

# Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φιλοσοφία και Διοίκηση – Management



## Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα: Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

## Προεπισκόπηση Ενότητας



- Βασικά βήματα της διαδικασίας επιλογής ΑΔ
- Εργαλεία/ Μέθοδοι επιλογής ΑΔ
  - Αίτηση Πρόσληψης
  - Συστάσεις
  - Τεστ Επιλογής Προσωπικού
  - Συνέντευξη Επιλογής
  - Κέντρα Αξιολόγησης
- Έλεγχος προσωπικών στοιχείων υποψηφίων

# Μαθησιακά Αποτελέσματα

*Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής θα είστε σε θέση:*

## *Learning Objectives*



- Να εξηγήσετε τη **διαδικασία της επιλογής ΑΔ** ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης
- Να σχεδιάσετε μία **διαδικασία επιλογής** εργαζομένων για μία θέση εργασίας
- Να αξιολογήσετε τα **πλεονεκτήματα** και τα **μειονεκτήματα** των **μεθόδων της επιλογής εργαζομένων** για την κάλυψη μίας ή περισσότερων κενών θέσεων εργασίας
- Να περιγράψετε τη διαδικασία του **ελέγχου των προσωπικών στοιχείων** των εργαζομένων

## Λέξεις – Κλειδιά



- Αίτηση Πρόσληψης (**Application Form**)
- Επιλογή ΑΔ (**Outsourcing**)
- Κέντρα Αξιολόγησης (**Assessment Centers**)
- Συνέντευξη Επιλογής (**Job Interview**)
  - Ελεύθερες, Δομημένες (**structured**), Ημιδομημένες (**semi-structured**), έναν-προς-έναν, συμπεριφορικές, καταστάσεων, ταυτόχρονη, από επιτροπή (**panel interview**)
- Συστάσεις (**References**)
- Τεστ Επιλογής Προσωπικού (**Tests**)
  - Τεστ ικανοτήτων ή ευφυΐας (**IQ Intelligence**)
  - Τεστ προσωπικότητας (**Personality Tests**)

# Επιλογή Εργαζομένων



## Επιλογή ΑΔ

- Αφορά στη διαδικασία για την **πρόσληψη του/της πλέον κατάλληλου/ης υποψήφιου/ας** για την κενή θέση εργασίας από το σύνολο των υποψηφίων που έχει προσελκύσει ο οργανισμός ή η επιχείρηση

### Στόχος

- Η πρόσληψη καταλληλότερων υποψηφίων όχι μόνο για την κάθε διαθέσιμη θέση αλλά και για την επιχείρηση
- Η διατήρηση των εργαζομένων
- Η πρόβλεψη της εργασιακής τους απόδοσης

### Είναι σημαντική ως διαδικασία γιατί:

- Το **κόστος** μίας αποτυχημένης πρόσληψης είναι ιδιαίτερα σημαντικό και **διαπιστώνεται μετά από αρκετούς μήνες**
- Εκτιμάται **στο διπλάσιο από του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης**
- Εκτός από το **λειτουργικό κόστος** των διαδικασιών της προσέλκυσης και της επιλογής των εργαζομένων **συνυπολογίζεται και το κόστος της χαμηλής εργασιακής απόδοσης, της περιόδου ένταξης και προσαρμογής των εργαζομένων, καθώς επίσης και το ψυχολογικό κόστος της διαδικασίας επιλογής**

# Προϋποθέσεις της διαδικασίας της επιλογής ΑΔ

- Ύπαρξη μίας **ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας**
- **Γνώση της φύσης και των απαιτήσεων** των θέσεων εργασίας
- **Καθορισμός κριτηρίων** για σωστή **απόδοση** στην κάθε θέση εργασίας (περιγραφή & προδιαγραφές θέσεων εργασίας, μελέτης της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης)
- **Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής**, της **σημασίας** τους και της **εφαρμογής** τους **κατά περίπτωση**
- Κατανόηση των θεμάτων της **αξιοπιστίας** και **εγκυρότητας** των μεθόδων επιλογής
- **Εκπαίδευση** των υπευθύνων πρόσληψης
- **Σύστημα ανατροφοδότησης** για μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας επιλογής που εφαρμόστηκε



Requirements



Αρχική Επιλογή από την  
Αίτηση & το Βιογραφικό

Προκαταρκτική Συνέντευξη

Επαγγελματικά Τεστ

Έλεγχος Υποβάθρου &  
Συστάσεων

Διαγνωστική Συνέντευξη ή/και  
Κέντρα Αξιολόγησης

Εξέταση Φυσικής Κατάστασης

Απόφαση

## **Βασικά Βήματα στη Διαδικασία Επιλογής**



## Μέθοδοι/ Εργαλεία Επιλογής ΑΔ



## Μέθοδοι/ Εργαλεία Επιλογής

- **Αίτηση Πρόσληψης (Application Form)**
- **Συστάσεις (References)**
- Τεστ Επιλογής Προσωπικού (Tests)
- Συνέντευξη\*\*\*\*\* (Job Interview)
- Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers)

# Αίτηση Πρόσληψης (Application Form)

## Σκοπός

- Την παροχή πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων οι οποίοι θα κληθούν στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής σε συνέντευξη ή να λάβουν μέρος σε γραπτές δοκιμασίες (tests)
- Τα στοιχεία που συλλέγονται από τις αιτήσεις προσλήψεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία σε μεταγενέστερο στάδιο της επιλογής, εφόσον προσληφθεί ο/η υποψήφιος/α
- Οι δύο παραπάνω στόχοι είναι αλληλοσυγκρουόμενοι, καθώς στοιχεία που δεν αφορούν στην επιλογή μπορούν να συλλεχθούν και σε επόμενο στάδιο και ενδεχομένως να μην συμπεριλαμβάνονται στην αίτηση

## Βαθμός δυσκολίας κατά τη συμπλήρωση

- Η **έκταση των ερωτήσεων** και των **απαντήσεων** αποθαρρύνει τους υποψηφίους να συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής
- Η **τάση των οργανισμών** ή των επιχειρήσεων να συλλέγουν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία από την αίτηση πρόσληψης συχνά αναφέρεται ως «**συνέντευξη δια αλληλογραφίας**»
- Η **πολυπλοκότητα της αίτησης** δυσχεραίνει την επεξεργασία των δεδομένων

## Προτυποποίηση της αίτησης

- Το έντυπο της αίτησης μπορεί να είναι κοινό για όλες τις προσλήψεις
- Μικρές διαφοροποιήσεις σχετικά με τις ανάγκες της θέσης δεν δυσχεραίνουν τη διαδικασία
- Συχνά απαιτείται από τους υποψηφίους να επισυνάψουν το βιογραφικό τους σημείωμα





## Συστάσεις (References)

- Η γνώμη ενός προηγούμενου εργοδότη για τους υποψηφίους με τη μορφή συστατικής επιστολής
- Η εγκυρότητά τους αμφισβητείται καθώς οι υποψήφιοι επιλέγουν οι ίδιοι τα πρόσωπα που θα τους χορηγήσουν συστατική επιστολή
  - Εφαρμογή της μεθόδου της «χιονοστιβάδας» με την οποία μπορεί να ζητηθεί στα πρόσωπα που έχουν προτείνει οι υποψήφιοι να προτείνουν με τη σειρά τους άλλους συνεργάτες που γνωρίζουν την εργασιακή απόδοση των υποψηφίων
- Η αποτελεσματικότητά τους μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά με:
  - Τη χρήση σωστά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων (π.χ., ανοικτού τύπου ερωτήσεις)
  - Το στάδιο της διαδικασίας της επιλογής στο οποίο θα ζητηθούν οι συστάσεις (πριν ή μετά τη συνέντευξη)
    - Όσο αργότερα ζητηθούν τόσο λιγότερο επηρεάζουν την απόφαση επιλογής
  - Η βαρύτητα που θα δοθεί στην πληροφορία που λαμβάνεται μέσω των συστατικών επιστολών
    - Κοινές συστατικές επιστολές για όλους τους υποψηφίους
  - Το είδος των πληροφοριών που παρέχει η επιστολή, π.χ., τη γνώμη του εργοδότη για την απόδοση των εργαζομένων, περιγραφή συγκεκριμένων επιτευγμάτων των εργαζομένων, κλπ.
  - Ο τρόπος με τον οποίον δίδονται οι συστάσεις
    - Οι προφορικές συστάσεις θεωρούνται περισσότερο έγκυρες και αποτελεσματικές εφόσον ελέγχεται ο βαθμός της ηθικής και δεοντολογίας

## Μέθοδοι/ Εργαλεία Επιλογής

- Αίτηση Πρόσληψης (Application Form)
- Συστάσεις (References)
- **Τεστ Επιλογής Προσωπικού (Tests)**
- Συνέντευξη\*\*\*\*\* (Job Interview)
- Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Center)

# Τεστ Επιλογής Προσωπικού

- Είναι ψυχομετρικά εργαλεία τα οποία λειτουργούν επικουρικά στη διαδικασία πρόσληψης
- Συμβάλλουν στην αντικειμενικότητα της απόφασης επιλογής
- Η επεξεργασία των πληροφοριών που συγκεντρώνονται σχετικά με τους υποψηφίους γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη

## Είδη Τεστ

- Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας
- Τεστ ενδιαφερόντων (interests tests)
- Τεστ ικανοτήτων (aptitude tests)
- Τεστ προσωπικότητας (personality tests)
- Τεστ εκπαίδευσης
- Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων



## Myers-Briggs Type Indicator

- <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>

## EQ

- <https://essisystems.com/eq-map/Map Questionnaire>





## Σημαντικά Χαρακτηριστικά Εφαρμογής Των Τεστ (1/2)

- **Εγκυρότητα** → Αναφέρεται στο βαθμό που το τεστ μετρά πραγματικά το αντικείμενο για το οποίο έχει κατασκευαστεί
  - **Εγκυρότητα περιεχομένου** → Αν το περιεχόμενο του τεστ αντιπροσωπεύει τις ικανότητες και τις γνώσεις για τις οποίες έχει σχεδιαστεί
  - **Εμπειρική εγκυρότητα** ↓  
Κατά πόσο το τεστ έχει δοθεί σε σημαντικά αντιπροσωπευτικό τμήμα του πληθυσμού και έχει γίνει η απαραίτητη στάθμιση των αποτελεσμάτων ώστε να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης (νόρμες)
- **Αξιοπιστία** → Αναφέρεται στη συνέπεια της μέτρησης και στη συνέπεια των αποτελεσμάτων με χρονική διαφορά. Δηλ. η μέτρηση του τεστ πρέπει να επαναληφθεί κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και να φέρει το ίδιο αποτέλεσμα

## Σημαντικά Χαρακτηριστικά Εφαρμογής Των Τεστ (2/2)

- Χρήση και μετάφραση αποτελεσμάτων →

*Πρέπει να γίνεται από ειδικευμένους χειριστές καθώς τα αποτελέσματα απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτική μετάφραση*

- Συνάφεια →

*Τα τεστ πρέπει να εκτιμώνται σε σχέση με άλλες πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί για τα άτομα καθώς δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν αποκλειστική σχέση με την αναμενόμενη απόδοση και ούτε μπορούν να μετρήσουν όλους τους παράγοντες που την επηρεάζουν*

- Χρήση στατιστικών προτύπων →

*Τα αποτελέσματα ενός υποψηφίου σε ένα τεστ δεν έχουν μεγάλη αξία αν δεν συγκριθούν με την καμπύλη κατανομής των αποτελεσμάτων σε ένα μεγάλο δείγμα ατόμων*

## Προϋποθέσεις Χρήσης των Τεστ

- Πρέπει να είναι **εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες** και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή
- Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την **αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους**
- Πρέπει να είναι **γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας** κάθε είδους τεστ
- Πρέπει να **εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία την οποία προσθέτουν** στην απόφαση της επιλογής προσωπικού
- Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η **προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απόλυτα σεβαστές**



## Μέθοδοι/ Εργαλεία Επιλογής

- Αίτηση Πρόσληψης (Application Form)
- Συστάσεις (References)
- Τεστ Επιλογής Προσωπικού (Tests)
- **Συνέντευξη\*\*\*\*\* (Job Interview)**
- Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers)

# Συνέντευξη Επιλογής ΑΔ (Job Interview)

Η πλέον διαδεδομένη μέθοδος επιλογής ΑΔ



## Συνέντευξη Επιλογής ΑΔ

### Ορίζεται ως:

- Ένα εργαλείο/ μέθοδος επιλογής σχεδιασμένο με τρόπο που να μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική εργασιακή απόδοση με βάση τις προφορικές απαντήσεις των υποψηφίων σε συγκεκριμένες ερωτήσεις που του απευθύνονται προφορικά από τους συνεντευκτές
- Σε ορισμένες περιπτώσεις αποτελεί το μοναδικό εργαλείο επιλογής ΑΔ που χρησιμοποιούν οι μικρές κατά κανόνα επιχειρήσεις.
- Ωστόσο, η αξιοπιστία της είναι σχετικά μικρή – 30%

### Σκοπός:

- Να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιό βαθμό οι υποψήφιοι ταιριάζουν με το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου
- **Επιμέρους Στόχοι**
  - Επιβεβαίωση και διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό
  - Συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί η μελλοντική απόδοση των υποψηφίων
  - Να δώσει στους υποψηφίους επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση ώστε να λάβουν την τελική απόφαση της αποδοχής της εν λόγω θέσης
  - Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται η δυνατότητα να μιλήσουν για τον εαυτό τους

## Είδη Συνεντεύξεων Επιλογής ΑΔ

- Με βάση τη **δομή**
  1. Ελεύθερες
  2. Δομημένες
  3. Ημι-δομημένες
- Με τα **είδη των ερωτήσεων**
  1. Συνεντεύξεις Καταστάσεων
  2. Συνεντεύξεις Συμπεριφοράς
- Με βάση τον **τρόπο διεξαγωγής**
  1. Συνέντευξη τύπου έναν – προς – έναν
  2. Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων
  3. Συνέντευξη από επιτροπή
- Με βάση το **μέσο διεξαγωγής**
  1. Συνέντευξη μέσω τηλεφώνου
  2. Συνέντευξη μέσω υπολογιστή

## Συνηεντεύξεις

### Επιλογής με Βάση τη Δομή (1/2)

#### Αδόμητες/ ελεύθερες συνηεντεύξεις

- Οι συνηεντευκτές δεν ακολουθούν κάποιο πρότυπο ερωτήσεων
- Ενδιαφέρονται κυρίως να παροτρύνουν τους υποψηφίους να μιλήσουν για τον εαυτό τους
- Πλεονέκτημα της συνηέντευξης αυτής είναι ότι οι συνηεντευκτές ανακαλύπτουν στοιχεία για τους υποψηφίους που δεν είχαν σκεφτεί να αναζητήσουν



# ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

## Επιλογής με Βάση τη Δομή (2/2)

### Δομημένες / Ημίν-δομημένες

- Οι ερωτήσεις είναι εστιασμένες στην επίτευξη ενός αριθμού στόχων οι οποίοι προκαθορίζονται με σαφήνεια
  - Οι στόχοι μπορεί να έχουν τη μορφή συγκεκριμένων κριτηρίων (π.χ., την ικανότητα των υποψηφίων να εκφράζουν τη σκέψη τους)
- Οι ερωτήσεις αφορούν επίσης στην επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση
- Άλλες ερωτήσεις αφορούν στο παρελθόν και την εμπειρία των υποψηφίων αλλά και σε μία υποθετική μελλοντική κατάσταση

# Συεντεύξεις Επιλογής με Βάση τα Είδη των Ερωτήσεων

## Συεντεύξεις Καταστάσεων

- Τίθενται υποθετικές ερωτήσεις που εστιάζουν στην ικανότητα των υποψηφίων να περιγράψουν ποια θα ήταν η στάση τους σε μία δεδομένη κατάσταση

## Συεντεύξεις συμπεριφοράς (ή συμπεριφορικές συεντεύξεις)

- Οι υποψήφιοι/ες καλούνται να περιγράψουν πώς ήταν η αντίδραση και η συμπεριφορά τους σε ένα πραγματικό περιστατικό στην εργασία τους
  - Πολλές φορές στη βιβλιογραφία δεν γίνεται διάκριση μεταξύ των δύο αυτών τύπων συεντεύξεων
  - Συνδέονται άμεσα με το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου, ώστε οι συεντευκτές να διαπιστώσουν αν οι υποψήφιοι πληρούν τα χαρακτηριστικά του ιδανικού υποψήφιου/ας που αναζητούν
  - Οι συμπεριφορικές συεντεύξεις, συχνά, διεξάγονται με την παρουσία οργανωσιακών ψυχολόγων

## Συνεντεύξεις Επιλογής με Βάση τον Τρόπο Διεξαγωγής (1/3)

### Συνεντεύξεις έναν-προς-έναν (ατομική συνέντευξη)

- Παρέχει μεγαλύτερη άνεση στους υποψηφίους
- Αμφισβητείται προς την εγκυρότητα και τη μεροληψία της
  - Πραγματοποιούνται διαφορετικές, διαδοχικές συνεντεύξεις με διαφορετικά στελέχη του οργανισμού ή της επιχείρησης
  - Σύγκρουση επί μέρους αποτελεσμάτων
  - Δύναται και να ηχογραφηθεί/ μαγνητοσκοπηθεί με τη συγκατάθεση των υποψηφίων

## Συνεντεύξεις Επιλογής με Βάση τον Τρόπο Διεξαγωγής (2/3)

### Ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων (ομαδική συνέντευξη)

- Παρέχει μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στους συνεντευκτές
- Γίνεται αποτελεσματικότερη κατανομή και αξιολόγηση του χρόνου της επιλογής καθώς αποφεύγονται πολλαπλές ατομικές συνεντεύξεις
- Απαιτούνται σημαντικές ικανότητες από την πλευρά των συνεντευκτών για την ορθή διεξαγωγή τους
- Συχνά διεξάγονται και για τον αποκλεισμό των υποψηφίων και όχι για την επιλογή αυτών
- Δεν είναι αρεστές στους υποψηφίους, λόγω του κλίματος ανταγωνισμού που δημιουργείται κατά τη διεξαγωγή τους μεταξύ των συνυποψηφίων

## Συνεντεύξεις Επιλογής με Βάση τον Τρόπο Διεξαγωγής (2/4)

### Συνέντευξη από επιτροπή

- Όπως και οι ομαδικές συνεντεύξεις, επιτρέπουν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υποψηφίων
- Υπάρχει κίνδυνος εκδήλωσης αγελαίας σκέψης (group think) μεταξύ των συνεντευκτών
- Ένας ή περισσότεροι συνεντευκτές επηρεάζουν και προκαταβάλλουν την επιτροπή υπέρ ή κατά των υποψηφίων

# Συνεντεύξεις Επιλογής με Βάση το Μέσο Διεξαγωγής

## Συνέντευξη μέσω τηλεφώνου

- Συχνά πρόκειται για την πρώτη συνέντευξη που πραγματοποιείται στα αρχικά στάδια της διαδικασίας επιλογής προκειμένου να διαπιστώσουν αν οι υποψήφιοι διαθέτουν τα βασικά χαρακτηριστικά



## Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

- Πρόκειται για εναλλακτική της διαζώσης συνέντευξης με τη χρήση οπτικοακουστικών μέσων για μείωση κόστους



## Η Χρησιμότητα των Συνεντεύξεων Επιλογής ΑΔ

- Έχουν μεγαλύτερη εγκυρότητα συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους/ εργαλεία επιλογής ΑΔ
- Η εγκυρότητά τους συνδέεται με τα είδη των συνεντεύξεων
- **Κριτήριο Ικανότητας να προβλέπουν την εργασιακή απόδοση**

Οι **συνεντεύξεις καταστάσεων** έχουν μεγαλύτερη μέση εγκυρότητα από τις συνεντεύξεις συμπεριφοράς

Οι **δομημένες συνεντεύξεις** είναι περισσότερο έγκυρες από τις αδόμητες

Οι **ατομικές συνεντεύξεις** είναι περισσότερο έγκυρες από τις ομαδικές

## Συχνά Λάθη στις Συνεντεύξεις Επιλογής ΑΔ (1/4)

- **Βιαστικές/ Επιπόλαιες κρίσεις** →

- Τάση των συνεντευκτών να βγάζουν βιαστικά συμπεράσματα/ να κάνουν επιπόλαιες κρίσεις για τους υποψηφίους από τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης
- Προκατάληψη των συνεντευκτών προτού καν ξεκινήσει η συνέντευξη που προκύπτει από ορισμένα στοιχεία του βιογραφικού των υποψηφίων
- Λάθη της πρώτης εντύπωσης (π.χ., στάση του σώματος, χειραψία, χαμόγελο, «ελκυστική αύρα» των υποψηφίων)

- **Έμφαση στις αρνητικές πληροφορίες** →

- Τάση των συνεντευκτών να επηρεάζονται από τις αρνητικές και όχι από τις θετικές πληροφορίες που έχουν για συγκεκριμένους υποψηφίους
- Μεταβολή των εντυπώσεων από δυσμενείς σε ευμενείς και όχι το αντίστροφο
- Τάση των συνεντευκτών να εκμαιεύουν αρνητικές πληροφορίες για τους υποψηφίους



## Συχνά Λάθη στις Συεντεύξεις Επιλογής ΑΔ (2/4)

- **Άγνοια των απαιτήσεων της θέσης εργασίας** →

- Άγνοια των συνεντευκτών για τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για την οποία αξιολογούνται οι υποψήφιοι με άμεση συνέπεια την άγνοια του ιδανικού υποψήφιου για την κάλυψη της εν λόγω θέσης
- Τάση των συνεντευκτών σε αυτήν την περίπτωση να επιλέγουν υποψήφιους με γνώμονα αβάσιμα στερεότυπα ως προς τα κριτήρια που διακρίνουν τους ιδανικούς υποψήφιους
- Αναζήτηση εσφαλμένων χαρακτηριστικών στους υποψηφίους τα οποία απορρέουν από τα εσφαλμένα στερεότυπα

- **Η πίεση για προσλήψεις** →

- Πίεση που ασκείται στους συνεντευκτές από εργοδότες που επείγονται να προσλάβουν ΑΔ
- Τάση των συνεντευκτών να κρίνουν ευνοϊκότερα τους υποψηφίους όταν θεωρούν ότι δεν έχουν ανταπεξέλθει στους στόχους της πρόσληψης που τους έχει θέσει ο εργοδότης τους

## Συχνά Λάθη στις Συνεντεύξεις Επιλογής ΑΔ (3/4)

- Το σφάλμα της σειράς ή αντίθεσης των υποψηφίων →

- Τάση των συνεντευκτών να επηρεάζονται από τη σειρά με την οποία λαμβάνουν μέρος στη συνέντευξη οι υποψήφιοι και να τους αξιολογούν συγκριτικά
  - Μέτριοι υποψήφιοι αξιολογούνται περισσότερο ευνοϊκά αν έχουν προηγηθεί συνυποψήφιοι «εντελώς ακατάλληλοι» για την εν λόγω θέση

- Επίδραση της μη λεκτικής συμπεριφοράς →

- Τάση των συνεντευκτών να αξιολογούν τη μη λεκτική συμπεριφορά των υποψηφίων (π.χ., οπτική επαφή, στάση του σώματος, κινήσεις, χειρονομίες, τόνος της φωνής, κλπ.)
- Ευνοϊκότερη αξιολόγηση των εξωστρεφών υποψηφίων

## Συχνά Λάθη στις Συνεντεύξεις Επιλογής ΑΔ (4/4)

- **Ελκυστικότητα** →
  - Τάση των συνεντευκτών να θεωρούν περισσότερο ικανούς και επιτυχημένους τους υποψηφίους με ελκυστική εξωτερική εμφάνιση
  - Στερεότυπα ως προς το φύλο των υποψηφίων (π.χ., συχνά οι άνδρες υποψήφιοι υπερτερούν έναντι των γυναικών)
  - Στερεότυπα ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των υποψηφίων
- **Αυτοπροβολή & Κολακεία** →
  - Τάση των συνεντευκτών να κολακεύονται από υποψηφίους που εσκεμμένα συμφωνούν με όλες τις απόψεις των συνεντευκτών
  - Τάση των συνεντευκτών να αξιολογούν ευνοϊκότερα τους υποψηφίους που αυτοπροβάλλουν τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους για να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι είναι ικανοί

***«Η εμπειρία της συνέντευξης πρέπει να δημιουργήσει ισχυρή και θετική εντύπωση για την εταιρεία είτε προτείνετε στον υποψήφιο να τον προσλάβετε είτε όχι»***

# Οδηγίες Για τη Διεξαγωγή Συνεντεύξεων Επιλογής ΑΔ

## Σχεδιασμός Συνέντευξης

- Αίτηση & Βιογραφικό Σημείωμα
- Υποψηφίων - Προδιαγραφές θέσης εργασίας

- Ερωτήσεις που σχετίζονται με την περιγραφή της θέσης εργασίας
- Ερωτήσεις που αφορούν σε εργασιακές γνώσεις
- Ερωτήσεις καταστάσεων ή συμπεριφοράς
- Εκπαίδευση των συνεντευκτών
- Δομημένες συνεντεύξεις
- Βαθμολογικές κλίμακες για αξιολόγηση των απαντήσεων των υποψηφίων
- Συμμετοχή πολλών συνεντευκτών
- Σημειώσεις κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης

## Δομή Συνέντευξης

## Δημιουργία Κλίματος Εμπιστοσύνης

Προσπαθήστε να κάνετε τους υποψηφίους να νοιώσουν άνετα και να σας εμπιστευτούν

## Διατύπωση Ερωτήσεων

- Υπόδειγμα ερωτήσεων δομημένης συνέντευξης

## Ολοκλήρωση της Συνέντευξης

- Αφιερώστε χρόνο σε ερωτήσεις
- Ολοκληρώνετε τις συνεντεύξεις σε θετικό κλίμα
- Διατυπώνετε την απόρριψη με διπλωματικό τρόπο

## Επισκόπηση της Συνέντευξης

Με την αποχώρηση του υποψηφίου συμπληρώστε το υπόδειγμα της συνέντευξης

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3-1** Ενδεικτικές ερωτήσεις για συνέντευξη βάσει προφίλ

| <b>Στοιχείο προφίλ</b> | <b>Παράδειγμα</b>   | <b>Ενδεικτική ερώτηση για συνέντευξη</b>  |
|------------------------|---|---|
| Ικανότητα              | Μπορεί να χρησιμοποιήσει λογισμικό σχεδιασμού   | Περιγράψτε μου μία φορά που χρησιμοποιήσατε το πρόγραμμα CAD Pro.   |
| Γνώση                  | Γνωρίζει πώς επηρεάζουν το υδροχλωρικό οξύ οι πολύ υψηλές θερμοκρασίες  | Υποθέστε ότι σε μία εφαρμογή το υδροχλωρικό οξύ θερμαίνεται σε θερμοκρασία άνω των 205° C υπό πίεση 2 ατμοσφαιρών: τι θα συμβεί στο υδροχλωρικό οξύ;  |
| Χαρακτηριστικό         | Διαθέσιμος να περνά στο εξωτερικό τουλάχιστον τέσσερις μήνες το χρόνο, επισκεπτόμενος εγκαταστάσεις της εταιρείας | Ας υποθέσουμε ότι πρέπει να παρευρεθείτε την επόμενη εβδομάδα σε ένα πολύ σημαντικό γεγονός για εσάς, και η επιχείρησή σας ενημερώνει ότι πρέπει να ταξιδέψετε επείγοντως στο εξωτερικό και να μείνετε εκεί για τρεις εβδομάδες. Πώς θα χειριζόσασταν αυτή την κατάσταση; |
| Εμπειρία               | Σχεδιασμός αντιρρυπαντικού φίλτρου για το εργοστάσιο καθαρισμού οξέων   | Πείτε μου πότε σχεδιάσατε αντιρρυπαντικό φίλτρο για εργοστάσιο καθαρισμού οξέων. Πώς λειτουργούσε; Ποια συγκεκριμένα προβλήματα συναντήσατε; Πώς τα αντιμετώπισατε;   |



## Ερωτήσεις που Πρέπει να Αποφεύγετε

Ερωτήσεις που σχετίζονται με:

- τη φυλή
- το φύλο
- την οικονομική κατάσταση των εργαζομένων
- την εθνική καταγωγή
- τυχόν αναπηρίες
- την οικογενειακή κατάσταση
- άλλα απαγορευμένα κριτήρια (π.χ., ύψος, βάρος)
- το ποινικό μητρώο

- Πληροφορίες για δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να καταγραφούν από τους ίδιους τους υποψηφίους και να χρησιμοποιηθούν από το τμήμα της ΔΑΔ και όχι από τα στελέχη που συμμετέχουν στη διαδικασία της πρόσληψης
- Το ποινικό μητρώο ζητείται αυτεπαγγέλτως

## Μέθοδοι/ Εργαλεία Επιλογής

- Αίτηση Πρόσληψης
- Συστάσεις
- Συνέντευξη\*\*\*\*\*
- Τέστ Επιλογής Προσωπικού
- **Κέντρα Αξιολόγησης**



# Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers)

- Είναι μία διαδικασία αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού
- Ως διαδικασία χρησιμοποιείται τόσο για την πλήρωση των κενών θέσεων όσο και για την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών
- Οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στοχεύουν στην αναγνώριση και αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων σχετικά με την αναμενόμενη επίδοσή του στα καθήκοντά του, τη συμπεριφορά του, την προσωπικότητά του και τη διάθεσή τους να επιτύχουν υψηλή απόδοση

## Μέθοδοι

- Ομαδικές συζητήσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα σχετικό με τη θέση εργασίας
- Ομαδικές δραστηριότητες
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας
- Συνεντεύξεις
- Ψυχομετρικά τεστ
- Μελέτες περιπτώσεων
- Υπόδυση ρόλων



# Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων

## Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων (1/3)

- 82% των στελεχών ΑΔ δηλώνουν ότι ελέγχουν τα στοιχεία των υποψηφίων
- 80% το ποινικό μητρώο των υποψηφίων
- 35% το πιστωτικό τους όριο

### Αποσκοπεί:

- I. Στην επαλήθευση των πληροφοριών που παρέχουν οι υποψήφιοι
- II. Αποκάλυψη επιβαρυντικών πληροφοριών για τους υποψηφίους που συνήθως σχετίζονται με νομικά αδικήματα



## Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων (2/3)

### Τι πρέπει να επαληθεύετε:

- Το **νόμιμο δικαίωμα εργασίας** των υποψηφίων (μεταναστευτικοί νόμοι)
- **Χρονικές περιόδους απασχόλησης** υποψηφίων
- **Στρατιωτική θητεία**
- **Εκπαίδευση, ταυτοποίηση στοιχείων και γνησιότητα των τίτλων σπουδών**
- **Ποινικό μητρώο** (στον τρέχοντα και στον προηγούμενο τόπο κατοικίας τους)
- **Αριθμός κοινωνικής ασφάλισης**

Όπου απαιτείται:

- **Άδεια οδήγησης** σε ισχύ
- **Αδικήματα** που σχετίζονται με τον κώδικα οδικής κυκλοφορίας

### Τι δεν απασχολεί τα στελέχη ΑΔ:

- Η τρέχουσα απασχόληση των υποψηφίων
- Το ύψος του μισθού τους
- Πληροφορίες που αφορούν στην τρέχουσα θέση εργασίας



**Τα στελέχη ΑΔ απευθύνονται στο νυν εργοδότη των υποψηφίων μόνο αν έχουν τη συγκατάθεσή τους.**

## Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων (3/3)

### Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων Υποψηφίων σε Ιστότοπους Κοιν. Δικτύωσης

- 31% των υποψηφίων δηλώνουν ψευδή στοιχεία για εκπαιδευτικά προσόντα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Δεν είναι θεμιτή η δημιουργία ψεύτικων προφίλ από την πλευρά του εργοδότη για την απόσπαση πληροφοριών

### Χρήση ειδικών υπηρεσιών συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους

- Υπηρεσίες που εξειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών ελέγχων στοιχείων των δεδομένων σε διάφορες χώρες για λογαριασμό των εργοδοτών
- Απαιτείται η συγκατάθεση των υποψηφίων
- ADP, HireRight/ USIS Commercial Services

## Τεστ Ειλικρίνειας (Όπου Απαιτείται)

- Τεστ ψεύδους
- Τεστ ειλικρίνειας
- Γραφολογία
- Ανθρώπινοι ανιχνευτές ψεύδους
- Σωματικές εξετάσεις



# Πρακτικές Ασκήσεις & Κριτική Σκέψη







## Πρακτική Άσκηση # 2

**Το Τμήμα του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία απασχολείστε σας αναθέτει να σχεδιάσετε τη διαδικασία επιλογής του πλέον κατάλληλου υποψηφίου/ας για τη θέση του/της βοηθού σας**

- Καταγράψτε τη διαδικασία επιλογής που θα ακολουθήσετε και τις μεθόδους/ εργαλεία που θα εφαρμόσετε.
- Ποια κριτήρια θα λάβετε υπόψιν σας για την εφαρμογή των μεθόδων επιλογής στην περίπτωση αυτή;
- Πώς θα αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιλογής που σχεδιάσατε καθώς και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων που εφαρμόσατε στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας;



## Κριτική Σκέψη #1

**Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με την επιλογή του ΑΔ:**

- Ποια είναι τα πιθανά ηθικά διλήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη/ υπεύθυνοι πρόσληψης κατά τη διαδικασία επιλογής εργαζομένων;



## Κριτική Σκέψη #2

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με τις συνεντεύξεις ως μέσο επιλογής ΑΔ:

- Υπάρχει ρίσκο/ λάθη στην επιλογή ΑΔ;
- Πώς μπορούμε να μετριάσουμε το ρίσκο/ λάθη της επιλογής ΑΔ;

# **Σύγχρονες Απόψεις & Προβληματισμοί**

## Έρευνα Adecco : Η συνέντευξη κρατά τα σκήπτρα στην επιλογή εργαζομένων

*Η προσωπική συνέντευξη φαίνεται ότι κρατά τα σκήπτρα για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού όπως προκύπτει από έρευνα που διενεργήθηκε από την Adecco Ελλάδα.*



in.gr

27 Σεπτεμβρίου 2019, 10:55

Μου αρέσει! 27



Η προσωπική συνέντευξη φαίνεται ότι κρατά τα σκήπτρα για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού όπως προκύπτει από έρευνα που διενεργήθηκε από την Adecco Ελλάδα.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, το 50% των εταιρειών είναι διατεθειμένο να πληρώσει περισσότερα για να προσελκύσει τα κατάλληλα talenta που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του, ενώ το 33% αυτών μπορεί να πληρώσει ακόμα και πάνω από 16% του μέσου όρου της αγοράς.

[Αναλυτική Οικονομική Σύνοψη των Αποτελεσμάτων](#)

Χρησιμοποιώντας αυτόν τον ιστότοπο, συμφωνείτε με τη χρήση των cookies [Αποδέχομαι](#)