

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR **ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ** | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3RD CASE STUDY

Η Εξωτερική Εμφάνιση στην Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Γνωμοδοτήσεις:

Γ. ΓΚΙΩΝΑ | Ι. ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Γ. ΒΑΤΟΠΟΥΛΟΣ | D. LAVDARI



CASE
STUDY
SERIES

HR CASE STUDY SERIES

3RD CASE STUDY

Η Εξωτερική Εμφάνιση στην Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Γνωμοδοτήσεις:

Γ. ΓΚΙΩΝΑ | Ι. ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Γ. ΒΑΤΟΠΟΥΛΟΣ | D. LAVDARI

Περιεχόμενα:

- 3** Editorial
 - 4** Η Ιστορία
 - Γνωμοδοτήσεις*
 - 6** Γ. Γκιώνα
 - 9** Ι. Νικολάου
 - 12** Γ. Βατόπουλος
 - 15** D. Lavdari
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η εξωτερική εμφάνιση στην εύρεση εργασίας είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολύ και τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την πανεπιστημιακή έρευνα και φυσικά τους υποψηφίους για εργασία. Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης φαίνεται πως μια νέα κοπέλα δεν μπορεί να εκπληρώσει το στόχο της λόγω της εξωτερικής της εμφάνισης.

Οι ειδικοί συμφωνούν πως υπάρχουν διακρίσεις εξαιτίας της εξωτερικής εμφάνισης που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την απόφαση για πρόσληψη. Προτείνουν συγκεκριμένους τρόπους αντιμετώπισης όπως η υιοθέτηση έγκυρων μεθόδων επιλογής, η εκπαίδευση των συνεντευκτών, η θέσπιση διαδικασίας επανατροφοδότησης, η δημιουργία κουλτούρας ίσων ευκαιριών κ.α

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για τα σχόλια και την υποδοχή της προσπάθειας αυτής και ελπίζω να βρείτε και την μελέτη περίπτωσης αυτή ενδιαφέρουσα.

Όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mnakola@aueb.gr

Καλή ανάγνωση

Μαρία Βακόλα

Η Ιστορία

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η Άννα μόλις βγήκε από την συνέντευξη που είχε για μια θέση μάρκετινγκ σε μια μεγάλη αλυσίδα λιανεμπορίου. Η Άννα έχει 5 χρόνια προϋπηρεσίας σε παρόμοια θέση σε μια μικρομεσαία εταιρεία άλλου κλάδου. Η συνέντευξη έγινε από δύο έμπειρους κατά τη γνώμη της συνεντευκτές. Την καλωσόρισαν, της συστήθηκαν και την ρώτησαν για τις σπουδές, την εμπειρία της και τις ικανότητές της. Ήταν πολύ καλά προετοιμασμένη για ερωτήσεις όπως 'γιατί θέλετε να έρθετε στην εταιρεία μας, τι γνωρίζετε για την εταιρεία μας, ποια θεωρείτε πως είναι τα επιτεύγματά σας; Γιατί θεωρείτε πως είστε κατάλληλη για τη θέση;' Είχε πολύ αγχωθεί γιατί περίμενε την κρίσιμη ερώτηση που σχετιζόταν με τον προηγούμενο εργοδότη της. Εδώ θα έπρεπε να εξηγήσει πως έγιναν απολύσεις και να δικαιολογήσει γιατί ήταν μέσα σε αυτές.

Η ίδια ξέρει πως ο πρώην εργοδότης της ήταν πολύ ευχαριστημένος από την απόδοσή της και αυτό φαίνεται από την γρήγορη εξέλιξη της και τις ευκαιρίες που της έδωσε. Στην τελευταία τους συνάντηση ήταν σαφές πως θα την υποστήριζε σε όλα τα υπόλοιπα της βήματα και πως δεν ήθελε να την αφήσει να φύγει αλλά πιεζόταν από τις συνθήκες.

Η Άννα είναι πολύ χαρούμενη γιατί μόλις την ειδοποίησαν πως επιλέχθηκε για τον δεύτερο γύρο συνεντεύξεων και πως είχε περάσει επιτυχώς τα ψυχομετρικά τεστ που της είχαν ζητήσει να συμπληρώσει.



Στο δρόμο προς της συνέντευξη, σκέφτεται πόσο δυσκολεύτηκε να βρει την πρώτη της δουλειά αν και είχε πάντα εξαιρετικές επιδόσεις και στο πτυχίο της και στο μεταπτυχιακό της. Επίσης, πόσο συχνά έφτανε στο τελευταίο στάδιο αλλά επιλεγόταν πάντα κάποιος άλλος τελικά για την θέση. Αυτό αποτελεί όμως πια μια παλιά ανάμνηση αφού γέμισε με αυτοπεποίθηση και αναγνώριση από όσα έκανε στην προηγούμενη εργασία της.

Στη δεύτερη συνέντευξη, η Άννα δεν είναι καθόλου αγχωμένη. Χαμογελά και απαντά με σιγουριά τις ερωτήσεις που φαίνεται να επαναλαμβάνονται. Αυτή τη φορά συμμετείχε και ο προϊστάμενος του τμήματος που ανήκει η θέση. Της φάνηκε τυπικά ευγενικός και απόμακρος.

Η Άννα κλείνει την πόρτα της αίθουσας όπου έλαβε χώρα η συνέντευξη και δύο βήματα πιο κάτω συνειδητοποιεί πως ξέχασε τη ζακέτα στην καρέκλα όπου καθόταν πριν από λίγο και επιστρέφει να την πάρει. Μόλις ανοίγει την πόρτα, ακούει τη φράση 'το ένα μάτι κοιτάει στη Δύση και το άλλο στην Ανατολή, πως θα βγει εκεί έξω;' που της ξυπνά μνήμες από το σχολείο της. Πίστευε πως ο ελαφρύς στραβισμός της είχε μείνει για πάντα στο παρελθόν της και τώρα αναβίωνε στη χειρότερη μορφή του.

Κλείνοντας την πόρτα του σπιτιού της πίσω της, η Άννα ξεσπά σε κλάματα συνειδητοποιώντας πως ένας λόγος που δεν μπορεί να βρει εύκολα εργασία είναι η εξωτερική της εμφάνισή.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει
η **Γιώτα**
Γκιώνα

*ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΕΠΙΛΟΓΗΣ, INDITEX, LONDON*

1.
*Υπάρχουν
διακρίσεις εξαιτίας
της εξωτερικής
εμφάνισης
στη διαδικασία
επιλογής;*

Η περίπτωση της Άννας, είναι η περίπτωση ενός υποψηφίου που ενώ έχει ένα δυνατό υπόβαθρο, τόσο ακαδημαϊκό όσο και επαγγελματικό, και περνάει με επιτυχία πάντα τα πρώτα στάδια της Επιλογής Προσωπικού, βιώνει την απόρριψη στο τελικό στάδιο λόγω ενός χαρακτηριστικού της εμφάνισης της. Είναι αλήθεια δυστυχώς ότι ακόμα και στις μέρες μας παρουσιάζονται διακρίσεις όσον αφορά την επιλογή προσωπικού λόγω της εξωτερικής εμφάνισης, γεγονός που βασίζεται στο στερεότυπο attractiveness-bias (‘‘ότι είναι όμορφο είναι καλό’’). Η ένταση του φαινομένου αυτού διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, από εταιρεία σε εταιρεία και από θέση σε θέση, και αφορά όχι μόνο την φυσική εξωτερική εμφάνιση αλλά πολλές φορές και το ντύσιμο/ παρουσίαση του υποψηφίου.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι διακρίσεις αυτές παρουσιάζονται κυρίως όσον αφορά την επιλογή external υποψηφίων, ενώ σπάνια θα επηρεάσει μια απόφαση όταν οι υποψήφιοι είναι εκ των έσω (εργάζονται δηλαδή ήδη στην εταιρεία και αιτούνται για εσωτερική προαγωγή).

2.
*Πως πρέπει
να χειρίζονται
τέτοια θέματα οι
επαγγελματίες
της Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού;*

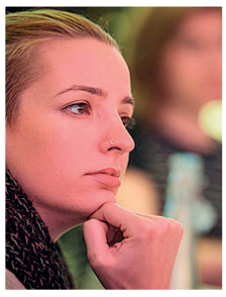
Αναμφίβολα, είναι χρέος των ανθρώπων του HR και ειδικότερα της Επιλογής Προσωπικού να φροντίζουν να τοποθετείται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση, αποφεύγοντας κάθε είδους στερεότυπα και προκαταλήψεις. Όλοι οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται δίκαια, με βάση τα κριτήρια της θέσης εργασίας- τα οποία συνήθως περιλαμβάνουν γνώσεις & ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας & συμπεριφορές, ταίριασμα με την κουλτούρα εταιρείας. Η εξωτερική εμφάνιση δεν θα πρέπει ποτέ να επηρεάζει, ευσυνήδητα ή ασυνείδητα,

την τελική απόφαση, ενώ θα πρέπει να εξετάζεται μόνο σε περιπτώσεις που δεν συμβαδίζει με την κουλτούρα της εταιρείας και για θέσεις που έχουν να κάνουν με την αντιπροσώπευση της εταιρείας στο κοινό. Τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να αποτελέσει ένας υποψήφιος με πολύ extreme εμφάνιση που κάνει αίτηση για θέση πωλητή εταιρείας με πολύ κλασικό ύφος ή/και το αντίστροφο. Στην περίπτωση αυτή, οι αμφιβολίες που ενδεχομένως να προέκυπταν και θα έπρεπε να ξεκαθαριστούν με ερωτήσεις κατά τη διαδικασία της επιλογής, θα ήταν κυρίως αν ο υποψήφιος αυτός θα μπορούσε να αντιπροσωπεύσει την εταιρεία και αυτό που πουλάει με επιτυχία, καθώς και αν αυτό θα τον ευχαριστούσε.

Κάποια στάδια που θα πρέπει να ακολουθούνται πάντα στη διαδικασία Επιλογής Προσωπικού τόσο απο τα στελέχη του Ανθρώπου Δυνακίου όσο και απο υπόλοιπα στελέχη του κάθε οργανισμού, ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος διακρίσεων είναι:

- Δημιουργία ξεκάθαρης Περιγραφής Ρόλου που συμπεριλαμβάνει όλα τα προαπαιτούμενα σχετικά με το ιδανικό προφίλ υποψηφίου.
- Έγκυρες μέθοδοι επιλογής (Δομημένα συνέντευξη, assessments Centres, ψυχομετρικά τεστ κλπ) που να επικεντρώνονται στις γνώσεις & ικανότητες, χαρακτηριστικά προσωπικότητας & συμπεριφορές, ταίριασμα με την κουλτούρα εταιρείας
- Θεσπίσει της διαδικασίας ανατροφοδότησης (feedback) για κάθε υποψήφιο με βάσει τα συμπεράσματα απο την αξιολόγηση και των δύο μερών.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Γιώτα γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Αθήνα, αποφοίτησε από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθήνας με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ο μεγαλύτερος όγκος της επαγγελματικής της εμπειρίας είναι στο κομμάτι αυτό (ΔΑΔ). Τα τελευταία χρόνια εργάζεται για την Inditex στην Αγγλία ως επικεφαλής του Κέντρου Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού και έχει συμμετάσχει σε διάφορα διεθνή πρότζεκτ.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει
ο **Ιωάννης
Νικολάου**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

1.
**Υπάρχουν
διακρίσεις εξαιτίας
της εξωτερικής
εμφάνισης
στη διαδικασία
επιλογής;**

Δυστυχώς στην χώρα μας συμβαίνουν πάρα πολλές διακρίσεις υπέρ ή εις βάρος υποψηφίων σε σχέση με εξωτερικά τους χαρακτηριστικά ή βάσει άλλων χαρακτηριστικών μη-σχετιζόμενων έμμεσα ή άμεσα με την θέση εργασίας και το αντικείμενο απασχόλησης. Τέτοιου είδους διακρίσεις θα πρέπει φυσικά να αποφεύγονται όχι μόνο για τυπικούς αλλά και για ουσιαστικούς λόγους. Κατ' αρχήν για τυπικούς λόγους η νομοθεσία, και στην Ελλάδα, είναι ξεκάθαρη ως προς το θέμα των διακρίσεων στους χώρους εργασίας. Σύμφωνα με τον νόμο 3304/27-1-2005 «απαγορεύονται οι άμεσες ή έμμεσες διακρίσεις λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, λόγω θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού στον τομέα της απασχόλησης ή και της εργασίας», ενώ σύμφωνα και με τον νόμο 3896/8-12-2010 «απαγορεύεται κάθε αναφορά στο φύλο ή στην οικογενειακή κατάσταση ή η χρήση κριτηρίων και στοιχείων που καταλήγουν σε άμεση ή έμμεση διάκριση με βάση το φύλο, όσον αφορά στις δημοσιεύσεις, αγγελίες, διαφημίσεις, προκηρύξεις, εγκυκλίους και κανονισμούς, που αφορούν σε επιλογή προσώπων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, την παροχή εκπαίδευσης ή επαγγελματικής κατάρτισης ή τη χορήγηση επαγγελματικών αδειών". Παρόλο που οι νόμοι δεν αναφέρονται ξεκάθαρα σε διακρίσεις βάσει εξωτερικής εμφάνισης, τα στελέχη της ΔΑΔ θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά όταν απορρίπτουν υποψήφιους στηριγμένοι σε μη-εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως η εξωτερική εμφάνιση. Σε περίπτωση νομικής

εμπλοκής, το τμήμα ΔΑΔ είναι υπεύθυνο, λογοδοτεί (όπως και εκτίθεται) για τις επιλογές του, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την εικόνα της ΔΑΔ τόσο εντός όσο και εκτός επιχείρησης.

Πέραν όμως των τυπικών λόγων υπάρχουν και ουσιαστικοί λόγοι που θα πρέπει να αποτρέπουν τις διακρίσεις βάσει της εξωτερικής εμφάνισης. Καταρχάς, στην εποχή των social media και του www.glassdoor.com οι αρνητικές εμπειρίες των υποψηφίων διαχέονται πολύ πιο εύκολα και σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με το παρελθόν δημιουργώντας για την επιχείρηση μια ιδιαίτερα αρνητική εικόνα μεταξύ ενός πολύ μεγάλου αριθμού υποψηφίων. Επιπλέον, δεν υπάρχει καμία επιστημονική τεκμηρίωση που να αποδεικνύει ότι η εξωτερική εμφάνιση συσχετίζεται με την υψηλή εργασιακή απόδοση. Συνεπώς, όταν οι συνεντευκτές πραγματοποιούν διακρίσεις και απορρίπτουν υποψήφιους βάσει της εξωτερικής τους εμφάνισης, είναι πολύ πιθανό να απορρίπτουν κατάλληλους υποψήφιους προς όφελος του ανταγωνισμού επιλέγοντας με αυτό τον τρόπο λιγότερο κατάλληλους (αλλά περισσότερο εμφανίσιμους υποψήφιους).

2. ***Πως πρέπει να χειρίζονται τέτοια θέματα οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;***

Τι μπορεί να κάνει λοιπόν η ΔΑΔ προκειμένου να περιορίσει τέτοιου είδους φαινόμενα;

1. Οι συνεντευκτές (στελέχη ΔΑΔ ή line managers) πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα ίσων ευκαιριών, αποφυγής διακρίσεων και περιορισμού στερεοτύπων/προκαταλήψεων στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού
2. Η ΔΑΔ πρέπει να καταγράφει ξεκάθαρα τις απαιτούμενες αλλά και τις επιθυμητές δεξιότητες/γνώσεις/ικανότητες επιτυχίας σε μια θέση εργασίας και να αποφεύγει την «μόλυνση» από εξωτερικούς παράγοντες (όπως η εξωτερική εμφάνιση) που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την διαδικασία επιλογής
3. Η ΔΑΔ πρέπει να προσπαθεί να καλλιεργεί, να αναπτύσσει και να επιβραβεύει κλίμα ισότητας και ισονομίας τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης και

4. Να επιβλέπει/επιβεβαιώνει και να παρακολουθεί την τήρηση αυστηρών κανόνων για την αποφυγή διακρίσεων από όλους τους εμπλεκόμενους στην διαδικασία επιλογής και των συνεντεύξεων των υποψηφίων

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Ιωάννης Νικολάου είναι Αναπληρωτής Καθηγητής και Διευθυντής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Ξεκίνησε την επαγγελματική του σταδιοδρομία στο τμήμα Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Ανθρωπίνων Πόρων της PricewaterhouseCoopers και στην συνέχεια εργάστηκε ως Προϊστάμενος Εκπαίδευσης στην Εγνατία Τράπεζα. Έχει δημοσιεύσεις σε πολλά διεθνή επιστημονικά περιοδικά με κριτές, ενώ τα ερευνητικά και επαγγελματικά του ενδιαφέροντα εστιάζονται στο χώρο της Προσέλευσης και Επιλογής Προσωπικού. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών σε επιχειρήσεις. Είναι μέλος του Executive Committee του European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), συν-ιδρυτής του European Network of Selection Researchers (ENESER) και του εθελοντικού οργανισμού www.job-pairs.gr.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει
ο **Γιάννη
Βατόπουλος**

*ΧΗΜΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Ε.Μ.Π., MSC, MBA, PMP
CHEMICAL ENGINEER NTUA, MSC, MBA, PMP*

1.
*Υπάρχουν
διακρίσεις εξαιτίας
της εξωτερικής
εμφάνισης
στη διαδικασία
επιλογής;*

Η Άννα είναι ένας από τους νέους οι οποίοι ψάχνουν δουλειά στην Ελλάδα και ενώ έχουν όλα τα απαραίτητα (και ίσως παραπάνω από τα απαραίτητα) τυπικά προσόντα, δυσκολεύονται να βρουν μια δουλειά αντάξια των προσόντων τους. Και λόγω της κατάστασης στην Ελλάδα, η οποία οδηγεί τις εταιρείες σε απολύσεις, προκειμένου να επιβιώσουν, νέοι σαν την Άννα βρίσκονται μέσα σε αυτές, ανεξαρτήτως επιδόσεων.

Η Άννα έχει ένα αρνητικό στην εμφάνισή της, έναν ελαφρύ στραβισμό. Αυτό το αρνητικό όμως για την Άννα δεν ήταν εμφανές, καθώς ήταν κάτι το οποίο αφενός δεν μπορούσε η ίδια να παρατηρήσει εύκολα, αφετέρου είχε μάθει να ζει με αυτό, χωρίς να την ενοχλεί. Ουσιαστικά δηλαδή, το «αρνητικό» αυτό ήταν ένα πρόβλημα για την καριέρα της Άννας, το οποίο όμως αντικατοπτριζόταν ως πρόβλημα των εργοδοτών της: οι δυνητικοί εργοδότες το λάμβαναν υπ' όψιν τους όταν σύγκριναν τους υποψηφίους στο τελικό στάδιο επιλογής εις βάρος της Άννας ως κάτι που στους ίδιους δεν άρεσε ή το θεωρούσαν ανασταλτικό παράγοντα.

Η εξωτερική εμφάνιση, εκτός από «εμπόδιο» για την καριέρα κάποιου ανθρώπου, θα μπορούσε να είναι και ισχυρό προτέρημα: Ένας υποψήφιος με μία όμορφη εξωτερική εμφάνιση, θα μπορούσε να έχει προβάδισμα έναντι των υπολοίπων, μόνο και μόνο επειδή οι εργοδότες του θα είχαν προκατάληψη υπέρ της εικόνας του, καθώς θα το θεωρούσαν ένα από τα θετικά γνωρίσματα της υποψηφιότητάς του. Το γεγονός αυτό θα οδηγούσε στο ίδιο αποτέλεσμα, λόγω της εξωτερικής εμφάνισης κάποιος άλλος υποψήφιος να αποκλειόταν από τη θέση αυτή.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η εξωτερική εμφάνιση ενός υποψηφίου μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής ενός υποψηφίου. Είναι στη φύση του ανθρώπου να προτιμά το «ωραίο», οπότε ακόμα και στην επιλογή ενός συναδέρφου, να συνυπολογίζεται, ασυνείδητα ή συνειδητά και αυτό το υποκειμενικό κριτήριο ως ένα από τα προσόντα του υποψηφίου.

2.
Πως πρέπει να χειρίζονται τέτοια θέματα οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Ένας επαγγελματίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν πρέπει να επηρεάζεται από υποκειμενικά κριτήρια προκειμένου να παίρνει αποφάσεις. Στη διαδικασία επιλογής ενός υποψηφίου, θα πρέπει μόνο τα αντικειμενικά προσόντα να λαμβάνονται υπ' όψιν για την υποψηφιότητα και επιλογή του ανθρώπου που κάνει αίτηση για δουλειά, για να προσφέρει τις γνώσεις, την εμπειρία του και τις ικανότητές του στην εταιρεία, για να μπορέσει και η εταιρεία να πιάσει τους στόχους της, αλλά και ο υποψήφιος να ζήσει.

Ο επαγγελματίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, πρέπει να είναι αντικειμενικός και να μην επηρεάζεται στη λήψη αποφάσεων από τέτοια κριτήρια. Επίσης, θα πρέπει και ο ίδιος να επισημαίνει στους συναδέρφους τους ότι διακρίσεις εξαιτίας της εξωτερικής εμφάνισης να μη λαμβάνονται υπ' όψιν στη διαδικασία επιλογής και να προσπαθεί να διαφυλάξει ότι το κλίμα θα είναι τέτοιο που θα επιτρέπει σε όλους τους εργαζομένους να προσφέρουν τα μέγιστα στην εταιρεία που θα τους έχει αποδεχτεί όπως είναι.

Η έλλειψη αυτής της αντικειμενικότητας και η διαφορά στην αντίληψη θα δράσει αρνητικά πάνω στην παρακίνηση του εργαζομένου να προσπαθήσει να βρει μια δουλειά αντάξια των προσόντων του ώστε να προσφέρει στην εταιρεία αυτά που του αναλογούν.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Γιάννης Βατόπουλος έχει σπουδάσει Χημικός Μηχανικός στο Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο και το μεταπτυχιακό του δίπλωμα είναι στον τομέα της Μηχανικής των Ρευστών από την ίδια Σχολή. Έχει επίσης ολοκληρώσει το *International MBA* από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Επιπροσθέτως, είναι πιστοποιημένος *Project Management Professional (PMP)* από το *Project Management Institute*. Η επαγγελματική του εμπειρία είναι στον τομέα της Διασφάλισης Ποιότητας και στα εννέα (9) περίπου χρόνια που εργάζεται, έχει απασχοληθεί σε πολυεθνική εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων και σε ελληνική φαρμακοβιομηχανία. Επίσης, στα πλαίσια του *MBA* έχει ασχοληθεί με θέματα που αφορούν *E-Business*. Είναι *mentor* στην πρωτοβουλία *Job-Pairs* και ενεργό μέλος του συλλόγου αποφοίτων του *International MBA*



Γνωμοδότηση 4

Γράφει
η **Denisa
Lavdari**

*ΑΠΟΦΟΙΤΗ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*

1.
**Υπάρχουν
διακρίσεις εξαιτίας
της εξωτερικής
εμφάνισης
στη διαδικασία
επιλογής;**

Όπως τα προηγούμενα χρόνια έτσι και τώρα η εξωτερική εμφάνιση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού φαίνεται να υποπέφτουν σε υποθέσεις που βασίζονται σε περιορισμένη αλήθεια και ακρίβεια καθώς και σε μολύνσεις της αντίληψης που οδηγούν σε άδικες διακρίσεις μεταξύ των διαφορετικών υποψηφίων. Η πλειοψηφία των υποθέσεων αφορά την αυτόματη και βάση στερεοτύπων κατηγοριοποίηση των υποψηφίων και τη σύνδεση στοιχείων της εξωτερικής εμφάνισης με χαρακτηριστικά σημαντικά στην εργασία, όπως η καλή υγεία, ο επαγγελματισμός και η ηγεσία. Επίσης σημαντικά σφάλματα της αντίληψης που απειλούν την αξιοκρατία της διαδικασίας επιλογής είναι η επίδραση των πρώτων εντυπώσεων, η επίδραση του φωτοστεφάνου, κατά το οποίο ένα κριτήριο μπορεί να επισκιάσει όλα τα υπόλοιπα, και το φαινόμενο "ίδιος με μένα", κατά το οποίο ένα σημείο ομοιότητας του υποψηφίου με το στέλεχος επιλογής μπορεί επίσης να επισκιάσει όλα τα υπόλοιπα. Παράγοντες που συνθέτουν την εξωτερική εμφάνιση όπως το βάρος, το ύψος, τα χαρακτηριστικά του προσώπου, το χρώμα, η ελκυστικότητα, το ντύσιμο και άλλα αποτελούν πηγές διακρίσεων ικανών να συγκαθορίσουν μαζί με τα απαιτούμενα προσόντα την απόρριψη ή επιλογή των υποψηφίων.

Τα χαρακτηριστικά του προσώπου επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την κρίση των στελεχών επιλογής, καθώς το πρόσωπο είναι έντονα συνδεδεμένο στην κοινωνική αντίληψη με την αληθινή συμπεριφορά και το χαρακτήρα. Χαρακτηριστικά του προσώπου, και όχι μόνο, που φανερώνουν διαφορετική εθνικότητα εξακολουθούν να επιδρούν στις διαδικασίες επιλογής αρνητικά,

αν και σε μικρότερο βαθμό. Κάποια παραμόρφωση ή δεισλιειτουργία στο πρόσωπο μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες επιλογής, ενώ για τους υποψήφιους με προβλήματα αναπηρίας οι ευκαιρίες και πιθανότητες είναι ιδιαίτερα περιορισμένες.

Ακόμα, αρνητικά επιδρούν επιλογές των υποψηφίων όπως τατουάζ, σκουλαρίκια και γενειάδα στους άντρες, καθώς γίνονται αντιληπτές ως έλλειψη επαγγελματισμού. Το μεγάλο ύψος, για τους άντρες υποψηφίους κυρίως, φαίνεται να επιδρά θετικά και να συνδέεται στην αντίληψη των στελεχών επιλογής με χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα αλλά και η καλή υγεία. Από την άλλη, οι υποψήφιοι με περισσότερα κιλά έχουν μικρότερες πιθανότητες να επιλεγούν για μια θέση, καθώς τα πολλά κιλά συνδέονται αρχικά με προβλήματα υγείας και πολλές φορές με χαρακτηριστικά όπως η έλλειψη αυτο-πειθαρχίας, εργατικότητας και άλλων ικανοτήτων. Η ενδυμασία, επίσης, επηρεάζει τα συμπεράσματα που εξαγουν τα στελέχη επιλογής για τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων καθώς και τον τρόπο που τους συμπεριφέρονται. Τόσο το χρώμα όσο και το ύψος των ρούχων φαίνεται να επηρεάζει τις κοινωνικές αντιλήψεις σχετικά με τον επαγγελματισμό, την αυτοπεποίθηση, την υπεροχή και άλλες ικανότητες, ιδίως στα πλαίσια της πρώτης εντύπωσης.

Τέλος, οι περισσότερο ελκυστικοί υποψήφιοι, που συνδυάζουν πολλά από τα παραπάνω, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιλεγούν. Η ελκυστικότητα συνδέεται με μια αντιλαμβανόμενη απόδοση σε ορισμένους τομείς όπως οι πωλήσεις, καθώς και με την καλή υγεία αλλά και το χαρακτηριστικό της κοινωνικότητας.

2.

Πως πρέπει να χειρίζονται τέτοια θέματα οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Για την αντιμετώπιση ζητημάτων διάκρισης σε έναν οργανισμό θα πρέπει να συμβάλλει ενεργά το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημιουργία μιας κουλτούρας αξιών και ίσων ευκαιριών, καθώς ο ρόλος του τμήματος δεν είναι άλλος από την ανεύρεση, τη διατήρηση και την ανάπτυξη υποψηφίων και εργαζομένων – ταλέντων, και οι διακρίσεις οδηγούν στην απώλεια των ταλέντων αυτών.

Οι επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει αρχικά να φροντίσουν για την εκπαίδευση όσων εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής, δηλαδή των στελεχών επιλογής αλλά και των προϊσταμένων κάθε τμήματος, οι οποίοι έχουν και τον τελικό λόγο. Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο ζητήματα αντίληψης όσο και συναισθηματικής νοημοσύνης. Στη συνέχεια είναι ιδιαίτερα σημαντικό, κάθε φορά που καλούνται να επιλέξουν υποψήφιους, να επανεξετάζουν τα κριτήρια επιλογής τους και να βεβαιώνονται, στο βαθμό που είναι δυνατό, για την αμεροληψία των αποφάσεών τους.

Επίσης, θα πρέπει να ακολουθούνται κάποιες πρακτικές που θα συμβάλλουν στο περιορισμό της επίδρασης των στερεοτύπων και εσφαλμένων αντιλήψεων, όπως η απουσία φωτογραφίας κατά τη λήψη των βιογραφικών, η διεξαγωγή των συνεντεύξεων, όποτε αυτό είναι εφικτό, από περισσότερα από ένα άτομα και διαφορετικού φύλου ειδικά, ή ακόμα και η συμμετοχή στη συνέντευξη ενός στελέχους που θα είναι περισσότερο "αδιάφορο" και δεν θα επηρεαστεί από την ελκυστικότητα του υποψήφιου, καθώς λόγω της θέσης εργασίας του δεν θα είναι σε πολύ συχνή επαφή με τον υποψήφιο που θα επιλεγεί.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ονομάζομαι Λαβντάρη Ντενίσα, είμαι 26 ετών, τελειόφοιτη του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Το πρώτο μου πτυχίο είναι στο τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά. Απόκτησα την πρώτη μου εμπειρία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την πρακτική μου άσκηση στην εταιρία AB Βασιλόπουλος. Συμμετέχω εθελοντικά σε εξωακαδημαϊκές πρωτοβουλίες, οι οποίες ενισχύουν την απασχολησιμότητα, όπως το job-pairs, καθώς και τις καινοτόμες ιδέες, όπως το TEDxAcademy, και συγχρόνως συμβάλλουν στην προσωπική μου ανάπτυξη. Στόχος μου είναι να αποκτήσω γνώση και εμπειρία σε όλα τα επιμέρους αντικείμενα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και να εξελιχθώ σε μια επιτυχημένη Επαγγελματία HR.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας