδάς και η Αυστραλία, όπου η πολυπολιτισμικότητα αποτελεί γενική πολιτική της κυβέρνησης· πολυπολιτισμικά και πολυτομεακά έργα, ακόμη και στα κοινωνικά.
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με την αντίληψη μιας ίδιας συμπεριφοράς σαν εντελώς διαφορετική σε διαφορετικούς πολιτισμούς
- Έθιμα και παραδόσεις, Παρατηρήσεις
- Ευαισθητοποίηση σχετικά με την αντίληψη της συμπεριφοράς σε διαφορετικούς πολιτισμούς
- Οι διαφορετικές γλώσσες που χρησιμοποιούνται αλλά ταυτόχρονα ο διαφορετικός τύπος παραδειγμάτων εργασιακών καταστάσεων που βασίζονται σε διαφορετικές χώρες

Περιεχόμενο σχετικό με τη μετανάστευση και την ενσωμάτωση

- Κατανόηση της μετανάστευσης εργατικού δυναμικού όλων των επιπέδων, διεθνών «νομάδων» εργασίας και ανταγωνισμού εμπειρογνομόνων υψηλής ειδίκευσης
- Διεθνής κινητικότητα, επαγγελματικό περιβάλλον εργασίας, διεθνές όραμα
- Νομική κατάσταση και κατάσταση ζωής των μεταναστών εργατικού δυναμικού και ειδικευμένων επαγγελματιών
- Αναγνώριση βασικών δεξιοτήτων και προσόντων για καταμερισμό καθηκόντων και προώθηση, δικαιοσύνη και ισότητα στον χώρο εργασίας, αναγνώριση και μέσα/μέθοδοι αντιμετώπισης της βίας και της παρενόχλησης στους χώρους εργασίας

Περιεχόμενο σχετικό με δεξιότητες ΤΠΕ

- Δεξιότητες ΤΠΕ για διαδικτυακή αξιολόγηση, συνεχιζόμενη εκπαίδευση πληροφορικής, διαχείριση και ανάπτυξη δεξιοτήτων πληροφορικής, γνώση της διεθνούς ψηφιακής επικοινωνίας
- Τομείς εργατικού δικαίου, επιχειρηματική οργάνωση, ΤΠΕ
- Εκπαιδευτές: εργαλεία ΤΠΕ, ανθρώπινου δυναμικού. Μαθητές: δημιουργικότητα, ικανότητες επίλυσης προβλημάτων
- Γνώση νέων εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού όπως νέες μέθοδοι αξιολόγησης, διαδικτυακά εργαλεία, καινοτομία

Περιεχόμενο σχετικό με την ηγεσία και τις προσωπικές δεξιότητες

- Μετασχηματιστική ηγεσία, πολιτιστική κατανόηση και ευαισθησία, αξιολόγηση δεξιοτήτων
- Ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης εκπαιδευτή-μαθητή· δυναμικό πρόγραμμα σπουδών, προσαρμοσμένο συνεχώς στη συνεχή αξιολόγηση των μαθητών και την ικανότητα κατανόησης
- Πολυεπιστημονική τριτοβάθμια εκπαίδευση· πρώτες εργασιακές εμπειρίες σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα· άλλες εμπειρίες, όπως εθελοντισμός ή ταξίδια, σε πολυπολιτισμικό πλαίσιο

Με βάση τα σχόλια των εμπειρογνομόνων του MMEHR, τα βασικά περιεχόμενα ενός πολυεπιστημονικού εκπαιδευτικού προγράμματος σπουδών βασισμένο σε προβλήματα πραγματικής ζωής για εκπαιδευτές και μαθητές για τη βελτίωση των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού, είναι:

- Σενάρια πραγματικότητας με βάση τον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης του σεβασμού, της ανοχής και της αναγνώρισης πολυπολιτισμικών εργασιακών περιβαλλόντων
- Ικανότητα διαχείρισης της διαφορετικότητας και διαχείρισης αλλαγών
- Εκπαίδευση πολιτιστικής ευαισθητοποίησης
- Ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας
- Ακουστική ικανότητα

Ξέρετε/χρησιμοποιείτε/γνωρίζετε εκπαιδευτικό περιεχόμενο που σχετίζεται με τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (εκπαιδεύστε τον εκπαιδευτή) για τη μάθηση και τη διδασκαλία πολυπολιτισμικών και πολυδιάστατων ικανοτήτων; Εάν ναι, ποια (δώστε σύντομα ονόματα/ τίτλους και πηγές)

Λήφθηκαν 23 σχόλια για αυτήν την ερώτηση, συμπεριλαμβανομένων 12 «όχι», μένοντας στο τέλος 11 έγκυρα σχόλια:

Προτάσεις για εκπαιδευτικό περιεχόμενο που σχετίζεται με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού

- Εκπαιδευτικό πρόγραμμα με τον Όμιλο Lufthansa
- Σε εταιρείες μεγάλης κλίμακας, οι εσωτερικές εκπαιδεύσεις για πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό υπάρχουν σε κάποιο βαθμό, όπως στο Google Labs (Μόναχο), στην IBM (Στουτγκάρδη), στη Microsoft (Μόναχο), στην HP (Στουτγκάρδη), στη Lufthansa (Φρανκφούρτη).
- Spencer- Stuart London, PWC Frankfurt
- Ασκήσεις επικοινωνίας και ακρόασης
- Μαθήματα επιχειρηματιών για μετανάστες και πρόσφυγες
- Εκπαίδευση του Γερμανικού Bundeswehr για ειρηνευτικές αποστολές στο εξωτερικό (π.χ. Αφγανιστάν) με πολυπολιτισμική εκπαίδευση αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού
- Εκπαίδευση Goethe Institut για ηγεσίες, κατανόηση των μεταναστευτικών ροών,
- www.londonschool.com/lsc/courses/intercultural-skills/developing-intercultural-competence/
- Μοντέλο 3C3R και Μαλαισιανή εμπειρία στην εκπαίδευση εκπαιδευτών για μάθηση βάσει προβλημάτων
- LUISS Business School, Ρώμη Ιταλία, Ειδικός Ανθρώπινου Δυναμικού
- Guyton, E.M. ve Wesche, M.V. (2005). The multicultural efficacy scale: Development, item selection, and reliability. *Multicultural Perspectives*, 7 (4), 21-29; Ponterotito, J.G., Baluch, S., Greig, T. ve Rivera, L. (1998): Development and initial score validation of the teacher multicultural attitude survey. *Educational and Psychological Measurement*, 58(6), 1002-1016

Εν ολίγοις, οι ειδικοί προτείνουν πρακτική εμπειρία για μαθητές ανθρώπινου δυναμικού με πρακτική άσκηση και παρακολούθηση εργασίας σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα εργασίας και ρυθμίσεων.

Γνωρίζετε δείγματα καλών πρακτικών για τεχνικές/προγράμματα πολυπολιτισμικής αναγνώρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού; (Δώστε σύντομες λεπτομέρειες)

Για αυτήν την ερώτηση ελήφθησαν 25 απαντήσεις, συμπεριλαμβανομένων 9 «όχι», οδηγώντας σε 16 έγκυρες απαντήσεις που μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο κύριες θεματικές κατηγορίες:

Εκπαιδευτικό περιεχόμενο

- Γερμανικό Υπουργείο Εξωτερικών, εκπαίδευση διπλωματών, γραφεία της ΕΕ, Hewlett Packard
- Σπουδές στο “Führungsakademie” Baden-Württemberg και στο Hochschule der Bundeswehr
- Γραφείο διεθνών εμπειρογνομόνων εργαζομένων στην Ομοσπονδιακή Υπηρεσία Εργασίας / Κέντρο Εργασίας
- Διαχείριση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71688/VO-KIM%20HANG.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Πολυπολιτισμικότητα και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- <https://www.apa.org/about/policy/multicultural-guidelines.pdf> <http://imciglobal.org/consulting/training/>
- Παρόλο που δεν είναι ακριβώς στα πλαίσια αυτού του έργου, θα ήθελα να προτείνω το κείμενο “Human Resources Management and Training: Compilation of good practices in statistical offices” από την Οικονομική Επιτροπή των Ηνωμένων Εθνών για την Ευρώπη, 2013
- Η πολυπολιτισμικότητα είναι ένας διαφορετικός τρόπος να βλέπεις τον κόσμο και πάνω απ’ όλα να είσαι στον κόσμο. Τα σχολεία, οι πόλεις, αλλά και οι εταιρείες πρέπει να συνεισφέρουν με νέα μοντέλα και μια ηθική που ενσωματώνει την ποικιλομορφία ως βασική προϋπόθεση για την αύξηση της αξίας. Διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, καθηγητές και εκπαιδευτές έχουν βασικό ρόλο σε αυτό το έργο
- Ένας μεταπτυχιακός φοιτητής στο εξωτερικό θα είναι επωφελής
- Η έρευνά μας “A research on the differences of skills according to personality traits” συνεχίζεται. Στο τέλος της, αυτή η έρευνα έχει ως στόχο να δώσει έμφαση στις δεξιότητες και την προσωπικότητα στο πολυπολιτισμικό ανθρώπινο δυναμικό.

Δείγματα για αξιολογήσεις

- Νέες αξιολογήσεις Europass
- Μία από τις ευκαιρίες θα πρέπει να είναι μια Αξιολόγηση όπου οι άνθρωποι πρέπει να επιλύουν προβλήματα εγκαίρως, ή πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους χρησιμοποιώντας τις ικανότητες και τις διαπροσωπικές δεξιότητές τους ταυτόχρονα και έχουν μια άλλη δυσκολία που εκπροσωπείται από τη γλώσσα

Η σύσταση εμπειρογνομόνων για δείγματα ορθών πρακτικών για τις πολυπολιτισμικές τεχνικές αναγνώρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού παραμένει γενική. Πρέπει να σημειωθεί ότι κανένα πιστοποιημένο δείγμα για την πολυπολιτισμική ικανότητα και την αναγνώριση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού δεν ονομάστηκε ή δεν μπορούσε να αναγνωριστεί από τους εμπειρογνώμονες.

Αυτό υποδεικνύει την προφανή ανάγκη για ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης και αναγνώρισης για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των πολυπολιτισμικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να βελτιωθεί η διαχείριση του πολυπολιτισμικού και κινητού εργατικού δυναμικού στην Ευρώπη και τις συνδεδεμένες χώρες.

Η ανάγκη για τα αποτελέσματα που προορίζονται να επιτευχθούν στο πλαίσιο του έργου MMEHR υποδεικνύεται καλά σε αυτό το τμήμα των σχολίων των εμπειρογνομόνων.

Παρατηρήσεις

Ελήφθησαν πέντε έγκυρες παρατηρήσεις από εμπειρογνώμονες:

- Σκεφτείτε τις αλλαγές που προκλήθηκαν από το Covid-19 στην πολυπολιτισμική αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού
- Επίσης, λάβετε υπόψη το πολυπολιτισμικό υπόβαθρο των ίδιων των εμπειρογνομένων του ανθρώπινου δυναμικού και το κίνητρο των μεταναστών μαθητών να μπου στο ανθρώπινο δυναμικό. Το σύστημα πρέπει να αλλάξει από μέσα.
- Συμβουλευτείτε την πανεπιστημιούπολη του ΟΗΕ στη Βόνη που προσφέρει εκπαίδευση σχετική με το ανθρώπινο δυναμικό για την πρόσληψη στον ΟΗΕ
- Τα πολυπολιτισμικά ζητήματα καθίστανται πολύ σημαντικά σε όλη την Ευρώπη και οι μεγάλες εταιρείες συχνά πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις στο ανθρώπινο δυναμικό που δημιουργούνται από την ποικιλία των υποβάθρων των υπαλλήλων τους. Η πολυπολιτισμικότητα αναγνωρίζεται γενικά χωρίς τη χρήση τεχνικών ή προγραμμάτων που απαιτούνται.
- Στην Τουρκία έχουμε εκπαιδεύσεις για το προσωπικό, αλλά η αξιολόγηση απόδοσης είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα τόσο για τα κυβερνητικά όσο και για τα ιδιωτικά ιδρύματα.

Προθυμία σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα

Οι περισσότεροι εμπειρογνώμονες συμφώνησαν να δώσουν τα προσωπικά τους δεδομένα επαφής τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως καλοί και έγκυροι δείκτες και οι εμπειρογνώμονες επιθυμούν να παραμείνουν σε επαφή με το έργο και επιθυμούν να ενημερωθούν για τα επερχόμενα ευρήματα και αποτελέσματα:

Μπορούμε να επικοινωνήσουμε μαζί σας μέσω της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σας (εάν παρέχεται) για περισσότερες πληροφορίες;



Συμπεράσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων των εθνικών εμπειρογνομώνων

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτηματολογίων εμπειρογνομώνων του MMEHR για τον καθορισμό των κατευθυντήριων γραμμών για τη δημιουργία και την επικύρωση μαθημάτων και εκπαιδευτικών ενοτήτων για μαθητές-νέους επαγγελματίες διαφορετικών επιπέδων που εργάζονται με/διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό είναι:

1. Οι σημαντικότερες βασικές δεξιότητες και ικανότητες για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν επιτυχώς την πολυπολιτισμική πτυχή στο έργο τους:

- Δεξιότητες αξιολόγησης ικανοτήτων πολυπολιτισμικών εργαζομένων
- Δεξιότητες επικοινωνίας για επικοινωνία με πολυπολιτισμικούς εργαζόμενους
- Πολυπολιτισμικές διαπροσωπικές δεξιότητες
- Δεξιότητες διαχείρισης έργου
- Γνώση της πολιτιστικής ρητής ηθικής της εργασίας

2. Οι τρεις πιο σημαντικές ικανότητες που πρέπει να έχουν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού για να εντοπίσουν τα κρυμμένα ταλέντα και την εμπειρογνωμοσύνη πολυπολιτισμικών εργαζομένων:

- Γνώση αναγνώρισης τυπικών, μη τυπικών και άτυπων ικανοτήτων
- Αναγνώριση του ρόλου των διαπροσωπικών δεξιοτήτων για συγκεκριμένους χώρους εργασίας
- Γνώση νέων εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού όπως νέες (ψηφιακές) μέθοδοι αξιολόγησης και διαδικτυακά εργαλεία

3. Τέσσερα θέματα για το υλικό υποστήριξης - και επομένως για το περιεχόμενο διδασκαλίας και μάθησης για επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού - φαίνεται να είναι πιο σημαντικά:

- Ικανότητα επαγγελματικής εργασίας με την ηλεκτρονική μάθηση και τη συνδυαστική μάθηση
- Ικανότητα ενθάρρυνσης της κριτικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων
- Ικανότητα ανάπτυξης ανοιχτού υλικού ηλεκτρονικής μάθησης
- Ικανότητα για ενθάρρυνση της συνεργασίας, της ομαδικής εργασίας και της ενισχυμένης διδασκαλίας για εκπαιδευτικούς και εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού

4. Μεθοδολογικά συμπεράσματα για το εκπαιδευτικό υλικό MMEHR με βάση τα σχόλια των εμπειρογνομόνων:

- Ανάγκη ανάπτυξης (διαδίκτυακών) μεθόδων αξιολόγησης και τεστ με ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία
- Συνεργατική μάθηση για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού
- Χρήση παιχνιδιού ρόλων, μελετών περιπτώσεων, επιχειρηματικών υποθέσεων που σχετίζονται με τα πολυπολιτισμικά ζητήματα ως εργαλεία και εργαλεία πρακτικής μάθησης για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάγκες για τοποθετήσεις εργασίας, πρακτική άσκηση, ασκήσεις προσομοίωσης και έκθεση σε πολυπολιτισμικές ρυθμίσεις
- Βελτίωσης της γνώσης ΤΠΕ και της χρήσης ΤΠΕ ως εργαλείο για τη διαχείριση πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού

5. Με βάση τα σχόλια των εμπειρογνομόνων του MMEHR, τα βασικά περιεχόμενα ενός πολυεπιστημονικού εκπαιδευτικού προγράμματος σπουδών βασισμένο σε προβλήματα πραγματικής ζωής για εκπαιδευτές και μαθητές για τη βελτίωση των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού, είναι:

- Σενάρια πραγματικότητας με βάση τον χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης του σεβασμού, της ανοχής και της αναγνώρισης πολυπολιτισμικών εργασιακών περιβαλλόντων
- Ικανότητα διαχείρισης της διαφορετικότητας και διαχείρισης αλλαγών
- Εκπαίδευση πολιτιστικής ευαισθητοποίησης
- Ικανότητα διαπολιτισμικής επικοινωνίας
- Ακουστική ικανότητα
- Γνώση της έννοιας της πολιτιστικής αντίληψης
- Πολιτιστικές και διαπολιτισμικές πρακτικές διαμεσολάβησης
- Γνώση της μεταναστευτικής ιστορίας και της ανάπτυξης της μετανάστευσης σε παγκόσμια, ευρωπαϊκή, εθνική και περιφερειακή κλίμακα
- Γνώση των αρχών των ευρωπαϊκών πολιτικών ενσωμάτωσης
- Γνώση της μεταναστευτικής εργασίας, της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού και της κυκλικής μετανάστευσης
- Ικανότητα ΤΠΕ
- Γνώση της καινοτομίας στην πληροφορική
- Γνώση της μεταμορφωτικής ηγεσίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Ανάλυση έρευνας σε χώρες εταίρους του MMEHR

Για επιπλέον γνώσεις για τα υπάρχοντα υλικά, οι συνεργάτες πραγματοποίησαν έρευνα σε όλες τις χώρες εταίρους. Αυτή η έρευνα περιελάμβανε ακαδημαϊκές μελέτες για πολυπολιτισμικές και πολυδιάστατες δεξιότητες στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, γενικές μελέτες για το θέμα, ενότητες κατάρτισης για το ανθρώπινο δυναμικό, προγράμματα μελέτης ΑΕΙ για μαθητές ανθρώπινου δυναμικού, υλικό και πηγές αναγνώρισης κρυφών ταλέντων και πηγές και πόρους που βρέθηκαν να έχουν σημασία για την ανάπτυξη των Κατευθυντήριων Γραμμών MMEHR.

Συνολικά 27 μελέτες, εκθέσεις, δημοσιεύσεις και εργαλεία αξίας για το έργο MMEHR θα μπορούσαν να προσδιοριστούν από τους εταίρους. Οι συνεργάτες χρησιμοποίησαν πρότυπο αναφοράς για να συνοψίσουν και να περιγράψουν τα ευρήματά τους. Κατά την ανάλυση των υλικών που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας, κατέστη προφανές ότι υπάρχει ανάγκη αποσαφήνισης των ορολογιών:

- Οι συνεργάτες παρατήρησαν την έλλειψη σαφήνειας στη χρήση των όρων “multicultural” (πολυπολιτισμικός), “intercultural” και “cross-cultural” (διαπολιτισμικός), ή μερικές φορές ακόμη και “transcultural”. Από ακαδημαϊκή επιστημονική άποψη, οι τρεις όροι έχουν σαφώς διαφορετικές έννοιες. Σε ευρήματα στη Γερμανία και τη Ρουμανία ο όρος “multicultural” (πολυπολιτισμικός) συχνά χρησιμοποιήθηκε με την έννοια του “intercultural” (διαπολιτισμικός).
- Στο πλαίσιο του έργου MMEHR, ο όρος “multicultural” (πολυπολιτισμικός) χρησιμοποιείται για να περιγράψει την πρόκληση για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού και τους μαθητές ανθρώπινου δυναμικού να αποκτήσουν δεξιότητες για τη διαχείριση των εργατικών δυνάμεων που αποτελούνται από πολλές πολιτιστικές ή εθνοτικές ομάδες, ανεξάρτητα από τον βαθμό αλληλεπίδρασης στην καθημερινή ζωή. Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού ασχολούνται γενικά με υπαλλήλους ή με το εργατικό δυναμικό τους σε μια εταιρεία όπου, προς το συμφέρον της παραγωγικότητας και της καινοτομίας, απαιτείται μεγαλύτερος αριθμός ανταλλαγών μεταξύ εργαζομένων και συνεργασία μεταξύ ομάδων.
- Οι εταίροι σημείωσαν επίσης τη συχνή χρήση του όρου «ποικιλομορφία» (“diversity”). Πολλές μελέτες που εντοπίστηκαν κατά τη φάση της έρευνας επικεντρώθηκαν στην πολυπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας σε μια εταιρεία, επιχείρηση ή ομάδα. Αυτές οι μελέτες έχουν το κοινό ότι η «ποικιλομορφία» καλύπτει κάτι περισσότερο από τον «πολιτισμό». Η ποικιλομορφία περιλαμβάνει χαρακτηριστικά μεμονωμένων ατόμων ως μέλη του εργατικού δυναμικού

2 Ο όρος “multicultural” αναφέρεται σε μια κοινωνία που περιέχει πολλές πολιτιστικές ή εθνοτικές ομάδες. Οι άνθρωποι ζουν ο ένας δίπλα στον άλλο, αλλά οι πολιτιστικές ομάδες δεν έχουν απαραίτητα αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους. Για παράδειγμα, σε μια πολυπολιτισμική γειτονιά, οι άνθρωποι μπορεί να συχνάζουν σε εθνοτικά παντοπωλεία και εστιατόρια χωρίς να αλληλεπιδρούν πραγματικά με τους γείτονές τους από άλλες χώρες. Ο όρος “cross-cultural” (επίσης “transcultural”) ασχολείται με τη σύγκριση διαφορετικών πολιτισμών. Στη διαπολιτισμική (cross-cultural) επικοινωνία, οι διαφορές γίνονται κατανοητές και αναγνωρίζονται, και μπορούν να επιφέρουν ατομικές αλλαγές, αλλά όχι συλλογικούς μετασχηματισμούς. Στις διαπολιτισμικές κοινωνίες, ένας πολιτισμός θεωρείται συχνά «ο κανόνας» και όλοι οι άλλοι πολιτισμοί συγκρίνονται ή αντιπαραβάλλονται με τον κυρίαρχο πολιτισμό. Ο όρος “intercultural” περιγράφει κοινότητες στις οποίες υπάρχει βαθιά κατανόηση και σεβασμός για όλους τους πολιτισμούς. Η επικοινωνία επικεντρώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή ιδεών και πολιτιστικών κανόνων και στην ανάπτυξη βαθιών σχέσεων. Σε μια τέτοια κοινωνία, κανείς δεν μένει αμετάβλητος επειδή όλοι μαθαίνουν ο ένας από τον άλλον και μεγαλώνουν μαζί. (Πηγή: Spring Institute, 2020)

όπως ο θρησκευτικός προσανατολισμός, το φύλο, το πολιτικό υπόβαθρο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, το γλωσσικό υπόβαθρο, το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, η ηλικία, τα φυσικά χαρακτηριστικά, συμπεριλαμβανομένων μειονεκτημάτων, η συμβατική κατάσταση, η οικογενειακή κατάσταση και το νομικό υπόβαθρο (π.χ. μετανάστης εργαζόμενος με διαμονή, μετανάστης εργαζόμενος χωρίς δικαιώματα διαμονής κ.λπ.).³

- Στο πλαίσιο του έργου MMEHR, η κατανόηση της ποικιλομορφίας και η διαχείριση της ποικιλομορφίας αποτελεί μέρος των δεξιοτήτων που πρέπει να έχει ο επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με ένα πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό και που εργάζεται σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας θεωρείται ως ένα από τα πολλά στοιχεία δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτήσουν οι πολυπολιτισμικοί επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού.
- Σε ορισμένα ευρήματα κατά τη διάρκεια της έρευνας MMEHR, η διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού θεωρήθηκε ως εργαλείο για την υποστήριξη και εγγύηση ίσων ευκαιριών για όλα τα άτομα στο εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας. Το έργο MMEHR το θεωρεί αυτό πραγματικό, αλλά πολύ περιορισμένο στο ολιστικό πλαίσιο της διαχείρισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού.
- Το τελευταίο αξιοσημείωτο ζήτημα κατά τη φάση της έρευνας ήταν ο ρόλος του «πολιτισμού» με την έννοια των τοπικών πολιτισμών, των εθνικών πολιτισμών, των εταιρικών πολιτισμών και των παγκόσμιων ή διεθνών (επιχειρηματικών) πολιτισμών, τους οποίους οι πολυπολιτισμικοί επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν. Το έργο MMEHR λαμβάνει υπόψη ότι οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν και να μπορούν να ενεργούν σε ρυθμίσεις, οι οποίες ορίζονται από διάφορες κουλτούρες που υπάρχουν την ίδια στιγμή, υπό την έννοια ότι αναγνωρίζονται ως «πολυπολιτισμικές» στο πλαίσιο του έργου MMEHR.

3 Η έννοια της ποικιλομορφίας (diversity) περιλαμβάνει την αποδοχή και τον σεβασμό. Σημαίνει την κατανόηση ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό και αναγνώριση των ατομικών μας διαφορών. Αυτές μπορεί να αφορούν τις διαστάσεις της φυλής, της εθνικότητας, του φύλου, του σεξουαλικού προσανατολισμού, της κοινωνικοοικονομικής κατάστασης, της ηλικίας, των φυσικών ικανοτήτων, των θρησκευτικών πεποιθήσεων, των πολιτικών πεποιθήσεων ή άλλων ιδεολογιών. Είναι η διερεύνηση αυτών των διαφορών σε ένα ασφαλές και θετικό περιβάλλον. Πρόκειται για την κατανόηση του άλλου και τη μετάβαση πέρα από την απλή ανοχή στο να αγκαλιάσουμε και να γιορτάσουμε τις πλούσιες διαστάσεις της διαφορετικότητας που περιέχονται σε κάθε άτομο. Η ποικιλομορφία είναι μια πραγματικότητα που δημιουργείται από άτομα και ομάδες από ένα ευρύ φάσμα δημογραφικών και φιλοσοφικών διαφορών. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να υποστηρίξουμε και να προστατεύσουμε την ποικιλομορφία, διότι εκτιμώντας τα άτομα και τις ομάδες απαλλαγμένοι από προκαταλήψεις και αναπτύσσοντας ένα κλίμα όπου η ισότητα και ο αμοιβαίος σεβασμός είναι εγγενείς, θα δημιουργήσουμε μια κοινότητα επιτυχημένη, συνεργατική και με φροντίδα που αντλεί πνευματική δύναμη και παράγει καινοτόμες λύσεις από τη συνέργεια των ανθρώπων της. "Ποικιλομορφία" σημαίνει κάτι περισσότερο από την απλή αναγνώριση ή/και την ανεκτικότητα της διαφοράς. Η ποικιλομορφία είναι ένα σύνολο συνειδητών πρακτικών που περιλαμβάνουν: κατανόηση και εκτίμηση της αλληλεξάρτησης της ανθρωπότητας, των πολιτισμών και του φυσικού περιβάλλοντος. άσκηση αμοιβαίου σεβασμού για ιδιότητες και εμπειρίες που είναι διαφορετικές από τις δικές μας, κατανόηση ότι η ποικιλομορφία περιλαμβάνει όχι μόνο τρόπους ύπαρξης αλλά και τρόπους γνώσης, αναγνώριση ότι οι προσωπικές, πολιτιστικές και θεσμοθετημένες διακρίσεις δημιουργούν και διατηρούν προνόμια για ορισμένους δημιουργώντας και διατηρώντας μειονεκτήματα για άλλους, οικοδόμηση συμμαχιών μεταξύ διαφορών, ώστε να μπορούμε να συνεργαστούμε για την εξάλειψη κάθε μορφής διακρίσεων. Η ποικιλομορφία περιλαμβάνει, επομένως, το να γνωρίζουμε πώς να συσχετίζουμε με εκείνες τις ιδιότητες και τις συνθήκες που είναι διαφορετικές από τις δικές μας και έξω από τις ομάδες στις οποίες ανήκουμε, αλλά υπάρχουν σε άλλα άτομα και ομάδες. Αυτά περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε, ηλικία, εθνικότητα, τάξη, φύλο, φυσικές ικανότητες/ιδιότητες, φυλή, σεξουαλικό προσανατολισμό, καθώς και θρησκευτική κατάσταση, έκφραση φύλου, εκπαιδευτικό υπόβαθρο, γεωγραφική θέση, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση, γονική κατάσταση και εργασιακές εμπειρίες. (Πηγή: Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, Queensborough Community College, 2020)

Το αποτέλεσμα της έρευνας μπορεί να αναφερθεί εν συντομία και να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

No	Χώρα	Τίτλος ερευνητικής έκθεσης (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο (Σύντομες περιλήψεις)	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
1	Γερμανία	Institute for intercultural management: intercultural staff management	Επιστημονική δημοσίευση	• διαχείριση διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού • ανάπτυξη διαπολιτισμικού προσωπικού • διαχείριση προσωπικού στο εξωτερικό (σε υποκαταστήματα εταιρείας) • ο ρόλος της ανταλλαγής προσωπικού και της κινητικότητας	• Αναγνώριση αναγκών κατάρτισης • Περιεχόμενο και σχέδιο της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού • Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων	Βιβλίο	ISBN 978-3-409-18764-0
2	Γερμανία	Intercultural staff management at example of staff marketing and HR leadership	Ακαδημαϊκό άρθρο	• διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες υπηρεσίες (δηλ. θεσμικά όργανα της ΕΕ) • μάρκετινγκ διαπολιτισμικού προσωπικού • ειδικές ανάγκες κατάρτισης για διαχειριστές πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού	• εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών • ποιοτικά στοιχεία των τεχνικών HR	Άρθρο	Einstellungsbehörde Bundesstadt Bonn, Jahrgang 2012, Studien- abschnitt 3, Modul 6.3., Dozent Dr. Fischer
3	Γερμανία	Multicultural leadership	Ακαδημαϊκό άρθρο	• αντιστοίχιση των αναγκών των επιχειρήσεων με τις δεξιότητες του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού • σχέση μεταξύ της κουλτούρας του εσωτερικού ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας και των τοπικών πολιτισμών • ο ρόλος της κουλτούρας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	• κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων • Κουλτούρα ως πόρος για την ηγεσία του ανθρώπινου δυναμικού	Άρθρο	www.grin.com/ document/86401
4	Γερμανία	HR Management in multinational and multicultural organizations	Ακαδημαϊκό άρθρο	• Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας σε πολυεθνικά ιδρύματα (ΕΕ, ΟΗΕ) • Συγκριτική μελέτη των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού των μεγάλων παγκόσμιων επιχειρήσεων με τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού των θεσμικών οργάνων της ΕΕ	• Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων • Πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού • Μεθοδολογικές αρχές • Πολιτική διάσταση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού Άρθρο	Άρθρο	www.researchgate.net/ publication/ 283652853_ Personalmanagement publication/283652853_ Personalmanagement
5	Γερμανία	International HR Management	Επιστημονική δημοσίευση	• Ανθρώπινο κεφάλαιο και συνέργειες αναγκών μεταξύ εργατικού δυναμικού και εταιρικών αναγκών • Αλληλεπίδραση πολιτισμών στον χώρο εργασίας • Ανάπτυξη του προσωπικού • Ηγεσία ανθρώπινου δυναμικού	• Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού • Σχέδιο σπουδών για το ανθρώπινο δυναμικό • Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Άρθρο	www.daswirtschafts- lexikon.com/d/ interkulturelles_perso- nalmanagement

No	Χώρα	Τίτλος ερευνητικής έκθεσης (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο (Σύντομες περιλήψεις)	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
6	Γερμανία	International HR Management	Ενότητα κατάρτισης για το ανθρώπινο δυναμικό σε δύο βιβλία	- Διεθνής διαχείριση προσωπικού - Διαπολιτισμική εκπαίδευση σε εταιρείες μεγάλης κλίμακας - Πρόσληψη εργατικού δυναμικού, αξιολόγηση δεξιοτήτων, επιλογή προσωπικού, συνεχή κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού - Βασικές δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού	- Πολυπολιτισμική διάσταση ανθρώπινου δυναμικού - Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού - Στοιχεία ποιότητας τεχνικών ανθρώπινου δυναμικού	E-Book	-
7	Γερμανία	Leadership in multicultural teams	Ενότητα κατάρτισης για το ανθρώπινο δυναμικό/πολυπολιτισμικό εργαλείο	- Διαπολιτισμική ηγεσία - Επικοινωνιακές δεξιότητες - Ανάπτυξη ομάδας - Ο ρόλος των πολιτιστικών διαφορών - Επίλυση των συγκρούσεων - Εργαλεία συνεργασίας - Πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα	Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Ηλεκτρονικό άρθρο/Άρθρο	www.business-wissen.de/hb/fuehrungsaufgaben-bei-interkulturelle-teamarbeit
8	Ελλάδα	Factors determining the adoption of workforce diversity initiatives in modern organizations: an empirical analysis	Ακαδημαϊκό άρθρο/Επιστημονική δημοσίευση/πολυπολιτισμικό εργαλείο	- Αξία της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού - Ποικιλομορφία για την ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας - Διαχείριση της ποικιλομορφίας ως μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού - Εταιρική κουλτούρα κατάρτισης εργατικού δυναμικού, ενσωμάτωση στοιχείων ποικιλομορφίας στην εταιρική στρατηγική	- Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού - Εισαγωγή πολυπολιτισμικής διάστασης του ανθρώπινου δυναμικού - Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων	Άρθρο/Έντυπο	Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 https://apothesis.eap.gr/handle/repo/37815
9	Ελλάδα	Organizational culture, human resource motivation and entrepreneurship	Ακαδημαϊκό άρθρο/Επιστημονική δημοσίευση	- Συνύπαρξη πολιτισμών (εθνικά, παγκόσμια) σε εταιρείες και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Ανθρώπινο δυναμικό και πρότυπα συμπεριφοράς - Ανθρώπινο δυναμικό και παγκόσμια επιχειρηματική κουλτούρα	- Εισαγωγή πολυπολιτισμικής διάστασης του ανθρώπινου δυναμικού - Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων	Άρθρο/Διαδικτυακά	Konstantinos Mitsopoulos (2008), University of Piraeus, Athens, http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2738/Mitsopoulos.f?sequence=3&isAllowed=y
10	Ελλάδα	The impact of talent management in business	Ακαδημαϊκό άρθρο/Επιστημονική δημοσίευση / εργαλείο για τον προσδιορισμό ή την επικύρωση κρυφών δεξιοτήτων	- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υψηλών δυνατοτήτων - Διαχείριση ταλέντων - Επιλογή και διατήρηση υπαλλήλων - Διαχείριση ταλέντων ως μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	- Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού - Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων - Ικανότητα και κατανόηση των κρυμμένων ταλέντων	Άρθρο/Διαδικτυακά	Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9592/Tzanaki_Eulavia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

No	Χώρα	Τίτλος ερευνητικής έκθεσης (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο (Σύντομες περιλήψεις)	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
11	Ελλάδα	Human Resources Management and Organizational Analysis	Πρόγραμμα σπουδών σχετικό με το ανθρώπινο δυναμικό, εργαλείο για τον προσδιορισμό ή την επικύρωση κρυφών δεξιοτήτων	- Τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συμβάσεις - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεσματικότητα ομάδων - Συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία - Σημασία της κουλτούρας σε μια εταιρεία - Χρήση προγράμματος λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού	- Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων - Σχέδιο σπουδών για το ανθρώπινο δυναμικό	Διαδικτυακά	https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis
12	Ελλάδα	Human resources management and the multicultural dimension	Ακαδημαϊκό άρθρο/ Επιστημονική δημοσίευση / εργαλείο για τον προσδιορισμό ή την επικύρωση κρυφών δεξιοτήτων/ πολυπολιτισμικό ή πολυδιάστατο εργαλείο	- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και πολυπολιτισμικό εργατικό δυναμικό - Αντιφατικές απόψεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Πρόσληψη προσωπικού σε παγκόσμια βάση - Διαχείριση ταλέντων - Διαδικτυακές προσλήψεις - Πολιτιστικά ετερογενείς επιχείρηση και αποτελεσματική διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε πολιτισμικά διαφορετικούς οργανισμούς	- Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού - Ικανότητα και κατανόηση των κρυμμένων ταλέντων	Άρθρο/ Διαδικτυακά	Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, Author: Zachari Vasiliki, Date: April 2016 https://elearningekpa.gr/courses/human-resources-management-and-organizational-analysis
13	Ιταλία	Human resource management	Επιστημονική δημοσίευση	- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την οργάνωση γραφείου και τη διαχείριση προσωπικού - Ποιότητα και ίσες ευκαιρίες μεταξύ ανδρών και γυναικών - Κατάρτιση προσωπικού ως εργαλείο για τη μεταρρύθμιση και την καινοτομία	Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Βιβλίο	ISBN: 9788828805984
14	Ιταλία	Languages of diversity in the management and organization of human resources. Ideas for a method	Επιστημονική δημοσίευση	- Ποικιλομορφία στις επιχειρήσεις - Ποικιλομορφία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού έναντι του συστήματος επαγγελματικών δεξιοτήτων	Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων	Βιβλίο	ISBN: 9788862502412
15	Ιταλία	Investing in human capital: organizational well-being and job satisfaction	Επιστημονική δημοσίευση	- Ανθρώπινο κεφάλαιο και οικονομική επιτυχία - Συνθήκες εργασίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτική ευημερία	Στοιχεία ποιότητας τεχνικών ανθρώπινου δυναμικού	Βιβλίο	ISBN: 978-88-7488-534-3
16	Ιταλία	Literature review on value creation and value capturing in strategic management studies	Επιστημονική δημοσίευση	Δημιουργία αξίας ανθρώπινου δυναμικού και προσδιορισμός της καταγραφής αξίας	- Ικανότητα και κατανόηση των κρυμμένων ταλέντων - Μεθοδολογικές αρχές	Άρθρο περιοδικού	https://www.virtusinterpress.org/A-LITERATURE-REVIEW-ON-VALUE.html

No	Χώρα	Τίτλος ερευνητικής έκθεσης (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο (Σύντομες περιλήψεις)	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
17	Ιταλία	Training and enhancement of human resources for cohesion in the European context	Επιστημονική δημοσίευση	Πολιτικές της ΕΕ στον τομέα της κατάρτισης για κοινωνική συνοχή	Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Βιβλίο	ISBN: 9788874315796 – C. Cioffi, “Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo”, in “Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio” (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.
18	Ιταλία	Diversity management for inclusive growth. Strategies and tools	Επιστημονική δημοσίευση	- Διαχείριση της ποικιλομορφίας για την προώθηση ενός περιβάλλοντος εργασίας με περισσότερη ένταξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών - Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως κοινωνική δικαιοσύνη σε μια εταιρεία - Διαχείριση της ποικιλομορφίας στις δημόσιες διοικήσεις	Εισαγωγή στην πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού	Βιβλίο / Διαδικτυακά	ISBN: 9788891726308
19	Ιταλία	Human resources management and development to build business success	Πρακτικά συνεδρίου	- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τον οργανωτικό σχεδιασμό, όπως ο παραδοσιακός με βάση τη λειτουργία και τις εργασίες, όπως το WorldClass Management με βάση διαδικασίες και ρόλους εργασίας. - Ανάγκες λόγω τεχνολογιών σχετικά με οργανωτικά σχέδια και δεξιότητες των εργαζομένων - Ο ρόλος των αποδοχών, των κινήτρων, της κατάρτισης, της ευελιξίας	Στοιχεία ποιότητας για τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού	Διαδικτυακά	https://www.confindustriasi.it/files/File/Confindustria%20-%20Comitati%20Tecnici/Biennale%20CSC%202014.pdf
20	Ρουμανία	Comparative human resource management	Ακαδημαϊκό άρθρο	- Καινοτομία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - Συγκριτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Διεθνής διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης-περιφερειοποίησης - Χαρακτηριστικά συστημάτων διαχείρισης όπως στην Ευρώπη, την Αμερική, την Ιαπωνία - Ομοιότητες και διαφορές του συστήματος διαχείρισης σε διεθνές επίπεδο - Μεταφορά δεξιοτήτων διαχείρισης	Στοιχεία ποιότητας τεχνικών ανθρώπινου δυναμικού	Βιβλίο	ISBN 978-973-709-490-2
21	Ρουμανία	Human resources management: the professional's guide	Ακαδημαϊκό άρθρο	- Οργανωτική κουλτούρα και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη σταδιοδρομίας - Απόδοση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Ανάπτυξη ικανοτήτων ατόμων και εταιρειών	Στοιχεία ποιότητας τεχνικών ανθρώπινου δυναμικού	Διαδικτυακά	http://www.islavici.ro/cursoriold/Managementul_Resurselor_Umane%20-%20curs.pdf

No	Χώρα	Τίτλος ερευνητικής έκθεσης (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο (Σύντομες περιλήψεις)	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
22	Ρουμανία	Intercultural education	Πολυπολιτισμικό ή πολυδιάστατο εργαλείο	- Πολιτιστικός πλουραλισμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Ποικιλομορφία και επικοινωνία μεταξύ πολιτισμών - Πολυπολιτισμικές έννοιες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Διαπολιτισμική ικανότητα - Δεξιότητες διαχείρισης και επικοινωνίας ανθρώπινου δυναμικού	Εισαγωγή στην πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού	Άρθρο	ISBN 978-973-1753-22-5
23	Ρουμανία	Intercultural education: from theory to practice	Πολυπολιτισμικό ή πολυδιάστατο εργαλείο	- Πολιτιστική ποικιλομορφία και διαπολιτισμικός διάλογος και ανθρώπινο δυναμικό - Διαπολιτισμική εκπαίδευση και μετανάστευση - Διαπολιτισμική εκπαίδευση στη Ρουμανία	Εισαγωγή στην πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού	Διαδικτυακά	http://agentiaimpreuna.ro/uploads/educatia%20interculturala.pdf
24	Ρουμανία	Transnational companies: integrated human resource management based on competence	Ακαδημαϊκό άρθρο	- Παγκοσμιοποίηση και ρόλος των διεθνικών επιχειρήσεων σε αυτήν τη διαδικασία σε σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού - Ανταγωνιστικότητα των εταιρειών και ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού - Παγκοσμιοποίηση και ρόλος της αγοράς εργασίας	Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων	Βιβλίο	ISBN 978-973-709-321-9
25	Τουρκία	Industry 4.0 Tourism 4.0 and Human Factor: Voice of Customer	Ακαδημαϊκό άρθρο/ Πρόγραμμα σχετικό με το ανθρώπινο δυναμικό / εργαλείο για τον εντοπισμό κρυφών δεξιοτήτων/ έκθεση κλάδου 4.0/ εργαλείο πρόσληψης	- Ο ρόλος των ανθρώπων στον κλάδο 4.0 και ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα σε αυτοματοποιημένα συστήματα - Ο ρόλος των ρομπότ στον κλάδο 4.0	- Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού - Πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού - Πολυδιάστατοι παράγοντες - Κατανόηση των κρυμμένων ταλέντων - Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού - Στοιχεία ποιότητας ή τεχνικές ανθρώπινου δυναμικού - Τεχνικές απαιτήσεις για μαθήματα κατάρτισης - Μεθοδολογικές αρχές	Άρθρο	https://www.futureacademy.org.uk/files/images/upload/ISMC2018F055.pdf

No	Χώρα	Τίτλος ερευνητικής έκθεσης (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο (Σύντομες περιλήψεις)	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
26	Τουρκία	Conflict Factor in distribution channel (an application in tourism services)	Ακαδημαϊκό άρθρο/ Ενότητα κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού/ Πρόγραμμα σπουδών για το ανθρώπινο δυναμικό / εργαλείο για τον προσδιορισμό κρυφών δεξιοτήτων	- Σχέση μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και κοινωνικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης και αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την ικανοποίηση των καταναλωτών	- Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού - Πολυδιάστατοι παράγοντες - Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Άρθρο	https://www.academia.edu/37970136/CURRENT_DEBATES_IN_BUSINESS_STUDIES
27	Τουρκία	Human Resources in Internal Marketing, Relationship marketing and customer relations	Ακαδημαϊκό άρθρο/ Ενότητα κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού/ Πρόγραμμα σπουδών για το ανθρώπινο δυναμικό / εργαλείο για τον προσδιορισμό κρυφών δεξιοτήτων	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την ικανοποίηση των καταναλωτών	- Προσδιορισμός των αναγκών εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού - Πολυδιάστατοι παράγοντες - Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	Βιβλίο	ISBN:978-605-333-597-9

Συμπεράσματα από την ανάλυση της έρευνας σε χώρες εταίρους MMEHR

Η συνοπτική έκθεση της έρευνας από όλους τους εταίρους προσέφερε πληροφορίες για την πολυδιάστατη σχέση του «πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού» και κοινά σημεία για ακαδημαϊκή έρευνα.

Οι βασικές μελέτες εστίασαν άμεσα στις δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται από τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον. Ο Klaus Götz ξεκινά εστιάζοντας έντονα στη διαπολιτισμική μάθηση και κατάρτιση και καθορίζει μια λίστα βασικών δεξιοτήτων που απαιτούνται από επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού όπως δεξιότητες ακρόασης, γλωσσικές δεξιότητες, νομικές γνώσεις για συγκεκριμένες χώρες, πολιτιστικές δεξιότητες σχετικά με τον ρόλο των οικογενειών και των ομάδων, μετεγκατάσταση και προγράμματα κινητικότητας, κοινωνική ασφάλιση σε παγκόσμιο επίπεδο και προσωρινές τοποθετήσεις.⁴

Αυτό οδηγεί στη συζήτηση του ρόλου της διαπολιτισμικής μάθησης ως μέρος της κατάρτισης επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού που οδηγούν στην απόκτηση διαπολιτισμικών ικανοτήτων. Ο Liviu Plugaru και η Mariela Pavlache-Ilie ξεκινούν στην έκθεσή τους για την αποδοχή του πολιτιστικού πλουραλισμού ως τη σημερινή κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα. Ο πολιτιστικός πλουραλισμός δηλώνει ότι κάθε πολιτισμός αναπτύσσει ένα δικό του όραμα για τον κόσμο με έννοιες καθολικής αξίας ξεκινώντας από μια εμπειρία. Εκτός από την υπεράσπιση της ποικιλομορφίας, ο πολιτιστικός πλουραλισμός θέτει το ζήτημα της επικοινωνίας μεταξύ πολιτισμών που αναγνωρίζουν ότι ο καθένας συμβάλλει ακριβώς μέσω συγκεκριμένων διαφορών στον εμπλουτισμό της ανθρώπινης εμπειρίας.

Η διαπολιτισμική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα κινητοποίησης γνώσεων, μεθόδων δράσης, συναισθημάτων στο πλαίσιο διαπολιτισμικών αλληλεπιδράσεων. Η διαπολιτισμική ικανότητα περιλαμβάνει την προσαρμογή και την ευελιξία του ατόμου στη νέα κατάσταση και όχι την ακαμψία, τη μισαλλοδοξία και τη μονοτονία. Η διαπολιτισμική ικανότητα δεν αρκεί για την επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, αλλά πρέπει να ληφθεί υπόψη το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η επικοινωνία. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές για τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας, ιδίως της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι ποικίλες και πρόσφατα σε αυξανόμενο αριθμό. Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι η χρήση τους διευκολύνει την επικοινωνία, η οποία είναι «το κύριο μέσο κοινωνικής αλληλεπίδρασης».⁵

Αρκετές ακαδημαϊκές εργασίες επικεντρώθηκαν στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε πολυπολιτισμικούς και διεθνείς οργανισμούς, όπως στα θεσμικά όργανα της ΕΕ, τα Ηνωμένα Έθνη ή στις υπερεθνικές εταιρείες. Η C. Cioffi θεωρεί ότι η πολυπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο συμβάλλει στις κύριες πολιτικές της ΕΕ για την κοινωνική συνοχή στον χώρο εργασίας.⁶ Ο Dieter M. Hartweg προσθέτει την πτυχή της πολυπολιτισμικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε πολιτικό επίπεδο που ίσως χρειάζεται να εξεταστεί. Προσδιορίζει τις ειδικές ανάγκες των πολυπολιτισμικών και πολυεθνικών θεσμών -από πολιτιστικές και κοινωνικές ανάγκες σε πολιτικές ανάγκες και ανάγκες όπως «σορροπία προσωπικού μεταξύ των κρατών μελών της ΕΕ», αρχές της διαφορετικότητας (χώρα προέλευσης, φύλο, γλώσσες, θρησκεία, πολιτικός προσανατολισμός, συμμετοχή σε κόμματα, σεξουαλικός προσανατολισμός κ.λπ.). Το άρθρο περιγράφει την πολυπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως διαχείριση

⁴ Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*, Hampp Verlag, 2018.

⁵ Liviu Plugaru, Mariela Pavlache-Ilie (Coord.): *Educație interculturală*, Sibiu, Psihomedica, 2007.

⁶ C. Cioffi, "Formazione e valorizzazione delle risorse umane per la coesione in ambito europeo", in "Progetto SURE e trasferimento della conoscenza al territorio" (edited by G. Trupiano), Naples, Giannini Editore, 2012.

ποικιλομορφίας. Το άρθρο καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι ορισμοί, κανόνες και κανονισμοί ή στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές ανάπτυξης για τη διαχείριση της ανθρώπινης ποικιλομορφίας -ούτε με θεσμικά όργανα της ΕΕ ούτε με επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας. Ωστόσο, κάθε ίδρυμα «δημιουργεί» τις δικές του αρχές παραδόσεων της ηγεσίας του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της πολυπολιτισμικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ορίζονται από μια «θεσμική κουλτούρα» με την οποία πρέπει να ταιριάζει η πολυπολιτισμική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.⁷ Αυτή η θεωρία θεσμικής ή οργανωτικής κουλτούρας υποστηρίζεται επίσης από τον Κωνσταντίνο Μητσόπουλο στη μελέτη του για την οργανωτική κουλτούρα και τα κίνητρα ανθρώπινου δυναμικού.⁸

Αυτή η πολιτιστική πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συζητείται επίσης από τις Adriana Bădescu, Codruta Mirci και Gabriela Bogre στον οδηγό τους για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.⁹ Το εγχειρίδιο εστιάζει στον ρόλο της οργανωτικής κουλτούρας και της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Οι πολιτικές διαχειρίσεις καριέρας και το σύστημα ανταμοιβών αναλύονται σε βάθος και παρέχουν αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες για τον επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού ή για οποιονδήποτε ενδιαφέρεται να βελτιώσει την απόδοση στην εργασία με ανθρώπινους πόρους. Ο καθορισμός και η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων περιγράφεται χρησιμοποιώντας κριτήρια και μεθοδολογία.

Η κουλτούρα της διαχείρισης των επιδόσεων ως μέρος της πολυπολιτισμικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως μια στρατηγική προσέγγιση ενσωμάτωσης για τη διασφάλιση διαρκούς επιτυχίας στο έργο των οργανισμών, βελτιώνοντας την απόδοση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτά και αναπτύσσοντας τις ικανότητες ομάδων και ατόμων. Το σύστημα διαχείρισης επιδόσεων αποτελείται από όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό, την ενθάρρυνση, τη μέτρηση, την αξιολόγηση, τη βελτίωση και την αντιστάθμιση της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η απόδοση είναι ουσιαστικά αυτό που κάνει ή δεν κάνει ένας υπάλληλος.

Η απόδοση, ωστόσο, σημαίνει και συμπεριφορά και αποτελέσματα. Δεν είναι μόνο εργαλεία για την επίτευξη αποτελεσμάτων· οι συμπεριφορές είναι, από μόνες τους, αποτελέσματα - το προϊόν της σωματικής και εγκεφαλικής προσπάθειας που γίνεται για την εκτέλεση εργασιών - και μπορούν να κριθούν ξεχωριστά από τα αποτελέσματα.

Η διαχείριση της διαφορετικότητας ως κεντρικό στοιχείο της πολυπολιτισμικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού συζητείται επίσης στη μελέτη του L.M. Sicca σχετικά με τις γλωσσικές πτυχές της διαφορετικότητας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εργασία στοχεύει στην κατανόηση των γλωσσών της διαφορετικότητας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή στην κατανόηση του τι είναι έναντι του συστήματος επαγγελματικών δεξιοτήτων. Μια προσέγγιση που σήμερα γίνεται αισθητή από εκείνους που προσανατολίζονται σε έναν τρόπο διαχείρισης στο όνομα των αυθεντικών διεπιστημονικών μεθόδων, που βασίζεται σε μια ίση ανταλλαγή μεταξύ της αυστηρότητας της θεωρητικής έρευνας και της ευελιξίας των καθημερινών πρακτικών.¹⁰

Ο Αργύρης Τσιριμόκος προσθέτει στη διάσταση της ποικιλομορφίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού την πτυχή του οφέλους. Η ποικιλομορφία περιγράφεται ως μια σύγχρονη και παγκόσμια κοινωνική πραγματικότητα με μεγάλες επιπτώσεις σε πολλούς τομείς ανθρώπινων δραστηριοτήτων. Σήμερα η αξία της ποικιλομορφίας του εργατικού

⁷ Hartweg, Dieter M.R.: *Personalmanagement in multinationalen und multikulturellen Organisationen*, Ph.D. thesis, 2008

⁸ Konstantinos Mitsopoulos, *University Press of Piraeus, Athens, 2008 (Οργανωσιακή κουλτούρα, υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρηματικότητα)*

⁹ Adriana Bădescu, Codruța Mirci, Gabriela Bogre: *Managementul resurselor umane: manualul profesionistului*, Timișoara, Brumar, 2008

¹⁰ L. M. Sicca, "I linguaggi della diversità nella gestione e organizzazione delle risorse umane. Spunti per un metodo", in "Formare al management della diversità. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa" (edited by G. Alessandrini), Milan, Guerini e associati, 2010

δυναμικού αναγνωρίζεται παγκοσμίως. Έρευνα και επιχειρηματικά στοιχεία έχουν δείξει ότι η ποικιλομορφία μπορεί να ενισχύσει την καινοτομία, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη λήψη αποφάσεων. Οι εταιρείες με μεγαλύτερη ποικιλομορφία ξεπερνούν οικονομικά τους ανταγωνιστές, υποδεικνύοντας ότι η ποικιλομορφία μπορεί να μετατραπεί σε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άποψη αυτή, καθίσταται προφανές ότι η ικανότητα διαχείρισης της ποικιλομορφίας εξελίσσεται σε κρίσιμη ικανότητα για τους σύγχρονους οργανισμούς. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας αφορά τη διαχείριση ανθρώπων, έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται τα πιθανά πλεονεκτήματα της ποικιλομορφίας, ενώ τα πιθανά μειονεκτήματά της να ελαχιστοποιούνται. Ωστόσο, παρόλο που πολλοί ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην τεκμηρίωση των επιχειρηματικών οφελών της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού ή στη διερεύνηση των οφελών συγκεκριμένων πρωτοβουλιών για την ποικιλομορφία, έχει δοθεί περιορισμένη προσοχή στους παράγοντες που ωθούν τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πρακτικές διαχείρισης της ποικιλομορφίας, εκτός από τη νομοθεσία.¹¹

Βασικές αρχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας περιγράφονται επίσης στη μελέτη των Buemi, Conte και Guazzo. Η διαχείριση της ποικιλομορφίας υποστηρίζεται ότι προάγει τη μεγαλύτερη ένταξη των εργαζομένων από διαφορετικά υπόβαθρα προκειμένου να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον με περισσότερη ένταξη και ταυτόχρονα να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας, συνδέοντας την απόδοση της εταιρείας με θέματα κοινωνικής δικαιοσύνης.¹²

Όπως και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε διεθνείς οργανισμούς, άλλες ακαδημαϊκές μελέτες αντικατοπτρίζουν την κοινωνικο-διαρθρωτική αλλαγή της κοινωνίας και του δημόσιου τομέα και των πολιτικών οργανώσεων για προσαρμογή με τη δομή του προσωπικού στην κοινωνική δομή της κοινωνίας. Ο Roy B. Moreno Smaniego θέτει κεντρικά ερωτήματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από αυτή την άποψη: Ποιες είναι οι ανάγκες για διαπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση; Πώς μπορεί να οριστεί η διαπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινων πόρων; Τι είναι το διαπολιτισμικό «μάζικετινγκ προσωπικού» και «καθοδήγηση προσωπικού»; Πώς μπορούν να εκπαιδευτούν οι διαχειριστές διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού; Η μελέτη του καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει διεθνώς συμφωνημένος ορισμός της διαχείρισης διαπολιτισμικών ανθρώπινων πόρων, ούτε υπάρχει κατάλογος καθορισμένων βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που αναμένεται να έχουν οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων όταν εργάζονται με διεθνείς και διαπολιτισμικό εργατικό δυναμικό/υπαλλήλους. Ωστόσο, η διαχείριση διαπολιτισμικών ανθρώπινων πόρων έχει ειδικές ανάγκες σε γλωσσικές δεξιότητες, επικοινωνία και διαχείριση ποιότητας. Τέλος, ως πιο προσωπικό χαρακτηριστικό, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν προσωπικό ενδιαφέρον στη διεθνή σφαίρα για να εκπαιδευτούν στη διαχείριση του διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού.¹³

Αυτή η πτυχή αντικατοπτρίζεται επίσης σε μια δημοσίευση του M. D'Aponte που εξετάζει το περιεχόμενο και τους σκοπούς των κανόνων του ιταλικού νομοθετικού διατάγματος αριθ. 165/2001 που είχε για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο οργάνωσης γραφείου και διαχείρισης προσωπικού στη δημόσια διοίκηση. Ιδιαίτερη προσοχή αποδίδεται στο ζήτημα της ισότητας και των ίσων ευκαιριών μεταξύ ανδρών και γυναικών και της ισορροπίας μεταξύ ελεύθερου και χρόνου εργασίας, καθώς και στην κατάρτιση του προσωπικού ως στρατηγικό μέτρο για την ανάπτυξη μεταρρυθμίσεων και καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση μέσω καινοτόμου διαχείρισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου

¹¹ *Postgraduate Dissertation of Argyris Tsirimokos, School of Social Sciences Master in Business Administration (MBA), Hellenic Open University, 2008 (Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση πρακτικών εξασφάλισης ποικιλομορφίας στο εργατικό δυναμικό των σύγχρονων επιχειρήσεων: Μία εμπειρική ανάλυση)*

¹² M. Buemi, M. Conte, G. Guazzo, "Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti", Milan, Franco Angeli, 2015.

¹³ Roy B. Moreno Smaniego: *Interkulturelles Personalmanagement am Beispiel Personalmarketing und Personalführung, Universität Köln, Seminararbeit 2013.*

δυναμικού.¹⁴

Ένα άλλο κύριο σημείο της έρευνας είναι ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης στη διαχείριση πολυπολιτισμικών ανθρώπινων πόρων. Η Cristian-Virgil Marinaș ανέλυσε την ανθρώπινη διαχείριση από διεθνή προοπτική. Αυτή η διεθνής προοπτική μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις περιφερειακές ανάγκες ως διαδικασία παγκοσμιοποίησης-περιφερειοποίησης. Σε αυτήν τη διαδικασία, τα κοινά συμφωνημένα εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού κοινοποιούνται, από την άποψη των πρακτικών ανθρώπινων πόρων, ως καθοριστικά χαρακτηριστικά ορισμένων ανεπτυγμένων συστημάτων διαχείρισης, όπως το ευρωπαϊκό, το αμερικανικό και το ιαπωνικό με βασικές ομοιότητες και διαφορές μεταξύ αυτών των κύριων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.¹⁵

Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί επίσης στην ανάγκη παγκόσμιας πρόσληψης προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο επαγγελματίας ανθρώπινου δυναμικού. Η Ζαχάρι Βασιλική αναλύει το πώς τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία χρόνια τείνουν όχι μόνο να διαχειρίζονται ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό αλλά και να προσλαμβάνουν προσωπικό από μια παγκόσμια βάση για να ανταποκριθούν στις διεθνείς απαιτήσεις του επιχειρηματικού κόσμου.

Προκειμένου να προσελκύσουν πολυπολιτισμικούς υποψήφιους, οι επιχειρήσεις στρέφονται σε νέες πρακτικές όπως η διαχείριση ταλέντων και οι διαδικτυακές προσλήψεις παγκοσμίως. Τα συνολικά οφέλη και τα προβλήματα μιας πολιτισμικά ετερογενούς επιχείρησης μπορούν να συνδεθούν στενά με το πόσο αποτελεσματική είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.¹⁶

Μια μελέτη των Andreas Bittner και Bernhard Reisch αντικατοπτρίζει τους στόχους και τα καθήκοντα της διαχείρισης διαπολιτισμικών ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη προσωπικού και τα αντιστοιχεί με τις ανάγκες του κλάδου: παραγωγή για διεθνείς παγκόσμιες αγορές και κινητικότητα εργατικού δυναμικού. Η διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού, σύμφωνα με αυτή τη μελέτη, συνδέεται άμεσα με την παγκοσμιοποίηση. Οι σημερινές εταιρείες χρειάζονται προσωπικό με εξειδίκευση στις διεθνείς πωλήσεις, στις αλυσίδες εφοδιασμού σε διεθνή περιβάλλοντα, στην παραγωγή στο εξωτερικό, στις διαπολιτισμικές ομάδες, στη συμπερίληψη μεταναστών εργαζομένων και εγχώριου εργατικού δυναμικού, στον ρόλο της διαπολιτισμικής ικανότητας και δεξιοτήτων, κεντρικά στοιχεία της διαχείρισης διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ανάγκες, τον προγραμματισμό, τις πληροφορίες και την ηγεσία. Επομένως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να περιλαμβάνει διεθνείς ανταλλαγές προσωπικού και κινητικότητα, προκλήσεις προσαρμογής σε νέους πολιτισμούς· εργασία και διαμονή στο εξωτερικό και προπαρσκευαστική εκπαίδευση, προετοιμασία για απόσπαση στο εξωτερικό και επανένταξη του προσωπικού.¹⁷

Η πολυπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί επίσης νέες μορφές ηγεσίας ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την ήδη περιγραφείσα πολιτιστική διάσταση. Η Petra Hecht στην έρευνά της για την πολυπολιτισμική ηγεσία αναλύει τις βασικές προκλήσεις και τα προβλήματα της διαχείρισης του πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού, συζητά τη σχέση μεταξύ τοπικών πολιτισμών και πολιτισμών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύει την επίδραση του πολιτισμού στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και προτείνει να δούμε τον πολιτισμό ως «σύστημα προσανατολισμού» (ακολουθώντας τη

14 M. D'aponte, "La gestione delle risorse umane", in "Il lavoro pubblico" (edited by G. Amoroso, V. Di Cerbo, L. Fiorillo and A. Maresca), Milan, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019.

15 Cristian-Virgil Marinaș: *Managementul comparat al resurselor umane*, 2010, Editura Economică

16 Zachari Vasiliki : *Master Thesis in Business Administration, M.B.A., University of Piraeus, 2016 (Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της πολυπολιτισμικότητας)*.

17 Institut für Interkulturelles Management (Hrsg.) – *Interkulturelles Personalmanagement, Internationale Personalentwicklung, Auslandsentsendung, interkulturelles Training, von: Andreas Bittner und Bernhard Reisch*.

θεωρία των Thomas και Weibler) και να αναπτυχθούν «διαστάσεις ηγεσίας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ανάγκες των πολιτιστικών χαρακτηριστικών μιας χώρας, περιφέρειας ή γεωγραφικής περιοχής».¹⁸

Ως πρώτη ανάλυση του κειμένου αυτής της έρευνας MMEHR, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

- Η διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού περιγράφει μια νέα ανάγκη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε ιδιωτικές εταιρείες όσο και στη δημόσια διοίκηση που προκαλείται από την ταχεία ανάπτυξη της παγκοσμιοποίησης και της διεθνοποίησης τόσο των κοινωνιών όσο και των οικονομιών.
- Οι ειδικές δεξιότητες και ικανότητες των επαγγελματιών πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού είναι δεξιότητες ακρόασης, γλωσσικές δεξιότητες, νομικές γνώσεις για συγκεκριμένες χώρες-στόχους και διαπολιτισμικές δεξιότητες σχετικά με τον ρόλο των οικογενειών και των ομάδων.
- Ειδικές γνώσεις πρέπει να αποκτηθούν από επαγγελματίες πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού στους τομείς των διεθνών προσλήψεων, της παγκόσμιας αξιολόγησης προσωπικού, των προγραμμάτων μετεγκατάστασης και κινητικότητας, της κοινωνικής ασφάλισης σε παγκόσμιο επίπεδο, των προσωρινών θέσεων εργασίας για την προώθηση και την υποστήριξη της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.
- Η διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού καθορίζει μια νέα μορφή ηγεσίας ανθρώπινου δυναμικού με βάση τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά μιας χώρας ή περιοχής, καθώς και με βάση τους εταιρικούς πολιτισμούς ή θεσμικούς πολιτισμούς. Τέτοιοι πολιτισμοί βασίζονται σε παγκόσμια κοινά πρότυπα και αξίες που οι πολυπολιτισμικοί επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν και να κατανοήσουν.

Μετά από μια ανάλυση των υλικών που εντοπίστηκαν κατά την έρευνα MMEHR, ο δεύτερος στόχος αυτής της διαδικασίας ήταν να βρει πόρους, υλικά ή αντικείμενα που βοηθούν:

- Στον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού
- Στο να προσφέρουν συμβολή στην πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων
- Στο να προσφέρουν ικανότητα και κατανόηση των κρυμμένων ταλέντων
- Στο να προσφέρουν γνώσεις σχετικά με το πρόγραμμα σπουδών για το ανθρώπινο δυναμικό
- Στο να προσφέρουν περιεχόμενο και εκπαιδευτικό σχεδιασμό για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- Στην περιγραφή των ποιοτικών στοιχείων των τεχνικών ανθρώπινου δυναμικού
- Στο να προσφέρουν μεθοδολογικές αρχές
- Στην περιγραφή παιδαγωγικών προσεγγίσεων
- Στην περιγραφή των τεχνικών απαιτήσεων των μαθημάτων κατάρτισης
- ή στο να προσφέρουν άλλη βοήθεια, που θα προσδιοριστεί περαιτέρω.

Οι πηγές και τα υλικά που εντοπίστηκαν κατά τη φάση της έρευνας θα μπορούσαν να αντιστοιχηθούν σε μία ή περισσότερες από μία (πολλαπλές) κατηγορίες που αναφέρονται παραπάνω. Από τις 27 πηγές που βρέθηκαν χρήσιμες κατά τη διάρκεια της έρευνας, υπήρξε σαφής εστίαση σε πολυδιάστατους παράγοντες, ακολουθούμενη από την πολυπολιτισμική διάσταση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού, το περιεχόμενο εκπαίδευσης και το ποιοτικό στοιχείο.

¹⁸ Hecht, Petra: *Multikulturelle Führung, Seminararbeit, 2006*

Κατηγορίες που προσδιορίζονται στην έρευνα του MMEHR



Με βάση τις πέντε πρώτες κατηγορίες, τα συμπεράσματα και οι συστάσεις της έρευνας είναι:

Πολυδιάστατοι παράγοντες

- Αντιστοίχιση των αναγκών των επιχειρήσεων με τις δεξιότητες του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού
- Ποικιλομορφία για την ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας
- Διαχείριση της ποικιλομορφίας ως μέρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- Ανθρώπινο δυναμικό και πρότυπα συμπεριφοράς
- Ανθρώπινο δυναμικό και παγκόσμια επιχειρηματική κουλτούρα
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού υψηλών δυνατοτήτων
- Διαπολιτισμική εκπαίδευση και μετανάστευση
- Ανθρώπινο κεφάλαιο και οικονομική επιτυχία
- Συνθήκες εργασίας, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτική ευημερία
- Ο ρόλος των ανθρώπων στον κλάδο 4.0 και ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα σε αυτοματοποιημένα συστήματα
- Ο ρόλος των ρομπότ στον κλάδο 4.0
- Σχέση μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και κοινωνικής και επιχειρηματικής ανάπτυξης και αντίκτυπος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την οργάνωση γραφείου και τη διαχείριση προσωπικού

- Ποιότητα και ίσες ευκαιρίες μεταξύ ανδρών και γυναικών
- Κατάρτιση προσωπικού ως εργαλείο για τη μεταρρύθμιση και την καινοτομία
- Διαχείριση διεθνούς ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης-περιφερειοποίησης
- Χαρακτηριστικά συστημάτων διαχείρισης όπως στην Ευρώπη, την Αμερική, την Ιαπωνία
- Ομοιότητες και διαφορές του συστήματος διαχείρισης σε διεθνές επίπεδο

Η πολυπολιτισμική διάσταση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

- Σχέση μεταξύ του πολιτισμού του εσωτερικού ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας και των τοπικών πολιτισμών
- Ο ρόλος της κουλτούρας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- Πολυπολιτισμική εταιρική κουλτούρα
- Συνύπαρξη πολιτισμών (εθνικά, παγκόσμια) σε εταιρείες και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Πολιτιστικός πλουραλισμός και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Ποικιλομορφία και επικοινωνία μεταξύ πολιτισμών
- Πολυπολιτισμικές έννοιες στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Διαπολιτισμική ικανότητα

Αναγνωρισμένες ανάγκες κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού

- Ανάπτυξη του προσωπικού
- Ηγεσία ανθρώπινου δυναμικού
- Διεθνής διαχείριση προσωπικού
- Διαχείριση προσωπικού στο εξωτερικό (σε υποκαταστήματα εταιρείας)
- Πρόσληψη εργατικού δυναμικού, αξιολόγηση δεξιοτήτων, επιλογή προσωπικού, συνεχής κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού
- Επιλογή και διατήρηση υπαλλήλων
- Διαχείριση ταλέντων ως μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- Τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και συμβάσεις
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεσματικότητα ομάδων
- Συναισθηματική νοημοσύνη στην εργασία
- Διαχείριση ταλέντων
- Διαδικτυακές προσλήψεις
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως εργαλείο για τη διαχείριση της ποικιλομορφίας σε πολυεθνικά ιδρύματα (ΕΕ, ΟΗΕ)

- Ανθρώπινο κεφάλαιο και συνέργειες αναγκών μεταξύ εργατικού δυναμικού και εταιρικών αναγκών
- Αλληλεπίδραση πολιτισμών στον χώρο εργασίας
- Διαπολιτισμική εκπαίδευση σε εταιρείες μεγάλης κλίμακας
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη σταδιοδρομίας
- Απόδοση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Αναγνωρισμένο εκπαιδευτικό περιεχόμενο

- Διαπολιτισμική ηγεσία
- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Ανάπτυξη ομάδας
- Ρόλος των πολιτιστικών διαφορών
- Επίλυση των συγκρούσεων
- Εργαλεία συνεργασίας
- Διαχείριση ταλέντων
- Μέθοδοι ανταλλαγής προσωπικού και κινητικότητας
- Διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες υπηρεσίες (θεσμικά όργανα της ΕΕ)
- Μάρκετινγκ διαπολιτισμικού προσωπικού
- Δεξιότητες ακρόασης
- Χρήση προγράμματος λογισμικού ανθρώπινου δυναμικού
- Χρήση διαδικτυακών πλατφορμών επικοινωνίας για διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάπτυξη ικανοτήτων ατόμων και εταιρειών
- Δεξιότητες διαχείρισης και επικοινωνίας ανθρώπινου δυναμικού

Ποιοτικά στοιχεία της κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού

- Πολιτικές της ΕΕ στον τομέα της κατάρτισης για κοινωνική συνοχή
- Διαχείριση της ποικιλομορφίας για την προώθηση ενός περιβάλλοντος εργασίας με περισσότερη ένταξη και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών
- Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως κοινωνική δικαιοσύνη σε μια εταιρεία
- Δυνατότητα επανάληψης και επέκτασης των προγραμμάτων κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού σε παγκόσμιο επίπεδο

No.	Χώρα	Δείγμα βέλτιστων πρακτικών (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
1	Γερμανία	Master study program in intercultural HR management, University of Jena	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού	2ετές μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στη διαχείριση επικοινωνιών	• Εισαγωγή για ενότητες εκπαίδευσης MMEHR	Έντυπο	https://www.uni-je-na.de/studium/studienangebot/interkulturelle-personalentwicklung-und-kommunikationsmanagement
2	Γερμανία	Intercultural HR management	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού (Ενότητα κατάρτισης εντός εταιρείας)	- Μάρκετινγκ διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού - Διαπολιτισμικές προσλήψεις - Διαπολιτισμική εκπαίδευση για την έναρξη της εργασίας - Διαχείριση γλωσσικών φραγμών στην εργασία	• Εισαγωγή για ενότητες εκπαίδευσης MMEHR	Έντυπο	bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, 14776 Brandenburg
3	Γερμανία	Study check "HR Management"	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού	- Ανθρώπινο δυναμικό και διαχείριση του εργατικού δυναμικού - Διαπροσωπικές δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού - Αγγλικά επιχειρήσεων ανθρώπινου δυναμικού - Κουλτούρα και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	• Ιδέες για περιεχόμενο εκπαιδευτικών ενότητων MMEHR	Έντυπο	www.studycheck.de/studium/personalmanagement
4	Γερμανία	Training on in-tercultural HR development (staff development)	Programma di studio sulle risorse umane per stakeholder	• Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη	• Ανάπτυξη διαπολιτισμικής ικανότητας για επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού	Έντυπο	www.researchgate.net/publication/283652853_Personalmanagement
5	Γερμανία	Intercultural staff management in Bremen	Programma di studio sulle risorse umane per stakeholder	• Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη	• Πολυπολιτισμική πρόσληψη και αξιολόγηση	Έντυπο Διαδικτυακά	www.daswirtschaftslexikon.com/d/interkulturelles-personalmanagement
6	Γερμανία	Intercultural HR management and management of international virtual teams	Programma di studio in risorse umane	• Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού	• Αξιολόγηση της διαδικασίας πρόσληψης	Έντυπο	Festing, Marion; Dowling, Peter; Weber, Wolfgang: Internationales Personalmanagement, Heidelberg, Springer-Verlag, 2017
7	Γερμανία	Intercultural HR management	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη	- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον ιατρικό τομέα - Ανθρώπινο δυναμικό και πολιτιστική υποδοχή και εκτίμηση για το πολυπολιτισμικό προσωπικό - Ένταξη προσωπικού - Πολιτιστικά ευαίσθητη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού	• Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR	Έντυπο Διαδικτυακά	www.business-wissen.de/hb/fuehrungsaufgaben-bei-interkultureller-teamarbeit
8	Γερμανία	Intercultural HR management	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη	• Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον ιατρικό τομέα	• Διαπολιτισμικός μετρισμός	Έντυπο Διαδικτυακά	www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement

No.	Χώρα	Δείγμα βέλτιστων πρακτικών (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
9	Γερμανία	Guidelines for intercultural opening and HR management in City of Wolfsburg	Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη Ανθρώπινο δυναμικό και ικανότητα αντιστοίχισης	- Διαχείριση και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού - Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και κουλτούρα στον χώρο εργασίας	Διαπολιτισμικό άνοιγμα δημόσιων διοικήσεων	Έντυπο	Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Wolfsburg und des Klinikums, Wolfsburg, 2012
10	Γερμανία	Diversity as a chance – guidelines for intercultural opening and HR management in State of Saxony	Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη Ανθρώπινο δυναμικό και ικανότητα αντιστοίχισης Κουλτούρα ανθρώπινου δυναμικού	- Διαχείριση πολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού - Πολυπολιτισμικές προσλήψεις - Ανάπτυξη του προσωπικού - Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού - Χάρτης ποικιλομορφίας - Βιβλιογραφική έρευνα	Ιδέες για περιεχόμενο εκπαιδευτικών ενότητων	Έντυπο	Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2017
11	Ελλάδα	MSc in Human Resource Management	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού	Πολιτιστικά ευαίσθητη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	Εισαγωγή για ενότητες εκπαίδευσης MMEHRv	Έντυπο Διαδικτυακά	https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm
12	Ελλάδα	HR management in the educational system	Programma di studio su HR	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού	Εισαγωγή για ενότητες εκπαίδευσης MMEHR	Διαδικτυακά	http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en
13	Ελλάδα	9th HR Management Conference	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού	- Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία - Προσδιορισμός κρυμμένων ταλέντων	-δέες για περιεχόμενο εκπαιδευτικών ενότητων MMEHR	Συνέδριο	https://hrm2018.wordpress.com/
14	Ιταλία	Good practices in HR management and development – the Telecom Italia case	Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα	Διαχείριση έργου ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλες εταιρείες	Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR	Έντυπο	C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, “Dare l’esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia”, Milan, Cortina Raffaello, 2006
15	Ιταλία	Diploma in Carpigiani	Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Προσδιορισμός κρυμμένων δεξιοτήτων	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της μηχανοκίνητης	Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR	Διαδικτυακά	https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf
16	Ιταλία	Analysis of good practices of the FAPI fund training interventions	Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία	Εργαλεία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις ΜΜΕ	Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR	Διαδικτυακά	https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf
17	Ιταλία	Crisis management: Best practices for HR	Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε πολυεθνικές εταιρείες σε περιόδους κρίσεων, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών υγείας	Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR (σε σχέση με την κρίση του Covid-19)	Διαδικτυακά	https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/

No.	Χώρα	Δείγμα βέλτιστων πρακτικών (στα αγγλικά)	Κατηγορία	Παρατηρήσεις σχετικά με το περιεχόμενο	Χρήση για το έργο MMEHR	Μορφή	Πηγή
18	Ιταλία	Human resources and benchmarking	Ανθρώπινο δυναμικό για ενδιαφερόμενα μέρη	Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού για επωνυμία, πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, καθοδήγηση, διαχείριση ταλέντων σε πολυεθνικές εταιρείες	Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR	Έντυπο	L. Rolle, "Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative", Milan, Franco Angeli, 2010
19	Τουρκία	Vocational and technical education application model and strategies development for qualified vocational employment	Πρόγραμμα σπουδών ανθρώπινου δυναμικού Κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρεία Προσδιορισμός κρυμμένων ταλέντων Ανθρώπινο δυναμικό και ικανότητα αντιστοίχισης Προσδιορισμός κρυμμένων ταλέντων Ανθρώπινο δυναμικό και ικανότητα αντιστοίχισης	Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον μηχανικό τομέα	Μελέτη περίπτωσης καλής πρακτικής για τις ενότητες MMEHR	Έντυπο Διαδικτυακά	https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istidamktp.pdf

Συμπεράσματα από την ανάλυση της συλλογής βέλτιστων πρακτικών

Αναλύθηκαν περαιτέρω το υλικό βέλτιστων πρακτικών που προσφέρει περιεχόμενο και πληροφορίες για τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού. Τα μαθήματα δίνουν μεγάλη έμφαση στο διαπολιτισμικό προσωπικό και στη διαχείριση προσωπικού.

Ένας έλεγχος στη Γερμανία σχετικά με τα μαθήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εντόπισε 18 προγράμματα σπουδών διαθέσιμα σε 16 διαφορετικά Γερμανικά πανεπιστήμια. Συνοπτικά, αυτά τα προγράμματα σπουδών 2 ή 4 ετών (που οδηγούν σε πτυχίο BA) μοιράζονται ορισμένα κοινά στοιχεία:¹⁹

- μελέτες οικονομικού δικαίου και ανθρωπίνων νόμων και νομικών κανονισμών
- μελέτες διαχείρισης και ηγεσίας της εταιρείας
- οικονομική ψυχολογία

¹⁹ Πηγή: www.studycheck.de/studium/personalmanagement, as of May 28, 2020

- στατιστική
- γενική διαχείριση

Ειδικά στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό εστιάζουν σε:

- ηγεσία προσωπικού / διαχείριση του εργατικού δυναμικού
- Διαπροσωπικές δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού
- Αγγλικά επιχειρήσεων
- Ανάπτυξη πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού
- Πολιτιστικά στοιχεία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Το μοναδικό πλήρες πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών που βρέθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της ερευνητικής φάσης, ήταν το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στο Πανεπιστήμιο της Jena. Ο στόχος αυτού του μαθήματος είναι να μεταδώσει βάσιμες επιστημονικές και μεθοδολογικές δεξιότητες προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του διαπολιτισμικού προσωπικού και της οργανωτικής ανάπτυξης στην πράξη.

Στην πρώτη φάση των σπουδών, οι μαθητές παρακολουθούν μαθήματα σχετικά με τις θεωρητικές και μεθοδολογικές βάσεις του διαπολιτισμικού προσωπικού και την οργανωτική ανάπτυξη. Αυτό το συστηματικό μέρος συμπληρώνεται και συνδέεται με μελέτες σχετικά με την πολιτιστική ιστορία που σχετίζεται με τις επιχειρήσεις μιας ελεύθερα επιλέξιμης πολιτιστικής περιοχής (π.χ. ΗΠΑ, Δυτική Ευρώπη, Ανατολική Ευρώπη, Ανατολική Ασία, Λατινική Αμερική). Αυτό το ειδικό τμήμα του μαθήματος ενοποιείται με κατάλληλα μαθήματα ξένων γλωσσών και μια πρακτική άσκηση με διεθνή εστίαση.

Στον πυρήνα της τελευταίας ενότητας της μελέτης είναι οι πτυχές της σύλληψης και της πρακτικής της διαπολιτισμικής συνεργασίας. Ανάλογα με τα προσωπικά ενδιαφέροντα, το περιεχόμενο του μαθήματος εμβαθύνει είτε στον τομέα της διαπολιτισμικής οργανωτικής επικοινωνίας είτε στον τομέα της ανάπτυξης διαπολιτισμικού προσωπικού. Οι μαθητές αποκτούν στο πλαίσιο σεμιναρίων έργων, μαθημάτων γλωσσών, πρακτικών διεθνούς προσανατολισμού και συμπεριλαμβανομένης της επιλεγμένης εξειδίκευσης στον πολιτιστικό τομέα, βασικές προϋποθέσεις για μεταγενέστερους επαγγελματικούς προσανατολισμούς (π.χ. σύλληψη και υλοποίηση διαπολιτισμικής κατάρτισης, οικοδόμηση ομάδων, καθοδήγηση και συμβουλευτικά μέτρα· διαχείριση επικοινωνίας σε διεθνείς οργανισμούς). Το μεταπτυχιακό μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ως διπλό μεταπτυχιακό: στο 3ο και 4ο εξάμηνο, το μάθημα συνεχίζεται σε ένα από τα συνεργαζόμενα πανεπιστήμια της Λυών, του Ουρμπίνου ή του Περίνου. Το πρόγραμμα ολοκληρώνεται με δύο μεταπτυχιακούς τίτλους.²⁰

Ένα παρόμοιο πρόγραμμα σπουδών που οδηγεί σε μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσε να εντοπιστεί στο Πανεπιστήμιο Αθηνών.²¹ Το τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας και Διαχείρισης της Επιστήμης και της Τεχνολογίας προσφέρει αυτό το πρόγραμμα σε δύο τμήματα, είτε ως πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών πλήρους φοίτησης για φοιτητές που δεν εργάζονται ή ως πρόγραμμα μερικής φοίτησης για φοιτητές που εργάζονται.

Τα υποχρεωτικά μαθήματα που προσφέρονται στο πρόγραμμα πλήρους φοίτησης είναι:

1ο τρίμηνο (Οκτώβριος-Δεκέμβριος):

- *Στρατηγική και Διεθνής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

²⁰ Πηγή: https://www.uni-jena.de/studium/studienangebot/ma_interkulturelle_personalentwicklung_und_kommunikationsmanagement

²¹ Πηγή: https://www.aueb.gr/el/school_of_business/hrm

- *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*
- *Ερευνητική Μεθοδολογία και Ποσοτικές Μέθοδοι*
- *Εργασιακές σχέσεις/ Διαπραγματεύσεις/ Εργατικό Δίκαιο*
- *Επικοινωνία και Διαχείριση Κρίσεων*
- *Επιχειρησιακή Ηθική και Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*

2ο τρίμηνο (Ιανουάριος-Μάρτιος):

- *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*
- *Εκπαιδευτικό Εργαστήριο στη Στατιστική Ανάλυση*
- *Προγραμματισμός Ανθρώπινου δυναμικού και Διαχείριση Ταλέντων*
- *Διοίκηση Αλλαγών και Ποιότητας*
- *Δείκτες μέτρησης ανθρώπινου δυναμικού και εξωτερική ανάθεση*

3ο τρίμηνο (Μάρτιος-Μάιος):

- *Διαχείριση ποικιλομορφίας και Εσωτερική Συμβουλευτική*
- *Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού*
- *Διοίκηση και Αξιολόγηση της απόδοσης*
- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού*
- *Πολιτική και συστήματα αμοιβών*
- *Τελική προετοιμασία διατριβής*

Χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τους μαθησιακούς στόχους και τα μαθησιακά αποτελέσματα ενός καινοτόμου πολυπολιτισμικού προγράμματος κατάρτισης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να βρεθούν σε μια μελέτη συγκριτικής αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε στην Ιταλία σχετικά με εξαιρετικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε καινοτόμες εταιρείες. Η μελέτη παρουσιάζει τα αποτελέσματα 14 αξιολογήσεων σε βασικές πτυχές της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως

- επωνυμία,
- πρόσληψη και επιλογή,
- κατάρτιση και ανάπτυξη,
- δέσμευση,
- σχέδια διαδοχής ή ομάδες επιτάχυνσης,
- συνολική ανταμοιβή,
- εσωτερική επικοινωνία,
- καθοδήγηση από συνεργάτες,
- διαχείριση ταλέντων.

Συμμετείχαν συνολικά πάνω από 120 οργανισμοί, εκ των οποίων περίπου το 65% είναι πολυεθνικές.²²

Μια παρόμοια περίπτωση βέλτιστων πρακτικών θα μπορούσε να εντοπιστεί στην Τουρκία με μια μελέτη σχετικά με ένα μοντέλο εφαρμογής επαγγελματικής και τεχνικής εκπαίδευσης, συμπεριλαμβανομένου ενός έργου ανάπτυξης στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού για εξειδικευμένη επαγγελματική απασχόληση. Αυτή η μελέτη έλαβε υπόψη την εφαρμογή πρακτικής άσκησης νέων ανθρώπων σε εταιρείες σε σχέση με τις πιθανότητες ενίσχυσης και υποστήριξης της επαγγελματικής ανάπτυξης από πολύ νωρίς, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και πολυπολιτισμικών ανθρώπων δεξιοτήτων. Αυτή η μελέτη προτείνει βέλτιστες πρακτικές δίνοντας έμφαση στους κανόνες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό στον χώρο εργασίας, τις ροές εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού, την υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού για την επαγγελματική ανάπτυξη και την καριέρα ενός εργαζομένου. Συνιστάται στους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να διεξάγουν πειραματικές πρακτικές για τη βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων.²³

Πρόσθετοι τομείς μαθησιακού περιεχομένου σε προγράμματα κατάρτισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να προσδιοριστούν στο πρόγραμμα «διαχείριση διαπολιτισμικού προσωπικού» στην πολιτεία του Βρανδεμβούργου, όπου θα μπορούσαν να προσδιοριστούν τέσσερις βασικοί τομείς ικανοτήτων:²⁴

- μάκρετινγκ διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού
- πρόσληψη διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού
- κατάρτιση διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού για θέσεις εργασίας

- διαχείριση των γλωσσικών φραγμών στον χώρο εργασίας

Η έρευνα για δείγματα βέλτιστων πρακτικών θα μπορούσε επίσης να προσδιορίσει συγκεκριμένα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για το διαπολιτισμικό άνοιγμα και την ανάπτυξη διαπολιτισμικού προσωπικού στον δημόσιο και στον κυβερνητικό τομέα. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να βρεθεί σε ένα εσωτερικό πρόγραμμα ανάπτυξης προσωπικού με την κρατική διοίκηση του Βερολίνου και του Βρανδεμβούργου.²⁵ Αυτή η εκπαίδευση απευθύνεται σε δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν ήδη στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και τους ζητήθηκε να επεκτείνουν τις γνώσεις τους για τη διαχείριση πολυπολιτισμικών ανθρώπων πόρων. Τα βασικά εκπαιδευτικά στοιχεία σε αυτήν την ενότητα είναι:

- εισαγωγή και ανάπτυξη διαπολιτισμικών ικανοτήτων
- πολυπολιτισμική πρόσληψη και αξιολόγηση αιτούντων (πολυπολιτισμικοί εργαζόμενοι)
- αξιολόγηση της διαδικασίας επιλογής προσλήψεων
- διαχείριση διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού
- διαχείριση συγκρούσεων και τεχνικών διαπολιτισμικού μετριασμού

Το πρόγραμμα εστιάζει έντονα στο «διαπολιτισμικό άνοιγμα» των δημόσιων διοικήσεων και των δημόσιων υπηρεσιών στη Γερμανία και στην προώθηση και υποστήριξη μιας θετικής αναγνώρισης της ποικιλομορφίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και στην ανάπτυξη εργατικού δυναμικού μέσω πολυπολιτισμικών τεχνικών πρόσληψης.

²² L. Rolle, “Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative”, Milan, Franco Angeli, 2010.

²³ Πηγή: <https://kosano.org.tr/wp-content/uploads/2013/06/nitelikli-istihdamkt.pdf> and Bilsen Bilgili, Researcher. Nitelikli Mesleki Istihdam İçin Mesleki ve Teknik Eğitim Uygulama Modeli ve Stratejileri Geliştirme Projesi, Kalkınma Bakanlığı, Araştırmacı, 17/06/2016 - 18/09/2016

²⁴ Πηγή: bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung, Brandenburg.

²⁵ Steinbach, Susanna and Gerlach, Martin: Interkulturelle Personalentwicklung, Berlin, 31.01.2018

Ένα παρόμοιο πρόγραμμα θα μπορούσε να βρεθεί στη Βρέμη, που αναπτύχθηκε από τον Hilke Wiezoreck-Abeke, για την κατάρτιση προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού για τη στήριξη του διαπολιτισμικού ανοίγματος της κρατικής διοίκησης ως μελέτη περίπτωσης του κράτους της Βρέμης.

Ενώ η πρώτη ενότητα αυτού του προγράμματος μοιάζει πολύ με την εκπαίδευση στο Βερολίνο, η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, στην επιλογή μελών προσωπικού, στην ανάπτυξη προσωπικού, στην ηγεσία ανθρώπινου δυναμικού, στην αντιστοίχιση προσωπικού και καθηκόντων και στον έλεγχο ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι διαπολιτισμικές ή πολυπολιτισμικές πτυχές επικεντρώνονται σε γλώσσες, πολιτιστικές δεξιότητες, ανάλυση μελετών περιπτώσεων και διαπολιτισμικές ικανότητες.²⁶

Μια περιεκτική έκθεση από το κράτος της Κάτω Σαξονίας²⁷ σχετικά με τις στρατηγικές και τις αρχές του διαπολιτισμικού ανοίγματος της δημόσιας διοίκησης του κράτους με κεφάλαια και οδηγίες για

- διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού
- πολυπολιτισμικές προσλήψεις
- ανάπτυξη πολυπολιτισμικού προσωπικού/εργατικού δυναμικού και συνεχιζόμενη εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό
- Εκπαίδευση/αρχική εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- Χάρτης ποικιλομορφίας
- Λίστα βιβλιογραφίας για τη «διαπολιτισμική διαχείριση»

Ένα πρόγραμμα κατάρτισης για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ειδικά για ένα επιλεγμένο επαγγελματικό πεδίο θα μπορούσε να προσδιοριστεί στην Ελλάδα με ένα ηλεκτρονικό μάθημα για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στο εκπαιδευτικό σύστημα. Είναι ένα ανοιχτό μάθημα που παρέχεται από το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων στην Ελλάδα μέσω της ανοιχτής εκπαιδευτικής πλατφόρμας. Αυτό το διαδικτυακό μάθημα εισάγει τις βασικές έννοιες για τις λειτουργίες που αποτελούν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο εκπαιδευτικό σύστημα, όπως: πρόσληψη, υποδοχή, αρχική υποστήριξη, κίνητρα, κατάρτιση, ανάπτυξη, επικοινωνία, σύγκρουση, αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων κ.λπ.

Ο στόχος του μαθήματος είναι να παρέχει στους φοιτητές εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό και, ειδικότερα, σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Στόχοι του μαθήματος είναι η ανάπτυξη της γνώσης και της εμπειρογνώμοσύνης των μαθητών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Δίνεται έμφαση στην κατανόηση της σημασίας και της ποιότητας της βελτίωσης του προσωπικού. Όσον αφορά τα μαθησιακά αποτελέσματα, στο τέλος του μαθήματος, αναμένεται ότι οι μαθητές θα έχουν τη βασική γνώση του ρόλου των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό και τον χειρισμό του για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Θα έχουν αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες για να είναι σε θέση να χειρίζονται συγκρούσεις, επικοινωνία και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.²⁸

Δύο ενδιαφέροντα προγράμματα κατάρτισης εντός της εταιρείας θα μπορούσαν να εντοπιστούν στο AUDI στο Ingolstadt. Εδώ οι εκπαιδευόμενοι εντός της εταιρείας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τοποθετούνται στο εξωτερικό σε υποκατάστημα ή θυγατρική της AUDI με τη μορφή πρακτικής άσκησης σε άλλη χώρα της ΕΕ. Η δραστηριότητα αποτελεί μέρος ενός προγράμματος Europass εντός της εταιρείας. Ο στόχος είναι οι εκπαιδευόμενοι του ανθρώπινου δυναμικού να βελτιώσουν τις γλωσσικές τους δεξιότητες στη μελλοντική τους χώρα-στόχο (ως υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού εντός

²⁶ Wiezoreck-Abeke: *Interkulturelles Personalmanagement in Bremen, Episode 2, Universität Bremen, 2019.*

²⁷ *Niedersächsisches Ministerium für Inneres, Sport und Integration: Vielfalt als Chance, Leitfaden zur interkulturellen Öffnung der Landesverwaltung, Hannover, 2008, 2018*

²⁸ <http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321&lang=en>

του ομίλου AUDI), να ανακαλύψουν νέα ταλέντα, να αναπτύξουν δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων, να αποκτήσουν νέες επικοινωνιακές δεξιότητες και να οικοδομήσουν διαπολιτισμικές φιλίες.²⁹

Μια παρόμοια πρωτοβουλία κατάρτισης εντός της εταιρείας εντοπίστηκε στην Ιταλία με την Telecom Italia με ένα πρόγραμμα ορθών πρακτικών στη διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων σε σχέση με την οργανωτική ανάπτυξη. Αυτά τα δείγματα βέλτιστων πρακτικών τεκμηριώνουν καλά ότι η καινοτόμος διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού δεν μπορεί να γίνει χωρίς συνοδευτικό πρόγραμμα οργανωτικής ανάπτυξης. Οι θεσμικές δομές και η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού εντός ενός ιδρύματος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεξαρτώμενες. Το πρόγραμμα τεκμηριώνει τόσο μια ερευνητική όσο και μια εκπαιδευτική εμπειρία που είχε τον κλάδο ανθρώπινου δυναμικού της Telecom Italia ως πρωταγωνιστή της: οι άμεσοι πρωταγωνιστές αφηγούνται ορισμένα από τα έργα που εκτελούνται σε όλους τους τομείς της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η πορεία είναι ένα πολύτιμο παράδειγμα για όποιον ασχολείται με οργανωτικά προβλήματα και θεωρεί απαραίτητο για την ανάπτυξη οργανισμών να δημιουργήσουν πραγματικές κοινότητες μάθησης.³⁰

Η έμφαση της σχέσης μεταξύ της οργανωτικής ανάπτυξης και της ανάπτυξης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε επίσης να βρεθεί σε ένα πρόγραμμα που ονομάζεται «Diploma in Carpigiani». Οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού της Carpigiani - Ali S.r.l πραγματοποιήσαν αυτό το έργο για να αναδημιουργήσουν τη συνήθεια της μελέτης και της μάθησης στους εργαζομένους, για να δημιουργήσουν συνθήκες ανάπτυξης εντός του οργανισμού της εταιρείας προκειμένου να εξαλειφθούν τα εκπαιδευτικά μειονεκτήματα κατά την εκτίμηση των δυνατοτήτων τους. Το Δίπλωμα Μηχανολόγου ειδικευμένου στη Μηχανική αποκτάται παρακολουθώντας ένα βραδινό μάθημα δημόσιου σχολείου που διεξάγεται σε μεγάλο βαθμό στην έδρα της Carpigiani. Η εγγραφή και τα βιβλία είναι δωρεάν. Το μάθημα έχει συνολική διάρκεια δύο ετών, χωρισμένο σε δύο εξάμηνα για το τρίτο και τέταρτο και ένα έτος για το πέμπτο.³¹

Μια ελαφρώς διαφορετική προσέγγιση θα μπορούσε να βρεθεί σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για τη διαχείριση διαπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού που αναπτύχθηκε στο Πανεπιστήμιο του Siegen με έμφαση στη διαχείριση της διεθνούς (εικονικής) ομάδας (IVTs). Μια τέτοια ομάδα αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία στις πολυεθνικές εταιρείες από την έναρξη της κρίσης Covid-19 στην Ευρώπη. Η συνοπτική περιγραφή του προγράμματος εξηγεί: «Η διαχείριση του διαπολιτισμικού προσωπικού δεν απαιτεί μόνο οι φορείς να έχουν γνώση στους τομείς της εθνικής κουλτούρας, της διαχείρισης προσωπικού και της στρατηγικής διεθνοποίησης. Τα βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της διαχείρισης διαπολιτισμικών ανθρώπινων πόρων μπορούν να επιτευχθούν στην πράξη μόνο εάν αυτές οι γνώσεις συνδέονται συστηματικά μεταξύ τους, αν ακολουθούν μια στρατηγική λογική δράσης και ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους στο πλαίσιο της επαγγελματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η έρευνα για τη διαχείριση του διαπολιτισμικού προσωπικού είναι αφιερωμένη στα βασικά της διαπολιτισμικής και διεθνούς διαχείρισης προσωπικού, ειδικά όσον αφορά τις στρατηγικές διαπολιτισμικού ανταγωνισμού και την αποκεντρωμένη συνεργασία σε διεθνείς εικονικές ομάδες»³²

Η εστίαση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρότερες (πολυπολιτισμικές) ομάδες βρέθηκε επίσης σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης εντός της εταιρείας στην Ιταλία με το FAPI Fund με έμφαση στις ανάγκες των MME.³³

Αυτό το πρόγραμμα ανέπτυξε ένα μοντέλο ανάλυσης των ορθών πρακτικών των παρεμβάσεων κατάρτισης που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο του FAPI Fund (το Ιταλικό Ταμείο για την Κατάρτιση σε Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις), το οποίο μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την παροχή μοντέλων για τη βελτίωση της ανάλυσης των αναγκών, του σχεδιασμού, της οργάνωσης εκπαιδευτικών προσφορών κατάλληλων για τις ιδιαιτερότητες των MME.

²⁹ www.europass-info.de/presse/passgeschichte/

³⁰ C. Piccardo, C. Muscatello, C. Trevisani, "Dare l'esempio. Buone pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane. Il caso Telecom Italia", Milan, Cortina Raffaello, 2006.

³¹ <https://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/FILES/4802.pdf>

³² Stein, Volker: *Interkulturelles Personalmanagement und Führung internationaler virtueller Teams (IVTs)*, Siegen, 2013

³³ Πηγή: <https://www.fondopmi.com/wp-content/uploads/2014/03/Analisi-dell-buone-pratiche.pdf>

Επιπλέον, η έκθεση στοχεύει στην ευαισθητοποίηση για τους παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της κατάρτισης των εργαζομένων, με ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα των ΜΜΕ.

Μια άλλη πηγή δείγματος βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού ήταν οι συμβουλευτικές εταιρείες ανθρώπινου δυναμικού. Μία από αυτές τις εταιρείες ήταν η ομάδα συμβούλων Galean HR που εδρεύει στο Μόναχο, το Λονδίνο και σε επιλεγμένες άλλες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες. Η εταιρεία συμβούλων εστίαζε στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού των ιατρών σε νοσοκομεία και κέντρα φροντίδας. Τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα δίνουν μεγάλη έμφαση στον πολιτισμό, τον σεβασμό και την εκτίμηση των πολιτισμικά έμμεσων δεξιοτήτων και ταλέντων:

«Τα καινοτόμα και διαπολιτισμικά μέτρα ανάπτυξης του προσωπικού συμβάλλουν στην προσέλκυση και τη διατήρηση ειδικευμένων υπαλλήλων με μεταναστευτικό υπόβαθρο.

Η ένταξη και η εκτίμηση των διαφορετικών δυνατοτήτων των εργαζομένων πρέπει να βρίσκονται στο προσκήνιο σήμερα.

- Δημιουργία κουλτούρας εκτίμησης και υποδοχής
- Βελτιστοποίηση των διαδικασιών πριν και κατά την εργασία
- Ανάπτυξη εννοιών εξοικείωσης με ευαισθησία στον πολιτισμό
- Ανάπτυξη περαιτέρω και προηγμένων προσφορών κατάρτισης
- Αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων
- Προσόντα των εργαζομένων
- Αξιοσημείωτη αύξηση της ποιότητας της εργασίας μέσω της απόλαυσης της εργασίας
- Αυξημένη ικανοποίηση των ατόμων / πελατών που σας έχουν ανατεθεί
- Εμπιστοσύνη εργαζομένων, πελατών και συγγενών τους
- Φήμη, αναγνώριση και εκτίμηση για το τι κάνουν οι εργαζόμενοι»³⁴

Βέλτιστες πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της υγείας με ώθηση στην διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού βρέθηκαν επίσης στην Ιταλία με ένα πρόγραμμα διαχείρισης κρίσεων και βέλτιστων πρακτικών για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η βέλτιστη πρακτική που εντοπίστηκε στην Ιταλία ήταν το μοναδικό δείγμα που βρέθηκε κατά την έρευνα ΜΜΕHR για τη διαχείριση πολυπολιτισμικών ανθρώπινων πόρων που παρέχει απαντήσεις για την κρίση Covid-19 και απαντήσεις που πρέπει να παρέχει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τη διαχείριση κρίσεων. Ο κόσμος βιώνει μια έντονη κρίση που θα έχει αντίκτυπο τόσο στην ικανότητα παραγωγής όσο και στα κοινωνικά συστήματα. Πολλοί οργανισμοί υγείας (ξεκινώντας από τον ΠΟΥ) έχουν ετοιμάσει οδηγίες για εταιρείες. Πολύπλοκες εταιρείες όπως οι πολυεθνικές, λόγω της διασυνδριακής έκθεσής τους, εργάζονται για τη θέσπιση πολλών προληπτικών μέτρων. Σε αυτό το σενάριο, αυτή η σύντομη συμβολή εξετάζει τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν οι εταιρείες για την πρόληψη κινδύνων και τη διαχείριση κρίσεων διασφαλίζοντας επαρκή παραγωγικότητα.³⁵

³⁴ www.galeanconsulting.de/interkulturelles-personalmanagement, May 2020

³⁵ <https://www.blog-hr.it/2020/03/04/gestione-della-crisi-best-practice-per-hr/>

Η σημασία της διαχείρισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού ως μια μορφή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχοντας «μια φιλόξενη κουλτούρα» και «μια κουλτούρα εκτίμησης της διαφορετικότητας και της διαφοράς» στην καρδιά της δουλειάς τους, θα μπορούσε επίσης να εντοπιστεί σε ένα πολυπολιτισμικό πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Πόλη του Wolfsburg.³⁶ Αυτό το πρόγραμμα επικεντρώνεται και πάλι στη δημιουργία ενός πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

Μια άλλη εταιρεία συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού, η Headstart, προσφέρει διαδικτυακές υπηρεσίες εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού με τη μορφή ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης. Τα εκπαιδευτικά μαθήματα καλούν τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε ένα «ταξίδι μάθησης» με στοιχεία παιχνιδιού, κοινωνική μάθηση, ηλεκτρονική μάθηση σε συνδυασμό με ζωντανές τάξεις, υποστήριξη πολυγλωσσίας και πολυπολιτισμικές μελέτες περιπτώσεων.³⁷

Εκτός από τα προγράμματα μελέτης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού που βασίζονται στα ΑΕΙ, τις ενότητες εταιρικής εκπαίδευσης και τις υπηρεσίες που προσφέρονται από συμβουλευτικούς οργανισμούς, η έρευνα MMEHR για δείγματα βέλτιστων πρακτικών θα μπορούσε επίσης να προσδιορίσει μια σειρά διασκέψεων για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως το 9ο Συνέδριο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο πραγματοποιήθηκε το 2018 στην Αθήνα.

Το Διεθνές συνέδριο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού διοργανώθηκε από το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού υπό την αιγίδα της Ελληνικής Ένωσης Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (GPMA) και του Ελληνικού Ινστιτούτου Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (EIMAD) του Ελληνικού Συλλόγου Διαχείρισης (HMA).

Το θέμα του συνεδρίου είναι “Κοιτάζοντας το Μέλλον” με στόχο να βοηθήσει τις εταιρείες και τους υπαλλήλους να σταθούν σταθερά στα πόδια τους, με αισιοδοξία και προοπτική για το αύριο και τα στελέχη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού να αναλάβουν βασικό ρόλο “την επόμενη μέρα”, αξιοποιώντας τα ταλέντα του ανθρώπινου δυναμικού και διευκολύνοντας την προσαρμογή τους σε νέα δεδομένα.

Τα στελέχη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν βασικό ρόλο αξιοποιώντας τα ταλέντα του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθώντας τους να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Κατά τη διάρκεια αυτού του συνεδρίου προσκλήθηκαν ομιλητές, όπως ο Ιωάννης Αντωνάκης και η καθ. Ευαγγελία Δεμερούτη, οι οποίοι είναι διακεκριμένοι παγκόσμιοι εμπειρογνώμονες στον επιστημονικό τους τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς / Ψυχολογίας.³⁸

³⁶ Stadt Wolfsburg: Leitziele zur interkulturellen Öffnung der Stadtverwaltung Wolfsburg und de Klinikums, Wolfsburg, 2011.

³⁷ Πηγή: <https://headstart-studios.com/leistungen/> (08.05.2020)

³⁸ Πηγή: <https://hrm2018.wordpress.com/>

Προτεινόμενες κατευθυντήριες γραμμές για τις πολυπολιτισμικές μεθόδους αναγνώρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού 4.0

Με βάση τα συμπεράσματα της ανάλυσης των ερωτηματολογίων εμπειρογνομόνων του MMEHR, την έρευνα MMEHR και την έρευνα MMEHR για βέλτιστες πρακτικές, μπορούν να οριστούν συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και συστάσεις για την ανάπτυξη του προγράμματος κατάρτισης του πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού MMEHR για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού. Οι κατευθυντήριες γραμμές συνδέονται με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες για τη μέτρηση του προτεινόμενου αντίκτυπου.

Κατευθυντήριες γραμμές για τεχνικές πτυχές των εκπαιδευτικών ενοτήτων MMEHR

Τεχνικές πτυχές	Δείκτες
Η εκπαίδευση MMEHR διατίθεται ως διαδικτυακό μάθημα μόνο (ηλεκτρονική μάθηση, μαζικό ανοικτό διαδικτυακό μάθημα, διαδικτυακό σεμινάριο)	Όλες οι εκπαιδευτικές ενότητες MMEHR διατίθενται διαδικτυακά στις γλώσσες όλων των εταίρων
Η εκπαίδευση MMEHR διατίθεται σε μορφή συνδυαστικής μάθησης με στοιχεία τάξης και διαδικτυακά στοιχεία	Όλες οι εκπαιδευτικές ενότητες MMEHR διατίθενται σε έντυπη μορφή με αναφορές για καθηγητές/εκπαιδευτές για χρήση στην τάξη με διαδικτυακά στοιχεία (π.χ. αξιολογήσεις) στις γλώσσες όλων των εταίρων
Η εκπαίδευση MMEHR ως εκπαιδευτικό σεμινάριο μόνο στην τάξη	Όλες οι εκπαιδευτικές ενότητες MMEHR διατίθενται σε έντυπη έκδοση με αναφορές για εκπαιδευτές/εκπαιδευτές στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση στις γλώσσες όλων των εταίρων

Κατευθυντήριες γραμμές για τις μορφές εκμάθησης MMEHR

Μορφές εκμάθησης	Δείκτες
Διαδικτυακό μάθημα ως δομημένο διαδοχικό μάθημα: η επιτυχής ολοκλήρωση μιας ενότητας είναι υποχρεωτική για να συνεχίσετε με τις επόμενες ενότητες	10 επιτυχημένα πιλοτικά διαδικτυακά μαθήματα
Μπορείτε να έχετε άμεση πρόσβαση ξανά στις ολοκληρωμένες ενότητες για επαναλήψεις	10 αναφορές χρηστών από μαθητές σε χώρες εταίρους MMEHR (βάσει σύντομου ερωτηματολογίου ποιοτικής ικανοποίησης)
Τα στοιχεία της τάξης δεν αντικαθιστούν τις διαδικτυακές μορφές, αλλά προσφέρουν προστιθέμενη αξία και μαθησιακή εμπειρία μέσω μελετών περιπτώσεων με καθοδήγηση, ασκήσεις ομαδικής ανάλυσης, παιχνίδια ρόλων και αναθέσεις εργασιών μικρής ομάδας	Μη διαθέσιμο

Κατευθυντήριες γραμμές για τις μεθόδους εκμάθησης MMEHR

Οι κατευθυντήριες γραμμές για τις μεθόδους μάθησης προτάθηκαν από εμπειρογνώμονες ή προσδιορίστηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας MMEHR ή της συλλογής ορθών πρακτικών MMEHR. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι όλες οι προτεινόμενες μέθοδοι μάθησης κατάλληλες για όλες τις μαθησιακές καταστάσεις.

Ορισμένες μεθοδολογίες, π.χ. η εφαρμογή μιας πρακτικής άσκησης ή μιας δραστηριότητας παρακολούθησης εργασίας, απαιτούν υψηλότερη προετοιμασία, χρόνο και ακόμη και οικονομικούς πόρους.

Τέτοια στοιχεία προτείνονται ως προαιρετικές προσθήκες μετά την ολοκλήρωση μιας ενότητας και ως επιπλέον δραστηριότητα, άσκηση εμπειρίας. Αυτό εξαρτάται από τον χρόνο και τους πόρους των εμπλεκόμενων ατόμων και πρέπει να αποφασιστεί και να συμφωνηθεί σε ατομικό επίπεδο ανάλογα με τη συγκεκριμένη κατάσταση.

Οι δύο παρακάτω πίνακες παραθέτουν προτεινόμενες μεθοδολογίες στον πρώτο πίνακα και προαιρετικά μεθοδολογικά εργαλεία στον δεύτερο πίνακα:

Μέθοδοι εκμάθησης και στόχοι	Δείκτες
Συνδυασμός θεωρητικών στοιχείων (απόκτηση γνώσεων) και πρακτικών ασκήσεων (απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων)	Μίγμα θεωρίας κατά 40% και πρακτικής κατά 60%
Μελέτες περιπτώσεων βασισμένες σε πραγματικές περιπτώσεις διαχείρισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού	1 μελέτη περίπτωσης ανά εκπαιδευτική ενότητα MMEHR
Αναθέσεις συνεργατικών εργασιών σε μικρές ομάδες	1 ανάθεση συνεργατικής εργασίας ως μέρος της τελικής αξιολόγησης /εξέτασης μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος MMEHR

Προαιρετικές μέθοδοι εκμάθησης και στόχοι	Δείκτες
---	---------

Μελέτες περιπτώσεων βασισμένες σε πραγματικές περιπτώσεις διαχείρισης πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού	1 μελέτη περίπτωσης ανά εκπαίδευση MMEHR
Παιχνίδι ρόλων με έμφαση στη διαπολιτισμική ευαισθησία, π.χ. συνέντευξη εργασίας με πολυπολιτισμικό εργαζόμενο	2 παιχνίδια ρόλων ως μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος MMEHR
Παιχνίδια προσομοίωσης πραγματικών καθηκόντων σε ένα πολυπολιτισμικό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού	δείτε παραπάνω (παιχνίδι ρόλων, μελέτη περίπτωσης)
Ανάλυση/αξιολόγηση πραγματικών επιχειρηματικών περιπτώσεων	20% μάθηση βάσει εργασιών σε ενότητες MMEHR
Πρακτική άσκηση ή παρακολούθηση εργασίας ως μέρος της μεθοδολογίας μάθησης MMEHR στις εκπαιδευτικές διατάξεις MMEHR	1 παρακολούθηση εργασίας ή 1 πρακτική άσκηση μετά την ολοκλήρωση της παροχής εκπαίδευσης MMEHR ως προαιρετική εμπειρία μάθησης

Κατευθυντήριες γραμμές για στόχους μάθησης MMEHR (θεωρητικές δεξιότητες)

Στόχοι μάθησης (θεωρητικές δεξιότητες)	Δείκτες
Γνώση εργαλείων πληροφορικής που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και εφαρμογών απομακρυσμένης διαχείρισης προσωπικού που βασίζονται σε τεχνολογία πληροφορικής σε σχέση με τον κλάδο 4.0	Τουλάχιστον τρία (3) εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καλύπτονται κατά την εκπαίδευση MMEHR
Βασική κατανόηση των νομικών κανονισμών που οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν για την πολυπολιτισμική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	1 μονάδα για το διεθνές εργατικό δίκαιο και τα δικαιώματα εκπροσώπησης του προσωπικού
Γνώση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική και θεσμική διαχείριση, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης θεσμικών αλλαγών και της θεσμικής ανάπτυξης των αντίστοιχων αναγκών	1 μονάδα για τη διαχείριση αλλαγών και τη θεσμική καινοτομία
Κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας	1 άσκηση στην ηγεσία
Κατανόηση της έννοιας της πολυπολιτισμικότητας και της ποικιλομορφίας στον χώρο εργασίας	Ενημερωτικό δελτίο για την έννοια της πολυπολιτισμικότητας στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος MMEHR
Γνώση του ρόλου και της λειτουργίας των μεθόδων αξιολόγησης δεξιοτήτων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	Τουλάχιστον τρεις (3) μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού καλύπτονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης MMEHR

Στόχοι μάθησης (θεωρητικές δεξιότητες)	Δείκτες
Γνώση της παγκόσμιας μετανάστευσης ως έννοια της κινητικότητας του διεθνούς εργατικού δυναμικού σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας	1 μονάδα για την παγκόσμια μετανάστευση και τη διεθνή κινητικότητα του εργατικού δυναμικού
Κατανόηση των αρχών της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της πολιτισμικά ευαίσθητης επικοινωνίας	1 μονάδα διαπολιτισμικής επικοινωνίας στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
Βασική κατανόηση των αρχών εκμάθησης μιας ξένης γλώσσας	Συνοδευτικό υλικό για την εκμάθηση γλώσσας
Βασικές γνώσεις ψυχολογίας ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης κρίσεων ανθρώπινου δυναμικού	2 ψυχολογικές μελέτες περιπτώσεων στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος MMEHR
Κατανόηση των αρχών της πολιτισμικής αντίληψης και της ευαισθητοποίησης ως έννοια στην πολυπολιτισμική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	1 άσκηση στην πολιτιστική αντίληψη ως μέρος του εκπαιδευτικού προγράμματος MMEHR
Κατανόηση του πολιτισμού (σχετικά με έναν περιφερειακό ή εθνικό πολιτισμό σε σχέση με έναν κοινό ευρωπαϊκό ή ακόμη και παγκόσμιο πολιτισμό) και τον αντίκτυπο του «πολιτισμού στον χώρο εργασίας» σε μια «εργασιακή κουλτούρα»	Ενημερωτικό δελτίο για την έννοια του πολιτισμού
Κατανόηση της (απομακρυσμένης) διαχείρισης έργου	Τουλάχιστον δύο εργαλεία για απομακρυσμένη διαχείριση έργων καλύπτονται κατά την εκπαίδευση MMEHR
Κατανόηση της σημασίας της ηθικής στη διαχείριση πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού	Συνεργασία / συζήτηση σχετικά με τα ηθικά πρότυπα στο ανθρώπινο δυναμικό (μελέτη περίπτωσης)

Κατευθυντήριες γραμμές για τα μαθησιακά αποτελέσματα MMEHR (πρακτικές δεξιότητες)

Μαθησιακά αποτελέσματα (πρακτικές δεξιότητες)	Δείκτες
Δεξιότητες και ικανότητες σε εφαρμογές λογισμικού, εργαλεία επικοινωνίας πληροφορικής, διαχείριση δεδομένων και προστασία δεδομένων προσωπικού	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες στον κλάδο 4.0, διαχείριση της ζήτησης στον τομέα του πολυπολιτισμικού ανθρώπινου δυναμικού	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες στη διαχείριση πολυπολιτισμικών ομάδων (καθοδήγηση πολυπολιτισμικών ομάδων)	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Διαπολιτισμική επικοινωνία και ψυχολογικές δεξιότητες	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR

Μαθησιακά αποτελέσματα (πρακτικές δεξιότητες)	Δείκτες
Δεξιότητες διαχείρισης πολυπολιτισμικής πολυμορφίας	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες για ενεργή εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης αλλαγών και θεσμικής ανάπτυξης που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες ανάπτυξης προσωπικού	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες διαχείρισης πολυπολιτισμικής ομάδας	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες επίλυσης και μετριασμού διαπολιτισμικών συγκρούσεων/δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες σχετικές με τη μετεγκατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού, την κινητικότητα του προσωπικού, την ανταλλαγή προσωπικού και τη διαχείριση του προσωπικού	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες σε μεθόδους και εργαλεία για την αντιστοίχιση αναγκών και δεξιοτήτων (εταιρεία-εργατικό δυναμικό)	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες για ενεργή αναγνώριση ικανοτήτων και γνώση των μελών του προσωπικού / εργατικού δυναμικού	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες στη διαχείριση και αξιολόγηση επιδόσεων	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Ενεργές δεξιότητες ακρόασης και παρακολούθησης	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Εκμάθηση μιας νέας ξένης γλώσσας	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Βασικές δεξιότητες στη διαχείριση της ένταξης στον χώρο εργασίας	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR
Δεξιότητες αξιολόγησης για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού	Επιτυχής ολοκλήρωση της διαδικτυακής ή μη αξιολόγησης μετά από την αντίστοιχη ενότητα εκμάθησης ή την ενότητα MMEHR

Παραρτήματα



Κατάλογος εθνικών εμπειρογνομόνων

Οι εμπειρογνώμονες του MMEHR είναι (αναγράφονται ανά χώρα, όνομα και ειδικότητα):

No.	Country	Name of Experts	Field of expertise
1.	Germany	Prof Dr. Meier-Braun, Karl-Heinz	HR manager/HR expert
2.	Germany	Ms./Mrs. Bianchi, Madeleine	HR educator/HR trainer
3.	Germany	Dr. Tunc, Seda	HR educator/HR trainer
4.	Germany	Prof. Kramer, Michael K.	HR manager/HR expert
5.	Germany	Mr. Setzen, Florian	HR educator/HR trainer
6.	Germany	Mr. Havlaci, Mehmet	HR educator/HR trainer
7.	Germany	Mr. Abouleish, Helmy	HR manager/HR expert
8.	Germany	Ms./Mrs. Haupt, Sabine	HR educator/HR trainer
9.	Germany	Ms./Mrs. Özbabacan, Ayse	Stakeholder
10.	Germany	Ms./Mrs. Küllmer, Gisela	Stakeholder
11.	Greece	Prof. Stathopoulou, Charoula	HR manager/HR expert
12.	Greece	Prof. Roussakis, Yiannis	HR manager/HR expert
13.	Greece	Prof. Gana, Eleni	HR manager/HR expert
14.	Greece	Mr. Papadimitriou, Panagiotis	HR educator/HR trainer
15.	Greece	Dr. Moutavelis, Adrianos	HR manager/HR expert
16.	Greece	Dr. Charitaki, Litsa	HR manager/HR expert
17.	Greece	Ms./Mrs. Kagkara, Dimitra	HR educator/HR trainer
18.	Greece	Ms./Mrs. Sarakatsanou, Eftichia	HR educator/HR trainer
19.	Greece	Dr. Mengisidou, Maria	HR educator/HR trainer
20.	Greece	Dr. Krokou, Zoe	HR manager/HR expert
21.	Italy	Dr. Capaccio, Francesco	HR educator/HR trainer
22.	Italy	Prof. Ascione, Antonio	HR manager/HR expert
23.	Italy	Prof. Marantola, Matilde	HR educator/HR trainer
24.	Italy	Prof. De Falco, Stefano	Stakeholder
25.	Italy	Dr. Leone, Sara	HR manager/HR expert
26.	Italy	Dr. Sequino, Giovanna	HR manager/HR expert
27.	Italy	Dr. Confessore, Mariana	HR manager/HR expert
28.	Italy	Dr. Cipriano, Franco	HR manager/HR expert
29.	Italy	Dr. Townsend-Green, Laura	HR manager/HR expert
30.	Italy	Dr. Belluccio, Alessandra	HR manager/HR expert
31.	Romania	Ms./Mrs. Bordeianu, Otilia	HR educator/HR trainer
32.	Romania	Ms./Mrs. Lungu, Ionela	HR manager/HR expert
33.	Romania	Mr. Gaftoneanu, Marcel	Stakeholder
34.	Romania	Ms./Mrs. Morosan Danila, Lucia	HR manager/HR expert
35.	Romania	Ms./Mrs. Apetri, Iuliana	HR educator/HR trainer
36.	Romania	Ms./Mrs. Dominte, Luminita	Stakeholder
37.	Romania	Mr. Ilisei, Ovidiu	Stakeholder
38.	Romania	Ms./Mrs. Sica Danilet, Alina Nicoleta	Stakeholder
39.	Romania	Mr. Sfichi, Stefan	Stakeholder
40.	Romania	Mr. Raz, Razvan	Stakeholder
41.	Turkey	Ms./Mrs. Ozbay Akdag, Pinar	HR manager/HR expert
42.	Turkey	Ms./Mrs. Cicek, Ozlem	HR manager/HR expert
43.	Turkey	Mr. Kilinc, Aydin	HR manager/HR expert
44.	Turkey	Mr. Aslan, Efe	HR manager/HR expert
45.	Turkey	Ms./Mrs. Soykuvvet, Dilek	Stakeholder
46.	Turkey	Ms./Mrs. Aras, Esra	Stakeholder
47.	Turkey	Prof. Bilgili, Birsen	HR educator/HR trainer
48.	Turkey	Prof. Sariipek, Doğa Basar	HR educator/HR trainer
49.	Turkey	Dr. Hatipoglu, Tugcen	HR educator/HR trainer
50.	Turkey	Dr. Gursoy, Seyran	HR educator/HR trainer

Λάβετε υπόψη ότι για λόγους προστασίας προσωπικών δεδομένων τα στοιχεία επικοινωνίας δεν παρατίθενται.

Τα στοιχεία επικοινωνίας μπορούν να ληφθούν από την κοινοπραξία MMEHR κατόπιν γραπτού αιτήματος που θα προωθηθεί στο αντίστοιχο εμπειρογνώμονα.

Ερωτηματολόγιο για εμπειρογνώμονες

Ερωτηματολόγιο για εμπειρογνώμονες



MMEHR - Ερωτηματολόγιο για εμπειρογνώμονες

Αγαπητέ εμπειρογνώμονα,

Σας ευχαριστούμε πολύ για την υποστήριξη και τη συμβολή σας στο έργο MMEHR. Αυτό το έργο θα δημιουργήσει εκπαιδευτικό υλικό για μαθητές και επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για καλύτερη προετοιμασία και καλύτερη κατανόηση και αξιολόγηση πολυπολιτισμικών και πολυδιάστατων παραγόντων στη διαδικασία πρόσληψης και ανάπτυξης προσωπικού. Με αυτές τις νέες δεξιότητες, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι σε θέση να ταιριάζουν καλύτερα τις δεξιότητες των εργαζομένων με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων.

Το MMEHR θα αναπτύξει

- Κατευθυντήριες γραμμές για την πολυπολιτισμική αναγνώριση και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού
- Εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την «Πολυπολιτισμική αναγνώριση και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού».

Με αυτό το ερωτηματολόγιο, σας ζητούμε την έμπειρη συμβουλή σας για τον σχεδιασμό των κατευθυντήριων γραμμών MMEHR. Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις επιλέγοντας τα αντίστοιχα τετράγωνα ή δίνοντας σύντομα σχόλια.

Πρώτον, θα σας ζητήσουμε μερικές σύντομες προσωπικές πληροφορίες, στο δεύτερο βήμα θα ζητήσουμε την επαγγελματική σας συνεισφορά. Το τρίτο και τελευταίο μέρος ζητά τα προσωπικά σας στοιχεία επικοινωνίας. Αυτές είναι εθελοντικές πληροφορίες και θα μας επιτρέψουν να επικοινωνήσουμε μαζί σας για να ζητήσουμε ξανά τη συμβουλή σας.

Σύντομες προσωπικές πληροφορίες

Όνομα εμπειρογνώμονα:

Χώρα:

Εργασία/Ίδρυμα:

Τι περιγράφει καλύτερα τη θέση σας:

☐ Επιστήμονας/ερευνητής ☐ Υπεύθυνος/εμπειρογνώμονας ανθρώπινου δυναμικού



- ☐ Εκπαιδευτής ανθρώπινου δυναμικού
- ☐ Εμπειρογνώμονας μετανάστευσης
- ☐ Ενδιαφερόμενο μέρος
- ☐ Εμπειρογνώμονας αγοράς εργασίας

Η συμβολή σας ως εμπειρογνώμονας για το MMEHR

Βασικές δεξιότητες και ικανότητες

1. Ποιες είναι -βάσει της εμπειρίας σας- οι βασικές δεξιότητες και ικανότητες για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να κατανοήσουν και να αξιολογήσουν επιτυχώς την πολυπολιτισμική πτυχή στην εργασία τους;

- ☐ εκπαίδευση σε δεξιότητες συνέντευξης για πολυπολιτισμικούς εργαζόμενους
- ☐ εκπαίδευση σε δεξιότητες αξιολόγησης για πολυπολιτισμικούς εργαζόμενους
- ☐ εκπαίδευση σε δεξιότητες επικοινωνίας με πολυπολιτισμικούς εργαζόμενους
- ☐ εκπαίδευση σε δεξιότητες διαπραγμάτευσης για πολυπολιτισμικούς εργαζόμενους
- ☐ εκπαίδευση σχετικά με την πολιτισμική ηθική εργασίας
- ☐ εκπαίδευση σε δεξιότητες διαχείρισης έργων για πολυπολιτισμικούς εργαζόμενους
- ☐ εκπαίδευση γλωσσικών δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
- ☐ εκπαίδευση του εντοπισμού πολυπολιτισμικών διαπροσωπικών δεξιοτήτων
- ☐ εκπαίδευση για διαπολιτισμική διαμεσολάβηση
- ☐ εκπαίδευση διακρατικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

☐ Άλλο (περιγράψτε εν συντομία):

2. Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες για τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού για να εντοπίσουν επιτυχώς κρυμμένα talenta και εμπειρογνωμοσύνη ατόμων με πολυπολιτισμικό υπόβαθρο;

- ☐ Γνώση των επαγγελματικών πτυχίων που αποκτήθηκαν στο εξωτερικό/σε άλλες χώρες
- ☐ Γνώση της αναγνώρισης τυπικών, μη τυπικών και άτυπων ικανοτήτων
- ☐ Απαιτούμενη γνώση δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων
- ☐ Γνώση του αντίκτυπου των καινοτομιών σε συγκεκριμένους χώρους εργασίας
- ☐ Αναγνώριση του ρόλου των διαπροσωπικών δεξιοτήτων για συγκεκριμένους χώρους εργασίας
- ☐ Γνώση νέων εργαλείων ανθρώπινου δυναμικού όπως νέες μέθοδοι αξιολόγησης, διαδικτυακά εργαλεία κ.λπ.

☐ Άλλο (περιγράψτε εν συντομία):



Κατευθυντήριες γραμμές για κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού

3. Ποια υποστήριξη/υλικό χρειάζονται οι δάσκαλοι και οι εκπαιδευτές μαθητών/επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού για να διδάξουν πολυπολιτισμικές γνώσεις και δεξιότητες;

☐ Νέα μάθηση με βάση τις ΤΠΕ για ΑΕΙ και συνεχής εκπαίδευση ενηλίκων
Εάν ναι, ποια:

☐ Βελτιωμένες διδακτικές προσεγγίσεις για εκπαιδευτές ανθρώπινου δυναμικού
Εάν ναι, ποια:

- ☐ Ικανότητα ανάπτυξης ανοιχτού υλικού ηλεκτρονικής μάθησης
- ☐ Ικανότητα επαγγελματικής εργασίας με την ηλεκτρονική μάθηση και τη συνδυαστική μάθηση
- ☐ Ικανότητα ενθάρρυνσης της καινοτομίας
- ☐ Ικανότητα ενθάρρυνσης της συνεργασίας/ομαδικής εργασίας
- ☐ Ικανότητα ενθάρρυνσης της κριτικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων
- ☐ Ικανότητα ενθάρρυνσης της δημιουργικότητας
- ☐ Ικανότητα για ενθάρρυνση της ακεραιότητας
- ☐ Ικανότητα ενθάρρυνσης του αλφαριθμητισμού στις ΤΠΕ

4. Ποιοι είναι -βάσει της εμπειρίας σας- οι δείκτες ποιότητας για την επιτυχή εκπαίδευση των μαθητών/επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη και υποστήριξη των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους;

Περιεχόμενο πολυπολιτισμικής / πολυδιάστατης εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

5. Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες κατάρτισης και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάπτυξη πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων επαγγελματιών ανθρώπινου

δυναμικού;

- ☐ Καλύτερη κατανόηση του ρόλου της πολυπολιτισμικότητας σε επαγγελματικά περιβάλλοντα εργασίας
- ☐ Καλύτερη κατανόηση της οικονομικής ένταξης σε ένα μεγαλύτερο διεθνές όραμα
- ☐ Καλύτερη γνώση του τρόπου αναγνώρισης των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων και της αντιστοίχισής αυτών με τις απαιτήσεις των επιχειρήσεων
- ☐ Καλύτερη κατανόηση της διεθνούς κινητικότητας του πολυπολιτισμικού εργατικού δυναμικού στην Ευρώπη
- ☐ Καλύτερη γνώση για την αναγνώριση και αξιολόγηση πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων

☐ Άλλο (περιγράψτε εν συντομία):

6. Ποια είναι -βάσει της εμπειρίας σας- τα βασικά περιεχόμενα ενός πολυεπιστημονικού εκπαιδευτικού προγράμματος σπουδών βασισμένο σε προβλήματα πραγματικής ζωής για εκπαιδευτές και μαθητές για τη βελτίωση των πολυπολιτισμικών δεξιοτήτων των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού; Δώστε μερικές λέξεις-κλειδιά:
7. Ξέρετε/χρησιμοποιείτε/γνωρίζετε εκπαιδευτικό περιεχόμενο που σχετίζεται με τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (εκπαιδεύστε τον εκπαιδευτή) για τη μάθηση και τη διδασκαλία πολυπολιτισμικών και πολυδιάστατων ικανοτήτων; Εάν ναι, ποια (δώστε σύντομα ονόματα/ τίτλους και πηγές)
8. Γνωρίζετε δείγματα καλών πρακτικών για τεχνικές/προγράμματα πολυπολιτισμικής αναγνώρισης και αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού; (Δώστε σύντομες λεπτομέρειες)

Παρατηρήσεις

Μη διστάσετε να μας δώσετε επιπλέον σχόλια, παρατηρήσεις ή ιδέες που μπορεί να θεωρείτε σημαντικές για το έργο μας και το έργο MMEHR:

Προσωπικά στοιχεία επικοινωνίας

Μας ενδιαφέρει να μείνουμε σε επαφή μαζί σας και να επικοινωνήσουμε ξανά μαζί σας στα επόμενα βήματα του προγράμματος MMEHR. Μπορούμε επίσης να σας προσκαλέσουμε σε συναντήσεις και συνέδρια MMEHR και θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε για τα τελικά αποτελέσματα της MMEHR.

Πρότυπο αναφοράς έρευνας



Πρότυπο αναφοράς έρευνας



Πρότυπο αναφοράς έρευνας (από τους εταίρους)

Οι εταίροι θα διεξάγουν μια έρευνα σε όλες τις χώρες εταίρους σχετικά με το υπάρχον ακαδημαϊκές μελέτες για πολυπολιτισμικές και πολυδιάστατες δεξιότητες σε ανθρώπινο πόρους, γενικές μελέτες, ενότητες κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού, προγράμματα ΑΕΙ για φοιτητές ανθρώπινου δυναμικού, αναγνώριση κρυμμένων ταλέντων και οποιοδήποτε άλλο υλικό, πηγές και πόρους που βρέθηκαν να έχουν σημασία για την ανάπτυξη το τις κατευθυντήριες γραμμές MMEHR.

Χρησιμοποιήστε αυτό το πρότυπο για να αναφέρετε το υλικό και τις πηγές που βρήκατε. Χρησιμοποιήστε μία φόρμα αναφοράς ανά στοιχείο, πηγή, υλικό κ.λπ. Οι διαδικτυακές που καλύπτουν το ίδιο είδος περιεχομένου μπορούν να συνοψιστούν σε μία φόρμα.

Προθεσμία: 29 Φεβρουαρίου 2020

Όνομα εταίρου:

Πληροφορίες για το υλικό, αντικείμενο, πηγή

Όνομα/Τίτλος πόρου/υλικού/αντικειμένου (στην πρωτότυπη γλώσσα):

Πρωτότυπη γλώσσα πόρου/υλικού/αντικειμένου:

- | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ Αγγλικά | ☐ Γερμανικά | ☐ Ιταλικά | ☐ Πολωνικά |
| ☐ Ρουμάνικα | ☐ Ελληνικά | ☐ Άλλο: _____ | |

Σύντομη μετάφραση του τίτλου στα Αγγλικά (αν όχι αγγλικό πρωτότυπο):

Τύπος πόρου/υλικού/αντικειμένου:

- ☐ Ακαδημαϊκή έρευνα/άρθρο



- ☐ Ενότητα κατάρτισης που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό
- ☐ Πρόγραμμα σπουδών σχετικό με το ανθρώπινο δυναμικό (ΑΕΙ)
- ☐ Επιστημονική δημοσίευση
- ☐ Εργαλείο για τον προσδιορισμό/επικύρωση κρυφών δεξιοτήτων
- ☐ Πολυπολιτισμικό/Πολυδιάστατο εργαλείο
- ☐ Αναφορά αναγκών του κλάδου 4.0
- ☐ Εργαλείο πολυπολιτισμικής πρόσληψης
- ☐ Άλλο (περιγράψτε εν συντομία):

Μορφή πόρου/υλικού/αντικειμένου:

- | | |
|---|--|
| ☐ Έντυπο | ☐ Βιβλίο |
| ☐ Άρθρο περιοδικού | ☐ Ακουστικό (Podcast) |
| ☐ Video | ☐ Διαδικτυακό (Ψηφιακό) |
| ☐ Άλλο: | |

Για διαδικτυακές μορφές, παρέχετε σύνδεσμο::

Για έντυπο, βιβλίο, περιοδικό, δώστε ISBN ή βιβλιογραφικές λεπτομέρειες (εάν υπάρχουν):

Καταχωρίστε μια σύντομη αγγλική περίληψη του πόρου/υλικού/αντικειμένου που βρήκατε:

Για ποια στοιχεία του MMEHR Ο1 είναι ο πόρος/υλικό/αντικείμενο πιο χρήσιμο:

- ☐ Προσδιορισμός των αναγκών κατάρτισης ανθρώπινου δυναμικού
- ☐ Εισαγωγή στην πολυπολιτισμική διάσταση του ανθρώπινου δυναμικού
- ☐ Κατανόηση των πολυδιάστατων παραγόντων
- ☐ Ικανότητα και κατανόηση των κρυμμένων ταλέντων
- ☐ Σχεδιασμός μαθήματος για το ανθρώπινο δυναμικό
- ☐ Περιεχόμενο και εκπαιδευτικός σχεδιασμός για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- ☐ Ποιοτικά στοιχεία των τεχνικών HR ανθρώπινου δυναμικού



- ☐ Μεθοδολογικές αρχές
- ☐ Παιδαγωγικές πτυχές
- ☐ Τεχνικές απαιτήσεις εκπαιδευτικών μαθημάτων
- ☐ Άλλο:

Περαιτέρω παρατηρήσεις/σχόλια:

Εάν είναι δυνατόν, επισυνάψτε αντίγραφο του πόρου/υλικού/αντικειμένου που βρήκατε (εάν δεν το αναφέρετε παραπάνω με σύνδεσμο URL ή ISBN.)

Εάν ενδιαφέρεστε να μείνετε σε επαφή μαζί μας, παρακαλούμε να μας δώσετε τα στοιχεία επικοινωνίας σας. Αυτά τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν και θα αποθηκευτούν μόνο στο πλαίσιο του έργου MMEHR και δεν θα προωθηθούν σε τρίτους.

Email:

Τηλέφωνο:

Ταχυδρομική Διεύθυνση:

Άλλο:

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας και που μοιραστήκατε την πολύτιμη εμπειρία σας μαζί μας!





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II



UNIVERSITY OF
THESSALY



Universitatea
Ștefan cel Mare
Suceava



ifa Akademie



KOCAELI SANAYI ODASI
KOCAELI CHAMBER OF INDUSTRY

www.hrmmexpertise.eu
info@hrmmexpertise.eu
[@hrmmexpertise](https://www.instagram.com/hrmmexpertise)