



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

(Human Resource Management)

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Περιεχόμενα μαθήματος

- Έννοια και περιεχόμενο της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων
- Μετασχηματισμός της εργασίας και νέες δεξιότητες
- Ανάλυση εργασίας
- Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων
- Προσέλκυση υποψηφίων
- **Επιλογή υποψηφίων** (Βιογραφικό Σημείωμα)
- Ποικιλομορφία, ισότητα και συμπερίληψη στο χώρο εργασίας
- Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληφθέντων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Συστήματα ανταμοιβών και κινήτρων
- Εργασιακές σχέσεις

Επιλογή Υποψηφίων (Selection Process)

διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας

Ταίριασμα ανθρώπου με τη θέση εργασίας (λειτουργική προσαρμογή) και την κουλτούρα της εταιρίας (οργανωσιακή προσαρμογή)

A guy went for an interview at a big IT company today for the position of 'Computer Hacking Investigator.'



Επιλογή για ...

- Πρόσληψη
- Προαγωγή
- Μετάθεση
- Θέση υψηλότερων απαιτήσεων

Προσεγγίσεις

Πρώτα η θέση
Πρώτα το άτομο

Πιθανά λάθη στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων

- Απόρριψη κατάλληλου υποψηφίου
- Επιλογή ακατάλληλου υποψηφίου
- Αμαύρωση της εικόνας της εταιρίας
- Παρατυπίες (νομικές συνέπειες)
- Επιλογή κατάλληλου, αλλά με υψηλό κόστος

Διαδικασία επιλογής

- Συμπλήρωση αίτησης απασχόλησης
(απαίτηση συμπλήρωσης όλων των πεδίων)
- Αποστολή Βιογραφικού Σημειώματος
- Αξιολόγηση αιτήσεων και βιογραφικών
- Προκαταρτική συνέντευξη
- Δοκιμασίες επιλογής
- Συνέντευξη επιλογή
- Έλεγχος προ-πρόσληψης (pre-employment screening)
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση ή ενημέρωση
απόρριψης (επιστολή)
- Προσφορά θέσης
- Πρόσληψη (Δοκιμαστική περίοδος)

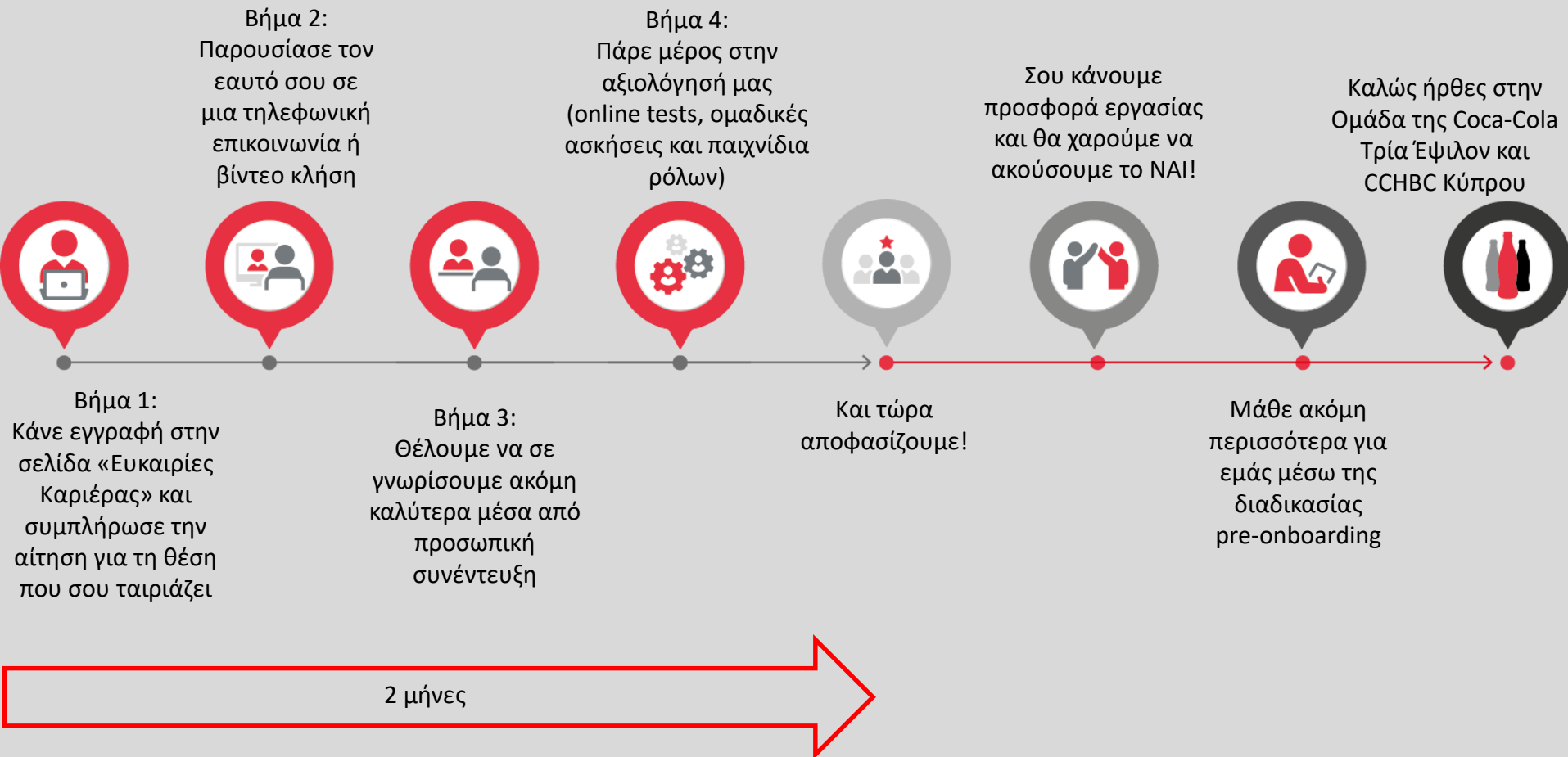
Το 43% των αιτούντων δεν
ενημερώνονται ποτέ από τον
οργανισμό, μετά την αρχική τους
επαφή (Workopolis, 2016)

THE 7 STAGES OF THE SELECTION PROCESS



Παράδειγμα

Η διαδρομή της διαδικασίας επιλογής Coca-Cola Τρία Έψιλον και CCHBC Κύπρου



(<https://cchellenic.csod.com/ux/ats/careersite/19/home?c=cchellenic>)

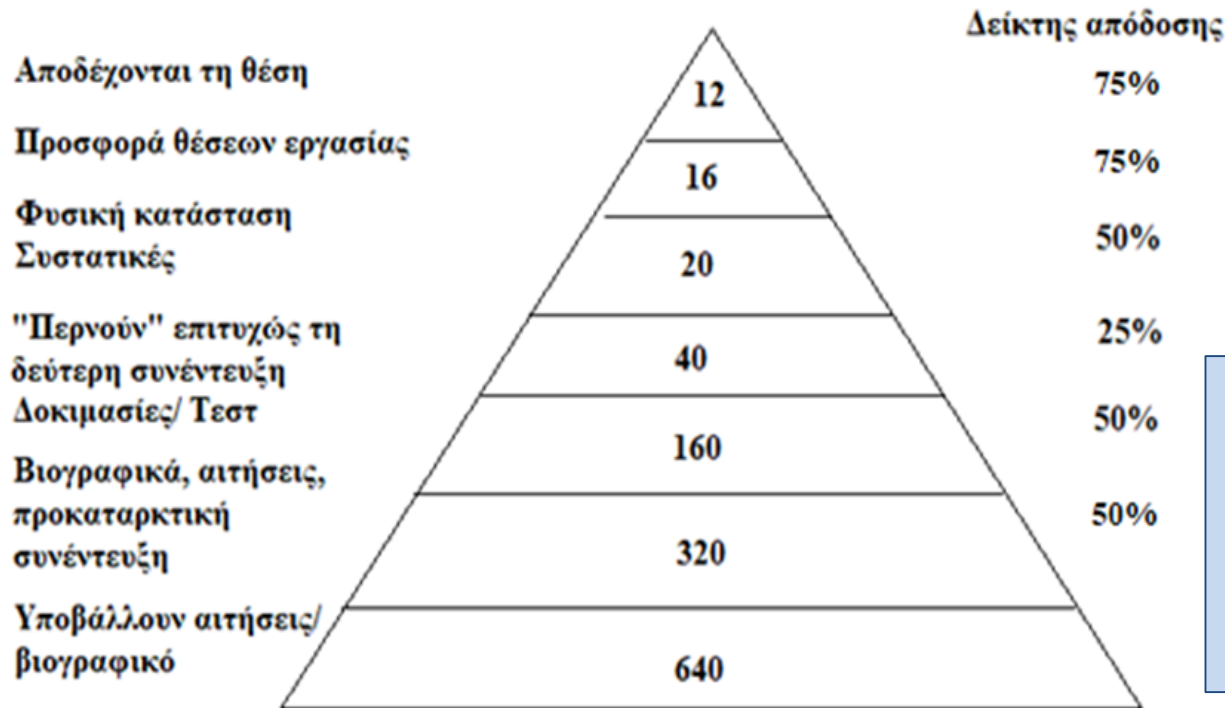
Έντυπη αίτηση απασχόλησης (Application Form)

Υπογραφή υποψηφίου
για την ακρίβεια των
δηλωθέντων στοιχείων

Έγκριση υποψηφίου για
έλεγχο του βιογραφικού
του και των συστάσεων

JOB APPLICATION FORM			
Section 1: Personal information			
Name		Date of birth	
First name _____	Last name _____	dd / mm / yyyy	
Address			
Street _____		City _____	
Postal code _____	Home phone _____	Mobile phone _____	
Email address: _____		@gmail.com	
[first initial, last name]			
Section 2: Education			
High School			
Name _____		City _____	
University			
Name _____		City _____	
Section 3: Skill Levels			
Skills	Low ●○○	Medium ●●○	High ●●●
1.			
2.			
3.			
Do you speak any foreign language(s)? [] Y or [] N If yes, which? _____			
Do you have a car? [] Y or [] N			
Can you work on holidays? [] Y or [] N			
Name _____		Signature _____	
		Date ____ / ____ / ____	
iSLCollective.com			

Πυραμίδα προσέλκυσης - επιλογής



Έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, κατά μέσο όρο, μόνο 1 στους 120 υποψήφιους επιλέγεται σε μια θέση εργασίας, ενώ η αναλογία των προσληφθέντων υποψηφίων που φτάνουν στη φάση της συνέντευξης είναι περίπου 1 προς 20 είκοσι

Το 2018, χιλιάδες άνθρωποι έκαναν αίτηση στην Blinkist. Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με 1.600 υποψήφιους, εκ των οποίων οι 73 προσελήφθησαν. Το ποσοστό αποδοχής ήταν 4,6% και το ποσοστό αποδοχής του Harvard 5,2%

Δείκτης απόδοσης προσέλκυσης – επιλογής: αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης-αποδοχής της θέσης-πρόσληψης. Σε κάθε φάση αποτυπώνονται αριθμητικά αυτοί που περνούν στο επόμενο επίπεδο

Αξιολόγηση αιτήσεων και βιογραφικών

- Δημιουργία ομάδας αξιολογητών (2-5 άτομα)
 - Καθορισμός κριτηρίων
Απολύτως απαραίτητα πχ. κατοχή πτυχίου ειδίκευσης
Πολύ επιθυμητά πχ. γνώση Γερμανικής γλώσσας
Επιθυμητά πχ. εξειδικευμένες γνώσεις σε συγκεκριμένο αντικείμενο
- Καθορισμός συντελεστών βαρύτητας
- Κατάταξη των υποψηφίων (ατομικά, από κάθε αξιολογητή)
Απολύτως κατάλληλοι
Οριακά κατάλληλοι
Ακατάλληλοι
- Τελική κατάταξη (ομαδική αξιολόγηση)
- Τελικός κατάλογος

Τα συστήματα παρακολούθησης αιτήσεων (Applicant Tracking System) αποτελούν έναν αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης του μεγάλου όγκου των αιτήσεων / βιογραφικών που κατατίθενται.

Δοκιμασίες 1/8

Τήρηση κώδικα δεοντολογίας για την αποφυγή διαρροής στοιχείων

Τεστ διανοητικής ικανότητας (Intelligence Quotient)

Αφορούν δοκιμασίες αξιολόγησης των γενικών νοητικών ικανοτήτων, όπως μνήμη, λεξιλόγιο, αριθμητική ικανότητα, αντίληψη του χώρου συλλογιστική ικανότητα κλπ.

Γνωστική Νοημοσύνη: είναι μια γενική και σύνθετη ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με βάση τους σκοπούς που θέτει, να σκέπτεται με λογικό τρόπο και να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε απαιτήσεις του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντός του
(Wechsler, 1958)

- ανεξάρτητη σχολικών ή γνώσεων
- αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς μέσα στις 2 πρώτες δεκαετίες της ζωής του ατόμου με την επίδραση γενετικών και περιβαλλοντικών παραγόντων
- οι διαφορές στο επίπεδο νοημοσύνης που έχουν 7 στους 10 ανθρώπους είναι σχετικά μικρές
- η νοημοσύνη αναπτύσσεται και βελτιώνεται μεταξύ γενεών

Παράγοντες νοημοσύνης σύμφωνα με τον Thurstone (1938)

(7) πρωτογενείς νοητικοί παράγοντες, που ο καθένας αποτελεί μια διαφορετική **βασική-θεμελιακή**, ανεξάρτητη από τις άλλες, νοητική ικανότητα

Λεκτική ικανότητα Κατανόηση της έννοιας των λέξεων και του λόγου (προφορικού-γραφτού)

Γλωσσική ευχέρεια Ευκολία και ταχύτητα χρησιμοποίησης μεμονωμένων λέξεων

Αριθμητική ικανότητα Ταχύτητα και ακρίβεια στην εκτέλεση αριθμητικών πράξεων-υπολογισμών

Αντίληψη του χώρου Προσδιορισμός της θέσης και του προσανατολισμού, σχηματισμός τρισδιάστατων μορφών στο χώρο και νοητικός χειρισμός τους

Ταχύτητα αντίληψης Ταχεία και ακριβή αντίληψη λεπτομερειών, ομοιοτήτων και διαφορών

Συλλογιστική ικανότητα Χρήση επαγωγικής (ειδικό στο γενικό) και απαγωγικής σκέψης (γενικό στο ειδικό)

Μνήμη Η ευχέρεια ανάκλησης και διατήρησης λέξεων, γραμμάτων, αριθμών, εμπειριών

Μέτρηση νοημοσύνης

Χαρακτηριστικά

- Ατομικά
- Ταχύτητα
- Ακρίβεια
- Εστιάζουν σε κάποια χαρακτηριστικά
- οι διαστάσεις της νοημοσύνης σχετίζονται θετικά μεταξύ τους

«τα δύο πιο σημαντικά σημάδια πρόσληψης είναι η ακατέργαστη νοημοσύνη και η ευθυγράμμιση με την αποστολή»

Mark Zuckerberg

<https://www.instagram.com/reel/DUAwifqgXG3/?igsh=MXN4Z28yYWt3eDRocg%3D%3D>

Τεστ διανοητικής ικανότητας (Intelligence Quotient)

RAVEN test

Stanford-Binet test

WAIS test

Mensa test

Wonderlic test

Επίσης ...

GMAT (διοίκηση επιχειρήσεων)

LSAT (νομική)

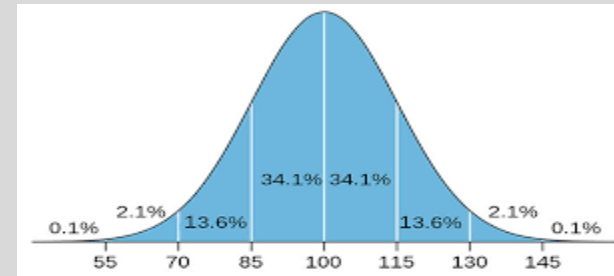
MCAT (ιατρική)

SAT

ACT

Το πρώτο μοντέρνο τεστ νοημοσύνης εμφανίστηκε το 1905 από τον Γάλλο ψυχολόγο Alfred Binet. Το 1939 ο David Wechsler δημοσίευσε το πρώτο τεστ IQ ειδικά σχεδιασμένο για ενήλικες.

Δείκτης νοημοσύνης Intelligence Quotient



Ο όρος IQ (πηλίκo ευφυΐας ή διανοητικό πηλίκo) μετράται ως $IQ = MA / CA \times 100$

το MA εξαρτάται από την επίδοση του ατόμου σε μια αναγνωρισμένη δοκιμασία ευφυΐας (IQ τεστ)

και το CA είναι συνάρτηση της ηλικίας)

Ο μέσος όρος του IQ είναι εξ ορισμού 100

Βαθμολογίες άνω του 100 υποδηλώνουν υψηλότερο από το μέσο όρο δείκτη νοημοσύνης και οι βαθμολογίες κάτω από τα 100 δείχνουν χαμηλότερο IQ από τον μέσο όρο

Θεωρητικά, τα αποτελέσματα μπορούν να κυμανθούν ανάμεσα σε οποιοδήποτε ποσό πάνω ή κάτω από το 100, αλλά στην πράξη ουσιαστικά δεν πάνε πολύ κάτω από το 50 ή πάνω από το 150

Δοκιμασίες 2/8

- Τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων για την εργασία (Job Knowledge Test)

Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες ή γνώσεις που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος και σχετίζονται με την συγκεκριμένη θέση.

- Τεστ εκτέλεσης εργασίας (Δοκιμασίες επίδοσης) (Job Performance Test)

Ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος της εργασίας. Είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το κατάλληλο δείγμα εργασιών και δεν είναι εφαρμόσιμο για όλες τις εργασίες. Ο αξιολογητής παρακολουθεί και αξιολογεί την απόδοση του υποψήφιου.

πχ. τεστ δακτυλογράφησης

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί προσομοιωτής

πχ. πιλότος αεροπλάνου

Δοκιμασίες 3/8

- Τεστ μαθησιακής ικανότητας (Trainability Test)

Είναι τεστ που συμπεριλαμβάνουν μια περίοδο μάθησης για μη εκπαιδευόμενα άτομα και χρησιμοποιούνται για ημειδικευόμενες θέσεις εργασίας. Μετρούν την ευχέρεια της γρήγορης εκμάθησης, την παρατηρητικότητα και την πρωτοτυπία.

- Τεστ προσωπικότητας (Personality Test)

Αξιολογούνται διάφορες διαστάσεις της προσωπικότητας του υποψηφίου, όπως εξωστρέφεια, δεκτικότητα σε αλλαγές, προσήνεια, κλπ. που σχετίζονται με την εργασία.

Παραδείγματα:

- Strength development inventory
- Personal profile system
- Minnesota Multiphasic Personality Inventory
- California psychological inventory
- Big five model
- Myers-Briggs Type Inventory

Αντικειμενικές δοκιμασίες
(objective tests)
Προβολικές δοκιμασίες
(projective tests)



Το 78% των επαγγελματιών πιστεύει πως η προσωπικότητα είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας κατά τη διαδικασία επιλογής
(Island, 2014)

Προσωπικότητα (personality)

το σύνολο των χαρακτηριστικών και των τρόπων συμπεριφοράς, τα οποία καθορίζουν την μοναδικότητα της προσαρμογής ενός ατόμου προς το περιβάλλον του (Hilgard, 1962)

η μοναδική και σχετικά σταθερή μορφή συμπεριφοράς, σκέψης και συναισθημάτων που εκδηλώνουν οι άνθρωποι

Χαρακτηριστικά:

Αποτέλεσμα κληρονομικότητας και περιβάλλοντος

Σταθερότητα (η προσωπικότητα παραμένει σχετικά σταθερή)

Εσωτερικότητα (δεν βλέπουμε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας παρά μόνο τα αποτελέσματά της – συμπεριφορά)

Συνέπεια (το ίδιο άτομο στο ίδιο ερέθισμα)

Διαφοροποίηση (διαφορετικά άτομα στο ίδιο ερέθισμα)

Διαστάσεις με βάση το μοντέλο των 5 παραγόντων 1/3

Openness to experience
Conscientiousness
Extroversion
Agreeableness
Neuroticism

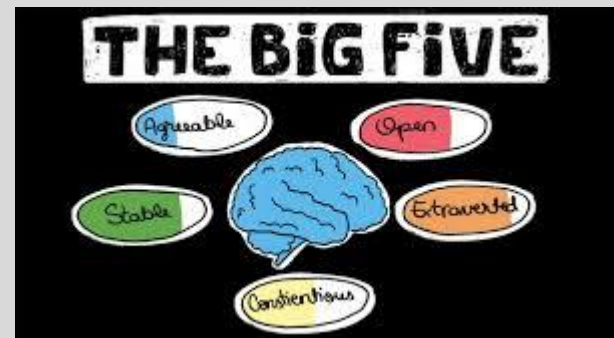
Δεκτικότητα σε εμπειρίες (openness to experience): Η τάση να αντλεί ευχαρίστηση κάποιος από νέες εμπειρίες και ιδέες (δημιουργικοί, καινοτόμοι, καλλιτεχνικά ευαίσθητοι)

Ευσυνειδησία (conscientiousness): Τάση για επίδειξη αυτό-πειθαρχίας και προσήλωσης σε στόχους (οργανωτικότητα, υπευθυνότητα, αυτοέλεγχος, προγραμματισμός, αξιοπιστία, αποτελεσματικότητα)

Εξωστρέφεια (extraversion): Τάση για κοινωνικές επαφές και δραστηριότητες (κοινωνικότητα, εγκαρδιότητα, αισιοδοξία, ενθουσιασμό, αυτοπεποίθηση, ευδιαθεσία, δυναμικότητα, φιλοδοξία)

Διαστάσεις με βάση το μοντέλο των 5 παραγόντων 2/3

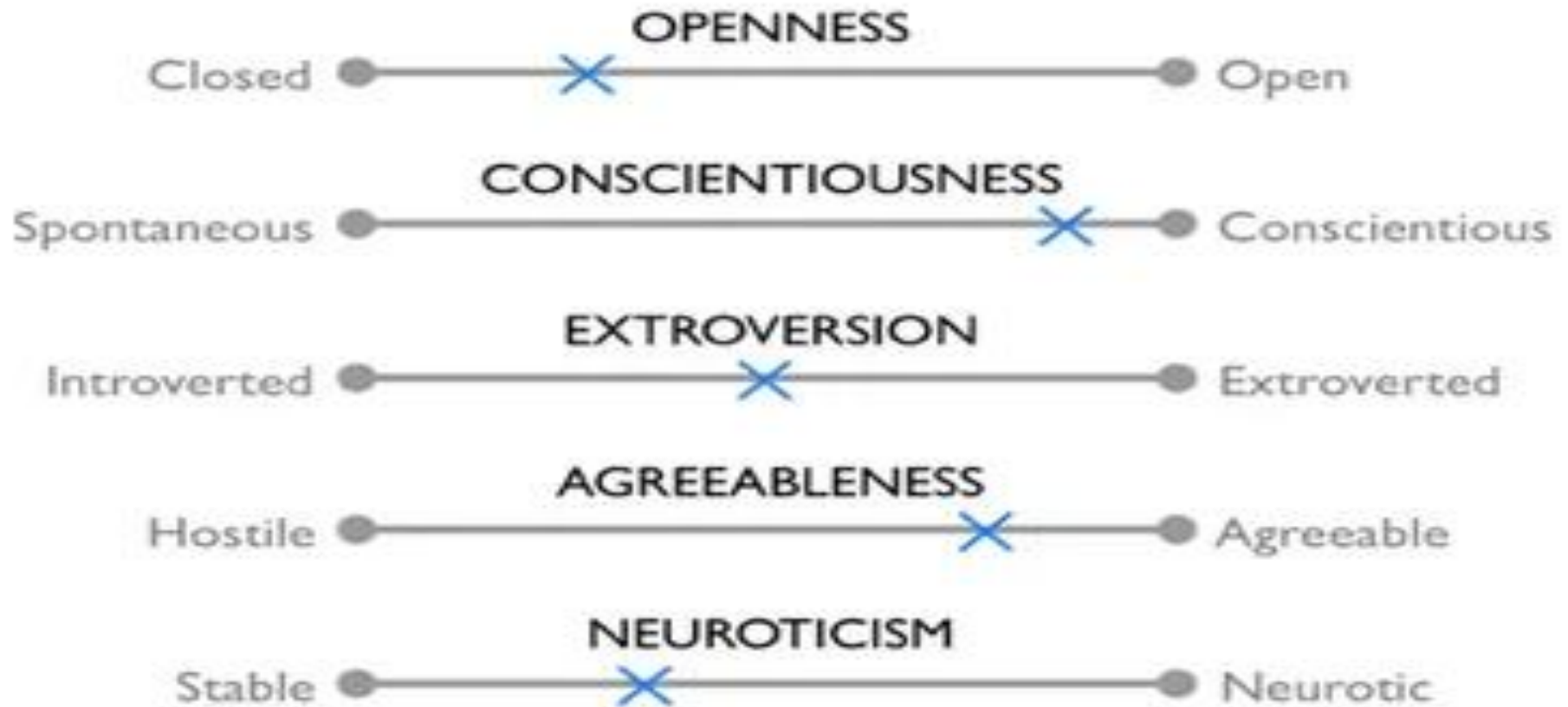
- **Προσήνεια** (agreeableness): Τάση επίδειξης συμπάθειας, ευπιστίας, προσφοράς για βοήθειας και συμμετοχή σε ομάδες (ευαισθησία στον ανθρώπινο πόνο, μετριοφροσύνη, υποχωρητικότητα, συνεργατικότητα, ταπεινότητα, προσφορά, φιλικότητα, καλοσύνη, ευγένεια)
- **Νευρωτισμός** (neuroticism): Η τάση να βιώνει έντονα κάποιος θετικές ή αρνητικές συναισθηματικές καταστάσεις (ανασφάλεια, φοβίες, θλίψη, άγχος, απαισιοδοξία, έντονα συναισθήματα, νευρικότητα, έλλειψη προσαρμοστικότητας, κυκλοθυμικότητα)



Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://www.truity.com/test-results/bigfive/17315/28695767> και να αξιολογήσουν την προσωπικότητα τους βάσει των 5 διαστάσεων.

Διαστάσεις με βάση το μοντέλο των 5 παραγόντων 3/3

Οι παράγοντες είναι διπολικοί



Προσωπικότητα και εργασιακή απόδοση

- Η διάσταση της ευσυνειδησίας φαίνεται να έχει ισχυρή θετική επίδραση στην απόδοση, ενώ ο νευρωτισμός επιδρά αρνητικά στην απόδοση ανεξάρτητα από το είδος και την ειδικότητα της εργασίας (Mount et al., 1998; Tett et al., 1991)
- Τα ευσυνείδητα άτομα και τα άτομα με υψηλό επίπεδο νευρωτισμού είναι πιθανότερο να βιώσουν σύγκρουση μεταξύ εργασίας-οικογένειας (Wille et al., 2013)
- Τα ευσυνείδητα άτομα δεν προσαρμόζονται εύκολα, εστιάζουν στα καθήκοντα τους και δεν υποστηρίζουν τους συναδέλφους τους (Shoss et al., 2015)
- Η εξωστρέφεια επιδρά θετικά στην απόδοση σε διοικητικές θέσεις και θέσεις που περιλαμβάνουν αλληλεπίδραση με άλλα άτομα (Barrick et al., 2001)
- Η προσήνεια επιδρά θετικά στην απόδοση σε θέσεις με διαπροσωπική αλληλεπίδραση, ομαδικής εργασίας (Nikolaou, 2003)

Δοκιμασίες 4/8



- Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)

Αξιολόγηση 10-12 στελεχών σε προσομοιωμένες συνθήκες

Αξιολόγηση από ειδικούς αξιολογητές. Διάρκεια 2-3 ημέρες

Ασκήσεις:

- Το καλάθι των εισερχομένων
- Ομαδική συζήτηση χωρίς συντονιστή
- Ατομικές παρουσιάσεις
- Role play, case studies, business games, κλπ.

Εικονικά κέντρα αξιολόγησης
(Virtual Assessment Centers-VAC)



Microsoft Assessment Center

Οι ασκήσεις του κέντρου αξιολόγησης της Microsoft ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με τον ρόλο, αλλά συνήθως περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

Ομαδική άσκηση: μια ομάδα υποψηφίων εργάζονται μαζί για να λύσουν ένα πρόβλημα που σχετίζεται με την επιχείρηση ή να ολοκληρώσουν μια εργασία, ενώ παρακολουθούνται από αξιολογητές της Microsoft.

Παρουσίαση: οι υποψήφιοι καλούνται να κάνουν μια παρουσίαση για ένα δεδομένο θέμα σε μια ομάδα αξιολογητών. Η παρουσίαση διαρκεί συχνά 10-15 λεπτά, ακολουθούμενη από ερώτηση και απάντηση.

Συνέντευξη: οι υποψήφιοι αξιολογούνται σε διάφορες δεξιότητες, όπως τεχνικές γνώσεις, επίλυση προβλημάτων, επικοινωνία και ομαδική εργασία.

[\(https://www.practiceaptitudetests.com/resources/what-to-expect-at-a-microsoft-assessment-center/\)](https://www.practiceaptitudetests.com/resources/what-to-expect-at-a-microsoft-assessment-center/)

Δοκιμασίες 5/8

- Τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων (Interest Inventories Test)

Στοχεύουν να σε βοηθήσουν να πάρεις σωστές επαγγελματικές αποφάσεις

Αποκτάει κάποιος μια καλύτερη εικόνα του εαυτού του

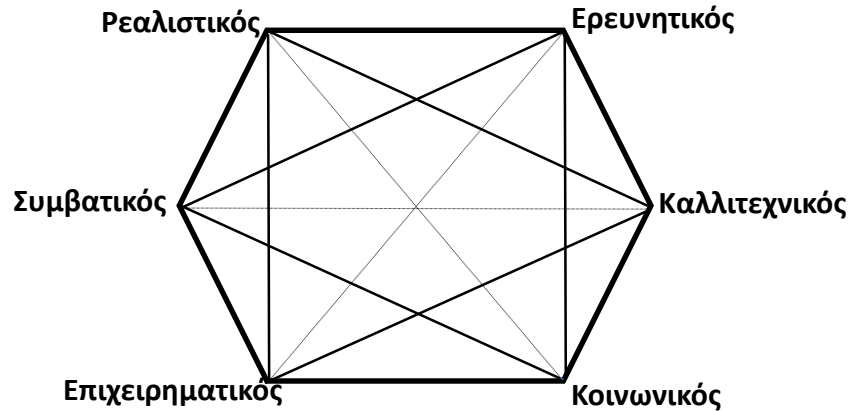
Παραδείγματα:

The Strong Interest Inventory Test

Campbell Interest Inventory

Οι φοιτητές μπορούν να συμπληρώσουν το τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων που βρίσκεται στο το site του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π.
(<https://www.eoppep.gr/teens/>)

Θεωρία ταιριάσματος προσωπικότητας-εργασίας



Εξάγωνο του Holland

Πηγή: Holland, 1985

- Τα περισσότερα άτομα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έναν από τους προτεινόμενους έξι τύπους προσωπικότητας
- Υπάρχουν αντίστοιχα ομώνυμα περιβάλλον (επαγγέλματα, εργασίες, προγράμματα σπουδών και δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου)
- Οι τρεις αυτοί κυρίαρχοι τύποι διαμορφώνουν το ατομικό του προφίλ (πχ. RIE, Realistic, Investigative and Enterprising)

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site: <https://self-directed-search.com/what-is-it> και να χρησιμοποιήσουν το εργαλείο SDS. Εναλλακτικά, οι φοιτητές μπορούν να συμπληρώσουν το τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων που βρίσκεται στο το site του Ε.Ο.Π.Π.Ε.Π. (<https://www.eorperp.gr/teens/>) και βασίζεται στη θεωρία του Holland.

Τύποι Επαγγελματικής Προσωπικότητας 1/2

Ρεαλιστικός τύπος (Realistic type) (R) 	<u>Επίθετα που χαρακτηρίζουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας:</u> πρακτικά, μεθοδικά, σταθερά, εσωστρεφή, δογματικά, επίμονα, ειλικρινή, αθλητικά. <u>Διαθέτουν</u> τεχνικές, μηχανολογικές και χειρωνακτικές ικανότητες, χειρίζονται με επιδεξιότητα εργαλεία, μηχανικά συστήματα και ηλεκτρονικό εξοπλισμό. <u>Επαγγέλματα που τους ταιριάζουν:</u> πολιτικός μηχανικός, μηχανολόγος-μηχανικός, χημικός-μηχανικός, γεωλόγος, μηχανικός μεταλλείων, γεωπόνος, ιχθυολόγος, κτηνίατρος, δασολόγος, δάσκαλος φυσικής αγωγής, κλπ.
Ερευνητικός τύπος (Investigative type) (I) 	<u>Επίθετα που χαρακτηρίζουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας:</u> ερευνητικά, ανήσυχα, περίεργα, δημιουργικά, αναλυτικά, παρατηρητικά, λογικά, ακριβή, εσωστρεφή, απαισιόδοξα, επιφυλακτικά, μετριόφρονα. <u>Επαγγέλματα που τους ταιριάζουν:</u> ακαδημαϊκός, ερευνητής, τεχνολόγος ιατρικών εργαστηρίων, βιολόγος, χημικός, αναλυτής συστημάτων, κλπ.
Καλλιτεχνικός τύπος (Artistic type) (A) 	<u>Επίθετα που χαρακτηρίζουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας:</u> ευαίσθητα, ατίθασα, αφηρημένα, εκδηλωτικά, παρορμητικά, εκφραστικά, δημιουργικά, ευφάνταστα, αυθεντικά, ρομαντικά. <u>Διαθέτουν</u> καλλιτεχνικές ικανότητες. Αναπτύσσουν νέες ιδέες. Χρησιμοποιούν τη διαίσθησή τους. <u>Επαγγέλματα που τους ταιριάζουν:</u> μουσικός, συνθέτης, διακοσμητής εσωτερικών χώρων, ηθοποιός, λογοτέχνης, ποιητής ζωγράφος, σκηνοθέτης, διαφημιστής, κλπ.

Τύποι Επαγγελματικής Προσωπικότητας 2/2

Κοινωνικός τύπος (Social type) (S) 	<u>Επίθετα που χαρακτηρίζουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας:</u> φιλικά, συνεργάσιμα, ευγενικά, εξωστρεφή, χαρούμενα, υπομονετικά, γενναιόδωρα, αλληλέγγυα, συγκαταβατικά, υπεύθυνα. <u>Διαθέτουν</u> διαπροσωπικές δεξιότητες, ικανότητες επικοινωνίας, διορατικότητα με τους ανθρώπους, κατανόηση και διακατέχονται από ανθρωπιστικές και ιδεαλιστικές αντιλήψεις <u>Επαγγέλματα που τους ταιριάζουν:</u> στέλεχος δημοσίων σχέσεων, πωλητής, δάσκαλος, κοινωνικός λειτουργός, ψυχολόγος, κλπ.
Επιχειρηματικός Τύπος (Enterprising type) (E) 	<u>Επίθετα που χαρακτηρίζουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας:</u> ηγετικά, φιλόδοξα, ανταγωνιστικά, κοινωνικά, αισιόδοξα, αποφασιστικά, δημιουργικά, επίμονα, απόλυτα, ανήσυχα, δραστήρια, ενθουσιώδη, ριψοκίνδυνα, επινοητικά, δυναμικά, πειστικά, αυταρχικά. <u>Διαθέτουν</u> αυτοπεποίθηση, λαμβάνουν ρίσκο, οργανώνουν και καθοδηγούν άλλους <u>Επαγγέλματα που τους ταιριάζουν:</u> πολιτικός, στέλεχος επιχείρησης, επιχειρηματίας, γενικά ηγετικές θέσεις
Συμβατικός τύπος (Conventional type) (C) 	<u>Επίθετα που χαρακτηρίζουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας:</u> επιμελή, ευπροσάρμοστα, πειθαρχημένα, προσεκτικά, τακτικά, πρακτικά, ακριβή, ψύχραιμα, συνεργάσιμα, αξιόπιστα, ευσυνείδητα, μεθοδικά, οργανωτικά, επίμονα και αποτελεσματικά. <u>Διαθέτουν</u> εξειδίκευση, γραφικές, οργανωτικές και αριθμητικές ικανότητες με ανεπτυγμένο ιδιαίτερα το αίσθημα της οικονομίας <u>Επαγγέλματα που τους ταιριάζουν:</u> γραμματέας, λογιστής, ταμίας, στρατιωτικός, αστυνομικός, δημόσιος ή διπλωματικός υπάλληλος, βιβλιοθηκονόμος, συμβολαιογράφος, υπάλληλος τμήματος ποιοτικού ελέγχου, κλπ.

Μελέτη περίπτωσης

Η Κατερίνα είναι μαθήτρια της γ Γυμνασίου. Μένει με τους γονείς της στην Έδεσσα όπου διατηρούν τουριστικό γραφείο. Η Κατερίνα είναι μοναχοπαίδι και οι γονείς της θα ήθελαν μεγαλώνοντας να αναλάβει το τουριστικό γραφείο που έχουν. Η δουλεία πάει καλά και η πελατεία και οι διασυνδέσεις είναι στημένα. Θα μπορούν να την υποστηρίξουν στα πρώτα της βήματα και οι κόποι τους για να στήσουν αυτή τη μικρή επικερδή επιχείρηση δεν θα πάνε χαμένοι. Επίσης έτσι θα εξασφαλίσουν ότι η κόρη τους θα παραμείνει στην πόλη και θα φύγει μακριά τους.

Εκείνη καταλαβαίνει τα επιχειρήματά τους αλλά δεν είναι σίγουρη αν θα της άρεσε να εργάζεται εκεί. Είναι καλή μαθήτρια αλλά τα μαθήματα που της αρέσουν περισσότερο είναι η βιολογία και η χημεία. Το γραφείο της είναι γεμάτο από κωνικές φιάλες, δοκιμαστικούς σωλήνες, όργανα μετρήσεων όπως θερμόμετρα ή ζυγούς ακριβείας αφού της αρέσει να πειραματίζεται. Της αρέσει να απομονώνεται και να προσπαθεί να κάνει πειράματα που βλέπει στο YouTube ή διαβάζει σε βιβλία. Πρόσφατα είχε συμμετάσχει με την ομάδα της στο μαθητικό διαγωνισμό πειραμάτων χημείας όπου κατέλαβαν την 5η θέση. Στον κήπος της αυλής της έχει φτιάξει ένα μικρό φυτώριο για το οποίο είναι πολύ περήφανη. Περνάει αρκετές ώρες εκεί μόνη της φροντίζοντας τα φυτά της.

Ερωτήσεις:

- 1.Πιο οι κυρίαρχοι τύποι προσωπικότητας που διαμορφώνουν το ατομικό προφίλ της Κατερίνας σύμφωνα με τη θεωρία του Holland;
- 2.Πιστεύετε ότι θα πρέπει οι γονείς της να επιμείνουν στην αρχική τους τοποθέτησης για την επαγγελματική σταδιοδρομία της κόρης τους;

Απάντηση: Οι κυρίαρχοι τύποι προσωπικότητας που διαμορφώνουν το ατομικό προφίλ της Κατερίνας φαίνεται να είναι ο **Ερευνητικός και Ρεαλιστικός** τύπος. Η λειτουργία ενός τουριστικού γραφείου ταιριάζει περισσότερο στον **Επιχειρηματικό και Κοινωνικό** τύπο. Η Κατερίνα φαίνεται να απολαμβάνει περισσότερο μοναχικές δραστηριότητες.

Δοκιμασίες 6/8

- Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα (Handwriting Analysis)

Η γραφή είναι προϊόν της εγκεφαλικής λειτουργίας κι έχει μοναδικά χαρακτηριστικά για τον καθένα. Αναγνωρίζει τουλάχιστον 300 χαρακτηριστικά του γραφικού χαρακτήρα, όπως

- Μέγεθος γραμμάτων
- Απόσταση μεταξύ των λέξεων ή των γραμμάτων
- Προσεκτικός τονισμός
- Το πώς γράφετε το “τ”
- Η πίεση πάνω στο χαρτί
- Το σχήμα των γραμμάτων



Όσοι αφήνουν μεγάλα κενά μεταξύ των λέξεων είναι άτομα με έντονο το αίσθημα της ανεξαρτησίας, ενώ εκείνοι που γράφουν με μικρά διαστήματα μεταξύ των λέξεων είναι άτομα που θέλουν πάντα τη συντροφιά των άλλων

(<https://www.iatropedia.gr/psychiki-ygeia/grafikos-charaktiras-ti-apokalyptei-gia-tin-prosopikotita-sas-kante-kouiz/60744/>)

Δοκιμασίες 7/8

- Τεστ εντιμότητας (Integrity Test)

Yes

Depends on the circumstances

No

- *Ανιχνευτής ψεύδους (τεστ πολύγραφου)*

Όταν κάποιος λέει ένα ψέμα, το σώμα του αισθάνεται κάποιου είδους κίνδυνο και εκκρίνει αδρεναλίνη. Η αδρεναλίνη είναι ένα φυσικό διεγερτικό και όταν εκκρίνεται στο εσωτερικό του σώματος δημιουργεί μεγαλύτερη ροή αίματος.

- *Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας χαρακτήρα*

Περιλαμβάνουν ερωτήσεις όπως «Πιστεύετε ότι οι άνθρωποι κλέβουν;»

- Τεστ αισθησιοκινητικών ικανοτήτων

Αφορούν δοκιμασίες αξιολόγησης κινητικών και σωματικών ικανοτήτων όπως η επιδεξιότητα στα δάκτυλα, η δύναμη, ο χρόνος αντίδρασης, κλπ.

Παράδειγμα: τεστ stromberg

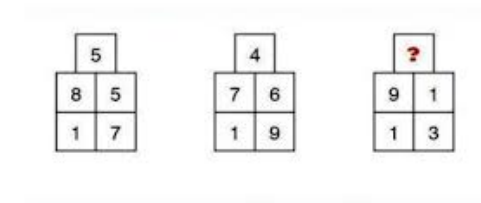
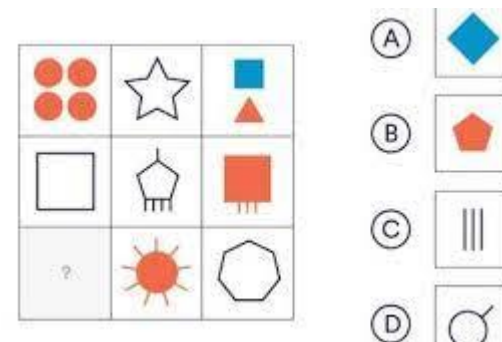
Δοκιμασίες 8/8

- Παιχνιδοποίηση (Gamification)

οι εταιρείες αξιολογούν υποψηφίους βάσει των επιλογών που κάνουν κατά τη διάρκεια του παιχνιδιού.

Αφορούν τυποποιημένες δοκιμασίες, όπως test αριθμητικού και λογικού συλλογισμού, test προσωπικότητας, test διαχείρισης καταστάσεων κρίσης.

Η αξιολόγηση είναι άμεση, αντικειμενική και απαλλαγμένη από σφάλματα στερεοτύπησης από πλευράς του αξιολογητή
Δυσκολότερο για τους υποψηφίους να «μαντέψουν» τη σωστή απάντηση
Αδυναμία ελέγχου της ταυτότητας του αξιολογούμενου



Παράδειγμα

HireVue Cognitive Assessment

Unilever

<https://www.youtube.com/watch?v=VGdE7cwABjY>

Άλλες πρακτικές αξιολόγησης 1/4

- Το τεστ του LAX της Google

Γίνεται στο αεροδρόμιο του *Los Angeles*

Ο υποψήφιος πρέπει να περάσει έξι ώρες με έναν συνεργάτη-αξιολογητή της εταιρίας στο αεροδρόμιο στην αναμονή μιας καθυστερημένης πτήσης.

Θα είναι ευχάριστη η αναμονή και η συζήτηση μαζί του; ή θα ψάχνει ο αξιολογητής οτιδήποτε στην τσάντα του για να περάσει η ώρα του και να απαλλαγεί από την παρουσία του αξιολογούμενου;

Ενδιαφέρεται να συζητήσει μαζί του ή αδιαφορεί;



Άλλες πρακτικές αξιολόγησης ... 2/4

Ο γρίφος της Microsoft 1/2

Γρίφος

Είναι 4 άτομα (Α,Β,Γ,Δ) που έχουν αργήσει σε ένα πάρτι και πρέπει να περάσουν σε 17 λεπτά μια γέφυρα. Είναι σκοτεινά και έχουν ένα φακό. Η γέφυρα χωράει μέχρι δυο άτομα την φορά. Κάθε ζευγάρι ή άτομο που περνάει την γέφυρα πρέπει να έχει το φακό μαζί και η ώρα που θα κάνουν για να περάσουν την γέφυρα θα είναι η ώρα που χρειάζεται ο πιο αργός. Ο Α περνάει την γέφυρα σε 1 λεπτό. Ο Β περνάει τη γέφυρα σε 2 λεπτά. Ο Γ περνάει τη γέφυρα σε 5 λεπτά. Ο Δ περνάει τη γέφυρα σε 10 λεπτά. π.χ. Αν πάει ο Α και ο Δ θα διασχίσουν τη γέφυρα σε 10 λεπτά και ένας από αυτούς θα πρέπει να γυρίσει πίσω το φακό για να περάσουν και οι άλλοι. Όταν θα βρεθούν όλοι απέναντι από τη γέφυρα σε χρόνο ίσο ή μικρότερο από 17 λεπτά ο γρίφος θα έχει λυθεί.

Ερώτηση: Τι πρέπει να κάνουν;



Άλλες πρακτικές αξιολόγησης ... 3/4

Ο γρίφος της Microsoft 2/2

Απάντηση:

1. Ξεκινούν ο Α με τον Β και θα περάσουν απέναντι σε 2 λεπτά.
2. Γυρίζει πίσω ο Α σε ένα λεπτό (3 συνολικά).
3. Δίνει τον φακό στον Γ και στον Δ, οι οποίοι φτάνουν απέναντι σε 10 λεπτά (13 συνολικά).
4. Δίνουν το φακό στον Β και περνάει απέναντι σε 2 λεπτά (15 συνολικά).
5. Τέλος ο Α και ο Β περνάνε μαζί απέναντι σε 2 λεπτά (σύνολο 17 λεπτά).





Άλλες πρακτικές αξιολόγησης (4/4)



Facebook

- Πόσες γενέθλιες αναρτήσεις υπάρχουν στο Facebook σε μία ημέρα;
- Πόσα χρήματα ξοδεύονται στο internet;
- Πώς θα σχεδιάζατε ένα πιο απλό τηλεχειριστήριο τηλεόρασης;
- Έχετε δύο λάμπες σε ένα κτίριο 100 ορόφων. Θέλετε να βρείτε από ποιο όροφο θα έσπαγαν αν έπεφταν. Βρείτε τον όροφο με τις λιγότερες δυνατές πτώσεις
- Σας δίνουν πρόσβαση σε όλα τα δεδομένα που συγκεντρώνει το Facebook. Τι κάνετε με αυτά;
- 25 άλογα κούρσας, χωρίς χρονόμετρο, 5 διαδρομές. Βρείτε τα τρία πιο γρήγορα με τις λιγότερες δυνατές κούρσες

“Executive Entitlement”: Το «Τεστ του καφέ»: ο υπεύθυνος προσλήψεων πηγαίνει στην κουζίνα, ετοιμάζει και προσφέρει ένα φλιτζάνι καφέ στον υποψήφιο. Στη συνέχεια, παρατηρεί τι αυτός κάνει με το φλιτζάνι στο τέλος της συνέντευξης ... Αν δεν μπορείτε να διαχειριστείτε ένα φλιτζάνι, δεν μπορείτε να διαχειριστείτε μια ομάδα (Silicon Valley recruiter)

Σκοπός συνέντευξης

Η συνέντευξη αποσκοπεί:

- στη συγκέντρωση πληροφοριών για τον υποψήφιο
- στην πρόβλεψη της μελλοντικής εργασιακής απόδοσής του
- στη διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό σημείωμα
- στην παροχή πληροφοριών για τη θέση και για επιχείρηση
- στην αξιολόγηση της ταύτισης του υποψήφιου με την εταιρία και την θέση εργασίας

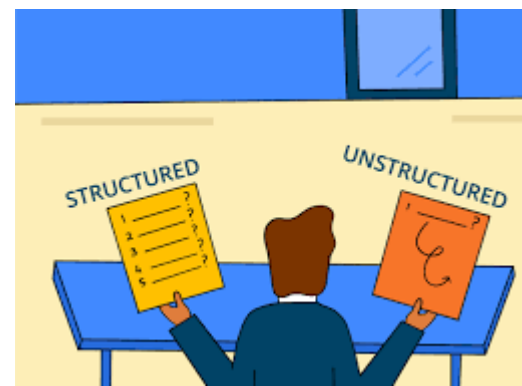


Τύποι συνεντεύξεων 1/4

- Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη, αδόμητη) συνέντευξη
Διάλογος ελεύθερης ροής
Υποβολή διερευνητικών ερωτήσεων με ανοιχτές απαντήσεις
Ο υποψήφιος καλείται να μιλήσει όσο περισσότερο γίνεται
Διαρκεί αρκετό χρόνο
Προσαρμόζεται στον κάθε υποψήφιο
πχ. Μιλήστε μου για την εμπειρία σας στο Τμήμα Ποιοτικού ελέγχου



- Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη
Υποβολή των ίδιων ερωτήσεων με την ίδια σειρά σε κάθε υποψήφιο
Βαθμολόγηση απαντήσεων με κριτήρια και βαρύτητα
Παρέχεται η δυνατότητα αντικειμενικής σύγκρισης των υποψηφίων
Πίνακας αξιολογικής κατάταξης
Περιλαμβάνει:
Ερωτήσεις καταστάσεων
Ερωτήσεις σχετικά με τις γνώσεις του αξιολογούμενου
Ερωτήσεις σχετικά με τις αξίες του
Ερωτήσεις σχετικά με τις δεξιότητες



Τύποι συνεντεύξεων 2/4

- *Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς*

Ζητείται από το υποψήφιο να περιγράψει ποια θα ήταν η στάση του και η συμπεριφορά του σε μια δεδομένη υποθετική κατάσταση.

πχ. Πώς θα χειριζόσασταν έναν αντιδραστικό συνεργάτη;

- *Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς*

Ζητείται από το υποψήφιο να αναφερθεί σε πραγματικά γεγονότα που βίωσε στην προηγούμενη εργασία του ή πώς αντιμετώπισε διάφορες καταστάσεις. Βασίζεται στην υπόθεση ότι η συμπεριφορά που είχε ο υποψήφιος στο παρελθόν είναι ο καλύτερος δείκτης για το μέλλον

Διερευνάται:

- η περιγραφή ενός περιστατικού (**Situation**)
- το καθήκον ή ευθύνη του σε αυτή την κατάσταση (**Task**)
- οι ενέργειες-δράσεις που έκανε (**Action**)
- τα αποτελέσματα του χειρισμού (**Results**)

πχ. Πώς χειριστήκατε, ως οικονομικός Διευθυντής, την εφαρμογή των capital controls;

Τύποι συνεντεύξεων 3/4

- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης (*stress interview*)
Υποβολή επιθετικών, πιεστικών ή αγενών ερωτήσεων
Η αξία της αμφισβητείται
Δημιουργεί κακή εικόνα για την εταιρεία στους υποψηφίους

πχ. Αυτή είναι η καλύτερη απάντηση που μπορείτε να δώσετε;



Τύποι συνεντεύξεων 4/4

- *Συνέντευξη βασισμένη σε αξίες*

ελέγχεται εάν οι προσωπικές αξίες ενός υποψηφίου ευθυγραμμίζονται με τις βασικές αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Αυτός ο τύπος συνέντευξης στοχεύει στην κατανόηση των παραγόντων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και τη λήψη αποφάσεων ενός υποψηφίου, διασφαλίζοντας μια ισχυρή πολιτισμική προσαρμογή και μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των εργαζομένων.

πχ. Περιγράψτε μια περίπτωση κατά την οποία οι προσωπικές σας αξίες επηρέασαν σημαντικά μια επαγγελματική σας απόφαση;

Με την ενσωμάτωση της ευρωπαϊκής Οδηγίας (2023/970) για τη διαφάνεια των αμοιβών, οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνουν τους υποψηφίους για τον μισθό ή το μισθολογικό εύρος της θέσης πριν από τη συνέντευξη.



Συνέντευξη επιλογής – Βασικοί κανόνες 1/3

- Ο αξιολογητής αντιπροσωπεύει την εταιρία και επηρεάζει την εικόνα του υποψήφιου για αυτή. Ο υποψήφιος πρέπει να αποχωρήσει από την εταιρία με τις καλύτερες εντυπώσεις (αξιοκρατική διαδικασία)
- Ο αξιολογητής πρέπει να έχει ικανότητα ακρόασης, να δείχνει κατανόηση, και σεβασμό, να κάνει τον υποψήφιο να αισθανθεί άνετα. Χρόνος για «σπάσιμο πάγου»
- Ο αξιολογητής πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος (έχοντας μαζί την περιγραφή και προδιαγραφή της θέσης εργασίας, το βιογραφικό, τα αποτελέσματα των τεστ, τα κριτήρια πρόσληψης, κλπ.)
- Ο αξιολογητής προτείνεται να σχεδιάσει ένα κατάλογο με ερωτήσεις πριν από τη συνέντευξη και να προετοιμάσει τη δομή της συνέντευξης. Φράσεις όπως δώστε μας ένα παράδειγμα, εξηγήστε μας, τι εννοείτε, κλπ. βοηθούν στη σε βάθος αξιολόγηση του υποψηφίου
- Οι ερωτήσεις έχουν σαν στόχο την εκμαίευση πρόσθετων πληροφοριών για τη μέχρι τώρα σταδιοδρομία του υποψηφίου, την παροχή διευκρινήσεων, τον έλεγχο των ικανοτήτων του, τη στάθμιση της προσωπικότητάς του, κλπ. Οι ερωτήσεις πρέπει να επικεντρώνονται στη θέση εργασίας

Συνέντευξη επιλογής – Βασικοί κανόνες 2/3

- Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι προσεκτικός και να αποφεύγει ερωτήσεις που μπορεί να θωρηθούν ως ενδείξεις διάκρισης (θρησκεία, εθνικότητα, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση)
- Ο αξιολογητής συνίσταται να χρησιμοποιεί βαθμολογικές κλίμακες για την αξιολόγηση των απαντήσεων των υποψηφίων
- Καταγραφή σύντομων σημειώσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- Ο χώρος διεξαγωγής της συνέντευξης πρέπει να είναι ευχάριστος. Η συνέντευξη να πραγματοποιείται κεκλισμένων των θυρών χωρίς παρεμβολές και ενοχλήσεις
- Ο αξιολογητής περιγράφει τη θέση εργασίας χωρίς τη δημιουργία υπερβολικών προσδοκιών αλλά στη βάση ρεαλιστικών απαιτήσεων (realistic job preview)
- Ο αξιολογητής απαντά στις ερωτήσεις του αξιολογούμενου και κρατά ουδέτερη στάση, χωρίς να δημιουργεί προσδοκίες πρόσληψης
- Ο αξιολογητής πρέπει να συνεκτιμά τη μη λεκτική επικοινωνία του υποψήφιου

Συνέντευξη επιλογής – Βασικοί κανόνες 3/3

- Ο αξιολογητής ενδείκνυται να επαναλάβει κάποια σημεία της συνέντευξης για επικύρωση από τον υποψήφιο
- Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από στερεότυπα - προκαταλήψεις - μεροληψίες - πρότυπα
- Ο αξιολογητής ενημερώνει τον υποψήφιο για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί στη συνέχεια
- Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι προσεκτικός κατά την τυχόν αξιολόγηση πληροφοριών από το προφίλ του υποψήφιου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι ικανός να αντιληφθεί συμπεριφορές εντυπωσιασμού κατά τη διάρκεια της συνέντευξης



Η διαχείριση εντυπώσεων (impression management) αφορά τη συνειδητή ή ασυνείδητη, παραπλανητική ή αυθεντική, στοχευμένη συμπεριφορά ενός αξιολογούμενου. Τα άτομα συμπεριφέρονται επιθετικά ή αμυντικά σε μια προσπάθεια να ελέγξουν τις εντυπώσεις που σχηματίζουν οι άλλοι για αυτούς

Προσοχή σε ευαίσθητες ερωτήσεις ...

Συνεντευξιαζόμενη: Janice Walsh

Θέση: delivery σε υποκατάστημα Domino's Pizza στο Strabane

Ερώτηση αξιολογητή: ηλικία

(η δουλειά ταίριαζε ... σε άτομα μεταξύ 18 και 30 ετών)

Παρατήρηση συνεντευξιαστή: «Δεν το βλέπεις»



Επιτροπή Ισότητας Βόρειας Ιρλανδίας



4.250 λίρες & «συγγνώμη» για το περιστατικό

Πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης 1/3

Για κάθε ερώτηση που υποβάλλεται υπάρχει συγκεκριμένος λόγος...

- Πείτε μας κάποια πράγματα για τον εαυτό σας, μιλήστε μας για εσάς
- Για ποιο λόγο θέλετε να αποχωρήσετε ή έχετε ήδη αποχωρήσει από την τελευταία σας εργασία;
- Ποια θεωρείτε ότι είναι τα προτερήματα και ποια τα ελαττώματά σας;
- Τι γνωρίζετε για εμάς;
- Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι είστε κατάλληλος/η για τη συγκεκριμένη θέση;
- Τι παραπάνω μπορείτε να κάνετε εσείς από κάποιον άλλον στην συγκεκριμένη θέση;

Πιθανές ερωτήσεις συνέντευξης 2/3

- Αν η απάντηση που λάβετε είναι απορριπτική, τι θα νιώσετε;
- Μπορείτε να εργαστείτε αποδοτικά υπό πίεση; Δώστε μας ένα παράδειγμα.
- Ποια παγκόσμια προσωπικότητα αποτελεί για εσάς πρότυπο;
- Αν ξαναρχίζατε την καριέρα σας, τι διαφορετικό θα κάνατε;
- Γιατί επιλέξατε να σπουδάσετε αυτό το αντικείμενο;

Η παραδοχή μιας αδυναμίας (αν συνοδεύεται από ανάπτυξη) σας κάνει πιο προσλήψιμους (The Pratfall Effect)



Οι υποψήφιοι μπορούν να εξασκηθούν πριν τη συνέντευξη με τη χρήση προγραμμάτων AI (Interview Prep AI, Interview AI, Interview Warmup)

Η διαδικασία επιλογής της Walt Disney

1. Στους υποψήφιους προβάλλεται video με τους κανόνες (ένδυση, πειθαρχία, συμπεριφορά)
2. Συνέντευξη διάρκειας 45 λεπτών για αξιολόγηση ικανοτήτων επικοινωνίας και ομαδικότητας

Μέθοδοι συνεντεύξεων 1/2

- Συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο-ατομική (one to one interview)
Αξιολογητής (interviewer) – υποψήφιος (interviewee)
- Συνέντευξη από επιτροπή (board or panel interview)
Αξιολογητές (3-5) – υποψήφιος
- Ομαδική συνέντευξη (group interview)
Αξιολογητής/ες – υποψήφιοι
- Τηλεφωνική συνέντευξη
- Συνέντευξη μέσω βιντεοκλήσης
- Τηλεδιάσκεψη
- Άτυπη (πχ. συζήτηση σε γεύμα/δείπνο εργασίας)
- Συνεντεύξεις πολλαπλών σταδίων



Μέθοδοι συνεντεύξεων 1/2

- Ψηφιακή συνέντευξη (digital interview): ηλεκτρονική καταγραφή των απαντήσεων των υποψηφίων σε κάμερα απαντώντας σε βιντεοσκοπημένες ερωτήσεις, χωρίς τη φυσική παρουσία του αξιολογητή

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις όπως η Johnson & Johnson, η Under Armour, η Volkswagen, χρησιμοποιούν στο στάδιο της αρχικής αξιολόγησης υποψηφίων για πρόσληψη τη ψηφιακή συνέντευξη

Πρόκειται για μία ασύγχρονη, απρόσωπη, τυπική μορφή επικοινωνίας στο πλαίσιο μιας δομημένης συνέντευξης

Εφαρμόζεται κυρίως για entry level θέσεις εργασίας

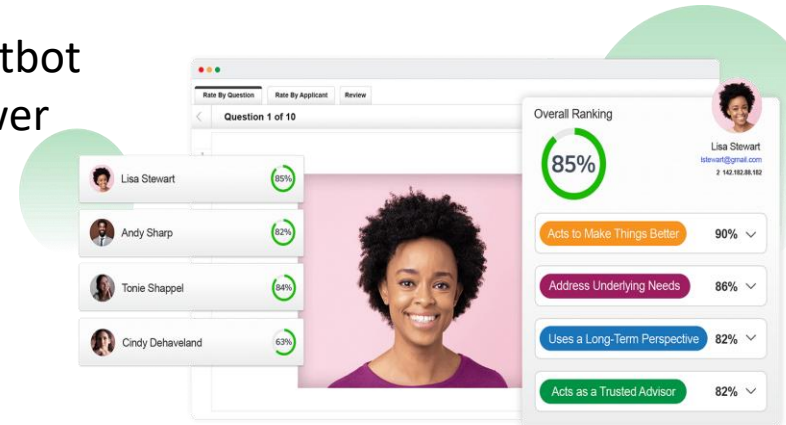
Εστιάζει σε περίπου 25.000 διαφορετικά σημεία δεδομένων του υποψηφίου

Οι φοιτητές μπορούν να ενημερωθούν σχετικά με τη ψηφιακή συνέντευξη επισκεπτόμενοι τα sites:

<https://onlinesurveys.aueb.gr/index.php/survey/index/sid/285224/newtest/Y/lang/el>

https://issuu.com/hrm_aueb/docs/18_hr-case-study-series_issue

virtual chatbot
interviewer



Κριτήρια επιλογής μεθόδου

- Κόστος
- Χρόνος
- Ευκολία
- Ικανότητες αξιολογητών
- Ικανότητες αξιολογούμενων
- Επίπεδο ακρίβειας της μεθόδου
- Αξιοπιστία και εγκυρότητα μεθόδου

Η πρόσληψη ενός υποψηφίου μέσω διαδικτύου κοστίζει 1/20 σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης

Αξιοπιστία μεθόδου: αναφέρεται στο βαθμό που μια διαδικασία μέτρησης δίνει τα ίδια αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις που πραγματοποιούνται με το ίδιο ερευνητικό εργαλείο, τα ίδια υποκείμενα και κάτω από τις ίδιες συνθήκες

Εγκυρότητα μεθόδου: αναφέρεται στο βαθμό που ένα ερευνητικό εργαλείο μετρά αυτό που πραγματικά επιθυμεί ο ερευνητής να μετρηθεί

Ακρίβεια πρόβλεψης των μεθόδων επιλογής

Τεστ ικανότητας + Τεστ ακεραιότητας	0,78
Τεστ ικανότητας + Δομημένη συνέντευξη	0,76
Τεστ ικανότητας + Αδόμητη συνέντευξη	0,73
Τεστ ικανότητας	0,65
Δομημένες συνεντεύξεις	0,58
Αδόμητες συνεντεύξεις	0,58
Τηλεφωνικές συνεντεύξεις	0,48
Τεστ γνώσεων για τη θέση	0,48
Τεστ ακεραιότητας	0,45
Βιογραφικά δεδομένα (biodata)	0,35
Βαθμολογίες εκπαίδευσης	0,34

Πλεονεκτήματα από την χρήση AI



Μειονεκτήματα από την χρήση AI

- Προστασία και χρήση προσωπικών δεδομένων
- Προκαταλήψεις και στερεότυπα
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στα προγράμματα αξιολόγησης AI
- Υψηλό κόστος αγοράς προγραμμάτων AI
- Δυσκολία αξιολόγησης της μη λεκτικής επικοινωνίας
- Έλλειψη τεχνογνωσίας από ομάδες υποψηφίων

Λάθη κατά την αξιολόγηση 1/2

- Ιδιαίτερη βαρύτητα στη προϋπηρεσία
- Υποβολή ανάρμοστων ερωτήσεων
- Πίεση για προσλήψεις
- Έμφαση στη εικόνα του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- Επιλογή ανθρώπων που ταυτίζονται με τον εξεταστή
- Υπερβολική αξία στις ακαδημαϊκές επιδόσεις και στον τίτλο (Ivy League Schools)

Μια κακή πρόσληψη
μπορεί να κοστίσει,
κατά μέσο όρο,
\$ 20.000 ανά
εργαζόμενο

(<https://www.calipercorp.com>)



Ο Jack Ma έκανε αίτηση για 30 διαφορετικές δουλειές και είχε απορριφθεί από όλες. "Πήγα ακόμα και στην KFC, όταν ήρθε στην πόλη μου. 24 άνθρωποι πήγαν για δουλειά. 23 έγιναν αποδεκτοί. Ήμουν ο μόνος...".

Λάθη κατά την αξιολόγηση 2/2

- Παράβλεψη του ενδεχομένου να μην υπάρχει πολιτισμικό ταίριασμα
- Κακή διαχείριση του χρόνου της συνέντευξης (κανόνας 80/20)
- Έλλειψη δομημένης διαδικασίας πρόσληψης
- Συλλογή πληροφοριών που δεν σχετίζονται με τη θέση
- Έλλειψη εκπαίδευσης αξιολογητών
- Παράβλεψη γλώσσας του σώματος
- Άγνοια των απαιτήσεων της θέσης εργασίας

Πιθανές μεροληψίες

Μεροληψία υπερβολικής βεβαιότητας
Μεροληψία αγκίστρωσης
Μεροληψία επιβεβαίωσης
Μεροληψία διαθεσιμότητας
Κλιμάκωση δέσμευσης
Σφάλμα τυχαιότητας
Αποστροφή κινδύνου
Μεροληψία ύστερης γνώσης

Πιθανά σφάλματα αντίληψης

Επιλεκτική αντίληψη
Προβολή
Φωτοστέφανο
Αντιπαραβολή
Στερεοτυπισμός
Σφάλμα πρώτης εντύπωσης

Άσκηση: Εντοπίστε πιθανές μεροληψίες ή σφάλματα αντίληψης 1/2

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων δεν τηρεί τις προκαθορισμένες διαδικασίες καθώς θεωρεί ότι μπορεί να ξεχωρίσει έναν καλό υποψήφιο βασιζόμενος στο ένστικτο του.

Μεροληψία υπερβολικής βεβαιότητας

Ο αξιολογητής βλέποντας χαμηλό βαθμό στο πτυχίο ενός υποψηφίου εξάγει αυθαίρετα το συμπέρασμα ότι είναι τεμπέλης.

Horn effect (# Φαινόμενο του φωτοστέφανου)

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων πιστεύει ότι οι γυναίκες δεν μπορούν να είναι καλές managers. Έτσι αγνοήσει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι μια συγκεκριμένη υποψήφια έχει το ιδανικό προφίλ για τη θέση.

Στερεότυπο

Επιλεκτική αντίληψη

Άσκηση: Εντοπίστε πιθανές μεροληψίες ή σφάλματα αντίληψης 2/2

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων έχει αξιολογήσει με πολλαπλά τεστ τον υποψήφιο και έχει προχωρήσει πολύ το στάδιο των διαπραγματεύσεων μαζί του. Ενώ εντοπίζει κάποια αρνητικά στοιχεία συνεχίζει να επιμένει στη πρόσληψή αυτή

Κλιμάκωση δέσμευσης

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων ενδέχεται να επιλέξει ένα εργαζόμενο με πολλά χρόνια εμπειρίας, καταξιωμένο στο χώρο του και να αποκλείσει ένα νέο στέλεχος πολλά υποσχόμενο

Αποστροφή κινδύνου

Ο Υπεύθυνος Προσλήψεων πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δεν είναι τόσο καινοτόμοι συγκριτικά τους μικρότερους σε ηλικία υπαλλήλους.

Στερεότυπα

Ο αξιολογητής συγκρίνει τον δεύτερο υποψήφιο με τον πρώτο που είναι πολύ καλός και η βαθμολογία του δεύτερου να είναι ιδιαίτερα χαμηλή.

Φαινόμενο της αντιπαραβολής

Έλεγχος προ-πρόσληψης

Ο Έλεγχος προ-πρόσληψης γίνεται για να διαπιστωθεί αν υποψήφιος ...

- έχει νόμιμο δικαίωμα εργασίας
- έδωσε ψευδείς ή υπερβολές πληροφορίες για τις σπουδές ή την προϋπηρεσία του
- έχει καταδίκες για αδικήματα (ποινικό μητρώο)
- έχει εκπληρώσει την στρατιωτική του θητεία
- έχει αρνητικό πιστωτικό ιστορικό

Επίσης, γίνεται έλεγχος για:

- Ταυτοποίηση στοιχείων
- Συστάσεις
- Ιατρικό ιστορικό / φυσική κατάσταση / τοξικολογικές εξετάσεις

Αμέλεια στη διαδικασία πρόσληψης (negligence hiring): ευθύνη εργοδότη από ελλιπή έλεγχο του ιστορικού του υποψηφίου ο οποίος αργότερα ζημίωσε την επιχείρηση με τη συμπεριφορά του

2012: έλεγχος των πιστοποιητικών όλων των δημοσίων υπαλλήλων

Ζητείται ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο