

# HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

6<sup>TH</sup> CASE STUDY

Ζητείται  
δεσποινίς ετών 29

Γνωμοδοτήσεις:

Μ. ΠΑΤΣΑΟΥΡΑ | Ο. ΚΥΡΙΑΚΙΔΟΥ

Π. ΤΣΙΝΟΥΛΗ | IGOR BOBRYK



CASE  
STUDY  
SERIES

# HR CASE STUDY SERIES

6<sup>TH</sup> CASE STUDY

Ζητείται  
δεσποινίς ετών 29

## Γνωμοδοτήσεις:

Μ. ΠΑΤΣΑΟΥΡΑ | Ο. ΚΥΡΙΑΚΙΔΟΥ

Π. ΤΣΙΝΟΥΛΗ | IGOR BOBRYK

## Περιεχόμενα:

**3** Editorial

**4** Η Ιστορία

*Γνωμοδοτήσεις*

**6** Μ. Πατσαούρα

**10** Ο. Κυριακίδου

**14** Π. Τσινούλη

**17** Igor Bobryk

# Editorial

Γράφει  
η **Μαρία  
Βακόλα**

**ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**HR CASE STUDY SERIES EDITOR**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**



Πολύ πρόσφατα δημιουργήθηκε μια ενδιαφέρουσα συζήτηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τις προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, μια εταιρεία ζητά να προσλάβει έναν/μία εργαζόμενο/η προσδιορίζοντας το φύλο και την ηλικία. Η συζήτηση στα κοινωνικά δίκτυα που ακολούθησε δίχασε το κοινό ως προς την ορθότητα της πρακτικής αυτής και μου έδωσε το έναυσμα να ζητήσω από ειδικούς να γνωμοδοτήσουν ως προς την ορθότητα αυτής της πρακτικής.

Είναι σημαντικό για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για όλους τους κλάδους της διοίκησης να γίνει κατανοητό πως οι αποφάσεις πρέπει να στηρίζονται σε επιστημονικές αποδείξεις (*evidence based management*). Όπως ακριβώς ένας επαγγελματίας της υγείας δεν συνταγογραφεί φάρμακα χωρίς επιστημονικές αποδείξεις έτσι ακριβώς και τα στελέχη επιχειρήσεων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις επιστημονικές αποδείξεις στην καθημερινή τους πρακτική.

Οι ειδικοί που γνωμοδοτούν σε αυτό το τεύχος αναφέρουν πως ο νόμος απαγορεύει τις διακρίσεις στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και προτείνουν τρόπους αποφυγής των διακρίσεων. Ελπίζω να βρείτε και αυτή τη μελέτη περίπτωσης ενδιαφέρουσα. Όπως πάντα όλα τα σχόλια σας είναι καλοδεχούμενα στο [mnakola@aueb.gr](mailto:mnakola@aueb.gr)

Καλή ανάγνωση

Μαρία Βακόλα

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ

Editor HR Case Study Series




# Η Ιστορία

Γράφει **η Μαρία Βακόλα** *ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
HR CASE STUDY SERIES EDITOR  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Πολύ πρόσφατα δημιουργήθηκε μια ενδιαφέρουσα συζήτηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για τις προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, μια εταιρεία ζητά να προσλάβει έναν/μια εργαζόμενο/η προσδιορίζοντας το φύλο και την ηλικία. Η αγγελία αυτή δεν διαφέρει από πολλές άλλες που έχουν δημοσιευθεί στο παρελθόν και που περιορίζουν την πρόσβαση των υποψηφίων με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά για παράδειγμα, την ηλικία, το ύψος, την εμφάνιση, το βάρος, την εθνικότητα, το θρήσκευμα κ.α. Η αγγελία αυτή ακολουθεί:

*‘Η εταιρεία Χανιώτης ΑΕ με έδρα την Αθήνα που δραστηριοποιείται στην προώθηση προϊόντων διατροφής επιθυμεί να προσλάβει άμεσα Trainer, κοπέλα έως 29 ετών για πλήρη απασχόληση η οποία θα εκπαιδεύει τους νεοπροσληφθέντες και θα αναπτύσσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα της εταιρείας.’*

Η αγγελία στη συνέχεια περιγράφει τα προσόντα που ζητούνται όπως την εμπειρία σε παρόμοια θέση, το πτυχίο, τις γνώσεις υπολογιστή και τη γνώση της αγγλικής γλώσσας που χρειάζεται ο/η υποψήφιος/α για να επιλεγεί για τη συγκεκριμένη θέση. Η αγγελία ολοκληρώνεται με την περιγραφή των απα-



ραϊτήτων ικανοτήτων όπως είναι η ικανότητα της επικοινωνίας, της πειθούς και της οργάνωσης.

Ο θόρυβος στα κοινωνικά δίκτυα ανέδειξε ένα πολύ σοβαρό ζήτημα και στη συνέχεια ακολούθησαν έντονες συζητήσεις ειδικών και μη. Η πλειοψηφία καταδίκασε τον περιορισμό στο φύλο και στην ηλικία αλλά μια μερίδα εξέφρασε επιφυλάξεις και αντιρρήσεις υποστηρίζοντας πως στην συγκεκριμένη περίπτωση έπρεπε να υπάρχει περιορισμός αφού η εκπαίδευση υλοποιείται πιο αποτελεσματικά από μια 'νέα γυναίκα'.

# Γνωμοδότηση 1

Γράφει  
η **Μαντώ**  
**Πατσαούρα**

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ,  
KARIERA.GR | CAREERBUILDER GREECE

*«Πρέπει να περιλαμβάνονται δημογραφικά στοιχεία στις προδιαγραφές της θέσης;»*

Είναι πράγματι συχνό το φαινόμενο, ειδικά τα τελευταία χρόνια, οι προδιαγραφές μιας θέσης να περιλαμβάνουν δημογραφικά χαρακτηριστικά, ως κριτήρια επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου. Είναι όμως επίσης ξεκάθαρο ότι αυτή η πρακτική αντίκειται στο Νόμο.

*Ο Νόμος 3304/2005 - ΦΕΚ: 16/A (27/01/2005) ορίζει ρητά ότι απαγορεύεται η άμεση ή έμμεση διάκριση λόγω φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, στον τομέα της απασχόλησης και της εργασίας. Συνεπώς, η εφαρμογή τέτοιων κριτηρίων επιλογής σε αγγελίες και προκηρύξεις, και γενικότερα σε διαδικασίες πρόσληψης, συνιστά διακριτική μεταχείριση των υποψηφίων και κρίνεται παράνομη.*

Ο Συνήγορος του Πολίτη μάλιστα «έχει διαπιστώσει ότι στις διακρίσεις αυτής της κατηγορίας, η ηλικία τείνει να συνδέεται με ειδικότερα χαρακτηριστικά, όπως η υγεία, η φυσική κατάσταση και αντοχή, η διαθεσιμότητα ή η προσαρμοστικότητα, και να προσδιορίζει με απόλυτο τρόπο την ικανότητα ή μη των υποψηφίων να ανταποκριθούν στα καθήκοντα συγκεκριμένων θέσεων. Ο αποκλεισμός από τη δυνατότητα συμμετοχής σε σχετικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού, ατόμων που ανήκουν σε μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες, φαίνεται να βασίζεται στη γενικευμένη εικασία ότι τα άτομα αυτά δεν είναι δυνατόν να κατέχουν

«Οι εικασίες  
ωστόσο  
δεν έχουν θέση  
σε διαδικασίες  
επιλογής  
προσωπικού»

τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά.» Οι εικασίες ωστόσο δεν έχουν θέση σε διαδικασίες επιλογής προσωπικού, όταν το ζητούμενο είναι να βρεθεί ο καταλληλότερος υποψήφιος για μια θέση.

Η εφαρμογή τέτοιων κριτηρίων/διακρίσεων, όπως γίνεται κατανητό, οδηγεί σε αποκλεισμό, από την διαδικασία επιλογής, υποψηφίων που ανταποκρίνονται πλήρως στις προδιαγραφές της θέσης (ανεξαρτήτως δημογραφικών στοιχείων), στερώνοντας τους ευκαιριών απασχόλησης (σε μία αγορά με υψηλά ποσοστά ανεργίας), και πλήττει κατά συνέπεια τη φήμη και την αξιοπιστία του εργοδότη που τις εισάγει.

Ο εργοδότης που αναρτά μία αγγελία είναι υπεύθυνος για το περιεχόμενό της και πρέπει να διασφαλίζει ότι αυτό δεν αντίκειται στο Νόμο. Η πολιτική μας στο [kariera.gr](http://kariera.gr), σε μία προσπάθεια καταπολέμησης των διακρίσεων, ορίζει ότι δεν επιτρέπεται η ανάρτηση αγγελιών με περιεχόμενο που εισάγει διακριτική μεταχείριση. Μάλιστα, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, υπαγορεύει την άμεση αφαίρεση τμήματος ή ολόκληρης της αγγελίας, κατόπιν ενημέρωσης του εργοδότη σχετικά με τις υπαγορεύσεις του Νόμου. Οι αγγελίες ελέγχονται καθημερινά, ώστε τέτοια φαινόμενα να εντοπίζονται και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα. Ο υποψήφιος έχει πάντα τη δυνατότητα να αναφέρει τέτοιες περιπτώσεις στο μέσο στο οποίο εμφανίζεται η αγγελία, καθώς

*«Μια αγγελία για θέση εργασίας πρέπει να είναι ξεκάθαρη, περιγράφοντας με τη λεπτομέρεια που χρειάζεται, την πραγματικότητα της θέσης»*

και να καταφύγει στις αρμόδιες αρχές (Συνήγορος του Πολίτη, Επιτροπή Ίσης Μεταχείρισης του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας) καταγγέλλοντας τη διάκριση.

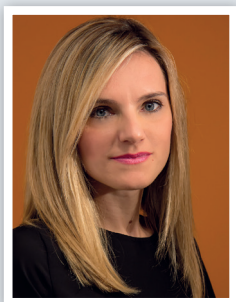
Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εταιρία Χανιώτης ΑΕ θα έπρεπε να είναι σε θέση (σε περίπτωση καταγγελίας) να παραθέσει το λόγο για τον οποίο το συγκεκριμένο φύλο και ηλικιακό εύρος που αναφέρει στην αγγελία «αποτελεί ουσιαστική και καθοριστική επαγγελματική προϋπόθεση, λόγω της φύσης της συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας ή του πλαισίου εντός του οποίου αυτή ασκείται» (Ν. 3304/2005). Προσωπικά δεν βρίσκω κανένα επιχείρημα που να τα δικαιολογεί.

Μια αγγελία για θέση εργασίας πρέπει να είναι ξεκάθαρη, περιγράφοντας με τη λεπτομέρεια που χρειάζεται, την πραγματικότητα της θέσης, ώστε να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους που μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτήν. Πρέπει να περιλαμβάνει ένα χαρακτηριστικό και ελκυστικό τίτλο, πληροφορίες για την εταιρία που να απαντούν στο ερώτημα των υποψηφίων «Γιατί να εργαστώ σε σας;», τις απαιτούμενες σπουδές, προσόντα, προϋπηρεσία του ιδανικού υποψηφίου, την περιγραφή της θέσης εργασίας (καθήκοντα, πακέτο αμοιβών κλπ), καθώς και λοιπές λεπτομέρειες, όπως τρόπο και προθεσμία αποστολής βιογραφικού κλπ. Η αγγελία δεν περιγράφει απλά τις απαιτήσεις μίας θέσης. Δημιουργεί στους υποψηφίους μία πρώτη εντύπωση για τον εργοδότη. Και αυτή πρέπει ένας εργοδότης να φροντίζει ώστε να είναι θετική!

Σε μία αγορά που έχει πληγεί τόσο από τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, οφείλουμε να δείχνουμε σεβασμό στους χιλιάδες υποψηφίους που αναζητούν εργασία. Και ο σεβασμός πρέπει να επιδεικνύεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Προς όλους. Χωρίς διακρίσεις.



## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαντώ Πατσαούρα είναι Γενική Διευθύντρια του *Kariera.gr* | *Careerbuilder Greece* από τις αρχές του 2017. Διαθέτει πολυετή εμπειρία στο χώρο του *Online Recruitment, Talent Acquisition & Selection*. Ανήκει στο δυναμικό του *kariera.gr* από το 2008. Η επιτυχής ενασχόλησή της με τον τομέα των πωλήσεων την οδήγησε στην ανάληψη της Διεύθυνσης Πωλήσεων από το 2012 έως το 2016, για τις υψηλές επιδόσεις της οποίας έχει λάβει πολλαπλές εταιρικές διακρίσεις. Απώτερος στόχος της είναι η εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής: της ενίσχυσης της απασχόλησης, ώστε η αγορά εργασίας στην Ελλάδα να αλλάξει επιτέλους σελίδα.

Είναι πτυχιούχος του Τμήματος Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας και κάτοχος MBA από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.



# Γνωμοδότηση 2

Γράφει  
η **Ολίβια**  
**Κυριακίδου**

*ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

*«Κάθε φορά που γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες σε περιγραφές θέσεων εργασίας και αντίστοιχες αγγελίες διαπράττεται το αδίκημα της διάκρισης κατά των υπόλοιπων ηλικιακών ομάδων»*

Όταν διάβασα για πρώτη φορά αυτή την αγγελία νόμιζα ότι αναζητούν υποψήφιος για εργασία σε γυναικείες φυλακές ανηλίκων... μία αρκετά ακραία σκέψη που θα δικαιολογούσε όμως την αναφορά στο φύλο, αλλά όχι απαραίτητως και στην ηλικία. Η αλήθεια είναι ότι κάθε φορά που έρχομαι αντιμέτωπη με τέτοιου είδους περιγραφές θέσεων εργασίας, και δυστυχώς είναι πολλές, νιώθω μία μαχαιριά στην καρδιά. Κάθε φορά που γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες σε περιγραφές θέσεων εργασίας και αντίστοιχες αγγελίες διαπράττεται το αδίκημα της διάκρισης κατά των υπόλοιπων ηλικιακών ομάδων που αποκλείονται, είναι τόσο απλό. Και το ίδιο ακριβώς συμβαίνει με το φύλο, αλλά και κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό που εντάσσεται απερίσκεπτα στις περιγραφές και τις αγγελίες θέσεων εργασίας. Όλες αυτές οι διακρίσεις απλώς κάνουν κακό και ενισχύουν τα στερεότυπα που υπάρχουν στην κοινωνία. Ποιος μας λέει ότι θα πρέπει να είσαι νέος για να προωθεις προϊόντα διατροφής ή γυναίκα για να αναπτύσσεις προγράμματα εκπαίδευσης;

Ούτε στα πιο τρελά τους όνειρα οι επιχειρήσεις δεν θα τολμούσαν να συντάξουν μία τέτοια αγγελία. Οι αγγελίες, αλλά και οι αντίστοιχες περιγραφές της εργασίας πάνω στις οποίες βασίζονται, δεν πρέπει να περιλαμβάνουν δηλώσεις, προσόντα ή αναφορές που σχετίζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα με ποικίλα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως είναι η φυλή, η εθνοτική καταγωγή, η ιθαγένεια, το φύλο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η αναπηρία, μετα-

*«η περιγραφή των θέσεων εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει και έμμεσες μορφές διάκρισης»*

ξύ άλλων. Κάθε κριτήριο με τη μορφή δήλωσης, προσόντων ή αναφοράς, που εισάγεται στην περιγραφή μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας θα πρέπει: α) να συνδέεται ορθολογικά με την επίδοση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, β) να ενσωματώνεται καλή τη πίστη, και γ) να θεωρείται ότι είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση ενός θεμιτού εργασιακού σκοπού. Κάθε κριτήρια θα πρέπει να σχεδιάζεται υπό το πρίσμα της συμπερίληψης και θα πρέπει να τροποποιείται αν δεν προκαλεί βλάβη ή δυσχέρεια τόσο στα άτομα όσο και στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, θέσεις εργασίας στα αποδυτήρια αντρών ενός γυμναστηρίου μπορεί να απευθύνονται αποκλειστικά σε άντρες υποψηφίους.

Βέβαια, δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι η περιγραφή των θέσεων εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει και έμμεσες μορφές διάκρισης που αποκλείουν συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού. Για παράδειγμα, αν θέλουμε να αποφύγουμε διακρίσεις κατά συγκεκριμένων ηλικιακών ομάδων, δεν αρκεί απλώς η διαγραφή κάθε αντίστοιχου δημογραφικού στοιχείου αλλά και η αναφορά σε «επίθετα» ή «δεξιότητες» που συνδέονται άμεσα με συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες, όπως ενδεικτικά είναι οι όροι «νεανικός ενθουσιασμός», «δυναμική προσωπικότητα», ή «ωριμότητα». Επιπλέον, ας αναλογιστούμε την αγγελία για μία θέση εργασίας εκπαιδευτικού σε δημοτικό σχολείο: «αφοσιωμένος εκπαιδευτικός με εξαιρετικές παιδαγωγικές και διαπροσωπικές δεξιότητες για να εργαστεί σε ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον». Το πιθανό πρόβλημα με αυτή την αγγελία είναι το γεγονός ότι επίθετα όπως «υποστηρικτικός», «συνεργατικός»

ακόμη και «αφοσιωμένος» συνδέονται εμμέσως με τη θηλυκότητα, αποτρέποντας άντρες εκπαιδευτικούς από την υποβολή της αίτησής τους για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ποια είναι η γρήγορη λύση; Να αφαιρέσουμε τις λέξεις «υποστηρικτικό» και «συνεργατικό» από τη συγκεκριμένη περιγραφή της εργασίας και να αναδιατυπώσουμε αυτό το μέρος της αγγελίας ως εξής: «αναζητούμε άριστους εκπαιδευτικούς με εξαιρετικές παιδαγωγικές δεξιότητες».

Επίσης, παρεξηγημένη είναι και η έννοια της ευθυγράμμισης του ατόμου με την κουλτούρα της επιχείρησης όταν ενσωματώνεται στα κριτήρια της περιγραφής θέσεων εργασίας. Η ευθυγράμμιση αναφέρεται στην αναζήτηση συμπεριφορών που διασφαλίζουν την επιτυχία της εταιρείας, και όχι σε κοινά χόμπι, απόψεις ή εμπειρίες των εργαζομένων της εταιρείας. Θεωρώ ότι είναι πιο παραγωγικό να σκεφτόμαστε με όρους «τι θα εμπλουτισμού της κουλτούρας μας» και όχι απόλυτης ευθυγράμμισης των υποψηφίων με την κουλτούρα της εταιρείας. Οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να προσφέρουν διαφορετικές εμπειρίες και ανεκτίμητες προσεγγίσεις στην ομάδα στην οποία εντάσσονται.

Περιορίζοντας τον αριθμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται στην περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι εξαιρετικά σημαντικό για να μετριάσουμε τις πιθανότητες μεροληψίας. Καλό θα ήταν να καταγράψουμε τις δεξιότητες που είναι απολύτως απαραίτητες για το συγκεκριμένο ρόλο. Συχνά, οι περιγραφές της εργασίας περιλαμβάνουν μία μακρά λίστα χαρακτηριστικών, τόσο απαραίτητων και ουσιαστικών όσο και επιθυμητών. Και έτσι μπορεί να δημιουργηθεί το ακόλουθο πρόβλημα: πολλές γυναίκες θα υποβάλλουν την αίτησή τους μόνο όταν θεωρήσουν ότι έχουν όλα τα προσόντα που καταγράφονται σε αυτόν τον μακρύ κατάλογο, ενώ το αντίστοιχο δεν ισχύει για τους άντρες υποψήφιους»!

Τέλος, στις αγγελίες θα πρέπει να επιδιώκεται με κάθε τρόπο η χρήση ουδέτερης γλώσσας, θα πρέπει να αναφέρονται στις δεξιότητες που είναι απαραίτητες και ουσιαστικές για το ρόλο και να αναφέρονται όσο περισσότερο μπορούν σε αποτελέσματα που θα πρέπει να πετύχουν και όχι σε δημογραφικά χαρακτηριστικά που πιθανώς συνδέονται σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η Ολίβια Κυριακίδου είναι Επίκουρη Καθηγήτρια στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Ο.Π.Α). Είναι πτυχιούχος του Τμήματος Ψυχολογίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος από το London School of Economics και PhD από το University of Surrey. Τα ερευνητικά ενδιαφέροντα της κας Κυριακίδου επικεντρώνονται στη μελέτη ζητημάτων ισότητας και ποικιλομορφίας στις οργανώσεις, οργανωσιακής αλλαγής, καινοτομίας και δημιουργικότητας. Πιο συγκεκριμένα, μελετά το μετασχηματισμό του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος προκειμένου να ενισχυθεί η ισότητα και η ποικιλομορφία ως αποτέλεσμα ενεργειών κοινωνικής αλλαγής και κοινωνικής καινοτομίας. Το τελευταίο της βιβλίο μελετά την επίδραση της οικονομικής κρίσεων στη διαχείριση της ποικιλομορφίας στο χώρο εργασίας. Τέλος, δραστηριοποιείται ενεργά στο χώρο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας αποτελώντας ιδρυτικό μέλος της Μονάδας Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.*



# Γνωμοδότηση 3

Γράφει  
η **Παναγιώτα  
Τσινούλη**

**ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ**

*«Η αναφορά των παραπάνω περιορισμών, οι οποίοι βασίζονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, συνιστά άμεση διάκριση και μάλιστα πολλαπλή, λόγω φύλου και ηλικίας»*

Η ύπαρξη αγγελιών σαν και αυτή της εν λόγω εταιρείας, δεν είναι καθόλου σπάνιο φαινόμενο ακόμα και σήμερα. Παρά την ύπαρξη σαφών νομοθετημάτων - ελληνικών αλλά και ευρωπαϊκών - τα οποία κατοχυρώνουν την προστασία των υποψηφίων από τυχόν διακρίσεις ήδη κατά το στάδιο προσέλκυσης και επιλογής, όσοι βρίσκονται σε αναζήτηση εργασίας έχουν αρκετές φορές έρθει αντιμέτωποι με αγγελίες αντίστοιχου περιεχομένου.

Η αναφορά των παραπάνω περιορισμών, οι οποίοι βασίζονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, συνιστά άμεση διάκριση και μάλιστα πολλαπλή, λόγω φύλου και ηλικίας. Και αυτό γιατί αποκλείουν την πρόσβαση στην εργασία, όχι μόνο των ανδρών υποψηφίων, αλλά και του συνόλου των υποψηφίων που έχουν υπερβεί το 29ο έτος της ηλικίας τους. Τέτοιες διακρίσεις παραβιάζουν κατάφωρα την καθιερωμένη αρχή της ίσης μεταχείρισης και, ως εκ τούτου, απαγορεύονται από την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία. Ρητά ο νόμος 3896/2010 στο άρ. 11 παρ. 2 προβλέπει ότι: «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».

*«Η παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης επισύρει την επιβολή αστικών, διοικητικών αλλά και ποινικών κυρώσεων κατά του εργοδότη.»*

Η παραβίαση της αρχής της ίσης μεταχείρισης επισύρει την επιβολή αστικών, διοικητικών αλλά και ποινικών κυρώσεων κατά του εργοδότη. Σε περίπτωση μάλιστα έγερσης αντίστοιχης αξίωσης από υποψήφιο κατά του μελλοντικού εργοδότη του, τότε ο τελευταίος υποχρεούται να αποδείξει στο δικαστήριο ότι δεν συνέτρεξαν οι περιστάσεις που συνιστούν παραβίαση της αρχής, φέρει δηλαδή το βάρος απόδειξης.

Αρκετοί εργοδότες σπεύδουν να «δικαιολογήσουν» την ύπαρξη αντίστοιχων περιορισμών στις αγγελίες για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, επικαλούμενοι ότι δήθεν η αναγραφή δημογραφικών χαρακτηριστικών δεν αποτελεί ανεπίτρεπτη διάκριση εξαιτίας της φύσης της υπό κάλυψη θέσης εργασίας ή/και των καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ο εργαζόμενος, που καθιστούν «αναγκαία» την ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών στο πρόσωπο του κατάλληλου υποψηφίου.

Ωστόσο, αρκεί μια πιο προσεκτική ματιά για να διαπιστώσει κανείς ότι θέσεις εργασίας όπως αυτή του Trainer, με καθήκοντα την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων και την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων της εταιρείας, σε καμία περίπτωση δε θα μπορούσαν να δικαιολογήσουν την αναγκαιότητα ύπαρξης συγκεκριμένου φύλου ή ηλικίας στο πρόσωπο του κατόχου τους ως ουσιαστικές και καθοριστικές επαγγελματικές προϋποθέσεις, καθιστώντας ακατάλληλους για τη θέση άνδρες

υποψηφίους και υποψηφίους μεγαλύτερης ηλικίας, οι οποίοι όμως έχουν τα προσόντα και τις ικανότητες που περιγράφονται στην αγγελία.

Αποκλίσεις από την ίση μεταχείριση επιτρέπονται μόνο όταν συντρέχουν ειδικοί και αντικειμενικοί λόγοι και όχι όταν αυτοί στηρίζονται στη διαίωνιση στερεοτύπων που επικρατούν στην αγορά εργασίας και στην κοινωνία γενικότερα. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ισχύσει μόνο όταν εργαζόμενοι του άλλου φύλου ή άλλης ηλικίας δε θα ήταν σε θέση κατ' αντικειμενική κρίση να εκτελέσουν τη συμφωνημένη εργασία.

Αυτό που συχνά παραγνωρίζεται είναι ότι οι εξαιρέσεις που προβλέπει η ελληνική νομοθεσία έχουν αυτή ακριβώς την αποστολή: να εφαρμόζονται σε ειδικές και εξαιρετικές περιπτώσεις.

## Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Η Παναγιώτα Τσινούλη είναι απόφοιτη της Νομικής Σχολής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και φοιτήτρια του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Είναι Δικηγόρος Αθηνών και εργάζεται ως Junior Associate στη Δικηγορική Εταιρεία ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ. Αντικείμενό της αποτελεί η παροχή νομικής συνδρομής αναφορικά με ζητήματα που ανακύπτουν καθ' όλο το φάσμα της εργασιακής σχέσης, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων που σχετίζονται με την εφαρμογή της κοινωνικο-ασφαλιστικής νομοθεσίας και της νομοθεσίας για την προστασία προσωπικών δεδομένων.*





# Γνωμοδότηση 4

Γράφει  
ο **Igor Bobryk**

*HR PROFESSIONAL & CONTENT WRITER  
ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΟΣ ΤΟΥ ΜΠΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΟΠΑ*

*«Τέτοιες αγγελίες  
καταστρέφουν  
την εικόνα του  
οργανισμού  
σαν εργοδότη,  
καθώς προβάλλουν  
την άγνοια,  
την έλλειψη  
βασικών δομών  
διοίκησης  
ανθρώπινου  
δυναμικού...»*

Η περίπτωση που εξετάζουμε αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα διάκρισης σε βάρος των υποψηφίων. Τέτοιου είδους διακρίσεις απαγορεύονται βάσει νόμου, καθώς δεν επιτρέπουν την είσοδο στην αγορά εργασίας όλων των δυναμικά ικανών ατόμων. Αν και υπάρχει ο νόμος, αυτός δεν εφαρμόζεται σχεδόν ποτέ, κυρίως λόγω του δικαστικού συστήματος της χώρας, οι μηχανισμοί του οποίου δεν είναι αρκετά γρήγοροι, ώστε να ρυθμίζουν αποτελεσματικά τέτοια περιστατικά, γεγονός που αποθαρρύνει τους υποψήφιους, που υφίστανται διάκριση, να προβούν σε καταγγελίες.

Πέρα από το νομικό ζήτημα που προκύπτει από τη δημοσίευση μιας τέτοιας αγγελίας, υπάρχει και το ζήτημα της οργανωσιακής απόδοσης. Αναμφισβήτητα, εργοδότης που επιθυμεί να απασχολήσει άτομα με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά, χωρίς αυτά να σχετίζονται με δείκτες απόδοσης, περιορίζει τις επιλογές του, και ενδεχομένως να αποκλείει άτομα που θα ήταν κατάλληλα για τη θέση. Επομένως, τέτοιοι οργανισμοί φαίνεται να αδυνατούν να «μεταφράσουν» αποτελεσματικά επιχειρησιακούς στόχους σε ανθρώπινη γνώση, ικανότητα και συμπεριφορά με αποτέλεσμα πάντα να υπολειμθούν, αφού το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν αξιοποιείται σωστά.

Τέτοιες αγγελίες καταστρέφουν την εικόνα του οργανισμού σαν εργοδότη, καθώς προβάλλουν την άγνοια, την έλλειψη βασικών δομών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τη διάθεσή του να προβεί σε συνειδητές ή ασυνείδητες διακρίσεις σε βάρος των εργαζομένων του.

«Υπάρχουν και περιπτώσεις που τέτοιου είδους κριτήρια επιλογής δικαιολογούνται.»

Βέβαια, για να μην είμαστε απόλυτοι, υπάρχουν και περιπτώσεις που τέτοιου είδους κριτήρια επιλογής δικαιολογούνται. Μια τέτοια περίπτωση θα ήταν η προσπάθεια ενός οργανισμού να φέρει ισορροπία μεταξύ του αριθμού των ανδρών και γυναικών εντός ενός τμήματος, ή συνολικά εντός επιχείρησης. Όταν γίνεται μια τέτοια προσπάθεια, η αγγελία μπορεί να αναφέρεται σε φύλλο του υποψηφίου, με βασική προϋπόθεση όμως να τονίζεται ο σκοπός του συγκεκριμένου κριτηρίου.

Η παραπάνω ανάλυση μας φέρνει στο θέμα του πως πρέπει να δημιουργείται μια αγγελία για θέση εργασίας, ώστε να αποφεύγονται λάθη και κίνδυνοι για την επιχείρηση.

Ιδανικά, μια αγγελία θα έπρεπε να είναι μια σύντομη περίληψη ενός εκτενούς κειμένου που ονομάζεται Αναλυτική Περιγραφή Θέσης Εργασίας, όπου υπάρχουν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες τόσο για τη θέση εργασίας όσο και για τον εργαζόμενο που τη στελεχώνει. Επειδή όμως πρόκειται για μια ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία, για την οποία λίγες εταιρίες διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους, θα προτείνω την εναλλακτική που διασφαλίζει την ελάχιστη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία της δημιουργίας μιας αγγελίας.

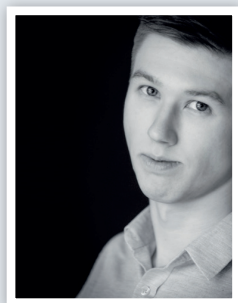
Το πρώτο βήμα είναι η συζήτηση με τον κάτοχο της θέσης, εφόσον αυτός υπάρχει, ή/και τον εργαζόμενο στον οποία αυτή η θέση αναφέρεται. Σε αυτήν τη φάση, καταγράφονται οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες, η καθημερινότητα του ατόμου που κατέχει τη θέση στην εταιρία, αλλά και τα προσόντα που αυτός πρέπει να διαθέτει, σε επίπεδο εμπειρίας, πιστοποιήσεων, ικανοτήτων και γνώσεων, ώστε να είναι αποτελεσματικός στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σε μετέπειτα φάση πραγματοποιείται ανάλογη συζήτηση με τα άτομα του τμήματος, στο οποίο ανήκει η θέση εργασίας, ώστε να προσδιοριστούν σε μεγαλύτερο βάθος οι καθημερινές ενέργειες που θα κληθεί να διεκπεραιώνει ο κάτοχος της θέσης, αλλά και οι εξειδικευμένες ικανότητες που ενδεχομένως να απαιτούνται. Τέλος, θα μπορούσε, προαιρετικά, ο υπεύθυνος διαμόρφωσης της αγγελίας να συζητήσει και με άτομα από άλλα τμήματα, με τα οποία αλληλοεπιδρά ο κάτοχος της θέσης εργα-

σίας. Έτσι, θα υπάρχει η απαραίτητη πολύπλευρη πληροφόρηση, ώστε να διαμορφωθεί η σωστή περιγραφή για τη θέση εργασίας.

Μια ολοκληρωμένη αγγελία εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

- Μια γρήγορη περιγραφή του οργανισμού (έτος ίδρυση, κλάδος, κτλ.)
- Σύντομη περιγραφή του ρόλου (2-3 εισαγωγικές προτάσεις)
- Κύρια καθήκοντα του ρόλου (Ο καταλληλότερος αριθμός καθηκόντων είναι τα 7 ±2)
- Γνώσεις/Δεξιότητες & Εμπειρία (προσδιορισμός των ελάχιστων κριτηρίων που επιτρέπουν σε ένα άτομο να αναλάβει το συγκεκριμένο ρόλο)
- Που αναφέρεται ο ρόλος
- Στοιχεία επικοινωνίας με τον διαχειριστή της θέσης
- Το εύρος του μισθού που προσφέρει η συγκεκριμένη θέση εργασίας

### Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



*Μεταπτυχιακός φοιτητής HR και απόφοιτος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχει εργαστεί στο HR πολυεθνικού FMCG οργανισμού και σήμερα προσφέρει freelancing υπηρεσίες ως HR Content Writer. Παράλληλα με τις σπουδές του, είναι εθελοντής στο Job-Pairs, ΜΚΟ που φέρνει σε επαφή, κατά βάση, νέους επαγγελματίες με έμπειρα στελέχη. Επίσης, είναι εθελοντής στην ethelon, για την οποία σχεδιάζει και υλοποιεί τις πρώτες διαδικασίες διαχείρισης και ανάπτυξης εθελοντών. Τέλος, ο Ιγκόρ προσπαθεί συνεχώς να ενημερώνεται σε σύγχρονα θέματα HR και να μοιράζεται τη γνώση, τις εμπειρίες και τις σκέψεις του μέσω συγγραφής και δημοσίευσης σχετικών άρθρων στα Social Media.*

# HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος  
Διοίκησης  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού  
Ελλάδας