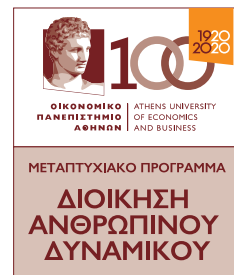


HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

18TH CASE STUDY

Ψηφιακή Συνέντευξη

Γνωμοδοτήσεις:

ΣΤΕΛΙΟΣ ΗΛΙΑΚΗΣ | ΙΩΑΝΝΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
ΕΛΙΣΑΒΕΤ ΜΠΕΡΕΡΗ | ΕΥΔΟΚΙΑ ΤΣΩΝΗ

HR CASE STUDY SERIES

18TH CASE STUDY

Ψηφιακή Συνέντευξη

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Στέλιος Ηλιάκης
 - 9 Ιωάννης Νικολάου
 - 12 Ελισάβετ Μπερερή
 - 15 Ευδοκία Τσώνη
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η πανδημία έχει φέρει μια εποχή άφθονη σε αλλαγές σε όλα τα επίπεδα. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναμετρήθηκε με αυτές τις προκλήσεις και είδαμε πολύ γρήγορα να υιοθετούνται αλλαγές που τις δοκιμάζαμε για κάποια χρόνια. Η ψηφιακή συνέντευξη ήρθε για να μείνει όχι μόνο για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες μας σε αυτή τη διαφορετική εποχή αλλά γιατί αν υιοθετηθεί με τον σωστό τρόπο, μπορεί να έχει οφέλη. Όλα τα δεδομένα εδώ στο Πανεπιστήμιο (αν και είναι πολύ νωρίς) δείχνουν πως οι διαδικασίες μας οδηγούνται σε μικτές μορφές υλοποίησης (φυσικής και ηλεκτρονικής).

Η μελέτη περίπτωσης που ακολουθεί αφορά σε μια νέα κοπέλα που είχε την εμπειρία της ασύγχρονης ψηφιακής συνέντευξης για πρώτη φορά και περιγράφει τις σκέψεις και τα συναισθήματα της. Ακολουθούν γνωμοδοτήσεις που φωτίζουν πολλές πλευρές της διαδικασίας και δίνουν τροφή για σκέψη. Οι προκαταλήψεις, η δυνατότητα των υποψηφίων να ανταπεξέλθουν, οι διαφορετικές ηλικίες και αντιδράσεις, η απαραίτητη χρήση της τεχνολογίας για την επεξεργασία των συνεντεύξεων αυτών, τα οφέλη για τις εταιρείες είναι μεταξύ μερικών που αναδεικνύονται από τα έμπειρα στελέχη της αγοράς και τους πανεπιστημιακούς που συμμετέχουν.

Καλή ανάγνωση και όλα τα σχόλια σας ευπρόσδεκτα στο mvakola@aueb.gr

Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Η Χρυσάνθη είναι 22 χρονών και έχει μόλις τελειώσει το πανεπιστήμιο. Στους άμεσους στόχους της είναι να ψάξει για εργασία. Δεν άργησε να έχει τα πρώτα θετικά μηνύματα από πιθανούς εργοδότες αφού και καλό μέσο όρο πτυχίου έχει και οι σπουδές της καλές είναι αλλά διαθέτει και εμπειρία στο εξωτερικό μέσω της συμμετοχής της στον διεθνή φοιτητικό οργανισμό AIESEC και στο πρόγραμμα Erasmus.

Ένας από αυτούς τους εργοδότες, η εταιρία Τρέτα, της έστειλε ένα link αμέσως μετά την αποστολή του βιογραφικού της για κάτι που δεν έχει ξανακούσει ποτέ της, την ψηφιακή συνέντευξη. Μπήκε λοιπόν να δει τι είναι, και κατάλαβε πως έχει λίγο χρόνο προετοιμασίας και πολλές ερωτήσεις να απαντήσει, χωρίς την ύπαρξη συνεντευκτή, αλλά μέσω βιντεοσκοπημένων ερωτήσεων. Έψαξε στο διαδίκτυο και διάβασε και τις οδηγίες που τις έστειλε η εταιρεία και κατάλαβε πως μέσω της κάμερας του υπολογιστή της θα καταγραφόταν σε video η απάντησή της σε κάθε ερώτηση. Για κάθε μια από αυτές τις ερωτήσεις η πλατφόρμα, μέσω της οποίας διεξαγόταν η ψηφιακή συνέντευξη, της έδινε δύο λεπτά χρόνο προετοιμασίας για να απαντήσει πριν υποβάλλει την τελική της απάντηση. Σκέφτηκε αρκετά για το τι θα φορέσει μπροστά στην κάμερα, προβληματίστηκε για το πώς θα φαινόταν το background, μιας και θα μπορούσε να κάνει την συνέντευξη από όπου ήθελε είτε μέσω του Η/Υ της ή μέσω του κινητού της και προετοιμάστηκε κατάλληλα ψυχολογικά.



Η μεγάλη στιγμή ήρθε. Στην αρχή ήταν κάπως νευρική σε σύγκριση με την συνέχεια και ξέχασε να ευχαριστήσει την εταιρεία για την ευκαιρία που της έδωσε. Οι ερωτήσεις ήταν σχετικές με τις σπουδές της, τα κίνητρα της για την εργασία της και κάποιες απλές ερωτήσεις γνώσεων. Δεν της άρεσε το γεγονός ότι όλη η διαδικασία ήταν απρόσωπη και άρχισε να αγχώνεται για την κατάληξη της συνέντευξης. Το τηλεφώνημα της εταιρείας που την καλούσε για προσωπική συνέντευξη την έκανε πολύ χαρούμενη. Της τηλεφώνησαν τη στιγμή που πίστευε πως δεν τα πήγε και τόσο καλά και πως χρειαζόταν και άλλο χρόνο για να συνηθίσει την διαδικασία.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο
**Στέλιος
Ηλιάκης**

GENERAL MANAGER, SLEED.

Η ψηφιακή συνέντευξη πρακτικά αφορά και εξυπηρετεί δύο διαφορετικές πλευρές. Τον recruiter και τον υποψήφιο. Για να δουλέψει επομένως αποδοτικά θα πρέπει να δημιουργηθεί μία win-win διαδικασία που να εξυπηρετεί και να διευκολύνει και τους δύο. Προκειμένου να δούμε τα θετικά και τα αρνητικά χαρακτηριστικά μιας ψηφιακής συνέντευξης θα πρέπει να διαχωρίσουμε τη διαδικασία σε τουλάχιστον δύο διαφορετικές κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία αφορά entry or mid level θέσεις εργασίας σε αντικείμενο το οποίο υπάρχει πληθώρα επιλογών υποψηφίων. Σε αυτή την περίπτωση ο recruiter λαμβάνει μεγάλο πλήθος βιογραφικών, πολλές φορές τα βιογραφικά μοιάζουν αρκετά μεταξύ τους με δεδομένο ότι τα entry-level positions απαιτούν μικρή προϋπηρεσία και μικρό track record. Σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ δύσκολη η διαδικασία διαλογής βιογραφικών τα οποία θα μπορούσαν να καταλήξουν σε μία διαζώσης συνέντευξη. Είναι επομένως πολύ αποδοτικό να δημιουργηθεί ένα επιπλέον βήμα με κάποια σχετική αυτοματοποίηση. Η ψηφιακή συνέντευξη μπορεί να δώσει αυτή τη λύση και με πολύ πιο γρήγορο και αποδοτικό τρόπο ο εκάστοτε recruiter να μπορέσει να αποφασίσει ποιους υποψήφιους θα συναντήσει από κοντά.

Είναι κοινός τόπος ότι όταν μία εταιρεία λαμβάνει περισσότερες από 300 αιτήσεις για μία θέση, η επιλογή των 30 υποψηφίων που θα συναντήσει από κοντά να γίνεται πολλές φορές με υποκειμενικά κριτήρια και να προκύπτει κάτι "άδικο" τόσο για τους υποψηφίους όσο και για την εταιρεία που θέλει να επιλέξει τον καλύτερο υποψήφιο. Με την ψηφιακή συνέντευξη επομένως, η εταιρεία θα μπορούσε να έχει

«Με την ψηφιακή συνέντευξη επομένως, η εταιρεία θα μπορούσε να έχει πολύ καλύτερη εικόνα για τους 100 καλύτερους υποψηφίους προκειμένου... να καταλήξει στους 20-30»

πολύ καλύτερη εικόνα για τους 100 καλύτερους υποψηφίους προκειμένου στη λογική του funnel να καταλήξει στους 20-30 που θα μπορέσει να προχωρήσει σε εις βάθος συνεντεύξεις από κοντά.

Η κατάσταση διαφοροποιείται πλήρως στη δεύτερη κατηγορία που αφορά θέσεις οι οποίες αφορούν είτε περισσότερο senior υποψηφίους, είτε θέσεις που βρίσκονται σε έλλειψη στην εκάστοτε αγορά (πχ software engineers). Σε αυτή την κατηγορία προστίθενται και θέσεις οι οποίες απαιτούν ιδιαίτερα hard skills που η ψηφιακή συνέντευξη θα ήταν πολύ δύσκολο να τα εξάγει. Σε αυτή την κατηγορία θέσεων η ψηφιακή συνέντευξη μπορεί να αποθαρρύνει υποψηφίους από το να συμμετέχουν είτε γιατί αυτό το είδος συνέντευξης μπορεί να υποδηλώσει σχετική "αδιαφορία" από τη μεριά της εταιρείας είτε γιατί οι υποψήφιοι δεν θα δώσουν την απαιτούμενη προσοχή επιλέγοντας θέσεις που προάγουν τη διαζώσης συνέντευξη από την αρχή.

Είναι σημαντικό η εταιρεία να είναι διαφανής, να εξηγεί τους λόγους που γίνεται η ψηφιακή συνέντευξη και ότι είναι κάτι που προσπαθεί να βοηθήσει και τις δύο πλευρές να καταλήξουν σε μία win-win απόφαση απαντώντας ξεκάθαρα στους λογικούς προβληματισμούς που μπορεί να έχει ένας υποψήφιος ειδικά στην περίπτωση που έρχεται αντιμέτωπος για πρώτη φορά με αυτή τη διαδικασία. Επίσης ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει ενημερωθεί πολύ αναλυτικά για τη διαδικασία προκειμένου να μην δημιουργηθούν αρνητικές εκπλήξεις κατά τη διάρκεια και νιώσει είτε αδικημένος είτε συγκυριακά απροετοίμαστος.

Ο υποψήφιος θα χρειαστεί να έχει κάνει την απαιτούμενη προεργασία γνωρίζοντας καλά τόσο το job description όσο και την ίδια την εταιρεία. Στην ψηφιακή συνέντευξη είναι πολύ πιο δύσκολο να παρεκκλίνεις από τη διαδικασία και να δικαιολογήσεις την έλλειψη προετοιμασίας και την έλλειψη ουσιαστικού ενδιαφέροντος. Ο υποψήφιος θα πρέπει να αντιμετωπίσει τη διαδικασία σαν να είναι μία κανονική συνέντευξη και να επιλέξει ένα ήσυχο και φωτεινό μέρος για να διευκολύνει τόσο την εικόνα όσο και τον ήχο.

Η τεχνολογία όπως στις περισσότερες περιπτώσεις θέλει διάκριση και προσοχή στην εφαρμογή της. Μπορεί να βοηθήσει, μπορεί και να βλάψει. Προκειμένου να υπάρξει θετικό ισοζύγιο από τις ψηφιακές συνεντεύξεις πρέπει τόσο οι εταιρείες όσο και οι υποψήφιοι να είναι πολύ καλά προετοιμασμένοι και θετικά προκατειλημμένοι προκειμένου να δουν όλοι αυτή την εφαρμογή σαν μία ευκαιρία καλύτερων επιλογών, εξοικονόμησης χρόνου και προσωπικής ανάπτυξης.

«Ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει ενημερωθεί πολύ αναλυτικά για τη διαδικασία προκειμένου να μην δημιουργηθούν αρνητικές εκπλήξεις κατά τη διάρκεια και νιώσει είτε αδικημένος είτε συγκυριακά απροετοίμαστος»

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Στέλιος Ηλιάκης, 37 ετών, είναι Έλληνας επιχειρηματίας και Partner του UniFund. Το UniFund σχηματίστηκε στην Ελλάδα το 2017 και συγκέντρωσε 30 εκ. ευρώ μέσω ιδιωτικών και Ευρωπαϊκών Επενδυτικών Πηγών προκειμένου να αξιοποιήσει τις κρυφές δυνατότητες που υπάρχουν στα ελληνικά Πανεπιστήμια, στο R&D και στον Τεχνολογικό Χώρο. Ο Στέλιος Ηλιάκης, επιπροσθέτως, είναι ο ιδρυτής και γενικός διευθυντής της Slead, που αποτελεί μία από τις πιο καινοτόμες και βραβευμένες εταιρείες στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου, ψηφιακού μάρκετινγκ και τεχνολογίας στην Ελλάδα. Η Slead ιδρύθηκε το 2010 και έχει λάβει πάνω από 100 βραβεία μέχρι σήμερα. Η εταιρεία έχει κυρίαρχη παρουσία στην ελληνική αγορά, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της και σε διεθνές επίπεδο.

Το 2016 απονεμήθηκε στο Στέλιο το βραβείο “Stelios Haji-Ioannou Award for young Entrepreneurs” για τις καινοτόμες υπηρεσίες της Slead ενώ το 2017 αλλά και το 2019 η Slead έλαβε το βραβείο “Best Workplace” για τη διατήρηση ενός άριστου εργασιακού περιβάλλοντος, καθιστώντας τη ένα από τα καλύτερα μέρη να εργαστείς στην Ελλάδα. Το 2017 ο Στέλιος ήταν επισκέπτης Καθηγητής στο Διεθνές Ελληνικό Πανεπιστήμιο, διδάσκοντας Digital Marketing & Web Analytics για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα e-Business και Digital Marketing



Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο
Ιωάννης
Νικολάου

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ,
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΤΟΥ ΜΠΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΟΠΑ.*

«... γιατί αν κάθεται κάποιος recruiter και «βλέπει» τις απαντήσεις των υποψηφίων, τότε χάνεται το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου που δύνανται να προσφέρει η ψηφιακή συνέντευξη και που προφανώς όταν κάτι τέτοιο συμβαίνει ελλοχεύουν όλοι οι γνωστοί κίνδυνοι διακρίσεων, λαθών προκατάληψης, στερεοτύπων»

Η χρήση της ασύγχρονης, ψηφιακής συνέντευξης μέσω ειδικού software έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια και έχει εκτοξευθεί τους τελευταίους μήνες, ως μια από τις συνέπειες της πανδημίας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Η ψηφιακή συνέντευξη, όντας διαφορετική από την συνέντευξη μέσω skype ή άλλης παρόμοιας πλατφόρμας, έχει συχνά κατηγορηθεί από απρόσωπη ως και creepy ! Η απουσία της άλλης πλευράς, του συνεντευκτή που αλληλεπιδρά με τον υποψήφιο, όπως γίνεται στην σύγχρονη-ταυτόχρονη συνέντευξη (παραδοσιακή ή μέσω skype), αποτελεί συχνά μια τροχοπέδη για τους υποψήφιους, αλλά ταυτόχρονα οδηγεί και πολλούς recruiters στο να είναι διστακτικοί στην υιοθέτηση μιας τέτοιας λύσης.

Η αλήθεια είναι βέβαια ότι η επιστημονική έρευνα έχει αποδείξει ότι, ειδικά η παραδοσιακή, μη-δομημένη συνέντευξη επιλογής που συχνά πραγματοποιούν οι recruiters ή οι managers, έχει πολύ περιορισμένη αξιοπιστία και εγκυρότητα, τα δύο βασικά κριτήρια αξιολόγησης οποιασδήποτε μεθόδου επιλογής προσωπικού. Είναι πιο πιθανό να προσλάβεις τον καταλληλότερο υποψήφιο παίζοντας «κορώνα-γράμματα», παρά μέσω μιας χαλαρής, χωρίς δομή και τρόπο αξιολόγησης συνέντευξη. Με ποιους τρόπους λοιπόν αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα η ασύγχρονη-ψηφιακή συνέντευξη;

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της ψηφιακής συνέντευξης είναι η ομοιομορφία-συνέπεια της διαδικασίας μεταξύ διαφορετικών υποψηφίων. Όπως συχνά λέω στους φοιτητές μου, οι υποψήφιοι, στο ίδιο στάδιο της διαδικασίας επιλογής, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με ομοιόμορφο, πανομοιότυπο θα λέγαμε τρόπο. Να αντιμετωπίζονται τις ίδιες μεθόδους, ασκήσεις, tests κ.ά., και φυσικά να αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, κλπ.

Στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης , όπως τα ψυχομετρικά τεστ, τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων ή και στις παιχνιδοποιημένες μεθόδους επιλογής, αυτή η ομοιομορφία είναι βασικό χαρακτηριστικό τους. Στην παραδοσιακή συνέντευξη επιλογής, αυτή η ομοιομορφία και συνέπεια δυστυχώς δεν ισχύει. Αυτό το κενό έρχεται να αντιμετωπίσει η ψηφιακή συνέντευξη.

Στην ψηφιακή συνέντευξη, όλοι οι υποψήφιοι για την ίδια θέση εργασίας έρχονται αντιμέτωποι με τις ίδιες ερωτήσεις, με την ίδια σειρά, είτε βλέποντας (ή διαβάζοντας) τις ερωτήσεις στην οθόνη του κινητού /ΗΥ τους είτε βλέποντας τον συνεντευκτή μέσω μιας σειράς videos. Βέβαια, η ομοιομορφία-συνέπεια δεν αφορά μόνο την διατύπωση των ερωτήσεων, αλλά και την αξιολόγηση των απαντήσεων. Και η αλήθεια είναι ότι αυτή είναι η μεγάλη πρόκληση της ψηφιακής συνέντευξης. Που μπορεί να αποτελέσει το μεγαλύτερο πλεονέκτημά της αλλά ενδεχομένως και την μεγαλύτερη αδυναμία της... γιατί αν κάθεται κάποιος recruiter και «βλέπει» τις απαντήσεις των υποψηφίων, τότε χάνεται το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου που δύναται να προσφέρει η ψηφιακή συνέντευξη και που προφανώς όταν κάτι τέτοιο συμβαίνει ελλοχεύουν όλοι οι γνωστοί κίνδυνοι διακρίσεων, λαθών προκατάληψης, στερεοτύπων, κλπ. Το μεγάλο πλεονέκτημα της ψηφιακής συνέντευξης (θα) είναι η αυτοματοποιημένη και αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων, με την χρήση προηγμένων μορφών τεχνητής νοημοσύνης, μηχανικής μάθησης και ανάλυσης μεγάλων δεδομένων. Κάποιες εταιρείες στο εξωτερικό ισχυρίζονται ότι προσφέρουν ήδη αυτή την υπηρεσία, αλλά κάτι τέτοιο μένει να αποδειχτεί ότι ισχύει μετά από αντικειμενική, επιστημονική τεκμηρίωση και την αξιολόγηση από ανεξάρτητους επιστημονικούς φορείς. Αργούμε πολύ ακόμη για κάτι τέτοιο και για τον λόγο αυτό οι εταιρείες πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στην επιλογή των αντίστοιχων συνεργατών.

Η ψηφιακή συνέντευξη, όπως και γενικότερα, η επίδραση της τεχνολογίας στις διαδικασίες αναζήτησης, εξεύρεσης, επιλογής και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού θα συνεχίσει τα επόμενα χρόνια να έχει αυξημένη χρήση, επίδραση και αντίκτυπο. Όπως όλα όμως τα νέα και καινοτόμα εργαλεία θα πρέπει να κάνουν τον κύκλο τους πριν αποδείξουν την αποτελεσματικότητα και χρησιμότητά τους, προς όφελος τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των υποψηφίων.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της ψηφιακής συνέντευξης (θα) είναι η αυτοματοποιημένη και αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων, με την χρήση προηγμένων μορφών τεχνητής νοημοσύνης, μηχανικής μάθησης και ανάλυσης μεγάλων δεδομένων.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Ιωάννης Νικολάου είναι Οργανωσιακός Ψυχολόγος, Αναπληρωτής Καθηγητής στο τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Διευθυντής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Παν/μίου Αθηνών και Διευθυντής Έκδοσης (Editor-In-Chief) του διεθνούς επιστημονικού περιοδικού *International Journal of Selection and Assessment*. Είναι συγγραφέας βιβλίων και επιστημονικών άρθρων στο χώρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ενώ ασχολείται ιδιαίτερα και με τον ρόλο της τεχνολογίας στις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών σε επιχειρήσεις. Είναι μέλος διεθνών επιστημονικών φορέων, συν-ιδρυτής του *European Network of Selection Researchers* και του εθελοντικού οργανισμού *mentoring* προς αποφοίτους *Job-Pairs* (<http://www.job-pairs.gr>).



Γνωμοδότηση 3

Γράφει η
**Ελισάβετ
Μπερερή**

*TALENT ACQUISITION MANAGER & HR BUSINESS PARTNER,
L'OREAL HELLAS.*

Θα ήθελα πριν γνωμοδοτήσω για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ψηφιακής συνέντευξης, να ξεκινήσω από την παραδοχή ότι η τεχνολογία μπαίνει ολοένα και περισσότερο στη ζωή και τη δουλειά μας, προκειμένου να μας υποστηρίξει και να εργάζεται **για εμάς, μαζί με εμάς αλλά ποτέ χωρίς εμάς**. Στην εποχή της τόσης διαθέσιμης πληροφορίας και περισπασμών, είναι σημαντικό ο ανθρώπινος παράγοντας να αξιοποιείται εκεί που χρειάζεται πραγματική **λήψη αποφάσεων**. Ο άνθρωπος σήμερα μπορεί και είναι σημαντικό να λαμβάνει βοήθεια, ως προς τη **συλλογή και ανάλυση δεδομένων**, από όλα τα διαθέσιμα μέσα, είτε πρόκειται για εφαρμογές AI (augmented / artificial intelligence) είτε πρόκειται για την ψηφιακή συνέντευξη. Αυτό, εφόσον κάνει **σωστή χρήση** της βοήθειας που λαμβάνει από τεχνολογικές εφαρμογές, του επιτρέπει να **εξοικονομεί χρόνο** και να χρησιμοποιεί την ενέργειά του σε **δημιουργικά κομμάτια** της εργασίας του.

Η ψηφιακή συνέντευξη μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Μερικά παραδείγματα είναι τα παρακάτω.

- **Σύγχρονη**, όπου ο recruiter και υποψήφιος είναι σε επαφή σε πραγματικό χρόνο μέσω βίντεο κλήσης
- **Ασύγχρονη** με παρουσία **Chatbot**, όπου τις απαντήσεις του υποψηφίου, σε αρχικό στάδιο επεξεργάζεται και απαντάει ένας αλγόριθμος
- **Ασύγχρονη**, μέσω **βιντεοσκοπημένων απαντήσεων**, όπως η συνέντευξη που έδωσε παραπάνω η Χρυσάνθη, η οποία βιντεοσκοπήσε τις απαντήσεις της για να τις αναλύσει ένας recruiter σε επόμενο χρόνο

Ας μιλήσουμε λοιπόν για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ψηφιακής συνέντευξης που έδωσε η Χρυσάνθη.

«βοηθάει τους recruiters να κάνουν πιο σωστή επιλογή των προφίλ που θα προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο της διαδικασίας recruitment. Και λέμε πιο σωστή γιατί βασίζεται σε περισσότερα δεδομένα.»

Σίγουρα μία τέτοια πρώτη συνέντευξη δίνει την ευκαιρία στους υποψηφίους να παρουσιάσουν πιο ολοκληρωμένα τον εαυτό τους και να μπορέσουν να υποστηρίξουν περισσότερο την αίτησή τους σε σχέση με το βιογραφικό τους μόνο. Επίσης βοηθάει τους recruiters να κάνουν πιο σωστή επιλογή των προφίλ που θα προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο της διαδικασίας recruitment. Και λέμε πιο σωστή γιατί βασίζεται σε περισσότερα δεδομένα. Επιπλέον, ακόμη και αν ένα προφίλ δεν επιλεγεί να προχωρήσει σε επόμενο στάδιο στο συγκεκριμένο άνοιγμα θέσης, ο υποψήφιος έχοντας δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον εαυτό του, μπορεί πιο εύκολα να μπει στο «pool» των προφίλ που συνήθως οι recruiters δημιουργούν για την κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργασίας. Τέλος, οι απαντήσεις των υποψηφίων στο βίντεο, μπορεί να υποστηρίξουν καλύτερα τους recruiters στο να παρουσιάσουν το προφίλ του υποψηφίου στον προϊστάμενο της θέσης που αναζητά το νέο συνάδελφο για την ομάδα του. Έτσι η συζήτηση recruiter και προϊσταμένου για ένα προφίλ μπορεί να είναι πιο ποιοτική και εμπειρισταωμένη.

Μου αρέσει να βλέπω τη διαδικασία της συνέντευξης σαν το πρώτο ραντεβού! Σαν μία απόλυτα δημοκρατική διαδικασία που και τα δύο μέρη της πρέπει να επιλέξουν το ένα το άλλο με απόλυτο ενθουσιασμό αλλά και κατανόηση του ΓΙΑΤΙ επιλέγουμε ο ένας τον άλλον. Άρα και τα δύο μέρη θα παρουσιάσουν το ποιοι είναι, ποια είναι τα καλά τους στοιχεία αλλά και ποια είναι τα πιο αδύναμα κομμάτια τους, και μέσα από διάλογο και ερωτήσεις θα δουν και θα αποφασίσουν και οι δύο αν πραγματικά θα μπορούσαν να ταιριάξουν. Πολλές φορές αντιμετωπίζουμε τη συνέντευξη σαν η εταιρία ή ο recruiter να έχει περισσότερη «δύναμη», κάτι που στη βάση του δεν ισχύει και δεν θα έπρεπε να ισχύει. Τι σημασία θα είχε να μας δινόταν μία θέση σε ένα περιβάλλον όπου οι αξίες του δεν θα ταίριαζαν με τις δικές μας? Μέσα λοιπόν από τη συνέντευξη που έδωσε η Χρυσάνθη, για να γυρίσουμε στο παράδειγμά μας, διατηρώ αμφιβολίες για το αν η εταιρία κατάφερε να δώσει πληροφορίες στην Χρυσάνθη για το ποια είναι, τι πρεσβεύει και γιατί τελικά η Χρυσάνθη να την επιλέξει. Εν κατακλείδι, αυτού του είδους η ψηφιακή συνέντευξη, δεν είναι τόσο δημοκρατική.

«Βλέποντας λοιπόν βίντεο με απαντήσεις υποψηφίων μεμονωμένα, με ανησυχί για ότι η αντιμετώπιση της προκατάληψης θα είναι μία ακόμη πιο δύσκολη διαδικασία»

Ένα άλλο κομμάτι είναι αυτό του BIAS, της προκατάληψης. Οι άνθρωποι του HR εκπαιδευόμαστε συνεχώς για το πως να αποβάλουμε από τη διαδικασία της συνέντευξης το Bias που υπάρχει στην ανθρώπινη φύση. Βλέποντας λοιπόν βίντεο με απαντήσεις υποψηφίων μεμονωμένα, με ανησυχί για ότι η αντιμετώπιση της προκατάληψης θα είναι μία ακόμη πιο δύσκολη διαδικασία. Το background για παρά-

δειγμα που έχει επιλεγεί ή το κατά πόσο ο υποψήφιος είναι εξοικειωμένος ή όχι με την κάμερα, είναι κάτι στο οποίο οφείλουμε να εκπαιδευτούμε περισσότερο ώστε να μην μας αποσπά από τις δεξιότητες που έχουμε προαποφασίσει να αξιολογήσουμε μέσω της ψηφιακής συνέντευξης, και να καταφέρουμε να δώσουμε βάση στην ουσία και το βάθος των απαντήσεών του υποψηφίου.

Κλείνοντας λοιπόν, πιστεύω ότι με όποιο μέσο μπορούμε να δίνουμε περισσότερες ευκαιρίες στους υποψηφίους να παρουσιάσουν τον εαυτό τους, αλλά και σε εμάς καταφέροντας έτσι να βλέπουμε πολύ μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων σε σχέση με τη δυνατότητα που είχαμε ως τώρα, είναι πολύ καλό να το κάνουμε. Έχοντας όμως πάντα σταθμίσει, κατά περίπτωση το πότε όντως κρίνεται σκόπιμο και με ποιο ακριβώς τρόπο θα το κάνουμε, λαμβάνοντας υπόψιν το πως μπορούμε να το κάνουμε δημοκρατικά, εμπνευσμένα και χωρίς προκαταλήψεις.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ελισάβετ αποφοίτησε από το τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κατέχει μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το ίδιο Πανεπιστήμιο. Ξεκίνησε την καριέρα της στη L'Oréal Hellas σε τμήματα Trade Marketing και Marketing, ενώ συνέχισε την πορεία της στην εταιρία British American Tobacco μέχρι το επίπεδο του υπεύθυνου μάρκετινγκ για όλα τα brands του ομίλου σε Ελλάδα, Μάλτα, Κύπρο και Ισραήλ. Ύστερα από μία μακρόχρονη πορεία σε θέσεις μάρκετινγκ την κέρδισε ο χώρος του HR αναλαμβάνοντας αρχικά το ρόλο του HR Business Partner στην British American Tobacco για Ελλάδα, Μάλτα, Κύπρο και Ισραήλ. Στη συνέχεια, μετακινήθηκε στην εταιρία ISS όπου διατέλεσε HR Manager για την Ελλάδα για διάστημα ενός έτους, πριν επιστρέψει στη L'Oréal το 2018 στη θέση που κατέχει έως σήμερα, αυτή του Talent Acquisition Manager για την Ελλάδα & HR Business Partner για το τμήμα των επαγγελματικών προϊόντων ομορφιάς.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει ο
**Ευδοκία
Τσώνη**

*«Τα πλεονεκτήματα
χρήσης του
αυτοματο-
ποιημένου αυτού
εργαλείου είναι η
Ανάλυση Big Data
(αυτοματο-
ποιημένες
αξιολογήσεις
μαζικών
δεδομένων προφίλ
υποψηφίων,
προβλέψεις), η
τυποποίηση
(δομική συνέπεια
στις ερωτήσεις και
αντικειμενικότητα)
και η ευελιξία
(ροol υποψηφίων,
οικονομικά,
χρονικά και
γεωγραφικά
οφέλη). »*

ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑΣ, ΟΠΑ

Η εφαρμογή των Διαδικασιών Ψηφιακής Επιλογής (Digital Selection Procedures) έχει ενταχθεί πολύ δυναμικά τα τελευταία χρόνια στα τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Η εξέλιξη αυτή της ψηφιοποίησης έχει μεταβάλλει και το πιο δημοφιλές εργαλείο επιλογής προσωπικού, την συνέντευξη.

Κατά την διεξαγωγή μιας ψηφιακής συνέντευξης, οι υποψήφιοι καταγράφουν σε κάμερα τις απαντήσεις τους σε προκαθορισμένες ερωτήσεις συνέντευξης (τις οποίες λαμβάνουν μέσω κειμένου, ήχου ή βίντεο) και τις υποβάλλουν σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα. Εν συνεχεία, με την συμβολή είτε ενός στελέχους ανθρωπίνων πόρων (human rater) είτε με χρήση τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence) και αλγορίθμων αξιολογούνται - σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια που προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας - ώστε να προβλεφθεί η απόδοση τους για μια κενή θέση εργασίας (π.χ. μέσω προσδιορισμού των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας σε συνάρτηση με την χρήση της γλώσσας, της εκφραστικότητας του προσώπου, τα δευτερόλεπτα μεταξύ των απαντήσεων, την ταχύτητα των λέξεων, κτλ.).

Τα πλεονεκτήματα χρήσης του αυτοματοποιημένου αυτού εργαλείου είναι η Ανάλυση Big Data (αυτοματοποιημένες αξιολογήσεις μαζικών δεδομένων προφίλ υποψηφίων, προβλέψεις), η τυποποίηση (δομική συνέπεια στις ερωτήσεις και αντικειμενικότητα) και η ευελιξία (ροol υποψηφίων, οικονομικά, χρονικά και γεωγραφικά οφέλη). Τα κύρια μειονεκτήματα σχετίζονται με τα πιθανά πολυεπίπεδα σφάλματα των αυτοματοποιημένων αξιολογήσεων αλλά και τις αντιδράσεις των υποψηφίων. Προκύπτουν, για την ακρίβεια, καίρια ηθικά ζητήματα όπως αν θα μπορούσε ένα πληροφοριακό σύστημα, όσο εξελιγμένο και αν είναι, να αποφασίσει για την καριέρα ενός υποψηφίου.

*«Τα κύρια
μειονεκτήματα
σχετίζονται
με τα πιθανά
πολυεπίπεδα
σφάλματα των
αυτοματο-
ποιημένων
αξιολογήσεων
αλλά και
τις αντιδράσεις
των
υποψηφίων.»*

Οι ειδικοί και οι οργανισμοί ισχυρίζονται ότι οι αλγόριθμοι εξαλείφουν διακρίσεις (όπως η εξωτερική εμφάνιση) αυξάνοντας την αντικειμενικότητα στις τελικές κρίσεις προσφοράς εργασίας.

Είναι αξιοπρόσεκτο ότι οι οργανισμοί εκφράζουν ενδιαφέρον για την διεξαγωγή ψηφιακών συνεντεύξεων και πληθώρα αυτών έχουν ξεκινήσει σταδιακά την χρήση τους, γεγονός που διαφαίνεται από την αύξηση των προμηθευτών ψηφιακών λύσεων ΔΑΔ (Hireview, Montage, Oniview, κτλ.). Ωστόσο, οι υποψήφιοι τείνουν να έχουν αρνητική στάση απέναντι στην διεξαγωγή ψηφιακών συνεντεύξεων και στους αλγόριθμους πρόσληψης διότι δεν τους θεωρούν δίκαιους. Σε σχετικές έρευνες, οι συνεντευξιζόμενοι μολονότι θεωρούν ότι οι προκαταλήψεις εκμηδενίζονται σε ένα προηγμένο τεχνολογικά οργανισμό εξαιτίας της χρήσης τόσο εξελιγμένων ψηφιακών λύσεων επιλογής προσωπικού, είναι διστακτικοί να υποβάλλουν αίτηση εργασίας διότι ανησυχούν ότι πολλές σημαντικές δεξιότητες τους θα παραβλεφθούν. Οι αντιλήψεις αυτές των υποψηφίων σχηματίζονται κυρίως λόγω των περιορισμών της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας (γλώσσα του σώματος) και της αφαίρεσης μεμονωμένων οπτικών και ακουστικών ερεθισμάτων και σημάτων (τόνος φωνής). Ακόμη η έλλειψη της αμφίδρομης επικοινωνίας και της κοινωνικό-συναισθηματικής αλληλεπίδρασης μειώνει την αμεσότητα των λεκτικών ανταλλαγών (σαφήνεια) και οδηγεί σε στρεβλώσεις κοινωνικών δεξιοτήτων σε συνδυασμό με ζητήματα προστασίας της ιδιωτικότητας.

Οι υποψήφιοι οφείλουν να γνωρίζουν ότι η αυτοματοποιημένη ασύγχρονη συνέντευξη επιλογής προσωπικού εξασφαλίζει υψηλά πρότυπα διαφάνειας και διανεμητικής δικαιοσύνης. Τα ψηφιακά σκορ απασχολησιμότητας και οι αλγόριθμοι δεν απορρίπτουν υποψήφιους εξαιτίας της εμφάνισης τους και οι διακρίσεις εκμηδενίζονται.

Είναι σαφές ότι οι υποψήφιοι δεν προτιμούν τις ψηφιακές συνεντεύξεις, αλλά οι οργανισμοί έχουν υψηλό κίνητρο να τις συμπεριλάβουν λόγω της μείωσης του κύκλου εργασιών επιλογής προσωπικού, την ταχύτητα, τις καλύτερες επιδόσεις από νεοεισερχόμενους, το κόστος, κτλ. Καθώς η αποδοχή ψηφιακών μεθόδων αμφισβητείται όχι μόνο από τους υποψήφιους αλλά και από πληθώρα ειδικών οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις απασχόλησης λαμβάνονται με ένα αβάσιμο επιστημονικά συνδυασμό επιφανειακών και αυθαίρετων μετρήσεων, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να κάνουν χρήση της ψηφιακής συνέντευξης ως μια δυνατότητα προεπισκόπησης των υποψηφίων (εισαγωγική συνέντευξη) πριν προσκληθούν για προσωπική συνέντευξη.

Ακόμη, οφείλουν να γνωστοποιούν και να αποσαφηνίζουν τα βήματα διεξαγωγής της συνέντευξης στους υποψήφιους και να παρέχουν διευκρινήσεις για την ομαλή πραγματοποίησή τους. Επιπροσθέτως, οι συνεντευκτές πρέπει να εκπαιδεύονται για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν και να αξιολογούν υποψηφίους διαμέσου τέτοιων ψηφιοποιημένων συστημάτων.

Εν τέλει, όσο πιο ψηφιακές γίνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού, τόσο τείνουν προς μια πιο ανθρώπινη προσέγγιση εφόσον καταρρίπτονται όλες οι προκαταλήψεις και τα υποκειμενικά κριτήρια επιλογής προσωπικού;

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ευδοκία Τσώνη (BA Hons, MBA, MSc) είναι υποψήφια διδάκτωρ στο τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) με υποτροφία του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ). Έλαβε πτυχίο στα Οικονομικά από το Πανεπιστήμιο Caledonian της Γλασκόβης (Η. Βασίλειο). Είναι κάτοχος MBA στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου, MBA στο Διεθνές Management από το Πανεπιστήμιο της Ουαλίας (Η. Βασίλειο) και MSc στις Διεθνείς και Ευρωπαϊκές Σπουδές από το Πανεπιστήμιο Πειραιά.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας