



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εξειδίκευση: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Πτυχιακή Εργασία

**ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

της

ΚΑΤΗΡΑ ΖΩΗΣ

Σεπτέμβριος 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το παρόν έγγραφο αποτελεί την πτυχιακή εργασία με τίτλο: "Διακρίσεις στη Στρατολόγηση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού".

Το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκε η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι οι διακρίσεις που βιώνουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των διαδικασιών στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Διερευνήθηκαν οι έρευνες και μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, δίνοντας μια ολοκληρωμένη άποψη για τα ποσοστά των διακρίσεων και τα είδη των πειραμάτων που έχουν διενεργηθεί. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της δευτερογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε, η οποία ήταν βασισμένη στο επιλεγμένο θεωρητικό μοντέλο, απαντήθηκαν ερωτήματα σχετικά με τις κατηγορίες των διακρίσεων που γίνονται στο πρώτο στάδιο της επιλογής προσωπικού, τις προκατειλημμένες απόψεις που κυριαρχούν στους κύκλους των υπεύθυνων στελεχών για τη στρατολόγηση ανθρώπινου κεφαλαίου και τους τρόπους αποφυγής και ελέγχου των πιθανών διακρίσεων που βιώνουν οι υποψήφιοι. Σκοπός της εργασίας είναι να δοθούν προτάσεις για πρακτικές απαλλαγμένες από στερεότυπα και προκαταλήψεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα πάνω στο συγκεκριμένο τομέα που παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες στο να προσφέρει αντικειμενικά αποτελέσματα για να υπάρξει μία σφαιρική εικόνα της πραγματικότητας.

Τα ευρήματα της έρευνας αποκάλυψαν σημαντικά προβλήματα και αδυναμίες στις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού, παρ' όλες τις προσπάθειες των νόμων που έχουν θεσπιστεί για ίσα δικαιώματα των ανθρώπων στην απασχόληση. Η αισιόδοξη πλευρά του θέματος είναι, ότι έχουν δραστηριοποιηθεί πολλοί ερευνητές τα τελευταία χρόνια, οι οποίοι προσπαθούν να αναδείξουν το πρόβλημα και να αφυπνίσουν τους υποψηφίους και τους αρμόδιους φορείς ώστε να λάβουν πιο αυστηρά μέτρα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	2
Περιεχόμενα	3
Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή	
1.1 Εισαγωγή	4
1.2 Σκοπός της πτυχιακής εργασίας	5
1.3 Στόχοι της πτυχιακής εργασίας	5
1.4 Λόγοι επιλογής θέματος πτυχιακής εργασίας	6
1.5 Δομή πτυχιακής εργασίας	6
Κεφάλαιο 2^ο Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού	
2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	8
2.2 Στρατηγική Διοίκηση Ταλέντων	9
2.3 Διοίκηση Διαφορετικότητας	10
2.4 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού	11
2.4.1 Στρατολόγηση προσωπικού	12
2.4.2 Επιλογή προσωπικού	16
Κεφάλαιο 3^ο Διακρίσεις	
3.1 Διακρίσεις	19
3.1.1 Άμεσες διακρίσεις	21
3.1.2 Έμμεσες διακρίσεις	22
3.1.3 Θετική δράση και αντίστροφη διάκριση	22
3.2 Στερεότυπα και Προκαταλήψεις	23
Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία Έρευνας	
4.1 Δευτερογενής Έρευνα	26
4.2 Πρωτογενής Έρευνα	26
Κεφάλαιο 5^ο Αποτελέσματα Έρευνας	
5.1 Διακρίσεις και μετανάστευση	28
5.2 Έρευνες και πειράματα διακρίσεων στον εργασιακό τομέα	29
5.3 Διακρίσεις κατά την προεπιλογή (short listing) των υποψηφίων	33
5.4 Αποφυγή διακρίσεων κατά τη στρατολόγηση και επιλογή	35
5.5 Έλεγχος της στρατολόγησης και επιλογής	37
5.6 Συμπεράσματα	39
5.7 Προτάσεις	42
Βιβλιογραφία	44

Κεφάλαιο 1^ο - Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Πώς ξέρετε ότι έχει γίνει διάκριση εις βάρος σας; Ας υποθέσουμε ότι έχετε υποβάλει αίτηση για κάποια θέση απασχόλησης και δεν προσληφθήκατε. Πώς γνωρίζετε ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση δε σας προσέλαβε επειδή δε διαθέτατε τα προσόντα, επειδή διαθέτατε λιγότερα προσόντα από αυτόν που προσελήφθη τελικά ή απλώς επειδή στον υπεύθυνο προσλήψεων δεν άρεσε ο "τύπος" σας; Οι διακρίσεις είναι πολύπλευρο θέμα και πολλές φορές δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι άδικες διακρίσεις επηρεάζουν τις αποφάσεις ενός εργοδότη (Noe et al., 2006). Οι εργοδότες δεν έχουν πολλές επιλογές παρά να προωθούν οικειοθελώς τη διαφορετικότητα. Σήμερα, οι λευκοί άντρες δεν κυριαρχούν πλέον στο εργατικό δυναμικό και οι γυναίκες και οι μειονότητες θα αντιπροσωπεύουν τη μερίδα του λέοντος της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση όλο και περισσότερο έχει ανάγκη από εργοδότες οι οποίοι προσλαμβάνουν μέλη μειονοτήτων που να έχουν πολιτιστικές και γλωσσικές δεξιότητες για να μπορούν να χειριστούν πελάτες από το εξωτερικό. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρίες πασχίζουν ολοένα για φυλετικές, εθνοτικές και φυλετικές ισορροπίες, "όχι μόνο λόγω των νομικών επιταγών αλλά και ως θέμα οικονομικών προσωπικών συμφερόντων" (Coil and Rice, 1993).

Οι μεροληπτικές λήψεις αποφάσεων αποτελούν ένα σοβαρό πρόβλημα για πολλούς σύγχρονους οργανισμούς. Η κοινωνική σημασία των μελετών είναι υψηλή καθώς σε όλους τους υποψηφίους θα πρέπει να προσφέρονται ίσες ευκαιρίες στη στρατολόγηση και επιλογή, χωρίς να κρίνονται για την εθνοτική καταγωγή τους, την ηλικία, το φύλο, τη θρησκεία, την αναπηρία τους, κλπ. Υπάρχει μεγάλο περιθώριο συζητήσεων για τους τρόπους με τους οποίους θα ενισχυθεί η νομοθεσία για την καταπολέμηση των διακρίσεων, αλλά αυτό που είναι αδιαμφισβήτητο είναι ότι υπάρχει ανάγκη για ενίσχυση. Οι Brown και Gay (1985) είχαν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι "η καρδιά του προβλήματος είναι ότι οι εργοδότες γνωρίζουν ότι οι περιπτώσεις σπάνια παίρνουν τη νομική οδό, επειδή τα θύματα είναι απίθανο να γνωρίζουν ότι έχουν υποστεί διάκριση". Ακόμη και αν ο αιτών υποψιάζεται ότι αυτός/η έχει υπάρξει θύμα διακρίσεων, οι τρέχουσες πρακτικές στην αγορά εργασίας καθιστούν εξαιρετικά δύσκολο να παρουσιαστεί μία *prima facie* (εκ πρώτης όψεως) υπόθεση στα δικαστήρια (Riach and Rich, 2006).

1.2 Σκοπός της πτυχιακής εργασίας

Το παρόν έγγραφο αποτελεί διπλωματική εργασία με τίτλο "Διακρίσεις στη Στρατολόγηση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού".

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάδειξη των σωστών πρακτικών στις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες χωρίς να προκαλούνται και να υφίστανται διακρίσεις οι υποψήφιοι που αιτούνται για τις κενές θέσεις εργασίας. Μέσα από την πραγματοποιούμενη έρευνα θα αποκαλυφθεί εάν και με ποιο τρόπο γίνονται διακρίσεις στο αρχικό στάδιο της επιλογής προσωπικού και αν ναι, πώς αυτό μπορεί να προληφθεί, να διορθωθεί και τέλος να αποφευχθεί μια και καλή για να προσφέρονται ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για όλες και όλους ανεξαιρέτως.

1.3 Στόχοι της πτυχιακής εργασίας

Στη συγκεκριμένη εργασία θα πραγματοποιηθεί μία μελέτη των ήδη υπαρχόντων ερευνών που έχουν διενεργηθεί γύρω από τις διακρίσεις που υφίστανται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι στην αγορά εργασίας και θα επικεντρωθεί στο πρώτο στάδιο της εισαγωγής τους σε αυτήν (κατά τη στρατολόγηση και επιλογή).

Οι στόχοι της εργασίας είναι:

- ❖ Να ερευνηθεί αρχικά η βιβλιογραφία και αρθρογραφία σχετικά με την πολιτική στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και πώς αυτές σχετίζονται με τη στρατηγική διοίκηση ταλέντων και διοίκηση διαφορετικότητας που μπορεί να έχει υιοθετήσει μια επιχείρηση/οργανισμός.
- ❖ Να γίνει βιβλιογραφική ανασκόπηση στους ορισμούς και είδη των διακρίσεων, στερεοτύπων και προκαταλήψεων για να γίνει αποσαφήνιση των εννοιών τους.
- ❖ Να πραγματοποιηθεί δευτερογενής έρευνα στις ήδη υπάρχουσες έρευνες που έχουν διεξαχθεί γύρω από τις διακρίσεις στον επαγγελματικό τομέα και σε μελέτες που αποκαλύπτουν τις αιτίες των διακρίσεων, τους τρόπους αποφυγής και ελέγχου των διαδικασιών στρατολόγησης και επιλογής.
- ❖ Αν εντοπιστούν κενά και περιορισμοί στις προηγούμενες έρευνες, να δοθούν προτάσεις για νέες έρευνες που με τη σειρά τους θα αποκαλύψουν πιο αξιόπιστα και πιο σύγχρονα ποσοστά διακρίσεων στην επιλογή υποψηφίων. Στόχος είναι επίσης, να δοθούν κατευθυντήριες γραμμές (εάν και εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο) προς τις εταιρίες για την πλήρη εξάλειψη των διακρίσεων

προς τους υποψήφιους εργαζομένους με γνώμονα να έχουν όλοι ίσες ευκαιρίες και ταυτόχρονα οι εταιρίες να αντιληφθούν την αξία της διαφορετικότητας στην εκπλήρωση των στρατηγικών τους στόχων.

1.4 Λόγοι επιλογής θέματος πτυχιακής εργασίας

Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί πρέπει να διαθέτουν μοναδικές ικανότητες για την προσαρμογή τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτή η άποψη που κυριαρχεί στους επιχειρηματικούς κύκλους τα τελευταία χρόνια, αποτέλεσε και την έμπνευση για την παρούσα εργασία. Ένας σχετικός τρόπος με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί το παραπάνω, είναι η προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων και η υιοθέτηση της διοίκησης διαφορετικότητας. Οι επιχειρήσεις / οργανισμοί πρέπει να απαλλαγούν από τις "παρωπίδες" των στερεοτύπων και προκαταλήψεων και να προσλαμβάνουν μόνο με γνώμονα τις ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων, σεβόμενοι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και προσφέροντάς τους ένα αξιοκρατικό και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον.

Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε με σκοπό να δοθεί μια ολοκληρωμένη άποψη (στα πλαίσια του δυνατού) συγκεντρώνοντας την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και αναδεικνύοντας τα κενά που υπάρχουν σε αυτή. Η παρούσα εργασία θα αποτελέσει οδηγό για τις μελέτες που θα πραγματοποιηθούν τα επόμενα χρόνια και έναυσμα προβληματισμού για τις εταιρίες και το κατά πόσο ορθές είναι οι πολιτικές στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούν.

1.5 Δομή πτυχιακής εργασίας

Στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα παρουσιαστεί μέρος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του θέματος. Πιο συγκεκριμένα, θα αναλυθούν οι έννοιες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της Διοίκησης Ταλέντων και Διοίκησης Διαφορετικότητας. Επίσης, θα αναλυθούν οι πρακτικές που εφαρμόζονται στις πολιτικές στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και πώς μπορούν να εφαρμοστούν για να επιτευχθεί ο στόχος της ποικιλομορφίας μέσα στην εταιρία.

Στο 3^ο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι ορισμοί των διακρίσεων, στερεοτύπων και προκαταλήψεων που έχουν δοθεί από επιστήμονες, κυρίως ψυχολογίας, από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, από επίσημους φορείς και από νομοθεσίες κρατών.

Στο 4^ο κεφάλαιο θα δοθούν οι έννοιες της πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας και θα αποφασιστεί ποιά μεθοδολογία θα ακολουθηθεί για την παρούσα εργασία.

Στο 5^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι έρευνες και τα πειράματα που έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν διακρίσεις όλων των ειδών, θα προταθούν τρόποι αποφυγής των διακρίσεων και τρόποι ελέγχου των διαδικασιών της στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, θα αναπτυχθούν συμπεράσματα και θα δοθούν προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2^ο - Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management - HRM) αναφέρεται στις πολιτικές, τις πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις στάσεις και την απόδοση των υπαλλήλων (Noe et al., 2006). Απώτερος σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υλοποιήσει τη στρατηγική της επιχείρησης / οργανισμού και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αξία στην επιχείρηση/οργανισμό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

O Storey (1989) είχε διαχωρίσει τη ΔΑΠ σε "σκληρή" και "μαλακή". Η σκληρή πλευρά της δίνει έμφαση στους ανθρώπους ως σημαντικούς πόρους μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις/οργανισμοί πετυχαίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτοί οι πόροι πρέπει να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν με τρόπο προς όφελος της εταιρίας. Η έμφαση δίνεται επομένως, για τα συμφέροντα της διοίκησης και της επιχειρηματικής της στρατηγικής μέσω της απόκτησης προστιθέμενης αξίας από τους ανθρώπους μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και τη διοίκηση απόδοσης και την ανάγκη για μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα που εκφράζεται στην αποστολή και τις αξίες της εταιρίας και ενισχύεται από την επικοινωνία και την εκπαίδευση. Η μαλακή πλευρά της ΔΑΠ έχει τις ρίζες της στη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων. Δίνει έμφαση στην επικοινωνία, την υποκίνηση και την ηγεσία. Αντιμετωπίζει τους ανθρώπους ως μέσο παρά ως αντικείμενα και επιδιώκει τη δέσμευσή τους μέσω της εμπλοκής τους στην εταιρία, της επικοινωνίας και της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η ΔΑΠ περιλαμβάνει τις πρακτικές και πολιτικές που έχουν να κάνουν με την ανθρώπινη δεξαμενή μιας εταιρίας όπως, τη στελέχωση, την εκπαίδευση, την επιβράβευση και την αξιολόγηση των υπαλλήλων της εταιρίας. Ασχολείται πιο ειδικά, με τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και φροντίζει για τη σωστή επικοινωνία και συνεργασία τους, εξασφαλίζει την υγιεινή και ασφάλειά τους, τους παρέχει κίνητρα και πρόσθετες παροχές, προσφέρει καθοδήγηση και ενισχύει τη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στην εταιρία. Πάντα κάτω από το πέπλο των νόμων που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις και καθορίζουν τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των υπαλλήλων.

2.2 Στρατηγική Διοίκησης Ταλέντων

Μέσω της εφαρμογής του Talent Management (διοίκηση ταλέντων), το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα προσπαθήσει να προσελκύσει, να αναπτύξει, να προσφέρει κίνητρα και να διατηρήσει στην επιχείρηση τους παραγωγικούς και αφοσιωμένους εργαζομένους (Armstrong, 2006). Ο στόχος της διαχείρισης ταλέντων είναι να δημιουργήσει μια επιχείρηση/οργανισμό υψηλής απόδοσης και βιωσιμότητας που να πληροί τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους και σκοπούς της επιχείρησης/οργανισμού δημιουργώντας ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹

Τα συστατικά της στρατηγικής διοίκησης ταλέντων (Armstrong, 2006):

- Ανάπτυξη της εταιρίας ως "εργοδότη της επιλογής" ("a great place to work")
- Χρησιμοποίηση διαδικασιών στρατολόγησης και επιλογής που να εξασφαλίζουν την εισροή καλής ποιότητας ανθρώπων
- Σχεδίαση θέσεων εργασίας και ανάπτυξη ρόλων που να δίνουν ευκαιρίες στους ανθρώπους να εφαρμόσουν και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και ταυτόχρονα να τους παρέχουν αυτονομία, ενδιαφέρον και προκλήσεις
- Παροχή ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης
- Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι διαδικασίες και οι εγκαταστάσεις να διευκολύνουν τους εργαζομένους από κάθε άποψη
- Παροχή δυνατότητας για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής
- Ανάπτυξη θετικού ψυχολογικού συμβολαίου
- Ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών γραμμής
- Αναγνώριση των ατόμων με ταλέντο και επιβράβευση αυτών
- Διενέργεια ελέγχων εύρεσης ταλέντων, προσδιορίζοντας άτομα με δυνατότητες και άτομα που πρέπει να αποχωρήσουν από την επιχείρηση
- Εισαγωγή διαδικασιών προγραμματισμού διαδοχής της διοίκησης μέσω των οποίων να αναγνωρίζονται τα πιθανά ταλέντα που θα ανταποκριθούν στις μελλοντικές απαιτήσεις και να υποδεικνύουν ποιές δραστηριότητες ανάπτυξης διοίκησης απαιτούνται.

¹ https://hrnt.jhu.edu/tmod/talent_mgmt/talent_mgmt.cfm

2.3 Διοίκηση Διαφορετικότητας

Τις τελευταίες δεκαετίες με αφορμή τις κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις που πραγματοποιούνται, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί οδηγούνται συνειδητά στην υιοθέτηση πρακτικών με στόχο τη διοίκηση των διαφορετικών "ομάδων" που εμπλέκονται πλέον στην λειτουργία τους. Λόγω της παγκοσμιοποίησης και των δημογραφικών αλλαγών, οι εργοδότες δεν έχουν άλλη επιλογή παρά να επιδιώξουν τη διοίκηση διαφορετικότητας (Dessler, 2005).

Διοίκηση διαφορετικότητας σημαίνει το να δώσουμε την ευκαιρία και δυνατότητα σε όλους τους εργαζομένους (ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, καταγωγής, πεποιθήσεων, κλπ) να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους και τη συμβολή τους σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Ταυτόχρονα, να ελαχιστοποιηθούν τα πιθανά εμπόδια - όπως προκαταλήψεις και μεροληψίες - που μπορεί να υπονομεύσουν τη λειτουργία της διοίκησης διαφορετικότητας (Dessler, 2005). Εκτιμώ τη διαφορετικότητα σημαίνει ότι πιστεύω στις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, δεδομένου ότι τα διαφορετικά αυτά ποιοτικά χαρακτηριστικά μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός πιο παραγωγικού και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παίρνονται αποτελεσματικότερες αποφάσεις (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, οι επιχειρήσεις ωθούνται και συνειδητοποιούν ότι πρέπει να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υπαλλήλους χρησιμοποιώντας πρακτικές και διαδικασίες πέρα από διακρίσεις, στερεότυπα και ρατσισμό. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αξιοποιήσουν τη διαφορετικότητα είτε λόγω των κοινωνικών εξελίξεων είτε γιατί νιώθουν υποχρέωσή τους να δίνουν ίσες ευκαιρίες στους υποψηφίους. Δίνεται έμφαση λοιπόν στις εισροές του ανθρώπινου δυναμικού (Glastra, 1999). Η διοίκηση της διαφορετικότητας έχει άμεση σχέση με η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων γιατί περνά μέσα από τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, απαιτείται να θεσπιστούν κριτήρια κατά τη στρατολόγηση και επιλογή του προσωπικού, με βάση πάντα την περιγραφή καθηκόντων, έτσι ώστε να αποφεύγονται ερωτήσεις που να αφορούν προσωπικά στοιχεία διακρίσεων (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Στην προσπάθειά τους όμως, οι επιχειρήσεις να πετύχουν τον παραπάνω στόχο, οδηγούνται συχνά σε διακρίσεις προς τους υπαλλήλους τους και τους υποψήφιους εργαζομένους.

2.4 Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού

Η στρατολόγηση και η επιλογή ικανών εργαζομένων αποτελούν την πρώτη ύλη με την οποία έρχονται σε συνεργασία τα τμήματα ανθρώπινων πόρων και οι διευθύνσεις γραμμής και είναι σημαντικά στοιχεία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε εταιρίας. Με άλλα λόγια, οι εταιρίες μπορούν να διατηρήσουν, να υποκινήσουν και να αναπτύξουν ότι μπορούν να στρατολογήσουν. Η στρατολόγηση και επιλογή καθορίζουν τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του πιθανού εργατικού δυναμικού (Keep & James, 2010). Μερικοί οργανισμοί πιστεύουν επίσης, ότι δημιουργώντας ένα ποικίλο εργατικό δυναμικό είναι σημαντικό για επιχειρησιακούς, κοινωνικούς και ηθικούς λόγους (Ployhar & Holtz, 2008).

Η εργασία είναι ένα εθνικό καθήκον για κάθε αρτιμελή ενήλικο πολίτη (Υανου, 2009). Αυτή η διάταξη δεν εξυπηρετεί μόνο νομική απαίτηση αλλά δίνει επίσης και τις καλύτερες ευκαιρίες στους εργοδότες να βρουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις (Armstrong, 2006). Μελετητές και επαγγελματίες ισχυρίζονται ότι οι σημερινές επιχειρήσεις βρίσκονται σε έναν "πόλεμο για τα ταλέντα". Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες που μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πιο ταλαντούχους υπαλλήλους θα είναι και οι πιο επιτυχημένες. Αυτός ο πόλεμος για τα ταλέντα βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ικανότητες των εργαζομένων είναι το κλειδί της επιτυχίας. Η διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού είναι επομένως πολύ σημαντική. Λάθη στη διαδικασία αυτή μπορεί να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στην επιβίωση και επιτυχία των εταιριών (Storey et al., 2009).

Όσον αφορά τη σύνδεση της προσφοράς εργατικού δυναμικού και δεξιοτήτων με τη ζήτηση, η βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) πάνω στη στρατολόγηση και επιλογή συμφωνεί ότι το ιδανικό και ο κανόνας είναι μια εκλεπτυσμένη διαδικασία αντιστοίχισης στην οποία οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν λεπτομερή προφίλ των ατόμων που θέλουν να στρατολογήσουν (συχνά βασισμένα σε λίστες ικανοτήτων) και μετά κάνουν αναζήτηση των υποψηφίων που ταιριάζουν σε αυτές (Keep & James, 2010). Ωστόσο, οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες και αφορούν στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρίες σχεδιάζουν τις απαιτούμενες δεξιότητες είναι περιορισμένες. Η Liff (2000) αναφέρει πιο συγκεκριμένα, το πόσα λίγα γνωρίζουμε για τη διαδικασία σχεδίασης του ανθρώπινου δυναμικού αναφορικά με μελέτες περίπτωσης εταιριών. Εξαίρεση αποτελεί η μελέτη του Sparrow (2007) πάνω στη διεθνή στρατολόγηση με τέσσερις μελέτες περίπτωσης εταιριών.

2.4.1 Στρατολόγηση προσωπικού

Στρατολόγηση είναι η σειρά των ενεργειών στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία ικανούς να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει, την στρατηγική της και τις αξίες της (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Η στρατολόγηση αποτελεί μέρος της στελέχωσης προσωπικού μιας εταιρίας/οργανισμού. Αρχικά, γίνεται ο προσδιορισμός απαιτήσεων των θέσεων σε γνώσεις και δεξιότητες με την ανάλυση έργου θέσης (περιγραφή καθηκόντων και ικανοτήτων. Ακολουθεί η προσέλκυση υποψηφίων και τέλος γίνεται η επιλογή των "κατά τεκμήριο" καταλληλότερων.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης δηλαδή, τους μακροχρόνιους και βραχυχρόνιους στόχους της. Η δραστηριότητα του προγραμματισμού αποτελεί τη βάση για τις προσλήψεις και το σχεδιασμό της επαγγελματικής εξέλιξης. Για να επιτευχθεί ο προγραμματισμός όμως, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η ανάλυση κάθε εργασίας, γεγονός που θα αποτελέσει το βασικό οργανωτικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προβλέψεις των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Ανάλυση των θέσεων εργασίας

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι η διαδικασία μέσω της οποίας καθορίζονται τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καταλάβουν (Clifford, 1994). Η ανάλυση των θέσεων εργασίας παράγει πληροφορίες που βοηθούν στη συγγραφή της περιγραφής της εργασίας ή περιγραφή καθηκόντων (job description) και της περιγραφής των προσόντων (job specifications) (Dessler, 2005).

Μια περιγραφή καθηκόντων συνήθως περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της θέσης εργασίας, την περίληψη, τις ευθύνες και τα καθήκοντα, τις εξουσίες, τα πρότυπα απόδοσης, τις συνθήκες εργασίας και τα χαρακτηριστικά της θέσης (Dessler, 2005, Armstrong, 2006). Η περιγραφή προσόντων περιλαμβάνει τα προσόντα που απαιτούνται για να εκτελέσει κάποιος αποτελεσματικά τη συγκεκριμένη εργασία, όπως επίπεδο γνώσεων, εμπειρία, δεξιότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010).

Σχεδιασμός εργασίας

Σχεδιασμός εργασίας ή ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία κατά την οποία αποφασίζεται ποιές κενές θέσεις της εταιρίας θα πρέπει να καλυφθούν και με ποιό τρόπο. Η ερώτηση έγκειται στο αν οι θέσεις θα καλυφθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό ή θα χρειαστεί να στρατολογηθούν εκ νέου υποψήφιοι εκτός της εταιρίας. Στην πρώτη περίπτωση οι εργαζόμενοι θα χρειάζονται εκπαίδευση, ανάπτυξη και καθοδήγηση με σκοπό να ανταποκριθούν πλήρως στο νέο τους πόστο. Στην άλλη περίπτωση, δηλαδή στην εξωτερική στρατολόγηση θα πρέπει να γίνει άλλου είδους σχεδιασμός και να αποφασιστεί μέσα σε όλα ποιες θα είναι οι πηγές στρατολόγησης (Dessler, 2005).

Η πρόβλεψη που γίνεται, αφορά στις ανάγκες για προσωπικό και η συνήθης διαδικασία ακολουθεί τη σειρά: πρώτα, πρόβλεψη εσόδων και έπειτα εκτίμηση του μεγέθους του απαιτούμενου προσωπικού για την κάλυψη του όγκου των πωλήσεων. Η κάθε εταιρία χρησιμοποιεί την τεχνική που την εξυπηρετεί καλύτερα (πχ. trend analysis, ratio analysis, κλπ). Αφού προβλεφθούν οι ανάγκες για προσωπικό, μετά ακολουθεί η πρόβλεψη για την προσφορά είτε αυτή προέρχεται από το εσωτερικό της εταιρίας είτε από εξωτερικές πηγές. Εξωτερικές πηγές αποτελούν οι αγγελίες της θέσης εργασίας (σε εφημερίδες, περιοδικά, διαδίκτυο), η προσφυγή σε γραφεία ευρέσεως εργασίας και πανεπιστήμια και κολλέγια (Dessler, 2005).

Στρατολόγηση

Στρατολόγηση είναι η σειρά των ενεργειών στις οποίες προβαίνει μια επιχείρηση προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία ικανούς να επιδιώξουν και να επιτύχουν τους στόχους που αυτή έχει θέσει. Μια σωστά σχεδιασμένη διαδικασία θα προσελκύσει υψηλού επιπέδου υποψηφίους εργαζομένους, γιατί τους πληροφορεί για τις ευκαιρίες εργασίας, δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση, παρέχει πληροφορίες για τη συγκεκριμένη εργασία και βοηθά τον υποψήφιο να διαλέξει εργασία σύμφωνη με τα ενδιαφέροντά του (Barber, 1998, Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Η στρατολόγηση μπορεί επίσης να αναφέρεται και στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού για εθελοντικές θέσεις ή θέσεις πρακτικής άσκησης.²

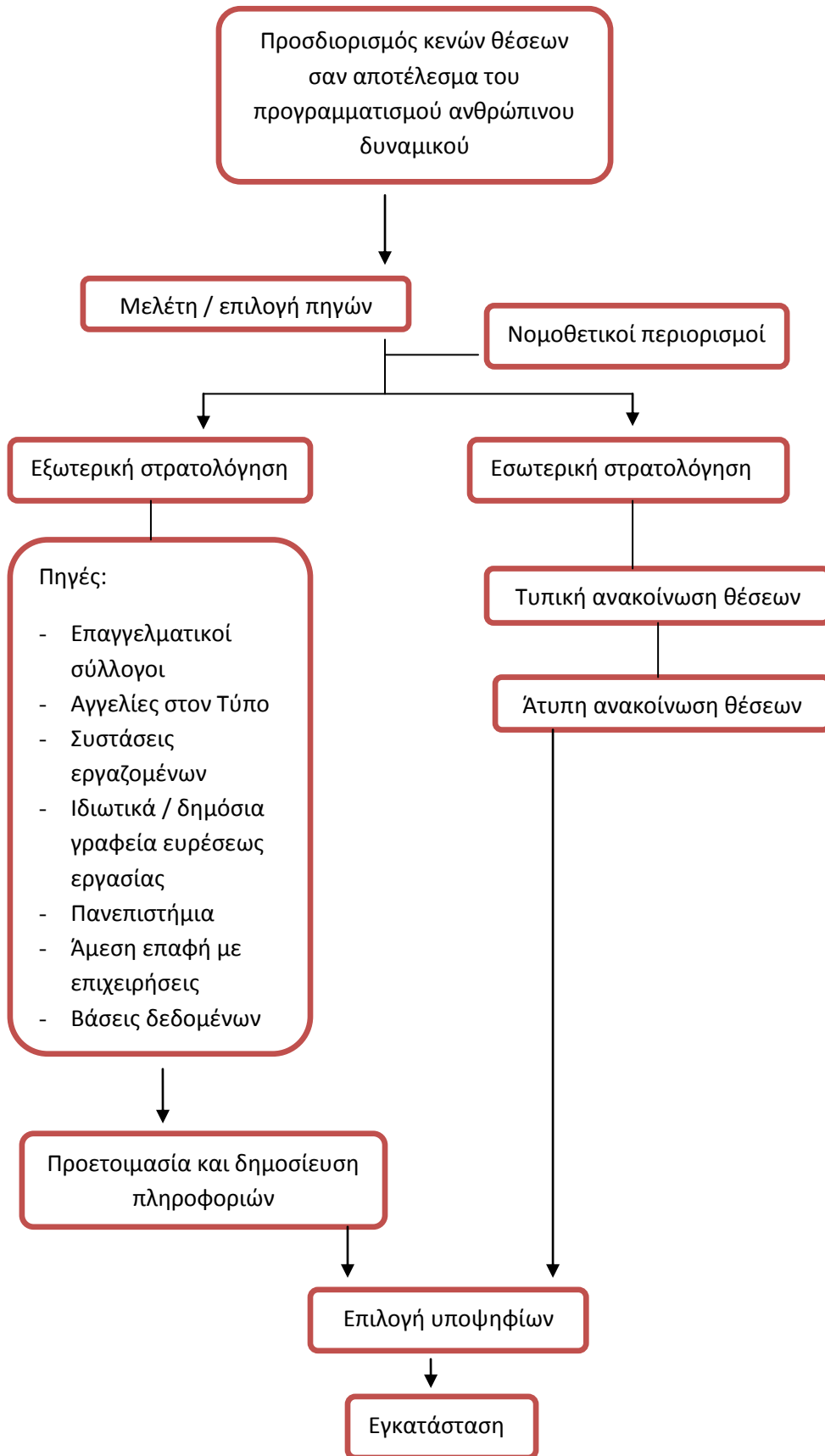
Η στρατολόγηση είναι πιο περίπλοκη διαδικασία από ότι μερικά στελέχη πιστεύουν. Δεν περιλαμβάνει απλώς τοποθέτηση αγγελιών και συνεννόηση με γραφεία ευρέσεως

² <http://en.wikipedia.org/wiki/Recruitment>

εργασίας (Dessler, 2005). Ο στόχος της στρατολόγησης δεν είναι απλώς να δημιουργηθεί μεγάλος αριθμός υποψηφίων. Εάν η διαδικασία δημιουργήσει πλήθος υποψηφίων χωρίς προσόντα, η επιχείρηση θα δαπανήσει σημαντικά κονδύλια για την επιλογή προσωπικού αλλά ελάχιστες θέσεις θα πληρωθούν. Ούτε βέβαια στόχος είναι να γίνονται διακρίσεις μεταξύ υποψηφίων με κατάλληλα προσόντα (Noe et al, 2006).

Οι πολιτικές στρατολόγησης συχνά περιλαμβάνουν θέματα σχετικά με την εξέταση των εσωτερικών αιτήσεων, την ανάπτυξη των υπαρχόντων εργαζομένων, το χειρισμό και την επεξεργασία των αιτήσεων με ένα γρήγορο και σωστό τρόπο, χωρίς υπερβολές ή λάθη στις αγγελίες για τις θέσεις εργασίας και χωρίς διακρίσεις με οποιονδήποτε τρόπο (Stredwick, 2000).

Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται ένα σχεδιάγραμμα με τη διαδικασία στρατολόγησης του προσωπικού.



Σχήμα 1

Διαδικασία στρατολόγησης, Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010

2.4.2 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή των εργαζομένων αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να εντοπίσει υποψηφίους που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες και λοιπά χαρακτηριστικά που θα συνδράμουν την εταιρία στην επίτευξη των στόχων της. Οι εταιρίες που εφαρμόζουν διαφορετικές στρατηγικές χρειάζονται διαφορετικούς τύπους και αριθμούς υπαλλήλων. Έτσι, η στρατηγική που ακολουθεί μια εταιρία έχει άμεση επίπτωση στον τύπο των υπαλλήλων που προσπαθεί να προσλάβει και να επιλέξει (Olían and Rynes, 1984). Οι αποφάσεις επιλογής προσωπικού που λαμβάνονται από την επιχείρηση είναι καθοριστικές για την ικανότητά της να επιβιώσει, να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί (Noe et al., 2006).

Η επιλογή σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα μιας εταιρίας. Δεδομένου ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το σύνολο των αξιών και αρχών που κυριαρχούν στην εταιρία, είναι αναμενόμενο η επιχείρηση να αποζητά να προσλάβει άτομα τα οποία διέπονται από τις ίδιες αξίες. Αντιστρόφως όμως, και οι υποψήφιοι αναζητούν μια εταιρία που να ταιριάζει με τα δικά του πιστεύω. Επίσης, η έκταση της διαδικασίας και οι μέθοδοι της επιλογής που θα χρησιμοποιηθούν θα εξαρτηθούν, μεταξύ άλλων, από τα χρηματικά ποσά που θα διαθέσει η εταιρία αλλά και από τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρόκειται να καλυφθεί (Ξηροτύρη -Κουφίδου, 2010).

Τύποι μεθόδων επιλογής (Noe et al., 2006):

- Συστάσεις και βιογραφικά στοιχεία
- Συνεντεύξεις
- Δοκιμασίες σωματικής ικανότητας
- Δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας
- Καταγραφή χαρακτηριστικών της προσωπικότητας
- Δείγματα εργασίας

Παρακάτω θα αναλυθούν οι μέθοδοι των βιογραφικών σημειωμάτων και των συνεντεύξεων, μιας και αποτελούν τις μεθόδους στις οποίες είναι πιθανότερο να συναντηθούν διακρίσεις προς τους υποψηφίους, και θα εξυπηρετήσουν την παρούσα έρευνα.

Βιογραφικά σημειώματα

Τα βιογραφικά σημειώματα (Curriculum Vitae ή Resumes) περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τους υποψηφίους όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, οι σπουδές του, η προϋπηρεσία σε άλλες εταιρίες, τα ενδιαφέροντά του, η συμμετοχή του σε οργανώσεις και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, οι δεξιότητές του, κλπ. Αποσκοπούν στην αποκάλυψη ορισμένων ικανοτήτων των υποψηφίων, όπως η ικανότητα έκφρασης στο γραπτό λόγο, ικανότητα να τακτοποιεί τη σκέψη του και να παρουσιάζει σε μικρό χώρο συγκεκριμένα πράγματα με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Το χαμηλό κόστος της απόκτησης τέτοιων πληροφοριών ενισχύει σημαντικά τη χρησιμότητά τους, ιδίως όταν οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με μια επακόλουθη, τυπική συνέντευξη που συμπληρώνει, αντί να επαναλαμβάνει, τα βιογραφικά στοιχεία (Dougherty et al., 1994).

Συνεντεύξεις

Η συνέντευξη ορίζεται ως "ο διάλογος που αναλαμβάνει ένα ή περισσότερα άτομα για τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των προσόντων ενός υποψηφίου για θέση απασχόλησης" (Dipboye, 1991). Η συνέντευξη μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας. Αυτός ή αυτοί που διενεργούν τη συνέντευξη μπορούν να πληροφορηθούν περισσότερα σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος από την πλευρά του έχει τη δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας για την οποία έχει αιτηθεί (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2010). Η συνέντευξη αποτελεί λοιπόν ένα πολύ ευέλικτο εργαλείο το οποίο όμως πρέπει να χρησιμοποιηθεί σωστά και ανάλογα με τη στρατηγική της κάθε εταιρίας και τους στόχους που θέλει να επιτύχει.

Οι συνεντεύξεις χωρίζονται ανάλογα με το περιεχόμενό τους και τη δομή τους.

Μορφές συνέντευξης ανάλογα με το περιεχόμενό τους (Torrington and Hall, 1995, Cooper and Robertson, 1995):

- Συνέντευξη με προσομοίωση κατάστασης (situational interview) ή συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων (problem solving) (Williamson et al, 1997)
- Ειλικρινής και φιλική συνέντευξη (frank and friendly)
- Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς (behavioral interview)
- Συνέντευξη ψυχολογικής υπερέντασης (stress interview)

Ανάλογα με τη δομή τους οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε:

- ✓ Ελεύθερη συνέντευξη (unstructured or nondirective): σε αυτού του είδους τη συνέντευξη δεν υπάρχει κάποια τυποποιημένη μορφή που ακολουθείται. Επιτρέπει στο συνεντευξιζόντα να κάνει ερωτήσεις ακολουθώντας τα σημεία ενδιαφέροντος που προκύπτουν από τη συζήτηση. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως μια "γενική συζήτηση" (Schultz and Schultz, 2009).
- ✓ Δομημένη συνέντευξη (structured or directive interview): σε αυτού του είδους τη συνέντευξη οι ερωτήσεις και οι αποδεκτές απαντήσεις είναι καθορισμένες εκ των προτέρων και έχουν αξιολογηθεί ως προς την καταλληλότητα του περιεχομένου τους (McDaniel et al., 1994).

Τα τελευταία χρόνια, προτιμάται κυρίως η δομημένη συνέντευξη ως η καταλληλότερη μέθοδος επιλογής για τους εξής λόγους (Cooper and Robertson, 1995, Torrington and Hall, 1995):

- ❖ Βοηθά στο να αποφεύγει ο συνεντευξιζών τα εξής σφάλματα που συνδέονται άμεσα με τη διαδικασία της συνέντευξης:
 - Το σφάλμα του φωτοστέφανου (halo effect)
 - Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης (first impression)
 - Το σφάλμα της ομοιότητας με τον συνεντευξιζόντα (similar to me)
 - Το σφάλμα των κοινωνικών στερεοτύπων
 - Το σφάλμα του επηρεασμού των απαντήσεων (lead the candidate)
- ❖ Βοηθά το συνεντευξιζόντα να αποφεύγει τις διακρίσεις
- ❖ Βοηθά το συνεντευξιζόντα να είναι συνεπής με τη νομοθεσία "περί ίσων ευκαιριών" (equal opportunities)
- ❖ Βοηθά στην επικοινωνία συνεντευξιζόντα - υποψηφίου
- ❖ Βοηθά τα στελέχη να εμφανίζονται προετοιμασμένα, να προσδιορίζουν τις ικανότητες που έχει ο υποψήφιος, να συγκρίνουν τους υποψηφίους μεταξύ τους με αντικειμενικότητα και να προσλαμβάνουν ή να απορρίπτουν έναν υποψήφιο με βάση κριτήρια που σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Κεφάλαιο 3^ο - Διακρίσεις

3.1 Διακρίσεις

Η διάκριση είναι η ενέργεια που αρνείται την κοινωνική συμμετοχή ή τα ανθρώπινα δικαιώματα σε κατηγορίες ατόμων που βασίζονται σε προκαταλήψεις. Αυτό περιλαμβάνει αδικαιολόγητη και άνιση μεταχείριση ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων βασισμένη στην πραγματική ή αντιλαμβανόμενη συμμετοχή τους σε συγκεκριμένη ομάδα ή κοινωνική κατηγορία, "με έναν τρόπο που είναι χειρότερος από τον τρόπο που οι άνθρωποι συνήθως δέχονται μεταχείριση" (Cambridge Dictionaries Online)³.

Η διάκριση στην απασχόληση είναι μία μορφή διακρίσεων που έχει να κάνει με τη φυλή και εθνικότητα, το φύλο, το χρώμα, τη θρησκεία, την πολιτιστική και εθνική καταγωγή, την αναπηρία, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία και το σεξουαλικό προσανατολισμό και επηρεάζει αρνητικά τις ευκαιρίες απασχόλησης από την πλευρά των εργοδοτών. Η διάκριση μπορεί να έχει ως σκοπό και να αφορά άνιση μεταχείριση μιας ομάδας ή να είναι ακούσια, αλλά να δημιουργήσει διαφορετικές επιπτώσεις για την ομάδα (International Labour Organization - ILO, 2004)⁴.

Πολλοί οργανισμοί παγκοσμίως, φορείς και νομοθεσίες χωρών έχουν ασχοληθεί με την καταπολέμηση των διακρίσεων και πιο συγκεκριμένα στον επαγγελματικό τομέα. Έχουν θεσπιστεί νόμοι και διατάξεις που προστατεύουν τους εργαζομένους και τους υποψήφιους εργαζομένους από ενδεχόμενη άνιση μεταχείριση. Παρακάτω παρατίθεται μερικοί.

*Απαγόρευση των διακρίσεων - Παράγραφος 6 (Νόμος 21/2004 όπως τροποποιήθηκε από το Νόμο Νο. 50/2006) - Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (International Labour Organization - ILO)*⁵

Κανείς δεν μπορεί να υφίστανται διακρίσεις με βάση την ηλικία, την εθνική καταγωγή, την εθνικότητα, τη γλώσσα, τη θρησκεία, τις πεποιθήσεις, τις απόψεις, την υγεία, την αναπηρία, το σεξουαλικό προσανατολισμό ή άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά. Η απαγόρευση των διακρίσεων με βάση το φύλο καλύπτονται από τις διατάξεις του Νόμου για την Ισότητα μεταξύ Γυναικών και Αντρών (609/1986).

³ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/discrimination>

⁴ http://en.wikipedia.org/wiki/Employment_discrimination

⁵ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_127808.pdf

Διάκριση σημαίνει (ILO, Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων-ECHR, European Law):

- 1) η μεταχείριση ενός ατόμου λιγότερο ευνοϊκά από ότι αντιμετωπίζεται ένα άλλο άτομο, έχει αντιμετωπιστεί ή πρόκειται να αντιμετωπιστεί σε ανάλογη κατάσταση (άμεση διάκριση)
- 2) ότι μια εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική θέτει ένα άτομο σε μειονεκτική θέση συγκριτικά με άλλα πρόσωπα, εκτός και εάν η εν λόγω διάταξη, κριτήριο ή πρακτική έχει έναν αποδεκτό στόχο και τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλα και απαραίτητα για την επίτευξη αυτού του στόχου (έμμεση διάκριση)
- 3) η σκόπιμη ή η de facto προσβολή της αξιοπρέπειας και της ακεραιότητας ενός ατόμου ή ομάδας ανθρώπων μέσω της δημιουργίας ενός εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος (παρενόχληση) και
- 4) μια οδηγία ή εντολή για διάκριση.

Σύμφωνα με την Επιτροπή Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. Equal Employment Opportunity Commission - EEOC) οι διάφοροι τύποι διακρίσεων που απαγορεύονται μέσω νόμων από την EEOC είναι οι εξής: ηλικία, αναπηρία, ίση αμοιβή / αποζημίωση, γενετικές πληροφορίες, παρενόχληση, εθνική καταγωγή, εγκυμοσύνη, φυλή / χρώμα, θρησκεία, αντίποινα, φύλο και σεξουαλική παρενόχληση. Οι πρακτικές διακρίσεων περιλαμβάνουν μεροληψία στις προσλήψεις, τις προαγωγές, την ανάθεση εργασίας, λήξη εργασίας, αποζημίωση, αντίποινα και διάφορους άλλους τύπους παρενόχλησης (Cornell University Law School)⁶.

Στις Η.Π.Α. οι νόμοι κατά των διακρίσεων στην απασχόληση υπάρχουν από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, με το Νόμο των Πολιτικών Δικαιωμάτων 1964 (Civil Rights Act of 1964 - Title VII) ο οποίος συμπληρώθηκε από το Νόμο κατά των Διακρίσεων Εγκυμοσύνης 1978 (Pregnancy Discrimination Act of 1978), το Νόμο για την Απασχόληση κατά των Διακρίσεων λόγω Ηλικίας (Age Discrimination in Employment Act - ADEA, 1967), το Νόμο για τους Αμερικανούς με Αναπηρία του 1990 (Americans with Disabilities Act of 1990) και στα τέλη της δεκαετίας του 1970 το δικαστήριο συμπεριέλαβε και τη σεξουαλική παρενόχληση στο Νόμο. Το 2012 η EEOC αποφάνθηκε ότι απαγορεύονται οι διακρίσεις που βασίζονται στην ταυτότητα φύλου ή κατάστασης τρανσέξουαλ βάσει του άρθρου 7 του Νόμου Πολιτικών Δικαιωμάτων του

⁶ http://www.law.cornell.edu/wex/employment_discrimination

1964 (Wikipedia). Τέλος, υπάρχει και ο Νόμος της Ίσης Αμοιβής (Equal Pay Act, 1967).

Το 1991 ο Νόμος των Πολιτικών Δικαιωμάτων (Civil Rights Act of 1991) ήρθε να συμπληρώσει το Νόμο του 1964 για να διευκολύνει εργαζομένους που είχαν μηνύσει μέχρι τότε τους εργοδότες τους για διακρίσεις (Wikipedia). Πιο ειδικός είναι ο Νόμος κατά των Διακρίσεων στην Απασχόληση (Employment Non-Discrimination Act) που απαγορεύει τις διακρίσεις στην πρόσληψη και απασχόληση με βάση το σεξουαλικό προσανατολισμό ή την ταυτότητα φύλου σε εργοδότες με τουλάχιστον 15 υπαλλήλους.

3.1.1 Άμεσες διακρίσεις

Σύμφωνα με το Εγχειρίδιο του Ευρωπαϊκού Νόμου Κατά των Διακρίσεων (Handbook on European non - discrimination law, 2010), το επίκεντρο της άμεσης διάκρισης είναι η διαφορά στη μεταχείριση που υπόκεινται ένα άτομο. Κατά συνέπεια, το πρώτο χαρακτηριστικό της άμεσης διάκρισης είναι η ένδειξη για δυσμενή μεταχείριση. Αυτό μπορεί να είναι σχετικά εύκολο να διακριθεί σε σύγκριση με την έμμεση διάκριση όπου συχνά είναι απαραίτητα τα στατιστικά στοιχεία. Μερικά παραδείγματα άμεσης διάκρισης: άρνηση εισόδου σε εστιατόριο ή κατάστημα, λήψη μικρότερης σύνταξης ή μισθού, μεγαλύτερο ή μικρότερο όριο συνταξιοδοτικής ηλικίας, άρνηση πληρωμής κοινωνικής ασφάλειας ή ανάκληση αυτής, το να υφίσταται κάποιος λεκτική κακοποίηση ή βία, να του απαγορεύεται είσοδος σε σημεία ελέγχου, να αποκλείεται από ένα συγκεκριμένο επάγγελμα, να μην είναι σε θέση να διεκδικήσει κληρονομικά δικαιώματα, να εξαιρείται από τον κορμό του εκπαιδευτικού συστήματος, να απελαθεί, να μην του επιτρέπεται να φορά θρησκευτικά σύμβολα⁷.

Η εκάστοτε δυσμενής μεταχείριση προς ένα άτομο μπορεί να χαρακτηριστεί ως διάκριση μόνο όταν είναι δυσμενής σε σύγκριση με κάποιο άλλο άτομο που βρίσκεται σε παρόμοια κατάσταση. Η καταγγελία, για παράδειγμα, "χαμηλής αμοιβής" δεν αποτελεί ισχυρισμό διάκρισης, εκτός και αν μπορεί να αποδειχθεί ότι η αμοιβή είναι χαμηλότερη από εκείνη κάποιου άλλου προσώπου που έχει προσληφθεί για παρόμοια εργασία από τον ίδιο εργοδότη. Ως εκ τούτου, ένα "σημείο αναφοράς και σύγκρισης" είναι απαραίτητο, δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση ένα άτομο με ουσιώδεις όμοιες συνθήκες με τη μόνη διαφορά μεταξύ των δύο ατόμων να είναι το "προστατευόμενο έδαφος" (protected ground). Τα προστατευόμενα εδάφη είναι (σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Νόμο Κατά των Διακρίσεων) το φύλο, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, η

⁷ http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_EN.pdf

αναπηρία, η ηλικία, η φυλή, η εθνοτική καταγωγή, η εθνική καταγωγή και η θρησκεία ή πεποίθηση (Handbook on European non-discrimination law, 2010).

3.1.2 Έμμεσες διακρίσεις

Τόσο το ECHR όσο και ο νόμος της ΕΕ αναγνωρίζουν ότι διάκριση προκύπτει όχι μόνο από την αντιμετώπιση ατόμων διαφορετικά σε παρόμοιες καταστάσεις, αλλά και από την ίδια αντιμετώπιση σε ανθρώπους που βρίσκονται σε διαφορετικές καταστάσεις. Η τελευταία περίπτωση χαρακτηρίζεται ως έμμεση διάκριση, διότι δεν είναι ότι η μεταχείριση διαφέρει αλλά ότι τα αποτελέσματά της εκλαμβάνονται διαφορετικά από ανθρώπους με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Το άρθρο 2 (2) (b) της Οδηγίας για Φυλετική Ισότητα (Racial Equality Directive) αναφέρει ότι "συντρέχει έμμεση διάκριση όπου μία εκ πρώτης όψεως ουδέτερη διάταξη, κριτήριο ή πρακτική θέτει άτομα συγκεκριμένης φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής σε ιδιαίτερα μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλα άτομα". Το ECHR πάνω σε αυτόν τον ορισμό της έμμεσης διάκρισης έχει βασίσει πρόσφατες αποφάσεις του, δηλώνοντας ότι "η διαφορά σε μεταχείριση μπορεί να πάρει τη μορφή δυσανάλογων επιπτώσεων προκατάληψης μιας γενικής πολιτικής ή ενός μέτρου, η οποία αν και διατυπωμένη με ουδέτερους όρους, προκαλεί διακρίσεις εις βάρος μιας ομάδας" (Handbook on European non-discrimination law, 2010).

3.1.3 Θετική δράση και αντίστροφη διάκριση

Ελάχιστοι διαφωνούν με την άποψη ότι το πολύμορφο, ως προς τη φυλή και φύλο, εργατικό δυναμικό είναι επιθυμητός στόχος, υπό την προϋπόθεση ότι όλοι διαθέτουν τα αναγκαία προσόντα. Στην πραγματικότητα πολλές επιχειρήσεις σήμερα ενδιαφέρονται για την ανάπτυξη και τη διαχείριση της πολυμορφίας. Για να εξαλειφθούν οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας, πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν προγράμματα θετικής δράσης για μεγαλύτερη εκπροσώπηση των μειονοτήτων. Η θετική δράση σχεδιάστηκε αρχικά ως τρόπος ανάληψης περαιτέρω προσπαθειών για την προσέλκυση και την παραμονή στην εταιρία υπαλλήλων προερχόμενων από μειονότητες. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε προσλήψεις βάσει ποσοτώσεων προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι η σύνθεση του εργατικού δυναμικού αντικατοπτρίζει τη σύνθεση της αγοράς εργασίας. Μερικές φορές οι εταιρίες ενεργούν εθελοντικά ή άλλες φορές τους επιβάλλονται ποσοτώσεις από τα δικαστήρια ή, στην περίπτωση της Αμερικής από την Επιτροπή

Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης (Equal Employment Opportunity Commission - EEOC) (Noe et al., 2006).

Αυτό μερικές φορές αναφέρεται ως "αντίστροφη διάκριση" διότι η άνιση μεταχείριση δίνεται προκειμένου να ευνοηθεί ένα άτομο που θα περίμενε κανείς να τύχει λιγότερο ευνοϊκής μεταχείρισης βασισμένη σε προηγούμενες κοινωνικές τάσεις. Άλλες φορές χαρακτηρίζεται ως "θετική δράση" (positive action) διότι είναι μια δράση στην οποία προβαίνει κάποια εταιρία/οργανισμός με σκοπό να αντιμετωπιστεί μια προηγούμενη μειονεκτική θέση μέσω της προώθησης της συμμετοχής παραδοσιακά μειονεκτικών ομάδων. Υπό την έννοια αυτή, βασίζεται σε έναν καλοπροαίρετο στόχο, παρά σε κάποια προκατάληψη κατά συγκεκριμένων ομάδων (Handbook on European non-discrimination law, 2010).

Θετική δράση είναι ένας γενικός όρος για τις χρησιμοποιούμενες πολιτικές που αποσκοπούν στην ενθάρρυνση και υποστήριξη ομάδων που υποεκπροσωπούνται στο χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα μια εκστρατεία στρατολόγησης που έχει ως σκοπό να αυξήσει των ποσοστό των υποψηφίων από εθνοτικές μειονότητες, ή ένα σύστημα καθοδήγησης για γυναίκες σε ρόλους διαχείρισης με σκοπό τη βελτίωση των προοπτικών προαγωγής (Noon, 2010). Το σκεπτικό πίσω από αυτές τις πολιτικές είναι ότι αποκαθιστούν παλαιότερες διακρίσεις δίνοντας προτεραιότητα στις προσλήψεις και τις προαγωγές ανθρώπων που έχουν υποστεί διακρίσεις στο παρελθόν (Mor Barak, 2005).

3.2 Στερεότυπα και Προκαταλήψεις

Στερεότυπα

Οι Hilton και von Hippel (1996) ορίζουν τα στερεότυπα ως πεποιθήσεις που έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά, τις ιδιότητες και συμπεριφορές μελών συγκεκριμένων ομάδων. Τα στερεότυπα μπορούν επίσης να οριστούν ως "εικόνες στο κεφάλι μας" (Lippmann, 1922), ή "υπερβολικές πεποιθήσεις συνδεδεμένες με μια κατηγορία" (Allport, 1954). Τα στερεότυπα είναι γνωστικές δομές που περιέχουν τις γνώσεις μας, τις πεποιθήσεις μας και τις προσδοκίες μας αναφορικά με μια κοινωνική ομάδα ή μια κατηγορία, ειδικά όταν δημιουργούνται γρήγορες εντυπώσεις - κρίσεις για άλλους (Hamilton & Sherman, 1994). Πιο συνοπτικά, το στερεότυπο είναι μια τυποποιημένη, υπεραπλουστευμένη, νοητική εικόνα που υπάρχει και είναι κοινή στα μέλη μιας ομάδας (Taylor & Moghaddam, 1994).

Τα κοινωνικά στερεότυπα μπορούν να ενεργοποιηθούν πιο συγκεκριμένα, όταν είναι διαθέσιμες λίγες πληροφορίες για ένα άτομο. Ο υπεύθυνος στρατολόγησης, για παράδειγμα, βασίζεται μόνο σε περιορισμένες πληροφορίες που αφορούν τους υποψηφίους όταν κάνει διαλογή των αιτήσεων για τις θέσεις εργασίας και των βιογραφικών σημειωμάτων. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι στρατολόγησης είναι επιρρεπείς στη χρήση στερεοτύπων κατά τη διάρκεια της πρώιμης στρατολόγησης (Szezygielska, 2006). Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που σχετίζονται με γενικές κοινωνικές κατηγορίες αποκαλούνται κοινωνικά στερεότυπα (Brewer & Crano, 1994). Σύμφωνα με τον Tajfel (1982), η κοινωνική κατηγοριοποίηση επιτρέπει τη διάκριση μεταξύ των μελών μιας ομάδας με τα μέλη μιας άλλης ομάδας. Κάποιος αναμένει συγκεκριμένη συμπεριφορά βασιζόμενος σε προηγούμενα διαμορφωμένα στερεότυπα, όπως γνωστικές γενικεύσεις για τις ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά μελών μιας συγκεκριμένης ομάδας ή κοινωνικής κατηγορίας. Το γεγονός ότι τα στερεότυπα έχουν ευρέως υιοθετηθεί ως κοινωνικές πεποιθήσεις, το μετατρέπει σε ένα αποδεκτό φαινόμενο.

Οι άνθρωποι δημιουργούν τις κατηγορίες. Η κατηγοριοποίηση βοηθά τους ανθρώπους να αντιληφθούν τον κόσμο γύρω τους και να οργανώσουν τις πληροφορίες με τρόπο πιο εύκολο προς αυτούς. Ο κόσμος συνηθίζει να χρησιμοποιεί στερεότυπα ως μέσο για να κατατάξει, να καταλάβει και να προβλέψει τις συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων (Brewer and Crano, 1994) σε σκοπό να απλοποιήσει τις εισερχόμενες πληροφορίες. Η συμπεριφορά κατηγοριοποίησης όσον αφορά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι ένα πολύ γνώριμο φαινόμενο ανάμεσα στους ανθρώπους (Lippmann, 1922). Ο καθένας έχει μια εντύπωση για το πώς πρόκειται να συμπεριφερθεί ένα άτομο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και περιβάλλοντα. Αυτή η συμπεριφορά είναι παγκοσμίως αποδεκτή και φαίνεται λογική στους ανθρώπους.

Προκαταλήψεις

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι διακρίσεις βασίζονται στις προκαταλήψεις. Η προκατάληψη προέρχεται από το ρήμα προδικάζω και αναφέρεται σε μια προδικασμένη κρίση ή άποψη που αφορά μέλη μιας ομάδας. Συνηθέστερα, ως προκατάληψη θεωρείται η παράλογη στάση της εχθρότητας ενάντια σε ένα άτομο, μία ομάδα, μία φυλή ή στα υποτιθέμενα χαρακτηριστικά τους (Cox, 1994). Η έννοια της προκατάληψης αναφέρεται σε στάσεις των ανθρώπων προς τα μέλη άλλων ομάδων - προσδοκώντας συγκεκριμένες συμπεριφορές από αυτούς που συνήθως είναι

υποτιμητικές. Αν και είναι πιθανό να υπάρχουν και θετικές προκαταλήψεις, η λέξη προκατάληψη έχει αποκτήσει αρνητική έννοια.

"people often have ethical values that prevent them from being prejudiced"

(Kunda & Spencer, 2003)

Η χρήση των στερεότυπων και των προκαταλήψεων είναι ένας ατυχής τρόπος κατηγοριοποίησης των ανθρώπων. Οι άνθρωποι συνήθως βρίσκουν πιο εύκολο να χρησιμοποιούν στερεότυπα και προκαταλήψεις από το να κάνουν μια προσπάθεια να γνωρίσουν πραγματικά τον άλλον (Mor Barak, 2005).

Κεφάλαιο 4^ο - Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Δευτερογενής έρευνα

Δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν ένα πρόβλημα μίας συγκεκριμένης έρευνας. Τα δευτερογενή στοιχεία ήδη υπάρχουν (Σταθακόπουλος, 2005). Οι κυριότερες εξωτερικές δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα εργασία είναι ακαδημαϊκές πηγές μέσα από την βιβλιογραφία που υπάρχει σχετικά με το θέμα, ελληνική και ξένη, αντίστοιχα άρθρα, και πηγές από το διαδίκτυο. Οι εσωτερικές δευτερογενείς πηγές βασίζονται σε δεδομένα που βρίσκονται εντός της επιχείρησης για την οποία διεξάγεται η έρευνα. Εσωτερικές δευτερογενείς πηγές δε χρησιμοποιήθηκαν στο παρόν έγγραφο γιατί δεν ερευνάται μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τα πλεονεκτήματα των δευτερογενών στοιχείων είναι το μικρό κόστος και η υψηλή ταχύτητα συλλογής των δεδομένων. Επιπλέον, βοηθούν στη δημιουργία βάσης δεδομένων για σύγκριση και ερμηνεία των πρωτογενών στοιχείων (Κυριαζόπουλος και Κιουλάφας, 1994). Τα μειονεκτήματα τους είναι ότι δεν είναι ακριβή, δεν είναι πάντα διαθέσιμα, κατάλληλα και επαρκή. Συνήθως, η παλαιότητα των δευτερογενών στοιχείων δυσκολεύει τη χρήση τους και συγκεκριμένα στα διοικητικά θέματα τα οποία απαιτούν σύγχρονα στοιχεία πληροφόρησης (Σταθακόπουλος, 2005).

Οι στόχοι της έρευνας που διεξήχθη ήταν να διερευνήσει την υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά στις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και αφορούν τις διακρίσεις που υφίστανται υποψήφιοι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια επιλογής τους σε μια εταιρία. Επιπρόσθετα, μέσω της δευτερογενούς έρευνας προκύπτει η θεωρητική κάλυψη των πρακτικών στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, όπως επίσης και οι ορισμοί και χρησιμοποιούμενες έννοιες των διακρίσεων στις μέχρι τώρα μελέτες.

Όπως αναλύθηκε παραπάνω, μια εταιρία που αναπτύσσει ένα έγκυρο και αξιοκρατικό σύστημα στρατολόγησης και επιλογής των υποψήφιων εργαζομένων της μπορεί να προσελκύσει, επιλέξει και να διατηρήσει υψηλότερης ποιότητας δεξαμενή ανθρώπινων πόρων. Αυτό όμως, δεν μπορεί να επιτευχθεί, εάν μια εταιρία είναι μεροληπτική απέναντι σε ανθρώπους που μπορεί να ανήκουν σε μια διαφορετική κατηγορία / ομάδα.

Μετά λοιπόν από μια διεξοδική έρευνα και μελέτη της βιβλιογραφίας, καταλήγουμε στο εξής θεωρητικό μοντέλο στο οποίο θα βασιστεί η παρούσα εργασία. Μέσω της

δευτερογενούς έρευνας, θα αποκαλυφθούν τα κενά της βιβλιογραφίας στις μέχρι τώρα έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί για τις διακρίσεις στον τομέα της στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Θα ερευνηθούν οι περιορισμοί και τρόποι διεξαγωγής των ερευνών και θα γίνουν προτάσεις για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων και παραλείψεων. Επίσης, θα δοθούν κατευθυντήριες γραμμές προς επιχειρήσεις και οργανισμούς για αποφυγή των διακρίσεων και έλεγχο των διαδικασιών.

4.2 Πρωτογενής έρευνα

Αν τα δευτερογενή στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί δεν επαρκούν για την εξαγωγή κάποιου συμπεράσματος, τότε ο ερευνητής πρέπει να προχωρήσει και στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων. Τα πρωτογενή στοιχεία συλλέγονται στη δεδομένη χρονική στιγμή που διεξάγεται η έρευνα και καταγράφουν την τωρινή πραγματικότητα (Aaker and Day, 1990. Σταθακόπουλος, 2005). Τα θετικά και αρνητικά της πρωτογενούς έρευνας είναι τα εκ διαμέτρου αντίθετα με αυτά της δευτερογενούς. Η πρωτογενής έρευνα απαιτεί υψηλό κόστος και αρκετό χρόνο αλλά μας δίνει σίγουρα πολλές πληροφορίες τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές. Τα πρωτογενή στοιχεία που συλλέγονται θεωρούνται αυθεντικά και έγκυρα. Ωστόσο, το ποσοστό του δείγματος είναι πολλές φορές μικρό λόγω έλλειψης χρόνου και γεωγραφικού περιορισμού (Δημητριάδη, 2000. Σταθακόπουλος, 2005).

Κεφάλαιο 5^ο - Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Διακρίσεις και μετανάστευση

Γιατί οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται για το κέρδος δεν επιθυμούν να προσλάβουν τους καλύτερους ανθρώπους, ανεξάρτητα από την εθνοτική ή εθνική τους καταγωγή; Διεθνείς έρευνες δείχνουν ότι επιπρόσθετα με την πρόσληψη των πιο ικανών ανθρώπων, οι εταιρίες που ενστερνίζονται την εθνοτική πολυμορφία, μπορούν να επωφεληθούν από την ευρύτερη κατανόηση των πελατών τους, να βελτιώσουν ποσοστά διατήρησης του προσωπικού τους, να βελτιώσουν το ηθικό και να μειώσουν τα κόστη από τις περιπτώσεις διακρίσεων (Metcalf and Forth, 2000).

Σύμφωνα με τα δεδομένα του μεταναστευτικού εργατικού δυναμικού που παρουσιάζονται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εργατικού Δυναμικού (International Labour Organization - ILO), περισσότεροι από 175 εκατομμύρια διακινούμενοι εργαζόμενοι, μόνιμοι μετανάστες, πρόσφυγες και τα προστατευόμενα μέλη τους ζούσαν εκτός της γενέτειρας χώρας τους κατά το έτος 2004. Από αυτό το σύνολο, περίπου 86 εκατομμύρια ήταν ενεργοί διακινούμενοι εργαζόμενοι και μόνιμοι μετανάστες στην αγορά εργασίας., οι περισσότεροι από αυτούς τους ανθρώπους αποφάσισαν να αφήσουν τις πατρίδες τους για να αναζητήσουν εργασία χωρίς απαιτήσεις μιας "ονειρικής δουλειάς", αλλά απλώς μιας οποιασδήποτε δουλειάς.

Παρά τις προσπάθειες (νόμοι κατά των διακρίσεων, κρατική στήριξη, κλπ) στη Δυτική Ευρώπη οι μετανάστες και οι εργαζόμενοι μειονοτήτων είναι συχνά θύματα υψηλών ποσοστών ανεργίας, μερικές φορές μέχρι και τρεις φορές περισσότερο από τους ντόπιους εργαζομένους. Δυσκολίες στην πρόσβαση στην εργασία εθνοτικών μειονοτήτων συχνά εξηγούνται από πρακτικές που εισάγουν διακρίσεις κατά τη στρατολόγηση παρά από τα λίγα προσόντα που διαθέτουν (ILO, 2004).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί, ότι μέσω της έρευνας για τις διακρίσεις στην απασχόληση, χρησιμοποιείται άλλη ορολογία εναλλακτικά. Η έννοια του μετανάστη συχνά εκφράζεται με διαφορετικές λέξεις, όπως "αλλοδαπός εργαζόμενος", "φιλοξενούμενος εργαζόμενος", "ξένος υπάλληλος" ή "μετανάστης" (de Beijl, 2000). Σύμφωνα με τον ILO, "διακινούμενοι μετανάστες" είναι οι άνθρωποι οι οποίοι μεταναστεύουν με σκοπό να απασχοληθούν σε μια άλλη χώρα, ενώ ο όρος "εθνοτική μειονότητα" αναφέρεται στους ανθρώπους με ξένη καταγωγή που έχουν γεννηθεί ή έχουν εγκλιματιστεί στη χώρα ενδιαφέροντος.

Διάφοροι ερευνητές έχουν βρει την ύπαρξη πρακτικών που εισάγουν διακρίσεις στη στρατολόγηση προσωπικού βασισμένη σε στάσεις εναντίον διάφορων εθνοτικών προελεύσεων των υποψηφίων. Ο de Beijl (2000) έχει αναφερθεί σε αρκετές μελέτες που έχουν διεξαχθεί στην Ευρώπη. Αυτές οι μελέτες έχουν δείξει ότι μετά την πρώτη επαφή, η οποία έχει βασιστεί στα βιογραφικά σημειώματα που έχουν σταλεί, τηλεφωνικές επαφές και συνεντεύξεις, ένας υποψήφιος για τη θέση εργασίας ξένης προέλευσης απορρίπτεται συχνότερα για να συμμετάσχει στις περαιτέρω διαδικασίες για την επιλογή εργαζομένου για τη θέση εργασίας, και έχει χαρακτηριστεί ως λιγότερα κατάλληλος υποψήφιος σε σχέση με τους ντόπιους υποψηφίους. Το ύψος των διακρίσεων ήταν ομοιόμορφο σε όλα τα επαγγέλματα και τους κλάδους.

5.2 Έρευνες και πειράματα διακρίσεων στον εργασιακό τομέα

Ελεγχόμενα πειράματα, χρησιμοποιώντας αντιστοιχία ψεύτικων ζευγαριών για τον έλεγχο των διακρίσεων στην αγορά εργασίας διεξάγονται για πάνω από 40 χρόνια και έχουν επεκταθεί σε 10 χώρες τουλάχιστον. Σημαντικά, επίμονα και διάχυτα επίπεδα διακρίσεων έχουν βρεθεί εναντίον μη-λευκών και γυναικών. Οι τιμές των διακρίσεων στην απασχόληση εναντίον των μη-λευκών έχει μετρηθεί σε ποσοστό που υπερβαίνει το 25% σε Αυστραλία, Ευρώπη και Βόρεια Αμερική. Ένα μικρό ποσοστό πειραμάτων έχει διερευνήσει επίσης και τις διακρίσεις στον τομέα της απασχόλησης εναντίον των ανθρώπων με ειδικές ανάγκες σε Μεγάλη Βρετανία και Ολλανδία και εναντίον ηλικιωμένων υποψηφίων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Riach and Rich, 2002).

Επιλεγόμενη τεχνική

Έχουν χρησιμοποιηθεί τρεις διαδικασίες για την εκτέλεση άμεσων δοκιμών για να διαπιστωθεί η έκταση των διακρίσεων στις αγορές εργασίας. Οι δύο περιλαμβάνουν προσωπικές προσεγγίσεις, είτε άτομα που παρίστανται σε συνεντεύξεις ή κάνουν αίτηση μέσω τηλεφώνου. Η τρίτη διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει ανταπόκριση σε κενές θέσεις εργασίας με γραπτές αιτήσεις.

Στις προσωπικές προσεγγίσεις συνδυάζονται δύο διαφορετικοί τύποι υποψηφίων, ένας από την ομάδα πλειονότητας (πχ. λευκός ή καυκάσιος) και ένας από την ομάδα μειονότητας (πχ. μαύρος). Μερικές έρευνες στη Μεγάλη Βρετανία περιελάμβαναν τρεις υποψηφίους (πχ. Βρετανός, Δυτικός Ινδός και Έλληνας) για τις αιτήσεις εργασίας. Έγινε προσπάθεια ώστε τα προσόντα και η μορφοποίηση της παρουσίασης των υποψηφίων να είναι όσο το δυνατό ίδια με σκοπό να είναι πανομοιότυποι και να

διαφέρουν μόνο σε ένα χαρακτηριστικό είτε αυτό ήταν το φύλο, η φυλή, εθνικότητα ή αναπηρία. Επίσης, οι υποψήφιοι εκπαιδεύτηκαν έτσι ώστε να δίνουν τις ίδιες απαντήσεις για το παρελθόν τους, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τα προσόντα τους. Τα βιογραφικά σημειώματά τους κατασκευάστηκαν με τρόπο ώστε να μοιάζουν στην επαγγελματική τους εμπειρία. Τέλος, προπονήθηκαν ώστε να έχουν την ίδια συμπεριφορά κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων (Riach and Rich, 2002).

Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Σε όλα τα πειράματα και έρευνες, η διαδικασία απαιτεί δημοσίευση όλων των λεπτομερειών των αποτελεσμάτων. Αυτό περιλαμβάνει αναφορά στις διαδικασίες που υιοθετήθηκαν και τα πλήρη αποτελέσματα όλων των πειραμάτων, κατανομημένα ανά κατηγορία επαγγέλματος ανάλογα με την περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, τον αριθμό των αιτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν και τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν ανάμεσα στα ζευγάρια των υποψηφίων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας στρατολόγησης και επιλογής. Για παράδειγμα, σε έρευνα για ευκαιρίες εργασίας σε λευκούς ή μαύρους, αυτό σημαίνει, στο στάδιο "πρόσκληση σε συνέντευξη", εάν προσκλήθηκαν ή απορρίφθηκαν και οι δύο ή προσκλήθηκε μόνο ο λευκός ή μόνο ο μαύρος υποψήφιος για τη συνέντευξη. Το αντίστοιχο συμβαίνει και στο στάδιο της προσφοράς ή όχι της θέσης εργασίας. Τέλος, τα αποτελέσματα στις διακρίσεις θα πρέπει να ελεγχθούν και για στατιστική σημαντικότητα (Riach and Rich, 2002).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τέσσερα είναι τα πιθανά αποτελέσματα των ερευνών: να προσληφθούν και οι δύο, να απορριφθούν και οι δύο, να προσληφθεί μόνο ο λευκός ή μόνο ο μαύρος. Αυτά τα αποτελέσματα όμως, θα πρέπει να ερμηνευτούν. Στην περίπτωση που δεν επιλεγεί κανένας από τους δύο, αυτό τί σημαίνει; Αποδεικνύει πράξη ίσης μεταχείρισης ή δε μας δίνει καμία πληροφορία; Υπήρξαν ερευνητές που θεώρησαν ότι αυτό το αποτέλεσμα δε δίνει καμία πληροφορία (McIntosh and Smith, 1974. Brown and Gay, 1985. ILO. Riach and Rich, 1987, 1991). Από την άλλη πλευρά, υπήρξε και η ομάδα αυτών που θεώρησε ότι αυτό το αποτέλεσμα αποτελεί ένδειξη ίσης μεταχείρισης απέναντι στους υποψηφίους (Cross et al, 1990. Bendick, 1996. Neumark et al, 1996). Υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορεί να απορριφθεί ένας υποψήφιος προτού ένας υπεύθυνος στρατολόγησης έρθει αντιμέτωπος με τη φυλή ή το φύλο, κλπ του υποψηφίου. Πιο ειδικά, η κατάσταση της μακροοικονομικής αγοράς εργασίας μπορεί να επηρεάσει τις περιπτώσεις της ταυτόχρονης απόρριψης. Μια αύξηση στην ανεργία θα αυξήσει την αναλογία των αιτούντων για θέσεις εργασίας και θα αυξήσει την

πιθανότητα απόρριψης, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις διακρίσεις (Riach and Rich, 2002).

Παραδείγματα ερευνών

Δεν μπορούν όλες οι έρευνες και τα πειράματα πάνω στον τομέα των διακρίσεων να ακολουθούν την παραπάνω μεθοδολογία για να μπορούμε να συγκρίνουμε ομοιόμορφα τα αποτελέσματά τους. Αλλά θα αναφέρουμε μερικές, ενδεικτικά.

Τα αποτελέσματα των ερευνών για τις φυλετικές διακρίσεις στην απασχόληση έχουν επεκταθεί σε μια περίοδο άνω των 30 ετών και σε εννέα χώρες, σε Ευρώπη, Βόρεια Αμερική και Ειρηνικό, σε όλα τα μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Οι μειονοτικές ομάδες που έχουν περιληφθεί είναι μαύροι, Ασιάτες, Άραβες, Τούρκοι και άλλοι λευκοί μη-υπήκοοι. Η έκταση των διακρίσεων ποικίλλει χρονικά, χωροταξικά και μεταξύ των διάφορων μειονοτικών ομάδων. Το σημαντικό όμως είναι, με εξαίρεση τις μελέτες που έγιναν στις ΗΠΑ, ότι το ποσοστό των καθαρών διακρίσεων σε μαύρους, Ασιάτες και Άραβες δεν ήταν ποτέ χαμηλότερο του 25%. Αυτό αποδεικνύει διάχυτες φυλετικές διακρίσεις στην απασχόληση. Η εξαίρεση των ΗΠΑ και το μειωμένο ποσοστό διακρίσεων προφανώς προέρχεται από τη θέσπιση του Νόμου των Πολιτικών Δικαιωμάτων του 1964 και την ίδρυση της Επιτροπής Ίσων Ευκαιριών Απασχόλησης (Equal Employment Opportunity Commission) το 1965 (Riach and Rich, 2002).

Μία πρόσφατη έρευνα (Szczygielska, 2006) πραγματοποιήθηκε με συμμετέχοντες φοιτητές από το Erasmus University Rotterdam και εργαζόμενους από Βέλγιο και Ολλανδία με σκοπό τη μέτρηση των διακρίσεων κατά τη στρατολόγηση των ατόμων. Στους συμμετέχοντες, πιο συγκεκριμένα, δόθηκαν διαφορετικά βιογραφικά σημειώματα και ήταν υποχρεωμένοι να ονομάζουν την υπηκοότητα των υποψηφίων βασισμένοι στα ονόματά τους και στα διαφορετικά εθνοτικά χαρακτηριστικά τους. Τα εθνοτικά χαρακτηριστικά που είχαν συμπεριληφθεί στα βιογραφικά (πχ. ενεργό μέλος της κοινότητας Αφρικανικών Τεχνών) έρχονταν σε συμφωνία με τις υποτιθέμενες εθνικότητες των υποψηφίων. Τα αποτελέσματα της εργασίας έδειξαν ότι ενώ τα βιογραφικά που δόθηκαν ήταν ισοδύναμα (σε εργασία και σπουδές), οι προκαταλήψεις που δημιουργήθηκαν από τα ονόματα και τις δραστηριότητες των συμμετεχόντων διαφαίνονταν ξεκάθαρα και όλες οι αρχικές υποθέσεις της έρευνας υποστηρίχθηκαν.

Μια άλλη έρευνα (McGinnity et al, 2009) συγκρίνει απευθείας τις απαντήσεις των εργοδοτών σε αιτήσεις για θέσεις εργασίας από υποψηφίους που είναι πανομοιότυποι σε όλα τα χαρακτηριστικά τους, εκτός από την εθνική ή εθνοτική καταγωγή τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ιρλανδία και τα αποτελέσματα ήταν υπέρ των υποψηφίων με Ιρλανδικά ονόματα οι οποίοι και προσκαλέστηκαν σε συνεντεύξεις δύο φορές περισσότερο από τους υπόλοιπους υποψηφίους, αν και τα είχαν όλοι προσκομίσει ισοδύναμα βιογραφικά σημειώματα. Η εθνικότητα των υπολοίπων υποψηφίων (Αφρικανοί, Ασιάτες Γερμανοί), ο κλάδος και η θέση στην οποία έκαναν αίτηση δεν έπαιξε κάποιο σημαντικό ρόλο. Το ποσοστό διακρίσεων που αποκαλύφθηκε είναι υψηλό σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Το 2006 πραγματοποιήθηκε μια μελέτη στο δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα για ακαδημαϊκές θέσεις στην Ολλανδία (van den Brink et al.). Τα αποτελέσματα έδειξαν ξεκάθαρες διακρίσεις μεταξύ των δύο φύλων στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων (πρόσληψη και προαγωγή περισσότερων αντρών από ότι γυναικών). Μια σημαντική ανακάλυψη της συγκεκριμένης έρευνας ήταν, ότι οι γυναίκες έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσληφθούν εάν η επιτροπή που είναι υπεύθυνη για την επιλογή απαρτίζεται από περισσότερες γυναίκες (και αντιστοίχως για τους άντρες - σφάλμα ομοιότητας με τον συνεντευξιόζοντα - similar to me). Επιπρόσθετα, η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων (ειδικά στις ακαδημαϊκές θέσεις) μπορεί να οφείλεται στο διαφορετικό τρόπο που προωθούν οι γυναίκες τους εαυτούς τους για να καλύψουν τις πιθανές κενές θέσεις (Bagilhole and Goode, 2001). Τέλος, η έρευνα ανέδειξε ότι λιγότερες γυναίκες αιτήθηκαν για τις ακαδημαϊκές θέσεις από ότι άντρες και αυτό γιατί υπάρχουν λιγότερες γυναίκες στον πανεπιστημιακό τομέα εξ αρχής.

Μία ακόμη έρευνα που αφορά το φύλο των υποψηφίων πραγματοποιήθηκε από τους Riach και Rich (2006). Ζεύγη προσεκτικά ταιριασμένων γραπτών αιτήσεων κατασκευάστηκαν προς αγγελίες κενών θέσεων εργασίας στην Αγγλία για να ελεγχθούν οι διακρίσεις λόγω διαφορετικού φύλου κατά τη διάρκεια των προσλήψεων. Κατασκευάστηκαν δύο πρότυπα βιογραφικών σημειωμάτων για κάθε επάγγελμα για τον έλεγχο όλων των σχετικών από την πλευρά της προσφοράς μεταβλητών όπως προσόντα, εμπειρία και ηλικία. Κατά συνέπεια, οποιαδήποτε απόκλιση στις απαντήσεις που θα καταγραφόταν, θα αποδιδόταν στις διακρίσεις από την πλευρά της ζήτησης. Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διάκριση εις βάρος των αντρών στο "γυναικείο επάγγελμα" γραμματέας και εις βάρος των γυναικών στο "αντρικό επάγγελμα" μηχανικός. Στατιστικά σημαντική και άνευ προηγουμένου διακρίσεις βρέθηκαν εις

βάρος των αντρών σε δύο "μικτά επαγγέλματα" - ασκούμενος ορκωτός λογιστής και αναλυτής και προγραμματιστής ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Όσο αναφορά στην ηλικία των υποψηφίων, υπάρχουν πολλά στερεότυπα που επικρατούν και οδηγούν στη διαφορετική μεταχείριση των ατόμων. Οι περισσότερες έρευνες έχουν επικεντρωθεί κυρίως στους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους και στις αντιλήψεις που τους θέλουν να έχουν δυνατότητες που συνδέονται με την ηλικία τους. Αντίστοιχα όμως, υπάρχουν και στερεοτυπικές αντιλήψεις που θέλουν τους μεγαλύτερους εργαζομένους να είναι πιο αξιόπιστοι και τους νεότερους να μη διαθέτουν αυτό το χαρακτηριστικό. Μία μελέτη (Sargeant, 2013) αξιολόγησε τις αποδείξεις για το αν οι νέοι βιώνουν διακρίσεις και δεν ήταν καθόλου δύσκολο να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι οι νέοι υποφέρουν από εις βάρος τους στερεότυπα που έχουν να κάνουν με την ηλικία τους. Το γεγονός ότι οι εργοδότες έχουν την τάση να προσέχουν τις κοινωνικές δεξιότητες (soft skills) των νεαρών υποψηφίων κατά τη διάρκεια της στρατολόγησης υποδηλώνει ότι υπάρχει άφθονο πεδίο για στερεοτυπικές υποθέσεις που παίζουν ρόλο στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής.

Τέλος, μία ακόμη έρευνα στο δημόσιο τομέα (Formunjong, 2013) πραγματοποιήθηκε και αφορούσε την περίπτωση του Εθνικού Διυλιστηρίου SO.NA.RA. στο Καμερούν. Στη συγκεκριμένη έρευνα προσδιορίστηκε η διαφθορά ως σημαντικός παράγοντας των διακρίσεων στην επιλογή του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι είχαν προσληφθεί με βάση το όνομά τους, το οποίο και μαρτυρούσε από ποιά περιοχή ή χώρα προέρχονται. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι συγγενείς. Βέβαια, οι ίδιοι όταν ρωτήθηκαν απάντησαν ότι η πρόσληψή τους καθορίστηκε εξ ολοκλήρου από την αξία τους. Οι ερωτηθέντες εκτός της εταιρίας όμως, επιβεβαίωσαν ότι η διαφθορά και οι διακρίσεις αποτελούν το εισιτήριο για την εισαγωγή κάποιου εργαζομένου στην εταιρία.

5.3 Διακρίσεις στην προεπιλογή (short listing) των υποψηφίων

Το θέμα είναι ότι η δημιουργία διακρίσεων μεταξύ των ανθρώπων βασισμένες σε κοινωνικά χαρακτηριστικά ομάδων και η διαφορετική μεταχείρισή τους (διακρίσεις μεταξύ των ανθρώπων) δεν είναι κακό από μόνο του. Αλλά, αν γίνεται για να μειώσει ευκαιρίες ή γίνεται προς εκμετάλλευση ομάδων, τότε μετατρέπεται σε μια καταπιεστική πράξη και είναι ηθικά αμφισβητήσιμη. Αντιθέτως, δημιουργώντας τέτοιες διακρίσεις προκειμένου να προσφερθεί προνομιακή μεταχείριση και ως εκ τούτου, να αποκατασταθεί μια υπάρχουσα μειονεκτική θέση, αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως ηθικά

αξιέπαινη πράξη. Το επίμαχο θέμα δεν είναι η μεταχείριση, αλλά ο σκοπός και η επιπτώσεις της μεταχείρισης (Noon, 2010).

Το κλειδί για τη διασφάλιση ισότητας και διαφορετικότητας κατά την προεπιλογή των υποψηφίων είναι η εξασφάλιση ότι οι αποφάσεις είναι βασισμένες σε εκτίμηση πραγματικών γεγονότων που προέρχονται από τις αιτήσεις των υποψηφίων ή τα βιογραφικά τους σημειώματα σε σχέση με τις απαιτήσεις που υπάρχουν στις περιγραφές προσόντων των θέσεων εργασίας. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση επίσης και να αποφευχθούν υποθέσεις αναφορικά με τους υποψηφίους και του είδους της εργασίας που θα ήθελαν να κάνουν και τις εργασίες που μπορούν να κάνουν (Daniels and Macdonald, 2005).

Μερικά παραδείγματα άκυρων γενικεύσεων, προκαταλήψεων και στερεοτύπων είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Οι γυναίκες δεν είναι κατάλληλες για δουλειές που απαιτούν βαριά ή βρώμικη εργασία
- ✓ Μια νεαρή υποψήφια είναι απίθανο να παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα στην απασχόληση γιατί είναι βέβαιο ότι θα αποφασίσει να κάνει οικογένεια
- ✓ Μια γυναίκα με μικρά παιδιά δε θα είναι σε θέση να εργάζεται πολλές ώρες ή να ταξιδεύει μακριά από το σπίτι τις για δουλειές
- ✓ Μια γυναίκα με παιδιά δεν μπορεί να είναι απόλυτα αφοσιωμένη στη δουλειά της
- ✓ Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης δεν παίρνουν τις εργασιακές τους ευθύνες στα σοβαρά
- ✓ Αν δοθεί σε ένα νεαρό άτομο κάποια εποπτική θέση, θα δημιουργηθούν προβλήματα εξουσίας και αποτελεσματικότητας
- ✓ Ένα ηλικιωμένο άτομο, εάν και εφόσον προσληφθεί στην εταιρία/οργανισμό, δε θα παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα
- ✓ Τα ηλικιωμένα άτομα και τα άτομα με ειδικές ανάγκες παίρνουν πολλές ημέρες αδειών λόγω προβλημάτων υγείας
- ✓ Τα άτομα με ειδικές ανάγκες προκαλούν αναστάτωση διότι θα χρειαστούν όλων των ειδών ειδικές ρυθμίσεις για την παραμονή τους στην εταιρία
- ✓ Μπορεί να προκύψουν προβλήματα εάν μια γυναίκα προσληφθεί σε κάποιο πόστο που θα πρέπει να εργάζεται μόνη της με έναν άντρα για μεγάλο χρονικό διάστημα

- ✓ Ένας/μία υποψήφιος/α από ένα συγκεκριμένο φυλετικό ή πολιτιστικό υπόβαθρο δε θα ταιριάζει με την υπόλοιπη ομάδα
- ✓ Ένας/μία υποψήφιος/α με διαφορετική υπηκοότητα θα χρειαστεί άδεια εργασίας, και αυτό αναπόφευκτα θα προκαλέσει μια υπερβολική ταλαιπωρία για την εταιρία
- ✓ Κάποιος/α από μια συγκεκριμένη θρησκεία θα προκαλέσει αναστάτωση γιατί θα απαιτεί να απουσιάζει συχνά για να προσεύχεται
- ✓ Δε θα ήταν καλή ιδέα να προσληφθεί ένας/μία ομοφυλόφιλος/η γιατί μπορεί να γίνουν θύματα παρενόχλησης από τους συναδέλφους τους

Θα ήταν εγγενώς άδικο και αντιεπαγγελματικό να επιτραπεί σε οποιεσδήποτε από τις παραπάνω ψευδείς παραδοχές να επηρεάσουν την απόφαση για το ποιός ή ποια θα προεπιλεγεί για τη θέση εργασίας. Γενικές υποθέσεις αυτού του είδους κουβαλούν τον κίνδυνο ένας υποψήφιος εξαιρετικά κατάλληλος για τη θέση, εν τέλει να απορριφθεί. Επιπλέον, σε ορισμένες περιπτώσεις, η μη-προεπιλογή βασισμένη στις παραπάνω δικαιολογίες θα μπορούσε να οδηγήσει σε καταγγελία παράνομων διακρίσεων και να φτάσει μέχρι και σε δικαστήριο για την απασχόληση (Daniels and Macdonald, 2005).

5.4 Αποφυγή διακρίσεων κατά τη στρατολόγηση και επιλογή

Η αποτελεσματική στρατολόγηση απαιτεί μία αντικειμενική, συστηματική και καλά σχεδιασμένη προσέγγιση έτσι ώστε να αποφευχθεί η παράνομη διάκριση. Τόσο το αρχικό ξεκαθάρισμα, όσο και η τελική επιλογή πρέπει να γίνουν με βάση τη σχετική προϋπηρεσία, τις δεξιότητες, τις ικανότητες, τις γνώσεις και το ταλέντο και να βασίζονται σε πραγματικά στοιχεία. Η νομοθεσία απαγορεύει να χρησιμοποιηθούν παράγοντες όπως το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η φυλή, η θρησκεία και ο σεξουαλικός προσανατολισμός με σκοπό να παρθούν αποφάσεις για τη διαδικασία στρατολόγησης (Daniels and Macdonald, 2005). Προκειμένου να διασφαλιστεί η τήρηση των νόμων και κανονισμών για την απασχόληση, να αποφευχθούν κυρώσεις και να αντληθούν τα οφέλη της συμμόρφωσης με τους τοπικούς κανόνες σε αυτά τα διαφορετικά εθνικά και πολιτιστικά πλαίσια, οι μάνατζερ πρέπει να κατανοήσουν τις νομοθετικές, επιχειρηματικές και της κοινωνικής πολιτικής πρακτικές της χώρας στην οποία εργάζονται (Mor Barak, 2005).

Είναι σκόπιμο, όλοι οι οργανισμοί να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν διαδικασίες στρατολόγησης και να δίνουν κατευθυντήριες γραμμές σε όλο το προσωπικό που εμπλέκεται στη διαδικασία και να διασφαλίζουν ότι αυτές ενσωματώνονται στις αρχές

της εταιρίας/οργανισμού για πρακτικές ίσων ευκαιριών. Επίσης, είναι απαραίτητο όλοι όσοι συμμετέχουν στη στρατολόγηση και επιλογή των υποψηφίων να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι και στις διαδικασίες στελέχωσης και στις αρχές της ισότητας (Daniels and Macdonald, 2005).

Είναι παράνομο να γίνονται διακρίσεις:

- Στις διαδικασίες (σχεδιασμός αγγελιών εργασίας, διαδικασία διαχωρισμού βιογραφικών, συνεντεύξεις, ερωτήσεις συνεντεύξεων, ψυχομετρικά τεστ και η τελική απόφαση του διορισμού) που γίνονται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το σε ποιο/ους θα προσφερθεί εργασία.
- Στις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες αποφασίζεται ποια απασχόληση θα προσφερθεί.
- Σε απορρίψεις ή σε σκόπιμες παραλείψεις για προσφορά εργασίας.

Σύμφωνα με τις Daniels and Macdonald (2005), είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τρόποι με τους οποίους υπάρχει δυνατότητα αποφυγής διακρίσεων κατά τη διαδικασία στρατολόγησης. Παραδείγματα:

- Διασφάλιση ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση είναι όσο το δυνατό αντικειμενικά για να αποφευχθούν πιθανές ακούσιες διακρίσεις.
- Αποφυγή της χρήσης ορίων ηλικίας στη στρατολόγηση (είναι άλλωστε παράνομο από την 1^η Οκτωβρίου 2006).
- Αποφυγή χρήσης γλώσσας που υπονοεί προκαταλήψεις.
- Να χρησιμοποιηθεί άτομο για τη διαδικασία που να μην έχει προκαταλήψεις - αυτή είναι και η έννοια του χρησιμοποιώ τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.
- Ο μόνος λόγος συγκέντρωσης πληροφοριών για εθνικότητα να είναι στατιστικός (αν και σε μερικές χώρες είναι απαραίτητο να είναι γνωστή η εθνικότητα του υποψηφίου για να αποφευχθούν προβλήματα με άδειες παραμονής στη χώρα ή άδειες εργασίας). Καλύτερα οι συγκεκριμένες πληροφορίες να κρατούνται χωριστά και μακριά από τους υπεύθυνους προσλήψεων ή αυτών που αποφασίζουν ποιοι θα προσκαλεστούν σε συνεντεύξεις.
- Να διασφαλιστεί ότι ό,τι τεχνικές επιλογής χρησιμοποιούνται, όπως η ψυχομετρική αξιολόγηση, δε διακρίνονται από πολιτιστικές προκαταλήψεις και δεν απαιτούν γλωσσικές δεξιότητες που δεν είναι απαραίτητες για τη θέση εργασίας.

- Χρησιμοποίηση μιας δομημένης διαδικασίας συνέντευξης που δεν περιλαμβάνει αδιάκριτες προσωπικές ερωτήσεις.
- Ο σαφής στόχος να είναι να προσληφθεί το άτομο που πληροί καλύτερα τις προδιαγραφές της θέσης.
- Να διατηρούνται τα αρχεία με τους σαφείς λόγους για τις αποφάσεις πρόσληψης.

Οι εργοδότες πολλές φορές δεν μπορούν να εκτιμήσουν την ισοδυναμία των βιογραφικών. Αυτό συνάδει με την ιδέα της λεξικογραφικής αναζήτησης από τους εργοδότες (Bertrand and Mullainathan, 2004). Οι εργοδότες που λαμβάνουν μεγάλο όγκο βιογραφικών σημειωμάτων θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν γρήγορους ευρετικούς μηχανισμούς κατά τη διάρκεια της πρώτης ανάγνωσης. Ένας τέτοιος μηχανισμός μπορεί να είναι ότι όταν συναντούν ένα όμοιο μειονότητα να σταματούν την περαιτέρω ανάγνωση (McGinnity et al, 2009).

5.5 Έλεγχος της στρατολόγησης και επιλογής

Γενικά θεωρείται ως καλή πρακτική για τους εργοδότες να παρακολουθούν τις διαδικασίες στρατολόγησης που χρησιμοποιούνται έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν διακρίσεις. Είναι ωστόσο σημαντικό, να γίνει διάκριση μεταξύ των πληροφοριών που απαιτούνται για το σκοπό του ελέγχου και των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για την στρατολόγηση και επιλογή. Είναι εξίσου σημαντικό να ενημερώσουν τους υποψηφίους ότι οποιαδήποτε παρεχόμενη προσωπική πληροφορία δε θα χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία της διαλογής ή επιλογής, και ότι η πληροφορία θα χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει την επιχείρηση / οργανισμό να επανεξετάσει και να βελτιώσει τις πρακτικές ισότητας και διαφορετικότητας (Daniels and Macdonald, 2005).

Οι στόχοι του ελέγχου της στρατολόγησης και επιλογής θα πρέπει να είναι:

- Να διαπιστώσει εάν οι αναλογίες ανδρών και γυναικών και ατόμων από διαφορετικές φυλετικές ομάδες που κάνουν αίτηση για απασχόληση είναι ανάλογες των αριθμών σε κάθε μία από αυτές τις ομάδες μέσα στην ευρύτερη κοινωνία
- Να προσδιορίσει εάν υπάρχει ένα υψηλότερο ποσοστό υποψηφίων του ενός φύλου ή μιας φυλετικής ομάδας που να έχει απορριφθεί και σε ποιο στάδιο της στρατολόγησης τείνει να απορρίπτεται

- Να επανεξετάσει το ηλικιακό προφίλ αυτών που αιτούνται για τις θέσεις εργασίας και να διαπιστωθεί εάν και κατά πόσο υπάρχει σχέση ανάμεσα σε αυτό και στο ηλικιακό προφίλ όσων εν τέλει προσλαμβάνονται
- Να επανεξεταστεί ο αριθμός των ατόμων που αιτούνται για τις θέσεις και ποιο ποσοστό από αυτούς προσλαμβάνονται τελικά (η ίδια διαδικασία να χρησιμοποιηθεί και σε κάθε κατηγορία και ομάδα διακρίσεων)
- Να αναλάβει δράση για να καθορίσει τους λόγους για τους οποίους οποιοδήποτε δυσανάλογοι αριθμοί γυναικών, αντρών, μέλη μειονοτικών φυλών, ατόμων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων ή ατόμων με ειδικές ανάγκες δεν κάνουν αίτηση για τη θέση εργασίας ή απορρίπτονται και να βρεθούν μέσα για την αντιμετώπιση της κατάστασης.

5.6 Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να ερευνηθούν και να αναδειχθούν οι σωστές πρακτικές των διαδικασιών στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες χωρίς να προκαλούνται και να υφίστανται διακρίσεις οι υποψήφιοι που αιτούνται για τις κενές θέσεις εργασίας. Οι εταιρίες / οργανισμοί θέλουν πάντα να προσλαμβάνουν και να περιλαμβάνουν στις ομάδες τους τους καλύτερους. Τους καλύτερους όμως σύμφωνα με ποια κριτήρια;

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης οι αιτήσεις για κενές θέσεις εργασίας έχουν πολλαπλασιαστεί και μαζί με αυτές έχει δυσκολέψει πολύ το έργο των υπευθύνων για τις προσλήψεις. Εμφανίζονται στα χέρια τους βιογραφικά που έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά (σπουδές, ενδιαφέροντα, ελάχιστη προϋπηρεσία, κλπ) και η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων για τις κατάλληλες θέσεις πολλές φορές γίνεται με κριτήρια που δεν είναι απόλυτα αντικειμενικά. Από την άλλη πλευρά όμως, αν οι υποψήφιοι έχουν παρόμοιες ικανότητες και δεξιότητες, ποιό θα είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που θα τους διαφοροποιήσει;

Αρχικά, πρέπει να διαχωρίσουμε τα δύο στάδια της επιλογής προσωπικού. Το πρώτο είναι η διαλογή των υποψηφίων σύμφωνα με τα βιογραφικά τους σημειώματα και η απόφαση για το ποιό θα προχωρήσουν σε μία συνέντευξη και δεύτερον, η επιλογή αυτών που θα προσληφθούν μετά τη διαδικασία της συνέντευξης. Στο πρώτο στάδιο συναντώνται οι περισσότερες περιπτώσεις διακρίσεων των υποψηφίων. Η αλήθεια είναι, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι λόγω του μεγάλου όγκου των βιογραφικών, οι υπεύθυνοι έρχονται σε πολύ δύσκολη θέση και αναγκάζονται να χρησιμοποιούν τρόπους γρήγορης πρώτης επιλογής - ξεκαθαρίσματος (short listing) των υποψηφίων. Η πρώτη ανάγνωση είναι αυτή που βασίζεται πάνω σε προκαταλήψεις και στερεότυπα και οδηγεί σε μεροληπτικές αποφάσεις. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνουν διαχωρισμοί σύμφωνα με το φύλο, τη θρησκεία ή την ηλικία των υποψηφίων είτε οι υποψήφιοι έχουν τα υπόλοιπα προσόντα τους ίδια, είτε όχι. Η δεύτερη περίπτωση ειδικά, χαρακτηρίζεται επικίνδυνη γιατί μπορεί να προκαλέσει και να οδηγήσει σε καταγγελία από την πλευρά των υποψηφίων και να δημιουργήσει προβλήματα στην εταιρία. Γι' αυτό το λόγο, οι υπεύθυνοι της στρατολόγησης (recruiters) πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι έτσι ώστε οι αποφάσεις τους να μην οδηγούν σε διακρίσεις και να αποφεύγονται τέτοιου είδους καταστάσεις. Αν οι διακρίσεις παρουσιάζονται σε περιπτώσεις που οι υποψήφιοι αναφέρουν ίδια προσόντα στα βιογραφικά τους, τότε για

να επιλεγεί ένας υποψήφιος που ανήκει σε κάποια μειονοτική κατηγορία θα πρέπει να έχει περισσότερα προσόντα από τον υποψήφιο που ανήκει στην πλειοψηφία για να πάρει τη δουλειά.

"recruiting a job applicant to have 10 years work experience, may amount to unlawful indirect age discrimination against younger job applicants"

University of Oxford

Στο δεύτερο στάδιο της στρατολόγησης, στη συνέντευξη, που υπάρχει η προσωπική επαφή με τον υποψήφιο συνήθως γίνονται λάθη όταν δε χρησιμοποιείται δομημένη συνέντευξη και όταν οι συνεντευξιζόμενοι δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Παρατηρούνται σφάλματα, όπως το σφάλμα των στερεοτύπων, το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης και το σφάλμα του φωτοστέφανου (halo effect).

Τα πειράματα/έρευνες που πραγματοποίησε ο ILO τα τελευταία 20 χρόνια σε διάφορες Ευρωπαϊκές χώρες ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές καθαρές διακρίσεις εναντίον των μειονοτικών υποψηφίων. Επίσης, ανακαλύφθηκε ότι οι περισσότερες διακρίσεις (σχεδόν το 90%) πραγματοποιήθηκαν στο πρώτο στάδιο της στρατολόγησης (αρχική προσέγγιση με τηλεφώνημα - CV ή γραπτή αίτηση) σε σύγκριση με το στάδιο της συνέντευξης. Πολλοί υποψήφιοι για θέσεις εργασίας λοιπόν, έχουν υπάρξει θύματα προκαταλήψεων, στερεοτύπων και διακρίσεων.

Τα ευρήματα όλων των μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί επιβεβαιώνουν την ανάγκη για αυστηρή εφαρμογή της νομοθεσίας για ισότητα. Είναι ζωτικής σημασίας να εξασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν τα δικαιώματά τους και εκείνοι που αντιμετωπίζουν διακρίσεις να έχουν αποτελεσματική πρόσβαση σε μέσα έννομης προστασίας.

Πέρα από τις διακρίσεις από την πλευρά των εργοδοτών θα λέγαμε ότι παρατηρήθηκε ένα ακόμα φαινόμενο, οι "διακρίσεις" από την πλευρά των υποψηφίων. Υπάρχει μεγάλο μέρος των υποψηφίων που δεν κάνει αίτηση για συγκεκριμένες θέσεις ή σε συγκεκριμένες εταιρίες ή κλάδους, απλά και μόνο επειδή έχουν επικρατήσει κάποιες προκαταλήψεις γύρω από συγκεκριμένα επαγγέλματα. Για παράδειγμα, δεν κάνουν αίτηση άντρες για θέση γραμματείας, γυναίκες για θέσεις μηχανικών, κλπ. Αυτό το γεγονός αναδεικνύει ένα μεγάλο κοινωνικό ζήτημα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί αρχικά από τους υπεύθυνους φορείς για την ισότητα στην απασχόληση αλλά και από τις ίδιες τις εταιρίες προτρέποντας τους κατάλληλους υποψηφίους να παραμερίσουν

κάποια χαρακτηριστικά τους που πιθανόν να τους κατατάσσουν σε κάποια μειονοτική κατηγορία και να τολμήσουν να διεκδικήσουν θέσεις εργασίας που τους αξίζουν.

Παρατηρήθηκε, μέσω της δευτερογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε, ότι οι περισσότερες έρευνες πάνω στην τομέα των διακρίσεων στην απασχόληση έχουν να κάνουν με την πολιτιστική και εθνοτική καταγωγή, την ηλικία, την εθνικότητα και το φύλο των υποψηφίων. Δεν υπάρχουν πολλές έρευνες που να ασχολούνται με τη θρησκεία, το σεξουαλικό προσανατολισμό, το χρώμα, την αναπηρία και την οικογενειακή κατάσταση των υποψηφίων. Ίσως τα συγκεκριμένα στερεότυπα να θεωρούνται ότι έχουν ξεπεραστεί ή κάποια άλλα να θεωρούνται ακόμα ταμπού, και σε θέματα ταμπού είναι δύσκολο να υπάρξουν αξιόπιστα αποτελέσματα ερευνών. Οι υποψήφιοι που ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες θα υποστηρίζουν ότι έχουν υποστεί διακρίσεις και οι εταιρίες με τη σειρά τους, θα υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής που χρησιμοποιούν είναι απόλυτα αμερόληπτες και ότι αντιμετωπίζουν όλους τους υποψηφίους δίκαια και ισότιμα. Οι έρευνες πάνω στις διακρίσεις κατά τη στρατολόγηση είναι ακόμα περιορισμένες, ειδικά αυτές που βασίζονται σε πειράματα προκαταλήψεων. Μερικές προηγούμενες μελέτες (de Beijl, 2000. Bertrand et al., 2004. Bovenkerk et al., 1994. Dagevos, 2001, Veenman, 1995) ωστόσο, όντως έδειξαν ότι υπάρχουν διακρίσεις αλλά δεν έχουν κάνει έλεγχο για πολλές εν δυνάμει ανησυχητικές μεταβλητές (πχ, είδος επαγγελματικής προϋπηρεσίας, επίπεδο μόρφωσης, ενδιαφέροντα, είδη εργασιών). Αυτές οι μεταβλητές πρέπει να ερευνηθούν σε ελεγχόμενες εργαστηριακές ρυθμίσεις.

5.7 Προτάσεις

Ένας από τους στόχους της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να δοθούν προτάσεις για νέες έρευνες που με τη σειρά τους θα αποκαλύψουν πιο αξιόπιστα και πιο σύγχρονα ποσοστά διακρίσεων στην επιλογή υποψηφίων και θα καλύψουν μεγαλύτερους τομείς και κατηγορίες των διακρίσεων. Στόχος είναι επίσης, να δοθούν κατευθυντήριες γραμμές (εάν και εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο) προς τις επιχειρήσεις / οργανισμούς για την πλήρη εξάλειψη των διακρίσεων προς τους υποψηφίους και για να αντιληφθούν οι εταιρίες την αξία της διαφορετικότητας στην εκπλήρωση των στρατηγικών τους στόχων.

Ας ξεκινήσουμε με τις προτάσεις για αποφυγή των διακρίσεων κατά τις διαδικασίες στρατολόγησης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού:

- ◆ Στις αγγελίες εργασίας θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα για την αποφυγή χρήσης επαγγελματικών προσόντων ή απαιτήσεων που θα δημιουργούν αναστολές στους υποψήφιους που έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά να αιτηθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις (εκτός και εάν είναι δικαιολογημένες σε σχέση με το είδος της εργασίας)
- ◆ Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι περιγραφές των θέσεων εργασίας και τα κριτήρια επιλογής δεν εισάγουν διακρίσεις άμεσες ή έμμεσες εις βάρος των πιθανών υποψηφίων
- ◆ Όλοι όσοι εμπλέκονται στην προεπιλογή και διαδικασία συνεντεύξεων θα πρέπει να αποφεύγουν να κάνουν στερεοτυπικές υποθέσεις για τους υποψηφίους με βάση κάποια προστατευμένα χαρακτηριστικά τους (πχ ένας νέος δεν έχει πειθώ και δεν μπορεί να επηρεάσει άλλους, ένας ξένος δε θα μπορέσει να πάρει άδεια εργασίας, ένας υποψήφιος με αναπηρία, ή συγκεκριμένη ηλικία, φυλή, φύλο ή σεξουαλικό προσανατολισμό δε θα "ταιριάζει" στην "κουλτούρα" της εταιρίας, κλπ)
- ◆ Για να αποφευχθούν οι παράνομες διακρίσεις, οι συνεντευξιάζοντες θα πρέπει να αποφεύγουν να κάνουν ερωτήσεις για τα προστατευόμενα χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Για παράδειγμα: "Πώς αισθάνεστε με το να διοικείτε ηλικιωμένους / νεότερους συναδέλφους;", "Νομίζετε ότι είστε αρκετά ώριμοι ώστε να αναλάβετε αυτό το επίπεδο ευθύνης;" και "Πώς θα χειρίζεστε τις οικογενειακές και εργασιακές σας ευθύνες;"

- ◆ Να χρησιμοποιούνται πιο αξιόπιστοι αλλά και την ίδια στιγμή, γρήγοροι τρόποι για το short listing των υποψηφίων
- ◆ Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων να παρευρίσκονται και να τη διενεργούν τουλάχιστον ένα στέλεχος γραμμής και ένα στέλεχος από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, για να μπορούν να αποφευχθούν διακρίσεις και ταυτόχρονα να μπορούν να καλυφθούν οι βασικές πληροφορίες για τις ικανότητες και δεξιότητες του υποψηφίου

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα:

- i. Να μελετηθεί σε ποιά επαγγέλματα και κλάδους είναι πιο συνήθεις οι διακρίσεις πριν την πρόσληψη των εργαζομένων
- ii. Να μελετηθεί ποιές προκαταλήψεις και στερεότυπα οδηγούν σε μεροληπτικές αποφάσεις κατά την πρόσληψη
- iii. Να ερευνηθεί ποιές μειονότητες βιώνουν πιο συχνά διακρίσεις κατά τη διάρκεια στρατολόγησης και επιλογής για μια θέση εργασίας
- iv. Να ερευνηθούν κατηγορίες διακρίσεων που δεν εμφανίζονται συχνά στις μέχρι τώρα έρευνες (θρησκεία, σεξουαλικός προσανατολισμός, αναπηρία)
- v. Να γίνουν έρευνες για τις διακρίσεις που βιώνουν οι υποψήφιοι κατά την επιλογή τους και σε χώρες εκτός Ηνωμένου Βασιλείου, Ολλανδίας και Η.Π.Α (πχ. υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες, Ασιατικές και της Νοτίου Αμερικής)
- vi. Να ερευνηθεί πιο συγκεκριμένα, σε τί ποσοστό υπάρχουν διακρίσεις στην Ελλάδα στα αρχικά στάδια επιλογής προσωπικού
- vii. Να γίνουν σύγχρονες και μεγαλύτερου βεληνεκούς πειραματικές έρευνες με αποστολές πολλαπλών παρόμοιων βιογραφικών σημειωμάτων που η μόνη τους διαφορά να είναι μόνο ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που να μπορεί να οδηγήσει σε προκαταλήψεις και άρα σε μεροληπτικές αποφάσεις των υπευθύνων (σε όλα τα στάδια της στρατολόγησης)
- viii. Να γίνουν συγκριτικές μελέτες για να βρεθεί σε ποιό στάδιο της στελέχωσης μιας εταιρίας είναι πιθανότερο να συναντήσουμε διακρίσεις εις βάρος των υποψηφίων
- ix. Να γίνουν συγκριτικές μελέτες για να διευκρινιστεί σε ποιές εταιρίες (μεσαίες ή μεγάλες) είναι συνηθέστερο το φαινόμενο των διακρίσεων
- x. Να ερωτηθούν οι υποψήφιοι για τη γνώμη τους (εάν έχουν επάρξει θύματα διακρίσεων ή όχι)

Βιβλιογραφία

Ξένη

- 📖 Aaker, D. and Day, G. (1990), *Marketing Research*, 4th Edition, Wiley, New York
- 📖 Allport, G.W., (1954), *The nature of prejudice*, Reading, MA: Addison - Wesley.
- 📖 Armstrong, M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Cambridge University
- 📖 Armstrong, M., (2006), *Strategic Human Resource Management, A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page
- 📖 Barber, A., E., (1998), *Recruiting Employees*, Thousand Oaks, CA: Sage
- 📖 Brewer, M.B. & Crano, W.D. (1994), *Social Psychology*, St. Paul, MN, West Publishing Company
- 📖 Brown, C. and Gay, P. (1985), *Racial Discrimination 17 Years After the Act*, London: Policy Studies Institute.
- 📖 Cooper, D. and Robertson, I., (1995), *The Psychology of Personnel Selection: A quality approach*, Pontledge
- 📖 Cox, T., (1994), *Cultural Diversity in organizations: Theory, research and practice*, San Francisco, Berrett-Koehler
- 📖 Cross, H., Kenney, J., Mell, J. and Zimmermann, W., (1990), *Employer hiring practices: Differential Treatment of Hispanic and Anglo Job Seekers*, Washington, The Urban Institute Press
- 📖 Daniels, K., and Macdonald, L., (2005), *Equality, Diversity and Discrimination*, London, CIPD
- 📖 Dessler, G., (2005), *Human Resource Management*, 10th edition, International Edition, Pearson Prentice Hall
- 📖 Dipboye, R. L., (1991), *Selection Interviews: Process Perspectives*, Cincinnati, South Western Publishing
- 📖 Glastra, F.J., (1999), *Organizations and Diversity: Towards a contextual approach of intellectual management*, Utrecht, The Netherlands, Lemma
- 📖 Liff, S (2000) *Manpower or HR planning: what's in a name?*, in S Bach and K Sisson (eds), *Personnel Management*, 3rd edition, Blackwell, Oxford
- 📖 Lippmann, W., (1922), *Public Opinion*, New York: Hartcourt, Brace

- 📖 Mor Barak, M.E., (2005), *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, USA
- 📖 Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., Επιστημονική Επιμέλεια Αθανασόπουλος: Κ.Γ., Μετάφραση: Κολαΐτη, Ρ. (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων - Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*, Εκδόσεις Παπαζήση, Τόμος Α΄
- 📖 Schultz, D. and Schultz, S.E., (2009), *Psychology and Work Today: International Edition*, 10th edition, Prentice Hall, Pearson
- 📖 Storey, J., (1989), *From personnel management to human resource management, in New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London
- 📖 Storey, J., Wright, P.M., Ulrich, D., (2009), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, New York, Routledge
- 📖 Stredwick, J., (2000), *An Introduction to Human Resource Management*, London, Butterworth - Heinemann
- 📖 Taylor, D.M. & Moghaddam, F.M. (1994), *Theories of intergroup relations*, Westport, Praeger
- 📖 Torrington, D. and Hall, L., (1995), *Personnel Management, HRM in Action*, Prentice Hall
- 📖 Yanou, M., (2009), *Labor Law: Principles and Practice in Cameroon*, Cameroon, REDEF

Ελληνική

- 📖 Δημητριάδη, Ζ. (2000), *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Interbooks, Αθήνα
- 📖 Κυριαζόπουλος, Π., Κιουλάφας, Κ., (1994), *Έρευνα Αγοράς*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- 📖 Ξηροτύρη -Κουφίδου, Σ. (2010) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Εκδόσεις Ανικούλα
- 📖 Σταθακόπουλος, Β. (2005), *Μέθοδοι έρευνας αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα











Αρθρα

- ✓ Bagilhole, B. and Goode, J. (2001), *The contradiction of the myth of individual merit, and the reality of a patriarchal support system in academic careers; a feminist investigation*, The European Journal of Women's Studies, Vol. 8 No. 2, pp. 161-80
- ✓ Bendick Jnr., M., (1996), *Discrimination against racial/ethnic minorities in access to employment in the United States: empirical findings from situation testing*, International Migration Papers 12, Geneva, International Labour Office.
- ✓ Bertrand, M. and S. Mullainathan, (2004), *Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination*, The American Economic Review, Vol. 94, No. 4, pp. 991-1013
- ✓ Bovenkerk, F., Gras, M. & Ramsodh, D., (1994), *Discrimination against migration workers and ethnic minorities in access to employment in the Netherlands*, International Labour Office, Geneva
- ✓ Clifford, J., (1994), *Job Analysis: Why Do It and How Should It Be done?*, Public Personnel Management, 23, no.2, pp. 321-340
- ✓ Coil, J. and Rice, C., (1993), *Managing Work-Force Diversity in the 90s: The impact of the Civil Rights Act of 1991*, Employee Relations Law Journal, 18, no.4, pp.547-565
- ✓ de Beijl, R., (2000), *Documenting discrimination against migrant workers in the labour market. A comparative study of four European countries.*, Genève, International Labour Organization
- ✓ Dagevos, J., (2001), *Rapportage minderheden 2001. Meer werk.*, Social and Cultural Planning Office, The Hague
- ✓ Dougherty, T., W., Turban, D., B., Callender, J., C., (1994), *Confirming First Impressions in the Employment Interview: A field study of Interviewer Behavior*, Journal of Applied Psychology, 79, pp. 659-665
- ✓ Hamilton, D.L. & Sherman, J.W., (1994), *Stereotypes*, In J.R.S. Wyer & T.K. Srull (Eds.), Handbook of social cognition, 2nd ed., Vol.2, pp. 1-68, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- ✓ Hilton, J.L., & von Hippel, W., (1996), *Stereotypes*, Annual Review of Psychology, 47, pp. 237-271
- ✓ Keep, E. & James, S., (2010), *Recruitment and Selection - The Great Neglected Topic*, SKOPE Research Paper No.88, Cardiff & Oxford Universities

- ✓ Kunda, Z. & Spencer, J., (2003), *When do stereotypes come to mind and when do they colour judgment? A goal-based theoretical framework for stereotype activation and application*, Psychological Bulletin, 129 (4), pp.511-544
- ✓ McDaniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Maurer, S.D., (1994), *The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 4, pp.599-616
- ✓ McGinnity, F., Nelson, J., Lynn, P. and Quinn, E., (2009), *Discrimination in Recruitment: Evidence from a Field Experiment*, Equality Authority and The Economic and Social Research Institute, Dublin
- ✓ McIntosh, N. and Smith, D., (1974), *The extent of racial discrimination*, Political and Economic Planning Broadsheet, No.547, London
- ✓ Metcalf, H. and J. Forth, (2000), *Business benefits of race equality at work*, NIESR Research Report No. 177, London: Department for Education and Employment
- ✓ Neumark, D., Bank, R. and Van Nort, K. (1996), *Sex discrimination in restaurant hiring: an audit study*, Quarterly Journal of Economics, vol. 111, pp. 915–41.
- ✓ Noon, M., (2010), *The shackled runner: time to rethink positive discrimination?*, Work , employment and society, Vol. 24 (4), pp 728-739
- ✓ Olian, J., Rynes, S., (1984), *Organizational Staffing: Integrating Practices with Strategy*, Industrial Relations, Vol. 23, Issue 2, pp. 170-183
- ✓ Ployhart, R. & Holtz, B., (2008), *The Diversity - Validity Dilemma: Strategies for Reducing Racioethnic and Sex subgroup differences and adverse impact in selection*, Personnel Psychology, 61, pp.153-172
- ✓ Riach, P. and Rich, J. (1987), *Testing for sexual discrimination in the labour market*, Australian Economic Papers, vol. 26, pp. 165–78.
- ✓ Riach, P. and Rich, J. (1991), *Testing for racial discrimination in the labour market*, Cambridge Journal of Economics, vol. 15, pp. 239–56.
- ✓ Riach, P. & Rich, J., (2002), *Field Experiments of Discrimination in the market place*, The Economic Journal, Royal Economic Society, 112, pp. 480-518
- ✓ Riach, P. & Rich, J., (2006), *An Experimental Investigation of Sexual Discrimination in Hiring in the English Market*, The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy, Vol. 6, Issue 2 (Advances), Article 1
- ✓ Sargeant, M., (2013), *Young People and Age Discrimination*, E-Journal of International and Comparative LABOUR STUDIES, Vol.2, No. 1

- ✓ Sparrow, P., (2007), *Globalization of HR at the function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process*, International Journal of Human Resource Management, Vol. 18, No. 5, 845-867.
- ✓ Szezygielska, D.E., (2006), *Discrimination upon Recruitment. The influence of Ethnic Characteristics on Recruiters' Decisions in Personnel Selection - A study on the Applicability of Research Material*, Institute of Psychology, Erasmus University Rotterdam.
- ✓ Tajfel, H, (1982), *Social Psychology*, Annual Review of Psychology, 33, pp.1-39
- ✓ Van den Brink, M., Brouns, M. And Waslander, S., (2006), *Does Excellence have a gender? A national research study on recruitment and selection procedures for professorial appointments in The Netherlands*, Employee Relations, vol. 28, 6, pp.523-539
- ✓ Veenman, J., (1991), *Allochtonen op de arbeidsmarkt, van onderzoek naar beleid*, SDU DOP
- ✓ Williamson, L.G, Campion, J.E., Malos, S.B., Roehling, M. V., Campion, M.A., (1997), *Employment Interview on Trial: Linking Interview Structure with Litigation Outcomes*, Journal of Applied Psychology, Vol.82, No.6, pp. 900-912

Илгыс

-  http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_EN.pdf
-  http://www.coe.int/t/dg4/education/minlang/report/PeriodicalReports/FinlandPR4App10_en.pdf
-  https://hrnt.jhu.edu/tmod/talent_mgmt/talent_mgmt.cfm
-  http://en.wikipedia.org/wiki/Employment_discrimination
-  <http://www.eeoc.gov/laws/types/index.cfm>
-  http://www.law.cornell.edu/wex/employment_discrimination
-  <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/discrimination>
-  http://en.wikipedia.org/wiki/Employment_discrimination
-  <http://en.wikipedia.org/wiki/Recruitment>
-  <http://www.admin.ox.ac.uk/personnel/recruit/background/equality/avoid/>