

*Matjaž Gojkošek,
Ana Arzenšek*

**VLOGA TELESNIH
ZNAČILNOSTI
KANDIDATOV
PRI VREDNOTENJU
IN IZBIRI VODILNIH
KADROV**

135-158

VOLKMERJEVA C. 9, 2250 PTUJ
MATJAZ.GOJKOSEK@GMAIL.COM

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT IN
FAKULTETA ZA MATEMATIKO,
NARAVOSLOVJE IN INFORMACIJSKO
TEHNOLOGIJO
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO
CANKARJEVA 5, 6000 KOPER
ANA.ARZENSEK@FM-KP.SI

::POVZETEK

ČLANEK RAZISKUJE VLOGO PRVEGA vtisa pri vrednotenju in izbiri zaposlenih z osredotočanjem na izbor vodilnih kadrov. Predstavljeni so dejavniki pri oblikovanju prvega vtisa. V empiričnem delu na osnovi devetih polstrukturiranih individualnih intervjujev, izvedenih z lastniki, direktorji in kadrovniki v treh srednje velikih podjetjih iz severovzhodne Slovenije raziskujemo, kakšen pomen imajo izbrane osebne značilnosti na fotografijah kandidatov pri vrednotenju njihove ustreznosti za nadaljnji kadrovski postopek. Izsledki raziskave kažejo, da prvi vtis nosilec odločitev, ustvarjen le na osnovi kandidatove fotografije, lahko ključno vpliva na nadaljnji postopek vrednotenja in izbora vodilnih kadrov.

Ključne besede: prvi vtis, telesne značilnosti, zaposlovanje, izbor vodstvenega kadra, predsodki in stereotipi, zaposlitveni razgovor

ABSTRACT*THE ROLE OF CANDIDATES' PHYSICAL CHARACTERISTICS IN EVALUATION AND SELECTION OF MANAGERIAL PERSONNEL*

The article explores the role of first impression in evaluating and selecting employees by focusing on the selection of executives. Factors in making a first impression are presented. In the empirical part, based on nine semi-structured individual interviews conducted with owners, directors and human resource managers in three medium-sized companies from North East Slovenia, we explore the importance of selected personal characteristics in candidates' photographs in evaluating their suitability for further staffing. The results of the research show that first impression of decision makers, created only on the basis of the candidate's photo, can have a key impact on further process of evaluation and selection of leading personnel.

Keywords: first impression, physical characteristics, recruitment, selection of management personnel, prejudices and stereotypes, job interview

::1 UVOD

Najpomembnejši kapital organizacije so človeški viri (Možina 2002, 6), zato je poglobitno, da organizaciji uspe izbrati pravo osebo za pravi položaj. Zaposlovanje novih sodelavcev je kontinuiran proces in spada med najpomembnejše odločitve managerjev. Občutljivost postopka vrednotenja in izbire kandidatov se še povečuje s pomembnostjo prostega delovnega mesta, saj lahko napačne kadrovske odločitve povzročijo veliko organizacijsko škodo (izguba strank, razpad oddelkov, itd.), meni Svetlik (2002, 143). Oblikovanje prvega vtisa se začne že pred zaposlitvenim razgovorom, saj si izpraševalec na osnovi pisne prijave kandidata in dostopnih informacij na spletu že ustvari prvo sliko o njem. Izpraševalec prvi vtis oblikuje zelo hitro in ustvarjeno mnenje težko spremeni. Oblikovanje prvega vtisa je v veliki meri nezaveden proces (Harris in Garris 2008, 148–151, 164).

S prvim vtisom lahko dobimo pravo predstavo o osebi, lahko pa je ta predstava napačna. Razlog za napake je predvsem egocentrizem, saj napačno predvidevamo, da ima nekdo enake izkušnje, preference in znanja kot mi. Prav tako motivirani ljudje veliko bolje oblikujejo mnenje o neki osebi kot nemotivirani. Pomemben dejavnik predstavljajo tudi informacije, ki so nam na voljo, ter situacija, v kateri osebo spoznamo (Gray 2008, 107, 120–121). Kadar so informacije o določeni osebi omejene, mnenje pogosto oblikujemo na osnovi stereotipov. Rezultat oblikovanja prvega vtisa na podlagi stereotipov je pogosto napačen ali dvoumen in ima lahko za presojo osebo pomembne posledice (Hall in Andrzejewski 2008, 87).

Vprašanje, ki smo si ga v raziskavi zastavili, je, kakšno vlogo imajo različne telesne značilnosti pri vrednotenju kandidatov pri zaposlovanju na vodstvene položaje v izbranih organizacijah. Predpostavljamo, da si delodajalci že vnaprej ustvarijo sliko idealnega kandidata za vodstveno delovno mesto. Kot pravita Harris in Garris (2008, 152), smo ljudje nagnjeni k predpostavljajanju, da če je nekdo videti kot dober računalniški programer, manager ali kuhar, domnevamo, da bo ta oseba tudi dejansko dober računalniški programer, manager ali kuhar.

Pri zaposlovanju novih ključnih sodelavcev govorimo o dragem in kompleksnem procesu, ki je prežet z medosebnimi procesi ter je dovzeten za pristranskost in izkrievljanje informacij (Stewart in Cash, 2008). Občutljivost postopka vrednotenja in izbire kandidatov se še povečuje s pomembnostjo prostega delovnega mesta. Pri zaposlovanju na vodstvena delovna mesta ali druge ključne kadre je treba v postopek vrednotenja in izbire vložiti še toliko več časa in prizadevanj, saj lahko napačne kadrovske odločitve povzročijo veliko organizacijsko škodo (izguba strank, razpad oddelkov, itd.), meni Svetlik (2002, 143). Zato je bil cilj raziskave raziskati dejavnike in pomen prvega vtisa, ki si ga ustvarijo delodajalci o kandidatu oziroma kandidatki za vodstveno delovno mesto iz življenjepisa, in vlogo prvega vtisa na odločanje v zaposlitvenem postopku. Kljub temu, da je na to temo na voljo vedno več literature, večina raziskav temelji na proučevanju študentov kot kandidatov za zaposlitev. Še več, med prebrano literaturo nismo zasledili raziskave, v kateri bi sodelovale fo-

tografije oseb, ki se potegujejo za najzahtevnejša mesta v organizaciji, kar je dodaten prispevek raziskave.

::2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

::2.1 Vloga predsodkov in stereotipov pri snovanju prvega vtisa

Ljudje si v socialnih interakcijah želimo predvsem občutka reda in predvidljivosti, zato uporabljamo različne spoznavne bližnjice, ki nam omogočajo čim hitrejšo posploševanje. Hitro in učinkovito presojanje drugih ljudi nam omogoča, da poenostavimo naš svet. Ker smo ljudje socialna bitja, je pomembno, da so naše sodbe dovolj točne, saj nam le takšne pomagajo pri tvorbi koristnih zavezništev, izogibanju nevarnostim in iskanju primernih življenjskih partnerjev (Haselton in Funder 2006, 15; Neuberg, Kenrick in Schaller 2010, 787–788).

Po Ule (2004) so stereotipi poenostavljene in posplošene kognitivne sodbe o posameznikih, ki pripadajo določeni družbeni skupini. Predsodki do ljudi so neutemeljena in nepreverjena stališča do določene družbene skupine (Ule, 2004). Podobno kot stereotipi so tudi predsodki odporni na spremembe. Allport (1954) stereotipe in predsodke vidi v funkciji socialne kategorizacije, kot kognitivne sheme, ki organizirajo in poenostavljajo zaznavanje socialne resničnosti. Podobno funkcijo ima tudi prvi vtis, ki ga definiramo kot »prvotno zaznavo in oblikovanje misli o drugem« (Rule in Ambady 2008, 35). Na snovanje prvih vtisov vplivajo naše osebne značilnosti, okolje, v katerem živimo in zunanji dejavniki, ki smo jim izpostavljeni, pa tudi stereotipi in predsodki, ki jih imajo posamezniki o drugih skupinah ali posameznikih z določenimi značilnostmi (Shibley Hyde, 2004; Šugman, 2006)

Ničelno poznanstvo je način oblikovanja mnenja brez predhodne interakcije z osebo. V takih primerih so stereotipi edine iztočnice za oceno osebe. To potrjujejo tudi raziskave z uporabo ničelnega poznanstva (Neuberg idr., 2010), v katerih različni ljudje oblikujejo zelo podobna ali celo ista mnenja o tretji osebi zgolj na osnovi njenega videza. Kot primer lahko vzamemo stereotip, da ženske veliko govorijo, čeprav so raziskave pokazale, da v primeru teme, ki je nevtralna glede na spol, moški veliko več govorijo (Neuberg idr., 2010).

Raziskava Swamija in Furnhama (2007, 343) je obravnavala svetlolase in rjavolaske ženske z različno stopnjo tetoviranosti. Vprašanci so ocenjevali privlačnost žensk, njihovo promiskuiteto in količino alkohola, ki ga zaužijejo zunaj na tipičen večer. Ženske z več tatuiji so dojemali kot manj privlačne in bolj promiskuitetne, prav tako pa so predvidevali, da popijejo več alkohola. Opaziti je bilo tudi povezavo med barvo las in mnenjem vprašancev, saj so bile svetlolaske ocenjene slabše kot rjavolaske. Ta raziskava je potrdila ugotovitve starejših raziskav (Armstrong 1991; Hawkes, Senn in Thorn 2004, v Swami in Furnham 2007, 349).

Uhani na različnih delih obraza so postali v zadnjih letih priljubljeni, zato je zanimivo raziskati njihov pomen pri oblikovanju prvega vtisa. Rezultati opravljene razi-

skave (Swami idr. 2012, 214–218) so pokazali, da uhani negativno vplivajo na dojemanje inteligentnosti neke osebe. Predvsem uhani na obrazu imajo izrazito negativno konotacijo, prav tako kot njihovo število. Pomemben je tudi spol, saj so ženske v povprečju dobile boljše ocene kot moški, še posebej, ko je šlo za primere obraznih uhanov. Prav tako obstaja pozitivna korelacija med številom obraznih uhanov in dojemanjem osebe kot bolj odprte, čustveno manj stabilne ter manj vestne.

Glede prvega vtisa v primeru moške pobrite glave je bilo opravljenih več študij, ki so pokazale podobne rezultate, in sicer so v vseh primerih moške s pobritimi glavami dojemali kot bolj dominantne. Razlogov za to ne poznamo, vendar obstajata dve teoriji. Prva pravi, da je to posledica stereotipov, ki jih imamo o obritoglavcih. Druga teorija pa pravi, da je moški, ki se prostovoljno odpove svojim lasem, ki so neke vrste signal moči in plodnosti, zagotovo zelo samozavesten, saj se je odpovedal zelo pomembnemu simbolu moči. Po drugi strani pa naj bi bili moški z obritimi glavami videti starejši in manj privlačni (Mannes 2013, 198, 203).

::2.2 Vloga prvega vtisa v selekcijskem postopku

Oblikovanje prvega vtisa je po eni strani vezano na predstave vsakega posameznika, ki je v vlogi odločevalca v kadrovske postopku, vendar se sočasno v organizacijah ustvarijo tudi specifične (sub)kulture, ki preferirajo določene značilnosti kandidatov pred določenimi drugimi značilnostmi. Tudi načini in tehnike iskanja novih sodelavcev pri zaposlovanju se med organizacijami lahko razlikujejo delodajalci pričakujejo od kandidatov različna dokazila, zato je od vsakega delodajalca posebej odvisno, kakšno dokumentacijo in obliko prijave zahteva.

Prijava oziroma vloga za zaposlitev je največkrat prvi stik kandidata z delodajalcem, ko si le-ta oblikuje prvi vtis o kandidatu. To je v nasprotju s prepričanjem mnogih, da delodajalci tvorijo prvi vtis na zaposlitvenem razgovoru. Prav tako lahko delodajalec pred razgovorom dobi dodatne informacije o kandidatu iz poslovnih družbenih omrežij (npr. LinkedIn), osebnih družbenih omrežij (npr. Facebook), s psihološkimi testi, na osnovi govoric, priporočil, posameznikovega ugleda itd. Ne glede na to, ali do prvega vtisa pride na osnovi osebne ali neosebne stika, bo celoten nadaljnji zaposlitveni postopek pod vplivom prvega vtisa.

Že najmanjša informacija je lahko dovolj za prvo sodbo o kandidatu. Če je kandidatovo ime v očeh izpraševalca »napačno«, se lahko zaposlitveni postopek zanj ustavi že pri prvi vrstici življenjepisa oziroma vloge za zaposlitev. Bertrand in Mullainathan (2004, 991) sta v ZDA preučevala vlogo rase v imenu in priimku kandidata na nadaljnji potek zaposlitvenega procesa. Življenjepisom sta naključno dodelila afriško-ameriško ali evropsko-ameriško zvoneča imena. Življenjepisi z evropsko-ameriški imeni so dobili kar 50% več povabil na zaposlitvene razgovore kot življenjepisi z afriško-ameriški imeni. Carlsson in Rooth (2007, 716) sta ugotovila, da je na Švedskem podobno, saj so vloge za zaposlitev s švedsko zvonečimi imeni prejele 50% več povabil na razgovor kot vloge z arabsko zvonečimi imeni. Razi-

skava, izvedena na Nizozemskem (Blommaert, Coenders in Van Tubergen 2013, 957), pa je pokazala, da je kar 60% bolj verjetno, da bodo življenjepisi kandidatov z nizozemsko zvenečimi imeni prejeli pozitiven odziv s strani delodajalcev kot življenjepisi kandidatov z arabsko zvenečim imenom. Tako delodajalci pogosto niti ne pregledajo življenjepisov z arabsko zvenečimi imeni.

Springbett (1958, po Dipboye 1982, 581) trdi, da je že iz prve ocene kandidata, ki si jo izpraševalec oblikuje na osnovi kandidatove pisne prošnje, mogoče uspešno predvideti kar 88% ocen, ki jih bo izpraševalec imel tudi po končanem razgovoru. Macan in Dipboye (1990, 761-762) sta z raziskavo prav tako potrdila, da so bile ocene kandidatov po končanem zaposlitvenem razgovoru pomembno in pozitivno povezane s predhodno ustvarjenim vtisom izpraševalcev. Ti rezultati pričajo o znatnem pomenu predhodno ustvarjenega vtisa za nadaljnji potek zaposlitvenega procesa. Ta trend je enako močan pri usposobljenih in izkušenih kot pri manj usposobljenih in neizkušenih izpraševalcih.

Raziskave kažejo, da videz kandidata za zaposlitev vpliva na odločitve izpraševalca v vseh fazah zaposlitvenega postopka (Dipboye 2012, 284; Harris in Garris 2008, 158). Med vsemi vidiki telesnih lastnosti kandidata privlačnost obraza najbolj izstopa na kandidatovi fotografiji v življenjepis oz. prošnji. Rezultati raziskav, v katerih so raziskovalci manipulirali privlačnost fotografij v življenjepis, kažejo, da so privlačni kandidati ocenjeni kot bolj usposobljeni v primerjavi z neprivlačnimi kandidati. Učinki privlačnosti so prisotni tudi, ko se delodajalci odločajo o zaposlitvi kandidatov ali napredovanju zaposlenih (Dipboye 1992, 67). Busetta, Fiorillo in Visalli (2013) so prijavi kar 11.008 prirejenih življenjepisov na 1.542 zaposlitvenih razpisov v Italiji in ugotovili, da so tako privlačni moški ter še posebej ženske imeli občutno večje možnosti kot neprivlačni kandidati in kandidatke. V članku raziskovalci niso priložili fotografij, ki so jih uporabili za namene raziskav. Čeprav je bila omenjena raziskava izvedena na velikem vzorcu, se pojavi dvom, ali je tudi kredibilna.

Ruffle in Shtudiner (2014) sta v podobni raziskavi poslala 5.312 življenjepisov v parih na 2.656 zaposlitvenih razpisov v Izraelu. Vsak par je vseboval življenjepis brez slike in skoraj identičen življenjepis s sliko privlačne osebe ali sliko osebe povprečnega videza. Kljub temu da avtorja v članku nista priložila uporabljenih fotografij, sta za razliko od predhodno omenjenih raziskav uporabila slike povprečnih kandidatov. 75 % vseh poslanih prijav so predstavljali razpisi zaposlitvenih agencij ter 25 % neposredni razpisi podjetij, pri čemer se je izkazalo, da je privlačen videz imel večji vpliv, če so bili nosilci odločitve agencije, kot v primeru podjetij samih. Pri izbiri moških kandidatov je bilo v nadaljnji krog zaposlitvenega postopka, ko so izbirala podjetja sama, povabljenih 16,5 % privlačnih moških, 11,5 % moških povprečnega videza ter 14,4 % moških brez slike. V primeru žensk pa so nosilci odločitve v podjetjih v nadaljnji krog povabili samo 9,2 % privlačnih kandidatk, 15,1 % kandidatk povprečnega videza ter 15,7 % kandidatka brez slike. Avtorja nadalje ugotavljata, da so bile v večini primerov nosilke odločitve ženske (85 % v podjetjih ter 96 % v zaposlitvenih agencijah) ter kot najverjetnejši razlog za kaznovanje pri-

vlačnih kandidatk navedeta žensko ljubosumje do privlačnih tekmič ter negativno dojemanje žensk, ki so vlogi za zaposlitev priložile sliko. Različne rezultate omenjenih raziskav gre pripisati razlikam italijanske ter izraelske kulture in različnim metodologijam v raziskavah.

Dipboye (2012) razlaga, da so avtorji raziskav o odnosu med privlačnostjo in izidom zaposlitvenega postopka predpostavili, da so objektivne kvalifikacije privlačnih kandidatov večje ali da imajo bolj razvite socialne sposobnosti. Langlois idr. (2000) ugotavljajo, da so tako privlačni otroci kot odrasli deležni bolj pozitivnih sodb kot neprivlačni otroci in odrasli, tudi s strani tistih, ki jih poznajo. Ndiipboye-aziskava je pokazala, da je bilo 62 % privlačnih oseb v primerjavi z 38 % neprivlačnih oseb ocenjenih višje od povprečja v prav vseh ocenjevalnih kategorijah (družbena zaželenost, medosebne kompetence, prilagodljivost in poklicna usposobljenost). Največja razlika v prid privlačnim osebam se je pokazala pri sodbah o poklicni usposobljenosti (delovna uspešnost, kompetentnost, motivacija za uspeh, primerenost za zaposlitev), in sicer je bilo kar 70 % privlačnih oseb dojetih kot poklicno usposobljenih, medtem ko je le 30 % neprivlačnih oseb bilo dojetih kot poklicno usposobljenih. Privlačne in neprivlačne osebe očitno razvijejo drugačno obnašanje in lastnosti kot rezultat drugačnega vrednotenja in obravnave s strani drugih ljudi.

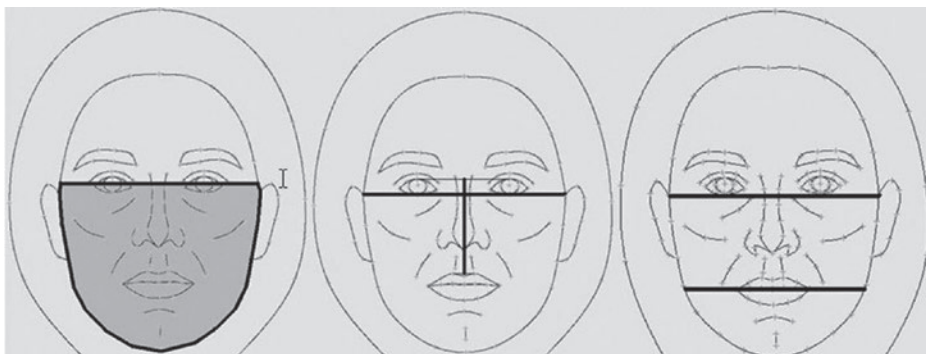
Re idr. (2012, 1477–1478, 1482–1483) so na osnovi 3D-fotografij kavkaških obrazov ugotovili, da ljudje povezujejo vodstvene sposobnosti z višino, saj dojemamo višje ljudi kot bolj sposobne. Ravno obratno pa velja za ljudi s prekomerno težo, saj te dojemamo kot ljudi s slabšimi vodstvenimi sposobnostmi. Pomembno je vedeti, da za oceno človekove višine in teže zadostuje že slika obraza, kar pomeni, da za ljudi, ki imajo obrazne poteze, na osnovi katerih sklepamo, da so višji, menimo, da so boljši vodje. Tudi če se kasneje izkaže, da te osebe niso tako visoke, kot so se zdele na sliki, se oblikovano mnenje ne spremeni. Tudi zrelost obraza je povezana z boljšimi vodstvenimi sposobnostmi. Po drugi strani pa so Abrams, Swift in Drury (2016) ugotovili, da obstajajo pri zaposlovanju starejših kandidatov starostni stereotipi, ki povzročajo pristranosti pri zaposlovanju starejših posameznikov. Ugotovili so, da (1) pozitivni starostni stereotipi nimajo vloge pri zaposlovanju, (2), da so tudi pri izbiranju kandidatov za delovna mesta z nižjim statusom profili starejših kandidatov manj zaželeni v primerjavi s profili mlajših kandidatov ter (3) da so profili starejših kandidatov bili ocenjeni kot zaposljivi zgolj v primerih, ko je bilo jasno, da bodo starejši delovali kot podrejeni drugemu, mlajšemu, sodelavcu. Turek in Henkens (2019) pa sta ugotovila še, da je pristranost glede starosti prisotna predvsem v zaposlitvenih postopkih, kjer so zahtevane večšine uporabe računalnika, fizične, socialne, kreativne in izobraževalne večšine. Pri zaposlovanju so kandidati za zaposlitev s prekomerno telesno težo v bistveno slabšem položaju kot kandidati z normalno težo. Raziskave (Macan in Merritt 2011, 300–301; Finkelstein, Frautschy Demuth in Sweeney, 2020) kažejo, da je verjetnost, da bodo kandidati s prekomerno telesno težo izbrani za zaposlitev, občutno manjša kot pri enako kvalificiranih kandidatih z normalno telesno težo. Ženske s prekomerno telesno težo so še

v občutno slabšem položaju kot moški s prekomerno telesno težo (Giel idr., 2012). Ljudje načeloma zaznavamo osebe s prekomerno težo kot fizično manj privlačne, kar pomeni, da so kandidati s prekomerno težo stigmatizirani dvojno; zaradi prekomerne teže in zaradi zaznane manjše privlačnosti.

Slika 1 prikazuje tri merljivi obrazne iztočnice, na osnovi katerih ljudje prepoznajo telesno težo drugih oseb, te so: (a) parameter območja, (b) razmerje med širino in višino obraza ter (c) razmerje širine lica do čeljusti. Avtorji so ugotovili, da ljudem na osnovi omenjenih iztočnic za oceno telesne teže drugih oseb zadostuje že dvodimenzionalna slika obraza. Vse tri obrazne iztočnice so bile znatno povezane s telesno težo pri ocenah moških obrazov. Pri ženskih obrazih so avtorji znatno povežavo iztočnic s telesno težo ugotovili pri iztočnicah b in c (Coetzee idr. 2010, 55, 59–60).

Slika 1:

Merljive obrazne iztočnice



Vir: Coetzee idr. 2010, 55.

Nadalje Hebl in Mannix (2003, 30–31, 34–35) ugotavljata, da so kandidati deležni diskriminacije že samo v primeru, če sedijo zraven osebe s prekomerno težo, ne glede na njihovo razmerje s to osebo. Avtorja sta v raziskavi sodelujočim pokazala življenjepis moškega skupaj s sliko, na kateri sedi zraven ženske s prekomerno težo ali zraven ženske z normalno težo. Sodelujoči so ocenili kandidata za zaposlitev tako, da so ocenjevali kandidatove medosebne veščine in strokovne kompetence. Kandidati, ki so bili na fotografiji zraven ženske s prekomerno telesno težo, so bili ocenjeni slabše kot kandidati, fotografirani z žensko normalne teže. Tudi v primeru, ko je bilo sodelujočim sporočeno, da sta kandidat in stigmatizirana oseba tujca, sta avtorja prišla do podobnih ugotovitev.

Študije ne kažejo enotnih rezultatov glede vloge brade pri uspešnosti v selekcijskih postopkih. Vloga dolge brade na kandidatove možnosti se lahko razlikuje glede na kulturo, modne smernice določenega obdobja ter osebna prepričanja posameznika. De Souza, Baião in Otta (2003) so v Braziliji na osnovi ocen 50 sodelujočih, ki soodločajo pri zaposlovanju novih sodelavcev, preko fotografij kandidatov

ugotavljali vlogo brade, brkov in kozje bradice pri zaposlovanje. Rezultati so pokazali, da je kar 60 % sodelujočih kot potencialnega vodjo izbralo pobritega kandidata, 15 % bradatega, 15 % kandidata z brki, medtem ko bi jih le 10 % izbralo kandidata s kozjo bradico. Nadalje sta Shannon in Stark (2003) na osnovi ocen diplomskih študentov v Ameriki ugotovila, da stopnja poraščenosti pri moških, razbrana s fotografije v vlogi za zaposlitev, ni vplivala na oceno kandidatove vloge. Vendar pa so v isti študiji bili bradati moški v primerjavi z obritimi v manjši meri izbrani za vodstvene položaje. Na drugi strani sta van der Land in Munting (2014) prišla do popolnoma drugačnih zaključkov. Rezultati njune raziskave, izvedene na Nizozemskem na osnovi ocen fotografij profila LinkedIn, so pokazali, da brada pomembno poveča oceno kandidatove strokovnosti ter tako poveča možnost, da bo kandidat povabljen na zaposlitveni razgovor. Ugotovila sta, da to še posebej velja za delovna mesta, povezana s strokovnim znanjem, medtem ko pri zaposlovanju na delovna mesta, povezana s privlačnostjo in zaupanjem, brada ni bistveno vplivala na oceno kandidatovega strokovnega znanja in ni povečala možnosti povabila na razgovor. Podobno so raziskovalci v zadnjem času ugotovili tudi, da so moški s pobrito glavo zaznani kot bolj samozavestni, zreli in dominantni kot moški z lasmi po celi površini glave (Mannes 2013). Raziskav, ki bi ugotavljale vlogo pobrite glave v selekcijskih postopkih, nismo zasledili.

V raziskavi smo preverjali tudi vlogo obraznih uhanov na uspešnost kadrovskega postopka. McElroy, Summers in Moore (2014) so namreč v svoji raziskavi, kjer so sodelovali predstavniki študentov in delovno aktivni odrasli (direktna metoda), ugotovili, da so bili kandidati z obraznimi uhani deležni stigmatizacije. Kandidatom obeh spolov so bile pripisane negativne značilnosti, spoznani so bili tudi kot manj primerni kandidati za zaposlitev, ne glede na tip dela. Učinek obraznih uhanov pa je veljal tako za skupino študentov kot za skupino delovno aktivnih odraslih.

Nadalje je Louvet (2007) v svojih eksperimentalnih raziskavah ugotovila, da so bili kandidati z invalidnostjo ocenjeni pomembno slabše kot kandidati brez invalidnosti, ko je šlo za poklice, ki zahtevajo veliko medosebnega stika ali tradicionalno »moške« poklice. Pomembno slabše so bili ocenjeni na kriterijih, povezanih s kompetentnostjo. Po drugi strani so kandidati z invalidnostjo prejeli boljše ocene na kriterijih, povezanih z osebnimi značilnostmi. Louvet tako zaključila, da je na eni strani še veliko potrebno delati na poklicnih kvalifikacijah invalidov, obenem pa tudi na tem, kako delodajalci zaznavajo invalide.

Že najmanjši košček informacije o kandidatu je lahko dovolj, da izpraševalci ustvarijo sodbo o kandidatu. Raziskave kažejo, da če je kandidatovo ime »napačno« v očeh izpraševalca, se lahko zaposlitveni postopek za takšnega kandidata ustavi že pri prvi vrstici življenjepisa oziroma vloge za zaposlitev. Bertrand in Mullainathan (2004, 991) sta v ZDA preverjala vpliv odraza rase v imenu in priimku kandidata na nadaljnji potek zaposlitvenega procesa. To sta preverjala tako, da sta življenjepisom naključno dodelila afriško-ameriško ali evropsko-ameriško zvoneča imena. Življenjepisi z evropsko-ameriški imeni so dobili kar 50 % več povabil na zaposli-

tvne razgovore kot življenjepisi z afriško-ameriškimi imeni. Carlsson in Rooth (2007, 716) sta na podoben način ugotovila, da je na Švedskem podobno, saj se je izkazalo, da so vloge za zaposlitev s švedsko zvenečimi imeni prejele 50 % več povabil na razgovor kot vloge z arabsko zvenečimi imeni. Raziskava, izvedena na Nizozemskem, pa je pokazala še večjo razliko, saj se je izkazalo, da je kar 60 % bolj verjetno, da bodo življenjepisi kandidatov z nizozemsko zvenečimi imeni prejeli bolj pozitiven odziv s strani delodajalcev kot življenjepisi kandidatov z arabsko zvenečim imenom. To kaže na to, da delodajalci pogostokrat niti ne pogledajo življenjepisov z arabsko zvenečimi imeni (Blommaert, Coenders in Van Tubergen 2013, 957).

V nadaljevanju odgovarjamo na raziskovalno vprašanje, kakšno vlogo imajo različne telesne značilnosti pri vrednotenju kandidatov pri zaposlovanju na vodstvene položaje v izbranih organizacijah. V ta namen smo izvedli kvalitativno raziskavo, v kateri so bili intervjuvani lastniki podjetij, direktorji in kadrovniki treh srednje velikih slovenskih podjetij iz severovzhodne (SV) Slovenije. Izvedli smo polstrukturirane individualne intervjuje, v katerih smo z indirektno metodo preverjali obstoj stereotipov in predsodkov pri zaposlovanju.

::3 METODA

::3.1 Udeleženci

Raziskava temelji na priložnostnem vzorcu. Intervjuvali smo lastnike podjetij, direktorje in kadrovnike treh srednje velikih slovenskih podjetij iz SV Slovenije, za katere smo presodili, da nam lahko o raziskovalnem problemu največ povedo, saj imajo dolgoletne izkušnje s področja zaposlovanja. Lastniki podjetij in direktorji v izbranih podjetjih so bili ločene osebe oz. niso zasedali obeh funkcij sočasno. Sodelujoči v raziskavi so skupaj imeli na dan intervjujev v povprečju 20 let izkušenj z izbiro kandidatov (lastniki v povprečju 27 let izkušenj, kadrovniki v povprečju 21 let izkušenj, sodelujoči direktorji pa v povprečju 12 let izkušenj). V vsakem podjetju smo izvedli tri individualne polstrukturirane intervjuje, skupaj je torej sodelovalo devet udeležencev. Za navedene skupine smo se odločili, ker ima kadrovska služba pri zaposlovanju vodstvenega kadra običajno manjšo vlogo kot pri zaposlovanju ostalega kadra. V proces vrednotenja in izbire se vključijo tudi lastniki in direktorji, ki praviloma prevzamejo odgovornost izbire. S triangulacijo virov podatkov smo pridobili podatke iz treh različnih virov, ki prispevajo k celovitejšemu vpogledu v proučevani raziskovalni problem. Vsa podjetja spadajo po merilih 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) med srednje velike družbe. Primarna dejavnost podjetja A obsega proizvodnjo kovinskih konstrukcij in njihovih delov (C25.110) ter druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje (M71.129). Primarna dejavnost podjetja B je stavbno mizarstvo in tesarstvo (C16.230). Primarna dejavnost podjetja C je proizvodnja drugih nekovinskih mineralnih izdelkov (C23.990). V raziskavi so sodelovale tri ženske in šest moških, vsi prebivalci Ptuja in okolice.

::3.2 Pripomočki

Pripravili smo vprašanja za polstrukturirani intervju, v katerem smo z indirektno metodo ugotavljali vloga izbranih telesnih značilnosti kandidatov pri nadaljnjem kadrovskem izboru. V članku obravnavamo zgolj en sklop intervjuja, v katerem smo vsem sodelujočim postavili vprašanje, ki se je glasilo *»Prosim, da se postavite v vlogo, da zaposlujete osebo na vodstveni oziroma vodilni položaj (vršni ali sredni management), na primer na položaj direktorja/direktorico podjetja. Od vseh prispelih prijav teh 14 kandidatov izpolnjuje pogoje in so po kvalifikacijah primerljivi. Katere od teh kandidatov bi povabili v naslednji krog oziroma na zaposlitveni razgovor, če imate možnost izbrati samo 5 kandidatov?«* Glede na njihovo izbiro kartončkov smo predstavnike podjetij prosili, naj svoj izbor utemeljijo.

Pripravili smo 14 kartončkov z obrazi kandidatov za vodstvene kadre (primer v Prilogi 1). Kartončki predstavljajo prilagojeno prvo stran Europass življenjepisa (Evropska unija 2020), osnovni podatki kandidatov so izmišljeni, medtem ko je večina strani zamegljena. Na kartončku napisana imena kandidatov in ulic njihovega prebivališča so bila izbrana na način, da so bila čim bolj nevtralna. Imena ulic prebivališča so izvirala iz istega mesta, iz medsebojno primerljivih sosesk. Na ta način so se kandidati medsebojno razlikovali le po fotografiji in izmišljenem imenu. Fotografije smo pridobili iz lastnega kroga poznanstev (s privoljenjem fotografiranih oseb) ter z nakupom fotografij brez licenčnih pravic. Fotografije so bile povečane na velikost 5,5 cm (višina), da bi dosegli večjo razločnost. Razlikovale so se (), različnih telesnih značilnostih (privlačnost, prekomerna telesna teža, starost, nacionalnost, invalidnost, dolga brada, pobrita glava, tatu, obrazni uhan) in po spolu. Predpostavljali smo, da so tako pripravljene kartončki dober približek dejanskim življenjepisu v kadrovskih postopkih.

::3.3 Postopek

Vsakemu udeležencu smo uvodoma pojasnili namen raziskave, pridobili soglasje za snemanje intervjuja in zagotovili anonimnost. Nato smo jim zastavili vprašanja, ter beležili komentarje. V povprečju je posamični intervju trajal okrog 25 minut. Da bi dosegli večjo stopnjo verodostojnosti in preglednosti, smo v analizi vsebine posamezne intervjuje združili v tri skupine ter primerjali vidik lastnikov, direktorjev in kadrovnikov. Prvi korak analize vsebine je zajemal transkripcijo intervjujev. Pridobljene podatke smo združili po sorodnosti odgovorov in jih uredili po posameznih vprašanjih znotraj tematskih področij. Zaradi lažje preglednosti smo podatke prikazali v preglednicah. Originalne posnetke intervjujev smo po transkripciji zbrisali.

::4 REZULTATI IN DISKUSIJA

Ugotavljali smo, kakšen pomen imajo izbrane telesne značilnosti kandidatov, ki jih izpraševalci razberejo s kandidatove fotografije, za to, ali bodo izbrani v naslednji krog zaposlitvenega procesa. Kandidatov nismo posebej spraševali, zakaj so podali določeno izbiro kandidata, vendar pa smo beležili vsak njihov komentar ob izbirah. V nadaljevanju so prikazani rezultati izbire udeležencev ločeno po podjetjih in delovnih mestih.

Tabela 1:

Izbrani kartončki po skupinah intervjuvancev.

Podjetje	Skupni seštevek podjetij A, B, C po kategorijah			
	<i>Lastniki</i>	<i>Direktorji</i>	<i>Kadrovniki</i>	<i>Skupaj</i>
<i>Starejša ženska (55+)</i>	√	√	√√	4
<i>Starejši moški (55+)</i>	√	√	√√	4
<i>Ženska s prekomerno telesno težo</i>				0
<i>Moški s prekomerno telesno težo</i>	√	√√	√√	5
<i>Fizično privlačna ženska</i>	√√	√√	√	5
<i>Fizično privlačni moški</i>	√√√		√	4
<i>Ženska povprečnega videza</i>	√√√	√√	√	6
<i>Moški povprečnega videza</i>	√√	√	√√√	6
<i>Ženska z obraznimi uhani</i>				0
<i>Ženska s tetovažo na vratu</i>				0
<i>Moški s pobrito glavo</i>	√√	√√√	√	6
<i>Moški z dolgo brado</i>		√		1
<i>Invalid – moški</i>		√√	√√	4
<i>Tujec arabskih korenin – moški</i>				0
<i>Skupaj</i>	15	15	15	45

Kar šest od devetih (67%) sodelujočih bi med kandidati v naslednji krog zaposlitvenega procesa povabilo žensko povprečnega videza, moškega povprečnega videza ter moškega s pobrito glavo. Pet od devetih (56%) sodelujočih bi v naslednji krog povabilo moškega s prekomerno telesno težo in fizično privlačno žensko. Štirje od devetih (44%) sodelujočih bi v naslednji krog prav tako povabili starejšo žensko

(55+ let), starejšega moškega (55+ let), fizično privlačnega moškega ter invalida. Eden od devetih (11%) udeležencev bi v naslednji krog povabil moškega z dolgo brado, medtem ko nihče izmed devetih udeležencev v naslednji krog kadrovskega postopka ne bi povabil ženske s prekomerno telesno težo, ženske s tetovažo na vratu, ženske z obraznimi uhani in tujca arabskih korenin.

Pokazalo se je torej nekaj, česar nismo posebej ugotavljali, niti pričakovali, in sicer so bili moški kandidati za vodstveni položaj izbrani opazno pogosteje kot ženske kandidatke (skupno 15 izbir za ženske kandidatke in 30 izbir za moške kandidate). Menimo, da tak rezultat nakazuje na še zmeraj obstoječe predsodke glede žensk na managerskih položajih.

Rezultati kažejo, da so se udeleženci izmed štirinajst kandidatov odločali le med desetimi kandidati, saj štirih kandidatov nihče ne bi uvrstil v naslednji krog zaposlitvenega procesa, prav tako bi samo eden izmed sodelujočih v naslednji krog povabil moškega z dolgo brado. To pomeni, da so udeleženci praviloma izbirali med devetimi potencialnimi kandidati, medtem ko je bilo preostalih pet kandidatov stigmatiziranih na osnovi fizičnih lastnosti oz. osebnega stila. V nadaljevanju analiziramo izbiro kartončkov na podlagi značilnosti kandidatov, razvidnih iz fotografije. Zaradi boljše preglednosti so prikazane samo fotografije oseb, medtem ko je primer celotnega kartončka s fotografijo prikazan v Prilogi 1.

::*Starejša oseba (55+)*



Slika 2:
Starejša kandidatka (55+)

Vir: Bigstock, 2017.



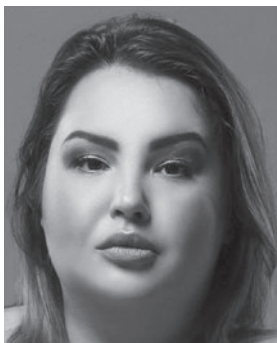
Slika 3:
Starejši kandidat (55+)

Vir: Bigstock, 2017.

Pet od devetih udeležencev bi v naslednji krog povabilo starejšega kandidata, od tega bi trije udeleženci povabili oba. Dva sodelujoča (direktorica podjetja B in lastnik podjetja C) sta med izbiro potencialnih kandidatov komentirala, da se za starejša kandidata ne bi odločila, saj bosta morala kmalu spet iskati novega kandidata. Zrelost obraza se je pri kartončkih drugih kandidatov praviloma izkazala za prednost pri izbiri, medtem ko je pri kandidatih, starejših od 55 let, to temeljilo izključ-

no na percepciji posameznega udeleženca. Predpostavljamo, da obstaja določena meja, do katere so zrelost in izkušnje kandidata prednost, medtem ko se prednost pri določeni meji začne prevešati v oviro. Vendar ta meja variira glede na razpisano delovno mesto.

::Prekomerna telesna teža



Slika 4:
Ženska s prekomerno telesno težo

Vir: Bigstock, 2017.



Slika 5:
Moški s prekomerno telesno težo

Vir: Adobe Stock, 2017.

Medtem ko ženske s prekomerno telesno težo nihče od udeležencev ni izbral v naslednji krog, je bil moški s prekomerno telesno težo izbran kar petkrat. Ugotovitve so skladne z raziskavo Bartels (2016, 43), ki ugotavlja, da se ženske soočajo z večjo diskriminacijo na osnovi telesne teže kot moški, prav tako se diskriminacija žensk začne že pri nižji stopnji telesne teže. Menimo, da pri zaposlovanju v intervjuvanih podjetjih A, B in C prekomerna teža pri moških kandidatih nima velikega pomena za izbiro v naslednji krog, medtem ko je pri ženski kandidatki telesna teža najverjetnejši razlog, da ni bila izbrana v naslednji krog. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi avtorji (Roehling, Roehling in Pichler 2007; Macan in Merritt 2011; Flint idr. 2016).

Tako ženska kot moški povprečnega videza sta bila med tremi kandidati, ki so bili izbrani največkrat, kar šestkrat, medtem ko je bila fizično privlačna ženska izbrana petkrat ter fizično privlačni moški štirikrat. Zanimivo je, da udeleženci niso pripisali prednosti fizično privlačnima kandidatoma in da so osebe povprečnega videza bile večkrat izbrane v naslednji krog zaposlitvenega procesa. To nasprotuje ugotovitvam številnih raziskav (Busetta, Fiorillo in Visalli, 2013; Dipboye, 1992; Macan in Merritt, 2011; Ruffle in Shtudiner, 2014), ki so pokazale, da imajo privlačni kandidati prednost. Slabost teh raziskav je, da so v večini primerov primerjali ekstreme, torej privlačne kandidate z neprivlačnimi kandidati, in ne privlačnih kandidatov s kandidati povprečnega videza, kamor sodi večina ljudi.

::Fizična privlačnost



Slika 6:
Fizično privlačna ženska
Vir: Bigstock, 2017.



Slika 7:
Ženska povprečnega videza
Vir: Bigstock, 2017.



Slika 8:
Fizično privlačni moški
Vir: lastni arhiv



Slika 9:
Moški povprečnega videza
Vir: lastni arhiv

Izvedena raziskava na osnovi kartončkov obrazov je pokazala, da je bil privlačen moški kot potencialni kandidat za direktorja podružnice izbran v naslednji krog le s strani moških odločevalcev (trikrat s strani lastnikov in enkrat s strani kadrovnika). Pri tem je treba poudariti, da je bilo šest od devetih sodelujočih v raziskavi predstavnikov moškega spola. Zanimivo je, da so ravno vsi lastniki izbrali privlačnega kandidata, medtem ko nihče izmed direktorjev ne bi povabil privlačnega kandidata v naslednji krog zaposlitvenega procesa. Če to povežemo z raziskavo Lee idr. (2015), obstaja verjetnost, da bodo direktorji pri izbiri direktorja podružnice kandidata videli tudi kot potencialnega tekmeca, medtem ko kandidat lastnikom ne predstavlja grožnje. Na osnovi tega lahko predpostavljamo, da imajo v obravnavanih podjetjih privlačni moški kandidati prednost, če ne predstavljajo potencialne konkurence nosilec odločitve v zaposlitvenem procesu.

Pregled strokovne literature in rezultati opravljene raziskave nakazujejo, da ima pri zaposlovanju vodstvenega kadra v obravnavanih podjetjih videz kandidata pomembno vlogo, vendar to še ne pomeni, da imajo privlačni kandidati prednost. Ali bo v zaposlitvenem postopku izbranih podjetij kandidatov videz prednost ali slabost, je predvsem odvisno od tega, kdo so nosilci odločitve, ali kandidata dojemajo kot sodelavca ali kot potencialnega tekmeca ter ali kandidat ustreza sliki dobrega kandidata za specifično delovno mesto.

::Pobrita glava



Slika 10:

Moški s pobrito glavo

Vir: Adobe Stock, 2017.

Moški s pobrito glavo je bil prav tako izbran največkrat, kar šestkrat. Študija (Mannes 2012, 198, 203) je pokazala, da ljudje dojemamo moške s pobritimi glavami kot bolj dominantne in samozavestne. Podobne predpostavke veljajo za osebe, ki zasedajo vodilne položaje v organizacijah.

::Dolga brada



Slika 11:

Moški z dolgo brado

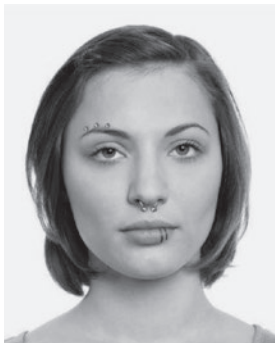
Vir: Bigstock, 2017.

Moški z dolgo brado je bil izbran samo enkrat. Pri zaposlovanju na vodstvene položaje v izbranih podjetjih je najverjetneje ravno dolga brada predstavljala oviro za kandidata, saj bi le eden odločevalec povabil kandidata z dolgo brado v naslednji krog zaposlitvenega postopka.

Študije niso enotne glede brade kot dejavnika v kadrovskem izboru. Zaznavanje primernosti dolge brade se lahko razlikuje glede na kulturo, modne smernice določene obdobja ter glede na osebna prepričanja posameznika. De Souza, Baião in Otta (2003) so v Braziliji na osnovi ocen 50 sodelujočih, ki soodločajo pri zaposlovanju novih sodelavcev, ugotavljali vpliv brade, brkov in kozje bradice na zaposlovanje. Rezultati so pokazali, da je kar 60% sodelujočih kot potencialnega vodjo izbralo pobritega kandidata, 15% bradatega, 15% kandidata z brki, medtem ko bi jih le 10% izbralo kandidata s kozjo bradico. Shannon in Stark (2003, 613) pa sta na osnovi ocen diplomskih študentov v Ameriki ugotovila, da stopnja poraščenosti pri moških v vlogi za zaposlitev, ni vplivala na oceno kandidatove vloge za zaposlitev, vendar so bili bradati moški v primerjavi z obritimi v manjšem številu izbrani za vodstvene položaje.

Na drugi strani sta van der Land in Munting (2014, 261) prišla do popolnoma drugačnih zaključkov. Rezultati njune raziskave, izvedene na Nizozemskem, na osnovi ocen fotografij profila LinkedIn, so pokazali, da brada znatno poveča oceno kandidatove strokovnosti ter tako poveča možnost povabila na zaposlitveni razgovor. Ugotovila sta tudi, da to velja še posebej za delovna mesta, povezana s strokovnim znanjem, medtem ko pri zaposlovanju na delovna mesta, povezana s privlačnostjo in zaupanjem, brada ni bistveno vplivala na oceno kandidatovega strokovnega znanja in ni povečala možnosti povabila na razgovor.

::*Obrazni uhani*



Slika 12:
Ženska z obraznimi uhani

Vir: Bigstock, 2017.

Nihče izmed udeležencev ne bi izbral osebe z obraznimi uhani v naslednji krog, kljub temu da so kar trije že skoraj izbrali to osebo. V enem primeru je udeleženec v raziskavi opazil uhane, ko je pogledal od bližje, nakar je kandidatko hitro zamenjal. Direktor podjetja C se je po tem, ko je zamenjal kandidatko, zavedal lastnih predsodkov in to komentiral tako: »Zgleda, da še vedno imamo predsodke«. Lastnik podjetja A pa dodaja, da »ne moti toliko, da ima kandidatka obrazne uhane, kot se bojim negativne reakcije s strani poslovnih partnerjev in okolja.«

Tudi druge raziskave (Swanger 2006; McElroy, Summers in Moore 2014; Timming idr. 2017) kažejo, da so osebe z obraznimi uhani stigmatizirane, delodajalci

jih vidijo kot manj ustrezne kandidate, zato so njihove zaposlitvene možnosti manjše kot pri kandidatih brez vidnih uhanov. Swami idr. (2012) navajajo, da so obrazni uhani manj moteči pri ženskah kot pri moških, zato je težko verjeti, da bi se udeleženci v raziskavi odločili kaj drugače, če bi jim predstavili sliko moškega kandidata z obraznimi uhani.

::*Tetovaža na vratu*



Slika 13:
Ženska s tetovažo na vratu

Vir: Bigstock, 2017

Nihče izmed udeležencev ne bi povabil ženske s tetovažo na vratu v naslednji krog zaposlitvenega postopka. Podobno kot osebe z obraznimi uhani so tudi osebe z obraznimi tatuiji stigmatizirane, prav tako pa imajo tetovaže pri zaposlovanju več negativnih posledic pri moških kandidatih kot pri kandidatkah. Slednje gre po špekulacijah Timming idr. (2017, 143) pripisati dejstvu, da moški z obraznimi tetovažami in uhani delujejo bolj preteče kot ženske z obraznimi tetovažami in uhani. S tetovažo na vratu smo poskušali omiliti negativni vtis, saj smo na osnovi predhodnih raziskav predpostavljali, da bi bila možnost biti izbran v naslednji krog, če bi kandidatka imela tetovažo na obrazu, še manjša.

Ocenjujemo, da so kandidat z dolgo brado, kandidatka z obraznimi uhani ter kandidatka s tetovažo na vratu povprečnega videza. Osebi povprečnega videza sta bili izbrani največkrat s strani sodelujočih, zato je najverjetneje, da so bili kandidati stigmatizirani na osnovi osebnega stila.

::*Invalidnost*

Oseba na vozičku je bila štirikrat izbrana v naslednji krog. Slika invalida je edina med kartončki, ki prikazuje celotno telo kandidata, saj smo želeli stopnjo invalidnosti jasno prikazati. Jans, Kaye in Jones (2012, 155) so na osnovi izkušenj invalidov, ki so zaposleni v različnih organizacijah najmanj 5 let, ugotovili, da je pomembno, da kandidat predstavi svojo invalidnost na jasen in neposreden način ter v pozitivni luči. Osebo na invalidskem vozičku smo prikazali na način, za katerega menimo, da pozitivno nasprotuje negativnim stereotipom in prikaže kandidatovo

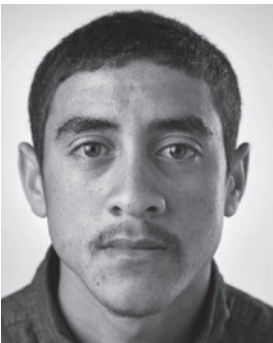


Slika 14:
Invalid

Vir: Bigstock, 2017.

invalidnost na pozitiven način. Predpostavljamo, da pri invalidnosti velja podobno, kot sta Gioaba in Krings (2017, 7–8) ugotovila pri raziskavi starejših kandidatov, da so starejši kandidati, ki so upravljali z vtisom med zaposlitvenim razgovorom na način, da so s svojim obnašanjem na aktiven in pozitiven način nasprotovali negativnim stereotipom o starostnikih, precej povečali možnost biti izbrani, za razliko od starejših kandidatov, ki takšnih taktik niso uporabljali. V obravnavanih podjetjih je invalidnost predstavljala oviro samo v podjetju C, kjer, tako kadrovik podjetja C: »narava dela od zaposlenih zahteva mobilnost« oziroma zdrave psihofizične sposobnosti.

::Tujec



Slika 15:
Tujec arabskih korenin

Vir: Bigstock, 2017.

Nihče izmed udeležencev v raziskavi ne bi povabil tujca z arabskimi obraznimi potezami in tujim imenom v naslednji krog zaposlitvenega procesa. Tudi druge raziskave (Bertrand in Mullainathan 2004, 991; Carlsson in Rooth 2007, 716; Blommaert, Coenders in Van Tubergen 2013, 957) kažejo, da se lahko zaposlitveni postopek za kandidata konča že pri prvi vrstici kandidatove vloge za zaposlitev, če je njegovo ime tuje zvoneče. Kandidati z etnično tuje zvonečimi imeni so v omenjenih raziskavah dobili kar od 50 do 60% manj povabil na zaposlitveni razgovor kot kandidati z etnično domače zvonečimi imeni.

::5 SKLEP

Zanimalo nas je, kakšna je vloga predsodkov in stereotipov pri vrednotenju in izbiri vodstvenega kadra. Odgovor na raziskovalno vprašanje smo iskali z intervjuvanjem predstavnikov treh podjetij o primernosti kandidatov za vodstveni položaj na osnovi kartončkov s fotografijami. Zanimalo nas je, kakšno vlogo imajo izbrane telesne značilnosti v vlogi za zaposlitev, na odločitve o nadaljevanju zaposlitvenega postopka v izbranih podjetjih.

Ugotavljamo, da sodelujoči dajejo prednost kandidatom, ki so bližje stereotipni podobi dobrega direktorja podružnice. Največ sodelujočih bi med kandidati v naslednji krog zaposlitvenega procesa povabilo žensko povprečnega videza, moškega povprečnega videza ter moškega s pobrito glavo ter moškega s prekomerno telesno težo in fizično privlačno žensko. Predpostavka, da bodo fizično privlačni kandidati izbrani večkrat, se to ni potrdila. Izkazalo se je, da je v obravnavanih podjetjih fizična privlačnost lahko prednost, če nosilci odločitve potencialnega kandidata dojemajo kot sodelavca, in ovira, če bi potencialni kandidat v prihodnosti lahko predstavljal konkurenco nosilcu odločitve (značilno samo za moški spol). Vsi sodelujoči v raziskavi so imeli predsodke v primeru tujca arabskih korenin, osebe z obraznimi uhani, osebe s tetovažo na vratu ter ženske s prekomerno telesno težo. Prav tako se je izkazalo, da je dolga brada predstavljala oviro za kandidata.

Podjetjem predlagamo, da zaradi specifičnosti zaposlovanja vodstvenega kadra ločijo zaposlovanje kandidatov za vodilne položaje od ostalih položajev. Nadaljnji predlogi so vezani na visoko strukturiran postopek selekcije, ki bo enak za vse kandidate in vključitev psiholoških testov za večjo mero objektivnosti. Posebno pozornost velja nameniti tudi strukturiranju zaposlitvenih razgovorov, pri tem jim lahko služijo smernice *Campion, Palmer in Campion (1997)* ter *Levashine idr. (2014)*. Obenem naj delodajalci zahtevajo življenjepis brez fotografij kandidatov oziroma naj zaposleni, ki ni med nosilci odločitve, v vlogah za zaposlitev zakrije fotografije in imena kandidatov. Vodstvo podjetja naj sodeluje v postopku od začetka do konca ter se ne priključi šele po tem, ko prvo selekcijo opravi kadrovska služba. Za bolj pravično odločitev lahko kandidati opravijo preizkusno delovno nalogo, pri tem pa je pomembno vsem kandidatom zagotoviti enake pogoje.

Če je nekdo videti kot dober vodja oziroma manager, to še ne pomeni, da se bo dejansko izkazal v tej vlogi. V nasprotnem primeru se dogaja, da je določen kandidat izločen že na osnovi slike v življenjepis, oziroma ima prednost kandidat, ki je videti bližje stereotipni podobi dobrega managerja, ne glede na dejanske kompetence.

Pri raziskovanju smo upoštevali vsebinske in metodološke omejitve. Ugotavljamo, da je dejavnike prvega vtisa pri kandidatih za zaposlitev težko meriti, saj so nas zanimali le določeni vidiki na obrazih, pri čemer je nemogoče povsem zanemariti vse ostale značilnosti obrazov (npr. make-up). Poleg tega je večina relevantnih raziskav (*Dipboye 1982; Fletcher 1989; Macan in Dipboye 1990; Rosenfeld 1997; Levashina in Campion 2007*) bilo opravljenih v tujini, kar je treba vzeti v obzir pri

morebitni preslikavi v slovenski kulturni prostor. Prav tako je del predhodnih raziskav bil izveden pred časom, v drugačnem družbenem in poslovnem okolju.

Metodološke omejitve raziskave se nanašajo na majhen vzorec (devet sodelujočih), ki ne omogoča posploševanja ter na dejstvo, da je bil uporabljen priložnostni vzorec. Zanimale so nas predvsem subjektivne zaznave in mnenja sodelujočih v raziskavi. Rezultate je v dani obliki potrebno obravnavati s previdnostjo. V tem kontekstu bi v nadaljevanju svetovali zasnovano raziskavo na večjem vzorcu s pomočjo anketnega vprašalnika ali pa bi lahko izsledkom intervjujev dodali osebne zapiske o razmišljanju odločevalcev v začetnih fazah zaposlitvenega postopka. .

::LITERATURA


- Abrams, Dominic, Swift, Hannah J. in Lisbeth Drury. 2016. »Old and Unemployable? How Age-Based Stereotypes Affect Willingness to Hire Job Candidates.« V *Journal of Social Issues* 72: 105-121.
- Allport, Gordon W. 1954. *The nature of prejudice*. New York: Addison - Wesley.
- Armstrong, Myrna L. 1991. »Career-oriented Women with Tattoos.« V *Journal of Nursing Scholarship* 23/4: 215-220.
- Bartels, Lynn K. 2016. »Fat Women Need Not Apply: Employment Weight Discrimination Against Women.« V *Handbook on Well-Being of Working Women*, uredili Connerley Mary L. in Wu, Jiyun, 33-46. New York: Springer.
- Bertrand, Marianne in Sendhil Mullainathan. 2004. »Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination.« V *The American Economic Review* 94/4: 991-1013.
- Blommaert, Lieselotte, Coenders, Marcel in Frank Van Tubergen. 2013. »Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: an internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures.« V *Social forces* 92/3: 957-982.
- Busetta, Giovanni, Fiorillo Fabio in Emanuela Visalli. 2013. »Searching for a Job is a Beauty Contest.« V *Munich Personal RePEc Archive* 49392: 1-13.
- Campion, Michael A., David K. Palmer in James E. Campion. 1997. »A review of structure in the selection interview.« V *Personnel Psychology* 50/3: 655-702.
- Carlsson, Magnus in Dan-Olof Rooth. 2007. »Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data.« V *Labour Economics* 14/4: 716-729.
- Coetzee, Vinet, Chen, Jingying, Perrett, David I. in Ian D. Stephen. 2010. »Deciphering faces: quantifiable visual cues to weight.« V *Perception* 39/1: 51-61.
- De Souza, Altay A. L., Baumgarten Ulyssa Baião, Vera. in Emma Otta . 2003. »Perception of men's personal qualities and prospect of employment as a function of facial hair.« V *Psychological reports* 92/1: 201-208.
- Dipboye, Robert L. 1982. »Self-fulfilling prophecies in the selection recruitment interview.« V *Academy of Management Review* 7/4: 579-586.
- Dipboye, R. L. 1992. *Selection interviews: Process perspectives*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Dipboye, Robert L. 2012. »Looking the part: Bias against the physically unattractive as discrimination issue.« V *Discrimination at work: The psychological and organizational bases*, uredila Robert L. Dipboye in Adrienne Colella, 281-301. New York: Psychology Press
- Evropska Unija. 2020. Europass življenjepis. <http://europass.cedefop.europa.eu/sl> (10.12.2020).
- Finkelstein, Lisa M., Frautschy Demuth, Rachel L. in Donna L. Sweeney. 2007. »Bias against overweight job applicants: Further explorations of when and why.« V *Human Resource Management* 46: 203-222.

- Fletcher, Clive. 1989. »The relationships between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessments in selection interviews: An Empirical Study.« V *Impression management in the organization*, uredila Robert A. Giacalone in Paul Rosenfeld, 269–281. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Flint, Stuart W., Čadek, Martin, Codreanu, Sonia C., Ivić, Vanja, Zomer, Colene in Amalia Gomoiu. 2016. »Obesity Discrimination in the Recruitment Process: “You’re Not Hired!”.« V *Frontiers in psychology* 7/647: 1–9.
- Giel, Katrin E., Zipfel, Stephen, Alizadeh, Manuela, Schäffeler, Norbert, Zahn, Carmen, Wessel, Daniel, Hesse, Friedrich W., Thiel, Syra in Ansgar Thiel. 2012. »Stigmatization of obese individuals by human resource professionals: an experimental study.« V *BMC Public Health* 12: 525–534.
- Gioaba, Irina in Franciska Krings. 2017. »Impression Management in the Job Interview: An Effective Way of Mitigating Discrimination against Older Applicants?« V *Frontiers in Psychology* 8/ 770: 1-12.
- Gray, H. M. 2008: »To what extent, and under what conditions, are first impressions valid?« V *First impressions*, uredila Ambady, Nalini in John J. Skowronski, 106–128. New York: Guilford Press.
- Hall, Judith A. in Susan A. Andrzejewski. 2008. »Who draws accurate first impressions? Personal correlates of sensitivity to nonverbal cues.« V *First impressions*, uredila Ambady, Nalini in John J. Skowronski, 106–128. New York: Guilford Press.
- Harris, Monica J. in Christopher P. Garris. 2008. »You never get a second chance to make a first impression: behavioral consequences of first impressions.« V *First impressions*, uredila Ambady, Nalini in John J. Skowronski, 106–128. New York: Guilford Press.
- Haselton, Martie G. in David C. Funder. 2006. »The evolution of accuracy and bias in social judgment.« V *Evolution and social psychology*, uredili Mark Schaller, Jeffrey A. Simpson in Douglas T. Kenrick, 15-37. New York: Psychology press.
- Hebl, Michelle R. in Laura M. Mannix. 2003. »The weight of obesity in evaluating others: A mere proximity effect.« V *Personality and Social Psychology Bulletin* 29/1: 28-38.
- Jans, Lita H., Kaye, Stephen H. in Erica C. Jones. 2012. »Getting hired: successfully employed people with disabilities offer advice on disclosure, interviewing, and job search.« V *Journal of occupational rehabilitation* 22/2: 155-165.
- Langlois, Judith H., Lisa Kalakanis, Adam J. Rubenstein, Andrea Larson, Monica Hallam in Monica Smoot. 2000. »Maxims or Myths of Beauty? A Meta-Analytic and Theoretical Review.« V *Psychological Bulletin* 126/3: 390-423.
- Lee, Sunyoung, Pitesa, Marko, Pillutla, Madan in Thau, Stefan. 2015. »When beauty helps and when it hurts: An organizational context model of attractiveness discrimination in selection decisions.« V *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 128: 15–28.
- Levashina, Julia in Michael A. Campion. 2007. »Measuring faking in the employment interview: development and validation of an interview faking behavior scale.« V *The Journal of applied psychology* 92/6: 1638-1656.
- Levashina, Julia, Hartwell, Christopher J., Morgeson, Frederick P. in Michael A. Campion. 2014. »The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature.« V *Personnel Psychology* 67/1: 241-293.
- Louvet, Eva. 2007. »Social judgment toward job applicants with disabilities: Perception of personal qualities and competences.« V *Rehabilitation Psychology* 52/3: 297–303.
- Macan, Therese Hoff in Robert L. Dipboye. 1990. »The relationship of interviewers' preinterview impressions to selection and recruitment outcomes.« V *Personnel Psychology* 43 /4: 745-768.
- Macan, Therese in Stephanie Merritt. 2011. »Actions speak too: Uncovering possible implicit and explicit discrimination in the employment interview process.« V *International Review of Industrial and Organizational Psychology Volume 26*, uredila Gerard P.Hodgkinson in J. Kavin Ford, 293-337. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Mannes, A. E. (2013): »Shorn scalps and perceptions of male dominance.« V *Social Psychological and Personality Science* 4/2: 198–205.

- McElroy, James C., Summers, James K. in Kelly Moore. 2014. »The effect of facial piercing on perceptions of job applicants.« V *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 125/1: 26–38.
- Možina, S. 2002. »Strateški pomen kadrovskih virov.« V *Menedžment kadrovskih virov*, uredil Stane Možina, 3–42. Ljubljana: FDV.
- Neuberg, Steven L., Douglas T. Kenrick in Mark Schaller. 2010. »Evolutionary social psychology.« V *Handbook of social psychology, Volume 2*, uredili Susan T. Fiske, Daniel T. Gilbert in Gardner Lindzey, 761–796. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Re, Daniel E., Milena Dzhelyova, Iris J. Holzleitner, Cara C Tigue, David R Feinberg in David I Perrett. 2012. »Apparent height and body mass index influence perceived leadership ability in three-dimensional faces.« V *Perception* 41/12: 1477–1485.
- Roehling, Mark V., Roehling, Patricia V. in Shaun Pichler. 2007. »The relationship between body weight and weight-related perceived employment discrimination: the role of sex and race.« V *Journal of Vocational Behavior* 71/2: 300–318.
- Rosenfeld, P. 1997. »Impression management, fairness, and the employment interview.« V *Journal of Business Ethics* 16/8: 801–808.
- Ruffle, Bradley J. in Ze'ev Shudiner. 2014. »Are good-looking people more employable?« V *Management Science* 61/8: 1760–1776.
- Rule, Nicholas O. in Nalini Ambady. 2008. »First impressions: Peeking at the neural correlates.« V *First impressions*, uredila Nalini Ambady, in James Skowronski, 35–56. New York: Guilford Press.
- Shannon, Micheal L. in Patrick C. Stark. 2003. »The influence of physical appearance on personnel selection.« V *Social Behavior and Personality: An International Journal* 31/6: 613–623.
- Shibley Hyde, Janet 2004. *Half the Human Experience: The Psychology of Women* (6. izdaja). Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
- Springbett, Bruce McQueen 1958. »Factors affecting the final decision in the employment interview.« V *Canadian Journal of Psychology* 12/1: 13–22.
- Stewart, Charles J. in William B. Cash, Jr. 2008. *Interviewing: principles and practices*. New York: McGraw-Hill.
- Svetlik, Ivan. 2002. »Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev.« V *Menedžment kadrovskih virov*, uredil Stane Možina, 133–173. Ljubljana: FDV.
- Swami, Viren in Adrian Furnham. 2007. »Unattractive, promiscuous and heavy drinkers: Perceptions of women with tattoos.« V *Body Image* 4/4: 343–352.
- Swami, Viren, Stefan Steiger, Jacob Fetschnig, Martin Voracek, Adrian Furnham in Martin J. Tovee. 2012. »The Influence of Facial Piercings and Observer Personality on Perceptions of Physical Attractiveness and Intelligence.« V *European Psychologist* 17/3: 213–221.
- Swanger, Nancy. 2006. »Visible body modification (VBM): Evidence from human resource managers and recruiters and the effects on employment.« V *International Journal of Hospitality Management* 25/1: 154–158.
- Šugman, Katja. 2006. »Kategorizacija in stereotipiziranje ter njen pomen za kriminologijo.« V *Revija za kriminalistiko in kriminologijo* 57/1: 15–27.
- Timming, Andrew R., Nickson, Dennis, Re, Daniel in David Perrett. 2017. »What do you think of my ink? Assessing the effects of body art on employment chances.« V *Human Resource Management* 56/1: 133–149.
- Turek, Konrad in Kene Henkens 2019. »How Skill Requirements Affect the Likelihood of Recruitment of Older Workers in Poland: The Indirect Role of Age Stereotypes.« V *Work, Employment and Society* 34/4: 550–570.
- Ule, Mirjana. 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Založba FDV, zbirka Psihologija vsakdanjega življenja.
- van der Land, Sarah in Daan G. Munting. 2014. »To shave or not to shave?.« V *International Conference on HCI in Business*, uredila Fiona Fui-Hoon Nah, 257–265. Springer International Publishing.

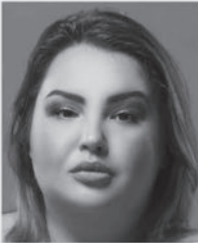
::PRILOGA 1

Primer kartončka na intervjuju



Življenjepis

OSEBNI PODATKI **Petra Mlakar**



📍 Kvedrova ul. 2, 2250 Ptuj (Slovenija)

☎ +386 40 990 426

✉ mlakar.petra@gmail.com

Spol **Ženski** | Datum rojstva 1/5/1983 | Državljanstvo **slovensko**

PRIJAVA NA DELOVNO MESTO **Direktorica podružnice**

IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

1. september 2014 do avgust 2018

Master of International Trade Studies
 Nova Gorica and Občina University (UNINGOB) | Nova Gorica (Slovenia) (Foreign)
 Department: International Trade & Cultural Studies
 Main: Cultural Studies
 Study and language: English
 Relevant courses: Cultural Studies, Studies, Trade Studies, Studies of European Union, Studies of Foreign Language Instruction
 Competence: study of Trade Law, General knowledge of public economic, social, cultural, history and languages

1. januar 2012 do 2014

Master in Management
 University of Primorska, Faculty of Management (Fakulteta za Menadžment)
 Department: Management
 Main: Marketing
 Study and language: English
 Relevant courses: Business to Business Marketing, Consumer Behaviour, Services Marketing, Management, Marketing Communications, Sustainable Growth in Organizations, Managerial Statistics
 Training in market research and marketing strategies

avgust 2008 do 2012

Diploma in Economics
 University of Primorska, Faculty of Management (Fakulteta za Menadžment)
 Relevant courses: Marketing, Business Mathematics and Statistics, International Business, Strategic Management, Economics of Companies, Human Resource Management

1. september 2014 do avgust 2018

Researcher
 Institute of International Trade Studies, UNINGOB (Foreign)
 Study and language: English