

Ερωτήσεις ανά Θεματική Ενότητα

Επιλογή ΑΔ

Επιλογή εργαζομένων

1. Πώς ορίζεται η επιλογή εργαζομένων;

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.

2. Ποιοι είναι οι στόχοι της επιλογής των εργαζομένων;

Η διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων στοχεύει στην πρόσληψη των καταλληλότερων υποψηφίων όχι μόνο για την κάθε διαθέσιμη θέση αλλά και για την επιχείρηση, στη διατήρηση των εργαζομένων και στην πρόβλεψη της εργασιακής τους απόδοσης.

3. Ποιες είναι οι προϋποθέσεις της διαδικασίας της επιλογής των εργαζομένων;

Όπως κάθε διαδικασία, η διαδικασία επιλογής των εργαζομένων προϋποθέτει ορισμένα προ-απαιτούμενα που χρειάζεται να εξασφαλιστούν πριν την εφαρμογή της. Τα προ-απαιτούμενα αυτά (οι προϋποθέσεις της διαδικασίας επιλογής) είναι οι εξής:

- Η ύπαρξη μίας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
- Η γνώση της φύσης και των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας
- Ο καθορισμός κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση εργασίας (περιγραφή & προδιαγραφές θέσεων εργασίας, μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης)
- Η γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής, της σημασίας τους και της εφαρμογής τους κατά περίπτωση
- Η κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Η εκπαίδευση των υπευθύνων πρόσληψης
- Το σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας επιλογής που εφαρμόστηκε.

Οι προϋποθέσεις αυτές προσαρμόζονται ανάλογα με την κάθε περίπτωση επιλογής εργαζομένων ως προς τη φύση της θέσης εργασίας προς στελέχωση και τη φύση της οργάνωσης.

4. Ποια είναι τα βασικά βήματα της διαδικασίας επιλογής;

Μία τυπική διαδικασία επιλογής, συνήθως, περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό
- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Επαγγελματικά τεστ
- Έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων
- Διαγνωστική συνέντευξη ή/και κέντρα αξιολόγησης
- Εξέταση φυσικής κατάστασης υποψηφίων
- Απόφαση επιλογής.

5. Ποιες είναι οι βασικές μέθοδοι/ εργαλεία επιλογής;

Κατά τη διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων οι οργανώσεις μπορούν να εφαρμόσουν τις παρακάτω μεθόδους/ εργαλεία:

- Αίτηση Πρόσληψης
- Συστάσεις
- Τεστ Επιλογής Προσωπικού
- Συνέντευξη
- Κέντρα Αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία (πρέπει να) λαμβάνονται υπόψη πριν την εφαρμογή της.

Παρακαλώ ανατρέξτε στις διαφάνειες για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή των μεθόδων/ εργαλείων της επιλογής των εργαζομένων, την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών.

6. Ποια είναι η σημασία της επιλογής των εργαζομένων;

Η σημασία της επιλογής των εργαζομένων ως διαδικασία συνοψίζεται στο κόστος μίας αποτυχημένης πρόσληψης το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό και διαπιστώνεται μετά από αρκετούς μήνες και 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.

7. Με βάση ποια κριτήρια αξιολογείται η διαδικασία της επιλογής των εργαζομένων;

Η διαδικασία της επιλογής αξιολογείται ως προς το ποσοστό της επιτυχίας της με βάση:

- Την αποτελεσματικότητά της: Δηλαδή, ως προς την εφαρμογή των μεθόδων επιλογής.

- Την αποδοτικότητα της: Δηλαδή, ως προς την επίτευξη του σκοπού της, δηλ. την επιλογή του πλέον ιδανικού υποψήφιου/ας.
- Την αντικειμενικότητά της: Δηλαδή, ως προς τη λήψη της τελικής απόφασης ή όχι και γιατί.

Επιπλέον, η διαδικασία της επιλογής πρέπει να αξιολογείται και ως προς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, δηλαδή, ποια σημεία της διαδικασίας αυτής χρήζουν βελτίωση (αν χρήζουν) και γιατί.

Η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής των εργαζομένων

1. Πώς ορίζεται η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής των εργαζομένων;

Η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής εργαζομένων είναι 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.

2. Ποιος είναι ο σκοπός της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής των εργαζομένων;

Ο βασικός σκοπός της συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής ΑΔ είναι να διαπιστώσει ο αξιολογητής σε ποιο βαθμό οι υποψήφιοι ταιριάζουν με το προφίλ του ιδανικού υποψήφιου. Ως επιμέρους στόχοι της εφαρμογής της συνέντευξης ορίζονται:

- Η επιβεβαίωση και διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η 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.

3. Ποια ήδη συνεντεύξεων διακρίνονται στην πρακτική της ΔΑΔ;

Οι συνεντεύξεις ως μέθοδος επιλογής εργαζομένων διακρίνονται με βάση τη δομή, τα είδη των ερωτήσεων, τον τρόπο διεξαγωγής και το μέσο διεξαγωγής.

Ειδικότερα:

- Με βάση τη δομή σε: Ελεύθερες, Δομημένες και Ήμι-δομημένες
- Με βάση τα είδη των ερωτήσεων σε: Συνεντεύξεις Καταστάσεων και Συνεντεύξεις Συμπεριφοράς.
- Με βάση τον τρόπο διεξαγωγής σε: Συνέντευξη Τύπου Έναν-Προς-Έναν, Ταυτόχρονη Συνέντευξη Περισσότερων Υποψηφίων, Συνέντευξη από Επιτροπή.

- Με βάση το μέσο διεξαγωγής σε: Συνέντευξη μέσω Τηλεφώνου και Συνέντευξη μέσω Υπολογιστή.

Ως προς την εγκυρότητα και το 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.

4. Ποια είναι τα συχνά λάθη στις συνεντεύξεις επιλογής;

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων για την επιλογή του ΑΔ γίνονται λάθη τα οποία διακρίνονται ως:

- **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.
- **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 υποψηφίους.
 - 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.
- **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.
- **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 αυτό-προβάλλουν τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους για να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι είναι ικανοί.

Έλεγχος Προσωπικών Στοιχείων

1. Πού αποσκοπεί ο έλεγχος των προσωπικών στοιχείων;

Ο έλεγχος των προσωπικών στοιχείων αποσκοπεί α) στην επαλήθευση των πληροφοριών που παρέχουν οι υποψήφιοι και β) στην αποκάλυψη επιβαρυντικών πληροφοριών για τους υποψηφίους που συνήθως σχετίζονται με νομικά αδικήματα.

2. Ποια προσωπικά στοιχεία πρέπει να επαληθεύονται;

Κατά τη διενέργεια του ελέγχου των προσωπικών στοιχείων πρέπει να επαληθεύονται τα ακόλουθα:

- 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.

3. Ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται για τον έλεγχο των προσωπικών στοιχείων;

Συχνά ο έλεγχος των προσωπικών στοιχείων γίνεται με τη χρήση ειδικών υπηρεσιών συλλογής πληροφοριών για τους υποψηφίους.