

INSETE

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ελένη Ορφανού

Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
Εκπαιδύτρια και διαπιστευμένη Coach
(ICF-ACC)



«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Συνέντευξη επιλογής προσωπικού	4
1 Τι ακριβώς ψάχνω	5
2 Ποιους και πόσους υποψηφίους θα συναντήσω;	5
2.1 Αν δεν έχετε υποψηφιότητες	5
2.2 Αν έχετε αρκετές υποψηφιότητες	5
3 Πότε θα τους συναντήσω	6
4 Ποιος θα κανονίσει τη συνέντευξη και τι χρειάζεται να ξεκαθαριστεί από πριν;	7
5 Πως θα προετοιμαστώ για τη συνέντευξη;	8
5.1 Τι πληροφορίες έχω ήδη για τον υποψήφιο που θα συναντήσω;	8
5.2 Τι θέλω να μάθω στη συνέντευξη;	8
5.3 Πως θα μάθω αυτά που θέλω; Τι ερωτήσεις θα κάνω;	9
5.4 Τι θα πω;	11
5.5 Πως θα κατανείμω το χρόνο της συνάντησης;	11
5.6 Διαδικαστικά θέματα	12
6 Τι χρειάζεται να κάνω κατά τη διάρκεια της συνάντησης;	12
7 Πότε και πως θα κλείσω τη συνάντηση;	13
8 Πως θα θυμάμαι τι είπαμε;	13
9 Πως θα επιλέξω τους κατάλληλους;	15
10 Πως θα τους ενημερώσω για το αποτέλεσμα;	16

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Hiring the best is your most important job

Steve Jobs



Η συνέντευξη επιλογής προσωπικού αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο αξιολόγησης υποψηφίων. Χρησιμοποιείται είτε από μόνη της είτε σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης, όπως τεστ γνώσεων και δεξιοτήτων, συστάσεις, κλπ.

Στόχος της συνέντευξης επιλογής είναι να εξασφαλίσει στους αξιολογητές τις πληροφορίες που χρειάζονται για να αποφασίσουν σωστά και τεκμηριωμένα ποιος είναι ο πιο κατάλληλος υποψήφιος για τη θέση που θέλουν να καλύψουν. Για να γίνει αυτό, οι αξιολογητές που διενεργούν συνεντεύξεις με υποψηφίους σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας επιλογής, χρειάζονται σχετικές γνώσεις, κάποια εμπειρία και καλή προετοιμασία πριν από κάθε συνέντευξη.

1. ΤΙ ΑΚΡΙΒΩΣ ΨΑΧΝΩ

Ο τίτλος της κενής θέσης είναι η πιο εύκολη απάντηση: ένα σερβιτόρο, μία καμαριέρα, ένα συντηρητή εγκαταστάσεων, μια υπεύθυνη ρεσεψιόν...

ΔΕΝ είναι, όμως, αρκετή πληροφορία για μια επιτυχημένη συνέντευξη και μια επιτυχημένη πρόσληψη. Τι σερβιτόρο, τι καμαριέρα; Για να το μάθετε:

- » Διαβάστε την περιγραφή της θέσης εργασίας που θέλετε να καλύψετε
- » Βεβαιωθείτε ότι η περιγραφή εργασίας που έχετε στα χέρια σας είναι ενημερωμένη με τις τελευταίες απαιτήσεις και συνθήκες εργασίας της θέσης
- » Μελετήστε τα προσόντα που απαιτεί η θέση
- » Διακρίνετε τα απολύτως απαραίτητα προσόντα από τα επιθυμητά
- » Ιεραρχήστε τα προσόντα και χαρακτηριστικά που σας ενδιαφέρουν
- » Καταγράψτε τα. Σε ένα έντυπο ή ακόμη και σε ένα κομμάτι χαρτί!

2. ΠΟΙΟΥΣ ΚΑΙ ΠΟΣΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΘΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΩ;

Από τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων που ακολουθήσατε, πχ. ανάρτηση αγγελίας σε ηλεκτρονικά μέσα ή στον τοπικό τύπο, συγκεντρώσατε έναν αριθμό βιογραφικών σημειωμάτων.

Κάποιοι δηλαδή υποψήφιοι εκδήλωσαν ένα πρώτο ενδιαφέρον να εργαστούν στη θέση που θέλετε να καλύψετε. Θα τους δείτε όλους; Είναι όλοι αυτοί αρκετοί;

Στόχος σας ΔΕΝ είναι να δείτε όλους τους υποψηφίους.
Στόχος σας ΕΙΝΑΙ να βρείτε τον πιο κατάλληλο για τη θέση.

1. Αν δεν έχετε υποψηφιότητες

που καλύπτουν τουλάχιστον τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση που θέλετε να καλύψετε:

1. Συνεχίστε τη διαδικασία αναζήτησης και βελτιώστε τη (πχ. διορθώστε τυχόν ασάφειες στην αγγελία, χρησιμοποιήστε διαφορετικά μέσα ανακοίνωσης της αγγελίας ή πηγές άντλησης), ή / και
2. Επανεξετάστε τα προσόντα που ζητάτε για να διαμορφώσετε μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση (π.χ. σκεφτείτε κατά πόσο η γνώση ρωσικών που ζητάτε πρέπει να είναι άριστη ή βασική)

2. Αν έχετε αρκετές υποψηφιότητες

που καλύπτουν τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση:

1. Ξεχωρίστε αυτούς τους υποψηφίους και απορρίψτε τους υπόλοιπους
2. Από αυτούς που ξεχωρίσατε, ελέγξτε ποιοι καλύπτουν όλα ή κάποια από τα επιθυμητά προσόντα
3. Κατατάξτε τις αιτήσεις τους ανάλογα
4. Προχωρήστε στον καθορισμό συνάντησης για τη συνέντευξη

3. ΠΟΤΕ ΘΑ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΩ

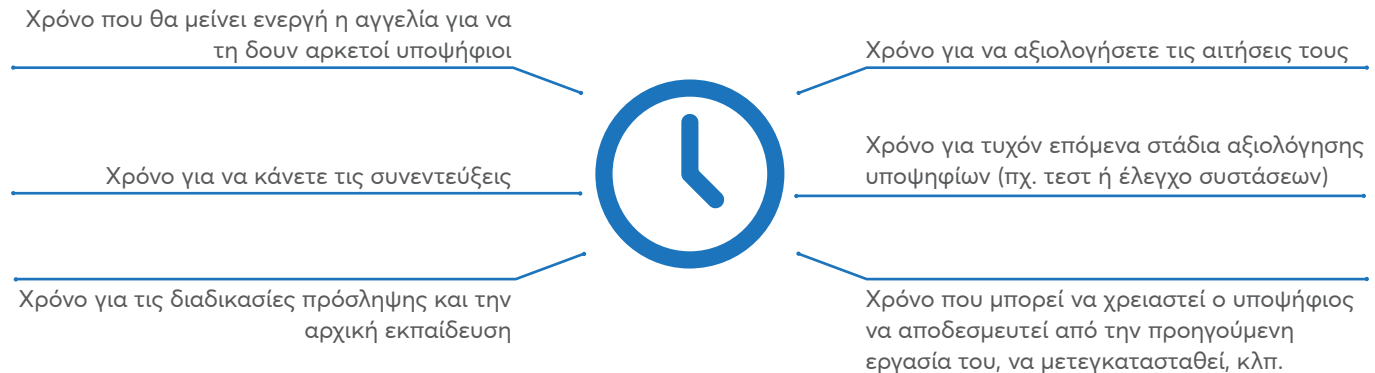
Η θέση που θέλετε να καλύψετε, συνήθως χρειάζεται να καλυφθεί εντός κάποιας προθεσμίας, π.χ. όταν ανοίξει το ξενοδοχείο αν πρόκειται για εποχικό κατάλυμα.

Ο χρόνος σας είναι συνήθως περιορισμένος, ειδικά αν η διενέργεια συνεντεύξεων δεν είναι η αποκλειστική εργασία σας.

Προφανώς, όταν πρόκειται για έκτακτη ανάγκη που πρέπει να καλυφθεί άμεσα ξεκινάτε τη διαδικασία άμεσα.

Συνήθως, όμως, οι θέσεις προς κάλυψη είναι σε μεγάλο βαθμό γνωστές εκ των προτέρων. Αυτό σας δίνει το πλεονέκτημα καλύτερου προγραμματισμού και οργάνωσης της διαδικασίας.

Συνυπολογίστε τα εξής, για να προσδιορίσετε πότε πρέπει να ξεκινήσετε:



Ιδανικά, ξεκινήστε λίγες εβδομάδες νωρίτερα από την ημερομηνία που δείχνουν οι παραπάνω υπολογισμοί σας.

Δεν είναι σκόπιμο να ξεκινήσετε υπερβολικά νωρίς, γιατί ενδιάμεσα μπορεί να αλλάξουν οι ανάγκες σας ή οι συνθήκες ζωής και εργασίας των υποψηφίων. Για παράδειγμα, πιθανότατα δεν έχει νόημα να ξεκινήσετε τον Αύγουστο εντατικά την αναζήτηση σερβιτόρων που θα προσλάβετε τον Μάιο.

Αν ωστόσο, πρόκειται για μονάδα διαρκούς λειτουργίας με πάγιες ανάγκες για θέσεις με υψηλό turnover, δηλαδή θέσεις στις οποίες ο δείκτης αποχώρησης εργαζομένων είναι υψηλός, η διαδικασία αναζήτησης μπορεί να είναι επίσης διαρκής και οργανωμένη σε τακτική βάση.



4. ΠΟΙΟΣ ΘΑ ΚΑΝΟΝΙΣΕΙ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΑΙ ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΞΕΚΑΘΑΡΙΣΤΕΙ ΑΠΟ ΠΡΙΝ;

Το άτομο που θα επικοινωνήσει με τους υποψηφίους για να κανονίσει τη συνέντευξη, μπορεί να είναι το ίδιο το άτομο που θα κάνει τη συνέντευξη ή κάποιος βοηθός σχετικός ή όχι με τη διαδικασία επιλογής.

Στην αρχική αυτή επικοινωνία με τον υποψήφιο, συνήθως τηλεφωνική ή ακόμα και ηλεκτρονική, έχετε την ευκαιρία να πάρετε κάποιες πρώτες κρίσιμες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα αν είναι διαθέσιμος το διάστημα που τον θέλετε, αν μπορεί να μετεγκατασταθεί, αν μπορεί να εργαστεί τις βάρδιες που θέλετε, αν διαθέτει κάποιες γνώσεις σημαντικές για εσάς, κλπ. Για παράδειγμα, μπορεί η θέση να απαιτεί άπταιστα γαλλικά προφορικά και γραπτά. Οι άνθρωποι που αναφέρουν στο βιογραφικό τους έναν τίτλο σπουδών γαλλικών, δεν μπορούν όλοι να μιλήσουν και να γράψουν άπταιστα. Χρειάζεται να το ξεκαθαρίσετε.

Μπορείτε να αξιοποιήσετε καλύτερα την πρώτη επικοινωνία αν τη δομήσετε κατάλληλα.

Διαμορφώστε ένα μικρό εισαγωγικό κείμενο για να εξηγήσετε στον υποψήφιο γιατί τον καλείτε

Πχ. Καλημέρα σας, ονομάζομαι Χ και σας καλώ από την εταιρεία Ψ. Λάβαμε το βιογραφικό σας για τη θέση Ζ που είχαμε ανακοινώσει στο site Ω. Σας ευχαριστούμε για το ενδιαφέρον σας και θα ήθελα εφόσον ενδιαφέρεστε ακόμη να κανονίσουμε μία συνάντηση για να γνωριστούμε, να σας εξηγήσουμε περισσότερα για τη θέση και να εξετάσουμε το ενδεχόμενο συνεργασίας μας.

Διαμορφώστε τις ερωτήσεις που θέλετε να κάνετε και ιεραρχήστε τες ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους

Πχ. Πριν τη συνάντησή μας θα ήθελα να σας πω ότι η υπηρεσία room service στο ξενοδοχείο μας λειτουργεί 24/7, οπότε θα έχετε κυλιόμενες βάρδιες όλο το 24ωρο. Είστε ΟΚ με αυτό;

Βεβαιωθείτε ότι ο υποψήφιος έχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται σε αυτή τη φάση.

Ότι έχει καταγράψει σωστά ημερομηνία, ώρα και τόπο συνάντησης, το όνομα του ατόμου που θα ζητήσει και τυχόν άλλες πληροφορίες που χρειάζεται. Για παράδειγμα, οδηγίες για να έρθει στις εγκαταστάσεις σας, ότι πρέπει να έχει ταυτότητα για να εισέλθει στις εγκαταστάσεις σας, κλπ. Τέλος, δώστε στον υποψήφιο τα στοιχεία επικοινωνίας σας, για να μπορεί να σας βρει για ό,τι χρειαστεί μέχρι τη συνέντευξη.

5. ΠΩΣ ΘΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ;

Ακόμη και αν είστε εκπαιδευμένοι και έμπειροι στη διενέργεια συνεντεύξεων επιλογής προσωπικού, χρειάζεται να προετοιμάζεστε για κάθε συνέντευξη που κάνετε. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά σημεία της προετοιμασίας.

5.1 Τι πληροφορίες έχω ήδη για τον υποψήφιο που θα συναντήσω;

Οι πληροφορίες που έχετε για κάθε υποψήφιο πριν καν τον συναντήσετε στη συνέντευξη προέρχονται από το βιογραφικό του σημείωμα και τυχόν προηγούμενα στάδια στη διαδικασία επιλογής, όπως για παράδειγμα κάποια τεστ ή προηγούμενες συνεντεύξεις.

Μελετήστε προσεκτικά και αξιολογήστε αντικειμενικά όλα τα στοιχεία που έχετε στη διάθεση σας για να διαμορφώσετε κατάλληλα τις ερωτήσεις σας και να εντοπίσετε σημεία που χρειάζεται να εστιάσετε περισσότερο. Για παράδειγμα, μπορεί βάσει του βιογραφικού του ο υποψήφιος για τη θέση του bartender στο pool bar να έχει εμπειρία μόνο σε μεγάλα νυχτερινά clubs πόλης. Οι συνθήκες εργασίας διαφέρουν. Χρειάζεται να κάνετε κάποιες ερωτήσεις για αυτό;

Για διευκόλυνσή σας, συγκρίνετε τις πληροφορίες που έχετε με τα κριτήρια επιλογής που καταγράψατε στην παράγραφο 1.

5.2 Τι θέλω να μάθω στη συνέντευξη;

Στη συνέντευξη θέλετε να επιβεβαιώσετε και να αντλήσετε πληροφορίες.

Χρειάζεται να επιβεβαιώσετε πληροφορίες που αναφέρονται στο βιογραφικό καθώς μπορεί να απέχουν από αυτό που δηλώνουν ή εσείς έχετε αντιληφθεί. Για παράδειγμα, μπορεί ο υποψήφιος να αναφέρει ότι διαθέτει πτυχίο ιταλικής γλώσσας που σας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι μιλάει ιταλικά, αλλά στην πράξη να διαπιστώσετε ότι δεν έχει την άνεση που θέλετε στον προφορικό λόγο.

Επιπλέον, θέλετε να μάθετε πληροφορίες που δεν έχετε μέχρι εκείνη τη στιγμή. Μπορεί να αφορούν σε επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων όπως η συνεργασία, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ικανότητα εργασίας υπό πίεση χρόνου, κλπ. καθώς και την αντίληψη του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αντί να ξεκινήσετε να σκέφτεστε κατευθείαν τι ερωτήσεις θα κάνετε, σημειώστε πρώτα ακριβώς τι θέλετε να μάθετε. Σαν οδηγό για κάθε συνέντευξη μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη λίστα των κριτηρίων της παραγράφου 1 και τις πρόσθετες σημειώσεις σας από την παράγραφο 5.1.

5.3 Πώς θα μάθω αυτά που θέλω; Τι ερωτήσεις θα κάνω;

Εφόσον ξέρετε τι θέλετε να μάθετε μπορείτε να διαμορφώνετε τις ερωτήσεις σας.

Ανοιχτές και κλειστές ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου ή ανοιχτές ερωτήσεις ζητούν από τον υποψήφιο να απαντήσει με μία ή περισσότερες προτάσεις, χωρίς να τον καθοδηγούν προς μια συγκεκριμένη απάντηση. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ή κλειστές ερωτήσεις απαντώνται μονολεκτικά, με ένα ναι ή με ένα όχι ή έναν αριθμό.

Κάνετε ανοιχτές ερωτήσεις για να μάθετε την άποψη του υποψηφίου.

Παραδείγματα:

«Τι σημαίνει για εσάς καλή συνεργασία;» ANTI ΓΙΑ «Είστε συνεργάσιμος;»

«Τι θα κάνατε αν ένας πελάτης σας μιλούσε έντονα και προσβλητικά;» ANTI ΓΙΑ «Είστε ψύχραιμος με εκνευρισμένους πελάτες;»

«Πώς επηρεάζεται η απόδοσή σας όταν δέχετε πίεση χρόνου;» ANTI ΓΙΑ «Εργάζεστε αποδοτικά υπό πίεση χρόνου;»

Κάνετε κλειστές ερωτήσεις για να διευκρινίσετε ή να επιβεβαιώσετε.

Παραδείγματα:

«Δηλαδή λέτε πως δεν μπορείτε να εργαστείτε καθόλου νυχτερινή βάρδια;»

«Οπότε, θα μου στείλετε τις συστατικές επιστολές σας αύριο το πρωί;»

«Με τι μισθό θα είσατε ευχαριστημένος για αυτή τη θέση;»

Ερωτήσεις με βάση τις δεξιότητες

Χρησιμοποιήστε τες για να μάθετε το βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος διαθέτει την δεξιότητα που σας ενδιαφέρει. Ζητήστε του να σας δώσει παραδείγματα από την εμπειρία του στον εργασιακό χώρο, είτε αλλού πχ. στις σπουδές του αν πρόκειται για νέο-εισερχόμενο στην αγορά εργασίας.

Παραδείγματα:

«Περιγράψτε μία κατάσταση που χρειάστηκε να συνεργαστείτε με άλλα άτομα για να ολοκληρώσετε μία εργασία. Τι κάνατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;»

«Πείτε μου για μία φορά που χρειάστηκε να ολοκληρώσετε μία δουλειά σε πολύ λιγότερο χρόνο από όσο είχατε υπολογίσει. Τι κάνατε; Τι έγινε τελικά;»

Ερωτήσεις βασισμένες σε υποθετικά σενάρια

Χρησιμοποιήστε τες για να μάθετε πως θα αντιδρούσε ο υποψήφιος σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, ακόμη κι αν δεν έχει προηγούμενη προσωπική εμπειρία από ανάλογες καταστάσεις, είτε όταν αυτή η κατάσταση θα εμφανίζεται συχνά στην προς κάλυψη θέση ή / και ο χειρισμός της είναι σημαντικός.

Παραδείγματα:

«Είστε θάρδια στη ρεσεψιόν. Ένας πελάτης έρχεται και παραπονιέται εντόνως για την καθαριότητα στο δωμάτιό του. Στη ρεσεψιόν εκείνη τη στιγμή βρίσκονται έξι άλλοι πελάτες που περιμένουν για check-in. Τι κάνετε;»

«Ένας από τους υφισταμένους σας αργεί συστηματικά να επιστρέψει στο πόστο του μετά το διάλειμμα, παρά τις συστάσεις της προϊσταμένης. Τι κάνετε;»

Ερωτήσεις εμβάθυνσης

Στοχεύουν στην καλύτερη κατανόηση της σκέψης και της άποψης του υποψηφίου και ακολουθούν μία απάντηση που έδωσε σε προηγούμενη ερώτηση.

Παραδείγματα:

Αρχική ερώτηση:

«Ποια είναι κατά την άποψή σας τα κρίσιμα στοιχεία για μια καλή συνεργασία;»

Πρώτη απάντηση:

«Θεωρώ ότι είναι οι ξεκάθαροι ρόλοι, ο σεβασμός του άλλου και η διάθεση κάθε μέλους της ομάδας να υποστηρίξει τα υπόλοιπα.»

Ερωτήσεις εμβάθυνσης:

«Τι ακριβώς εννοείτε ξεκάθαροι ρόλοι;»

«Τι κάνετε όταν οι ρόλοι δεν είναι τόσο ξεκάθαροι όσο θα θέλατε;»

«Τι κάνετε όταν διαπιστώσετε ότι ένα μέλος της ομάδας δεν τις σέβεται;»

«Πώς υποστηρίζετε τα άλλα μέλη της ομάδας;»

Διατύπωση ερωτήσεων με τεχνική CAR

Η τεχνική CAR αφορά στον τρόπο με τον οποίο ζητάτε από τον υποψήφιο να δομήσει την απάντησή του.

C	Context - Πλαίσιο	Περιγραφή της κατάστασης και της εργασίας που έπρεπε να γίνει, που, πότε, με ποιους;
A	Actions - Ενέργειες	Πώς; Τι ενέργειες έκανε ο υποψήφιος; Προσοχή: μερικοί εστιάζουν στην ομάδα, ενώ εμείς αναζητούμε την ατομική συνεισφορά τους.
R	Result - Αποτελέσμα	Τι πέτυχε; Τι συμπεράσματα έβγαλε; Τι έμαθε; Τι θα έκανε διαφορετικά στο μέλλον;

Δεν υπάρχουν γενικά «καλές» ερωτήσεις.
«Καλή» είναι η ερώτηση που αντλεί μια χρήσιμη πληροφορία.

5.4 Τι θα πω;

Οι υποψήφιοι έρχονται στη συνέντευξη για να δώσουν αλλά και για να πάρουν πληροφορίες. Είναι σημαντικό να έχετε προετοιμαστεί όχι μόνο για τις πληροφορίες που θέλετε να αντλήσετε, αλλά και αυτές που θέλετε να δώσετε στον υποψήφιο. Οι πληροφορίες αυτές θα επηρεάσουν την απόφαση του υποψηφίου και ταυτόχρονα θα διαμορφώσουν στο μυαλό του μια εικόνα για την εταιρεία σας. Φροντίστε να είστε ειλικρινείς και αντικειμενικοί, χωρίς υπερβολές είτε θετικά είτε αρνητικά.

Σκεφτείτε και προετοιμάστε:

Πώς θα παρουσιάσετε την εταιρεία

Ανάλογα με την περίπτωση, μπορείτε να κάνετε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, να περιγράψετε τη σημερινή κατάσταση και το όραμα της εταιρεία για το μέλλον.

Πώς θα παρουσιάσετε τη θέση

Ο υποψήφιος γνωρίζει κάποια χαρακτηριστικά της θέσης ήδη από την αγγελία στην οποία απάντησε. Χρειάζεται όμως να του εξηγήσετε τις βασικές αρμοδιότητες της θέσης, τα κρίσιμα σημεία επιτυχίας, τις κύριες προκλήσεις και τυχόν άλλες ιδιαιτερότητες. Όπως φαίνεται και στην ενδεικτική δομή συνέντευξης, καλό είναι λεπτομερείς πληροφορίες να δίνονται αφού έχετε κάνει τις βασικές σας ερωτήσεις, για να μην επηρεαστούν οι απαντήσεις του υποψηφίου.

Τι πληροφορίες δεν μπορείτε να αποκαλύψετε σε αυτή τη φάση και πως θα χειριστείτε σχετικές ερωτήσεις του υποψηφίου.

Για παράδειγμα, αν έχετε ένα εύρος αμοιβής ανάλογα με τα προσόντα, που δεν θέλετε να συζητήσετε με όλους τους υποψηφίους, αλλά μόνο με αυτούς που θα φτάσουν στο τελικό στάδιο και σας ρωτήσει ο υποψήφιος για τον μισθό, τι θα πείτε; Μπορείτε να εξηγήσετε ότι πράγματι υπάρχει ένα budget για τη θέση που θα συζητηθεί με τους υποψηφίους σε επόμενο στάδιο και σε αυτή τη φάση θα θέλατε απλά να σας πει το μισθό που θα ήθελε εκείνος για τη θέση που συζητήσατε για να ελέγξετε αν είναι εντός του budget σας.

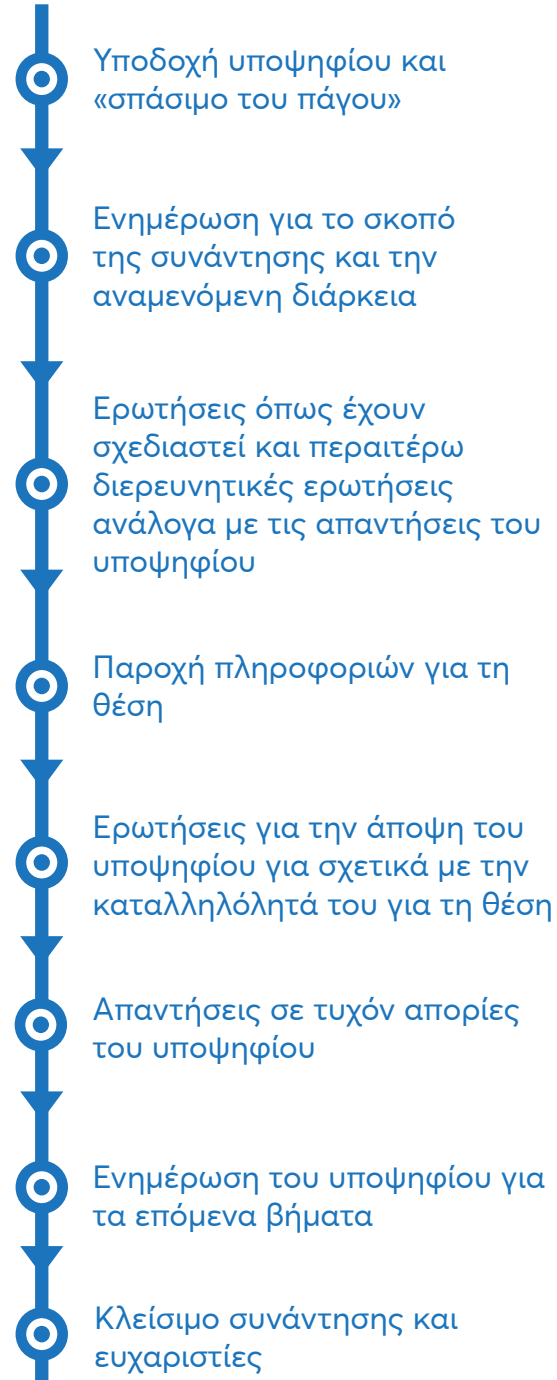
Τι θα κάνετε αν δεν γνωρίζετε την απάντηση σε μία ερώτηση.

Σε καμία περίπτωση μην απαντήσετε αν δεν είστε σίγουρος για τη σωστή απάντηση. Πείτε ανοιχτά στον υποψήφιο πως δεν έχετε αυτή την πληροφορία και κατά πόσο μπορείτε να την βρείτε.

5.5 Πώς θα κατανείμω το χρόνο της συνάντησης;

Για να αντλήσετε όλες τις πληροφορίες που θέλετε, χρειάζεται επίσης να έχετε σχεδιάσει εκ των προτέρων πως θα κατανείμω το χρόνο της συνέντευξης, ώστε να αποφύγετε να εστιάσετε πολύ σε κάποια σημεία και καθόλου σε άλλα ή να ξεχάσετε κάποια σημαντικά σημεία. Για αυτό χρειάζεστε μία βασική δομή, που θα σας υποδεικνύει όλα τα στάδια της συζήτησης.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ



Η χρονική διάρκεια κάθε σταδίου προφανώς εξαρτάται από τη θέση και τον υποψήφιο. Ενδεικτικά, σε ποσοστό, φροντίστε να αφιερώσετε τουλάχιστον 50% του χρόνου στο στάδιο 3 και να προβλέψετε τουλάχιστον ένα 25% του χρόνου για τα στάδια 4, 5 και 6.

5.6 Διαδικαστικά θέματα

Πριν τη συνέντευξη φροντίστε να έχετε διευθετήσει τα διαδικαστικά θέματα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν:

- » **Να έχετε εξασφαλίσει κατάλληλο χώρο για συνέντευξη, δηλαδή ένα χώρο που σας επιτρέπει να συζητήσετε με ησυχία. Ακόμα και αν η συνέντευξη γίνει μέσω τηλεφώνου ή διαδικτύου χρειάζεστε ένα χώρο για να συζητήσετε χωρίς εξωτερικές παρεμβολές.**
- » **Να έχετε συγκεντρώσει το υλικό που χρειάζεται να έχετε μαζί σας, πχ. το βιογραφικό κάθε υποψήφιου, το έντυπο της συνέντευξης, κλπ.**
- » **Να έχετε ενημερώσει όσους χρειάζεται στην εταιρεία, πχ. τη ρεσεψιόν ή τον φύλακα στην πύλη εισόδου.**

Τέλος, αν η συνάντηση έχει κανονιστεί κάποιες ημέρες ή εβδομάδες πριν, είναι καλό να επικοινωνήσετε την προηγούμενη ημέρα με τον υποψήφιο για υπενθύμιση – επιβεβαίωση του ραντεβού σας.

6. ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΚΑΝΩ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ;

Κατά τη διάρκεια τη συνέντευξης φροντίστε:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ να κάνετε ξεκάθαρες και στοχευμένες ερωτήσεις ✓ να ακούτε ενεργητικά τον υποψήφιο ✓ να ενθαρρύνετε τον υποψήφιο να δώσει περισσότερες πληροφορίες, ζητώντας παραδείγματα ή κάνοντας διευκρινιστικές ερωτήσεις και ερωτήσεις εμβάθυνσης όταν χρειάζεται ✓ να απαντάτε με σαφήνεια στις ερωτήσεις του υποψηφίου ✓ να διατηρείτε τον έλεγχο της συζήτησης ✓ να αποφεύγετε συνηθισμένα λάθη όπως: | <ul style="list-style-type: none"> ✗ να μιλάτε υπερβολικά χωρίς να αφήνετε τον υποψήφιο να μιλήσει ✗ να παρασύρεστε σε άσκοπες συζητήσεις ✗ να κάνετε καθοδηγητικές ερωτήσεις, δηλαδή ερωτήσεις που από τη διατύπωσή τους ο υποψήφιος μαντεύει τη «σωστή» απάντηση. Πχ. «Είστε συνεργάσιμος, ε, δεν είστε;» ✗ να επηρεάζετε από ένα μόνο στοιχείο ή απάντηση του υποψηφίου ✗ να πιέζετε τον υποψήφιο χωρίς λόγο ✗ να μιλάτε με άσχημο τρόπο για την εταιρεία ή τα στελέχη της |
|--|---|

Ανεξάρτητα από τη δομή που έχετε σχεδιάσει για τη συνέντευξη, μην ξεχάσετε:

- » **στην αρχή της συνέντευξης να καλωσορίσετε τον υποψήφιο και να «σπάσετε τον πάγο»**
- » **στο τέλος της συνάντησης να τον ενημερώσετε για τα επόμενα βήματα και να τον ευχαριστήσετε για τη συμμετοχή του στη διαδικασία.**

Στη συνέντευξη επιλογής, ως αξιολογητές, είστε οι εκπρόσωποι της εταιρείας στα μάτια των υποψηφίων. Από εσάς αντλούν πληροφορίες για την εταιρεία και την κουλτούρα της. Φροντίστε να περάσετε το σωστό μήνυμα!

7. ΠΟΤΕ ΚΑΙ ΠΩΣ ΘΑ ΚΛΕΙΣΩ ΤΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ;

Η συνέντευξη ολοκληρώνεται όταν έχετε όλες τις πληροφορίες που θέλατε να αντλήσετε από τον υποψήφιο, σε αυτή τη φάση της συνέντευξης.

Η διάρκεια της μπορεί να ποικίλει, αλλά χρειάζεται να έχετε θέσει ένα χρονικό πλαίσιο που θα σας επιτρέψει να θέσετε τις ερωτήσεις που θέλετε, να εμβαθύνετε και να απαντήσετε σε τυχόν ερωτήματα του υποψηφίου, χωρίς να αναλωθείτε σε άσκοπες συζητήσεις και να πλατειάσετε. Ενδεικτικά, 40 – 60 λεπτά.

Ο τρόπος με τον οποίο θα κλείσετε τη συνέντευξη έχει σημασία, καθώς επηρεάζει την εικόνα που θα σχηματίσει ο υποψήφιος. Για παράδειγμα, η φράση «ευχαριστώ, θα σας ειδοποιήσουμε αν προχωρήσετε», είναι αρκετά αόριστη, δεν δείχνει ιδιαίτερο σεβασμό στον υποψήφιο και σίγουρα δεν υποδηλώνει μια οργανωμένη διαδικασία.

Σημειώστε ότι η συνέντευξη μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς να έχετε καν θέσει όλες σας τις ερωτήσεις, οποιαδήποτε στιγμή τεθεί θέμα που σίγουρα δεν θα οδηγήσει σε πρόσληψη του υποψηφίου, είτε γιατί εκείνος δεν το επιθυμεί είτε γιατί εσείς διαπιστώσατε ότι δεν διαθέτει κάποιο από τα βασικά προσόντα ή δεν συμφωνεί με τις συνθήκες εργασίας.

8. ΠΩΣ ΘΑ ΘΥΜΑΜΑΙ ΤΙ ΕΙΠΑΜΕ;

Όσο κι αν εμπιστεύεστε τη μνήμη σας, χρειάζεστε μία μέθοδο που διασφαλίζει ότι θυμάστε ακριβώς τι πληροφορίες πήρατε από κάθε υποψήφιο, ανεξάρτητα από τον αριθμό υποψηφίων που συναντήσατε και το διάστημα που έχει μεσολαβήσει.

Η ασφαλέστερη μέθοδος είναι η καταγραφή. Προφανώς, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν είναι εφικτό να σημειώνετε όλη την ώρα τι σας λέει ο υποψήφιος και τα συμπεράσματά σας. Πρακτικά, μπορείτε να σημειώνετε βασικές πληροφορίες χωρίς να διακόπτετε τη ροή της συζήτησης και χωρίς να το κρύβετε από τον υποψήφιο.

Στο κλείσιμο της συνάντησης χρειάζεται να:

Συνοψίσετε τα συμπεράσματα της συνάντησης, χωρίς να προκαταβάλετε τον υποψήφιο για την απόφασή σας.

Επιβεβαιώστε ότι ο υποψήφιος ενδιαφέρεται να εργαστεί για τη θέση με τους όρους που του παρουσιάσατε

Αναφέρετε τυχόν σημεία που παραμένουν σε εκκρεμότητα. Για παράδειγμα, κάτι που χρειάζεται να σας στείλει ο υποψήφιος όπως συστατικές επιστολές ή κάτι που χρειάζεται να ελέγξετε κάτι εσείς, όπως το αν μπορεί να ξεκινήσει εργασία 1-2 ημέρες αργότερα από την αρχικά καθορισμένη ημερομηνία.

Ενημερώστε τον υποψήφιο με σαφήνεια για τα επόμενα βήματα και τους εκτιμώμενους χρόνους. Για παράδειγμα, «αναμένουμε να ολοκληρώσουμε τον κύκλο των συνεντεύξεων με τους υποψηφίους την ερχόμενη εβδομάδα, οπότε σε 10-15 ημέρες θα σας ενημερώσουμε αν περνάτε στην επόμενη φάση που είναι μία συνέντευξη με τον προϊστάμενο του τμήματος».

Ευχαριστήστε το υποψήφιο για το χρόνο του και παραμείνετε στη διάθεσή του για τυχόν απορίες ή ερωτήσεις που μπορεί να του προκύψουν μετά τη συνέντευξη.

Συνήθως, οι ερωτήσεις πριν τη συνέντευξη, περιορίζουν τον κίνδυνο τέτοιων ...παρεξηγήσεων. Αν όμως κάτι τέτοιο συμβεί, κλείστε τη συνέντευξη με τον τρόπο που αναφέρθηκε παραπάνω

Η καταγραφή όλης της πληροφορίας πρέπει να γίνει αμέσως μετά τη συνέντευξη. Φροντίστε να έχετε εξασφαλίσει μερικά λεπτά μετά τη συνέντευξη για να καταγράψετε τα στοιχεία που χρειάζεστε.

Η καταγραφή γίνεται πιο εύκολη και πλήρης, αν σημειώσετε τις πληροφορίες δίπλα στα κριτήρια αξιολόγησης που έχετε διαμορφώσει και προβλέψετε ένα χώρο για λοιπά σχόλια και παρατηρήσεις σας.

Τέλος, μπορείτε μετά το τέλος της συνέντευξης να σημειώσετε τα συμπεράσματα και την αξιολόγησή σας. Αφενός θα εξοικονομήσετε χρόνο στο στάδιο της τελικής αξιολόγησης και αφετέρου θα αποφύγετε τον κίνδυνο να προσαρμόσετε την απόφασή σας στο επίπεδο των υποψηφίων που συναντήσατε, πχ. να συμβιβαστείτε με όχι και τόσο κατάλληλους υποψηφίους αντί να συνεχίσετε τη διαδικασία αναζήτησης.

Τίτλος θέσης προς κάλυψη:

Όνοματεπώνυμο υποψηφίου:

Όνοματεπώνυμο αξιολογητή:

Ημερομηνία & ώρα συνέντευξης:

Κριτήρια αξιολόγησης	Αξιολόγηση Κριτηρίου – Σχόλια
<p>Γνώσεις και εμπειρία:</p> <p>(πχ. πτυχία, ξένες γλώσσες, γνώση Η/Υ, προϋπηρεσία)</p> <p>Κριτήριο 1</p> <p>Κριτήριο 2</p> <p>κ.ο.κ.</p>	
<p>Δεξιότητες:</p> <p>(πχ. επικοινωνία, συνεργασία, εξυπηρέτηση πελατών, κλπ.)</p> <p>Δεξιότητα 1</p> <p>Δεξιότητα 2</p> <p>κ.ο.κ.</p>	
<p>Πρόσθετες πληροφορίες:</p> <p>(πχ. βάρδιες, μετακίνηση, αποδοχές, διαθεσιμότητα, κλπ.)</p>	

Λοιπά σχόλια και παρατηρήσεις:

Συνολική αξιολόγηση: (πχ. κατάλληλος, μη κατάλληλος, προχωρά στην επόμενη φάση, κλπ.)

9. ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΙΛΕΞΩ ΤΟΥΣ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥΣ;

Όταν ολοκληρώσετε τις συνεντεύξεις με τους υποψηφίους πρέπει να αποφασίσετε αν βρήκατε κατάλληλους και ποιος από αυτούς είναι ο πιο κατάλληλος για τη θέση. Αν ακολουθήσατε τη διαδικασία μέχρι εδώ η επιλογή είναι μάλλον εύκολη:

- » **Γνωρίζετε τα κριτήρια επιλογής και τη σπουδαιότητα κάθε κριτηρίου.**
- » **Γνωρίζετε την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου σε κάθε κριτήριο και την έχετε καταγράψει σε κάποιο έντυπο για τον καθένα.**
- » **Μπορείτε να συγκρίνετε την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου με τα κριτήρια, ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους και να αποφασίσετε.**

Σε περίπτωση που αντιμετωπίζετε δίλημμα, ανατρέξτε στη σπουδαιότητα κάθε κριτηρίου. Πχ. μεταξύ δύο πολύ καλών υποψηφίων, ο ένας μιλάει αρκετά καλά αγγλικά, βασικά γαλλικά και βασικά ισπανικά. Ο άλλος μιλάει άπταιστα αγγλικά και καλά ιταλικά. Αν το ζητούμενο στις ξένες γλώσσες ήταν απαραίτητα άπταιστα αγγλικά και επιθυμητή η γνώση άλλων ξένων γλωσσών, πρέπει να επιλέξετε τον δεύτερο. Αν το ζητούμενο ήταν καλή γνώση αγγλικών και επιθυμητή η γνώση μίας ή περισσότερων άλλων ξένων γλωσσών λογικά θα επιλέξετε τον πρώτο.

Αν το δίλημμα παραμένει μπορείτε να ζητήσετε τη γνώμη ενός δεύτερου αξιολογητή ή να ξαναδείτε τους υποψηφίους για να σχηματίσετε πληρέστερη εικόνα. Μπορείτε επίσης, να συνυπολογίσετε στην αξιολόγησή σας τη «μεγάλη εικόνα» που μπορεί να αφορά στις δυνατότητες παραμονής και εξέλιξης κάθε υποψηφίου, εφόσον φυσικά η εταιρεία έχει ανάλογες ανάγκες.

Τέλος, να θυμάστε ότι μερικές φορές, ως αξιολογητές, μπορεί να παρασυρθείτε από δικές σας προτιμήσεις ή προκαταλήψεις. Τα κριτήρια και η καταγραφή της αξιολόγησής σας προστατεύουν σε μεγάλο βαθμό από αυτό τον κίνδυνο. Ωστόσο, εξετάστε κατά πόσο το δίλημά σας οφείλετε σε αντικειμενική πληροφόρηση που έχετε ή έχει τη βάση του σε προσωπικές σας αντιλήψεις που δεν αφορούν στην καταλληλότητα ενός υποψηφίου για τη θέση.

**Αν το ένστικτό σας λέει όχι, ΜΗΝ προσλάβετε τον υποψήφιο.
Απλά βεβαιωθείτε ότι μιλάει το ένστικτο και όχι οι προκαταλήψεις σας!**

10. ΠΩΣ ΘΑ ΤΟΥΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΩ ΓΙΑ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ;

Οι υποψήφιοι πρέπει να έχουν ενημέρωση για την πορεία τους σε κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής, είτε πρόκειται για συνέντευξη είτε άλλη μέθοδο.

Η ενημέρωση πρέπει να γίνει μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα και σε κάθε περίπτωση εντός του χρονικού ορίου που έχετε πει στον υποψήφιο ότι θα έχει ενημέρωση. Αν αυτό δεν είναι εφικτό, πρέπει να τον ενημερώσετε ότι η απόφαση θα καθυστερήσει και για πόσο.

Για το αποτέλεσμα της συνέντευξης, η ενημέρωση μπορεί να γίνει γραπτά, πχ. μέσω e-mail. Σε αυτή την περίπτωση συνήθως χρησιμοποιείται ένα κείμενο κοινό για όλους τους υποψηφίους που τους ενημερώνει ότι δεν θα προχωρήσουν σε επόμενη φάση, τους ευχαριστεί για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία και τους εύχεται καλή επιτυχία στις επαγγελματικές τους αναζητήσεις. Η ενημέρωση μπορεί να γίνει και προφορικά. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο που θα ενημερώσει θα πρέπει να είναι προετοιμασμένο να απαντήσει σε τυχόν ερωτήσεις του υποψηφίου.

Σε περιπτώσεις που κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διαπιστωθεί ξεκάθαρα αδυναμία συνεργασίας με το συγκεκριμένο υποψήφιο η ενημέρωση μπορεί να γίνει εκείνη τη στιγμή από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν διαπιστωθεί αγεφύρωτη απόσταση στις ζητούμενες και προσφερόμενες αποδοχές, αν διαπιστωθεί ότι ο υποψήφιος δεν διαθέτει ένα κύριο προσόν της θέσης, κλπ. Η προφορική ενημέρωση από τον αξιολογητή, μπορεί να ακολουθηθεί και από επιστολή ανάλογα με τις πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας.

Σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση, καλό είναι οι ενημερώσεις απόρριψης να στέλνονται εφόσον έχει αποδεχτεί την πρόταση συνεργασίας ο υποψήφιος που τελικά έχει επιλέξει η εταιρεία. Και αυτό γιατί είναι πιθανό ο υποψήφιος που έχει κριθεί από την επιχείρηση ως ο πιο κατάλληλος για τη θέση να μην αποδεχτεί τελικά την προσφορά εργασίας για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που στο μεσοδιάστημα του έχει γίνει καλύτερη προσφορά από μία άλλη επιχείρηση.



Ορφανού Ελένη

Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαιδεύτρια και διαπιστευμένη Coach (ICF-ACC)

Η Ελένη Ορφανού είναι Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαιδεύτρια και διαπιστευμένη Coach (ICF-ACC).

Διαθέτει πτυχίο Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, MSc Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του Πανεπιστημίου Strathclyde, Advanced Diploma in Life & Executive Coaching του Kingstown College και Diploma in Team & Leadership Coaching της Positivity. Είναι μέλος του International Coach Federation και του ICF Greece Charter Chapter, όπου διετέλεσε Ταμίας (2017) και Γενική Γραμματέας (2021, 2021).

Από το 2015 παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, υπηρεσίες business και executive coaching, καθώς και υπηρεσίες εκπαίδευσης στελεχών. Πριν από αυτό, εργάστηκε για 15 χρόνια σε διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις μέσω μαζικής ενημέρωσης & ψυχαγωγίας, ξενοδοχείων, ταξιδιωτικού εμπορίου και καζίνο και ως σύμβουλος HRM στην KPMG Ελλάδος συνεργάστηκε με πληθώρα επιχειρήσεων σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης στελεχών.

Στοιχεία Επικοινωνίας
orfanou@focuscoaching.gr
www.focuscoaching.gr

INSETE



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ