

# Το βιογραφικό σημείωμα και η συνέντευξη πρόσληψης ως μέσα αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού

Υπάτιος Βαρελάς ([www.ypatios.gr](http://www.ypatios.gr))

*Το βιογραφικό σημείωμα και η συνέντευξη πρόσληψης είναι αδιαμφισβήτητα δύο βασικά και αναντικατάστατα μέσα για την αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού από τους εργοδότες, αλλά και τους συμβούλους και μεσολαβητές απασχόλησης. Το παρόν είναι μία προσπάθεια επιγραμματικής σύνοψης της χρησιμότητάς τους, του τρόπου χρήσης τους και των προβλημάτων που σχετίζονται με αυτά.*

## Βιογραφικό σημείωμα

### Βασική δομή

- Στοιχεία επικοινωνίας με τον υποψήφιο.
- Προϋπηρεσία, επαγγελματική και μη που είναι σχετική με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου.
- Σπουδές.
- Επαγγελματική εκπαίδευση.
- Σημαντικά επιτεύγματα σχετικά με την καριέρα του υποψηφίου.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά, ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες.

Τα παραπάνω πρέπει να διαμορφώνονται από τον υποψήφιο έτσι ώστε να ταιριάζουν καλύτερα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης, ώστε:

- να προβάλλουν καλύτερα την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση και
- να διευκολύνουν τον εργοδότη στην ανάγνωση και επεξεργασία του βιογραφικού σημειώματος.

Συνήθως η δομή καθορίζεται από τον υποψήφιο από την πείρα του, τις συμβουλές τρίτων, βιβλία και άρθρα που έχει διαβάσει, κ.λπ. Πολύ σπάνια καθορίζεται από τον εργοδότη, στη μορφή φόρμας στοιχείων που πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος, που όμως δεν επιτρέπει στον υποψήφιο να προβάλει κάποια προσόντα πιθανώς σημαντικά για τη θέση.

### Τι είναι

- Μία εικόνα του υποψηφίου που μπορεί να είναι από πολύ καθαρή, μέχρι πολύ θολή, με παραμορφώσεις, ελλείψεις και περιττά στοιχεία.
- Αποτέλεσμα προμελέτης και ενδελεχούς επεξεργασίας και διαμόρφωσης πληροφοριών από τον υποψήφιο.
- Πιθανώς ένα «διαφημιστικό έντυπο» του υποψηφίου, ο οποίος προσπαθεί να «πουλήσει» όσο καλύτερα μπορεί τον εαυτό του.

## Τι δεν είναι

- Μία απόλυτα αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου.
- Η μοναδική διαθέσιμη πηγή πληροφοριών σχετικά με τον υποψήφιο.
- Απόδειξη γνώσεων και ικανοτήτων.
- Τυποποιημένο έγγραφο που να ακολουθεί μία αυστηρά προκαθορισμένη δομή.
- Ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής του υποψηφίου.

## Τι παρέχει

- Βασικά προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου.
- Ενημέρωση για τις σπουδές και την επαγγελματική εκπαίδευση του υποψηφίου.
- Στοιχεία προϋπηρεσίας του υποψηφίου, όχι πάντα ακριβή ή λεπτομερειακά.
- Μία καλή ιδέα για το πόσο προσέχει ο υποψήφιος την εικόνα που δίνει το βιογραφικό του.
- Συμπεράσματα για τη σοβαρότητα και την επαγγελματικότητα του υποψηφίου.
- Πιθανώς διάφορα στοιχεία άχρηστα για τον εργοδότη, είτε λόγω απειρίας του υποψηφίου στη σύνταξη του βιογραφικού, είτε λόγω έλλειψης σχέσης των στοιχείων αυτών με το ζητούμενο. Τα στοιχεία μπορεί να δυσχεράνουν την αξιολόγηση του βιογραφικού και ο βαθμός απουσίας τους είναι μία ένδειξη της ικανότητας του υποψηφίου να εστιάζεται και να φιλτράρει πληροφορίες.

## Τι δεν παρέχει

- Εικόνα για τις επικοινωνιακές ικανότητες του υποψηφίου.
- Στοιχεία για ικανότητες και χαρακτηριστικά του υποψηφίου που είναι πιθανώς πολύτιμα για τη θέση εργασίας αλλά που ο υποψήφιος παρέλειψε να αναφέρει, συνειδητά ή επειδή το ξέχασε, όπως μεταφερόμενες δεξιότητες (soft skills, π.χ. συνεργατικότητα, πειθαρχία, εφευρετικότητα, αποφασιστικότητα, ανεξαρτησία, λήψη πρωτοβουλίας, υπομονή, αντοχή σε στρες, κ.λπ.) και τεχνικές δεξιότητες (hard skills, π.χ. γνώση συγκεκριμένων εργαλείων, μεθόδων, τεχνικών της δουλειάς).

## Εγγενή προβλήματα

- Περιορισμένος χώρος.
- Έλλειψη γενικά αποδεκτής, τυποποιημένης μορφής.
- Περιορισμοί του γραπτού λόγου (απουσία προσωπικής επαφής και επικοινωνίας, γλώσσας του σώματος, κ.λπ.).

## Προβλήματα και λάθη του υποψηφίου

- Παράλειψη στοιχείων λόγω λήθης.
- Διαστρέβλωση στοιχείων με αφαίρεση και παραμόρφωση λόγω απειρίας, παρερμηνείας ή κακής εκτίμησης των απαιτήσεων του εργοδότη, ή προσπάθειας του υποψηφίου να εντυπωσιάσει ή να αποκρύψει κάτι που θεωρεί βλαβερό για την υποψηφιότητά του.

- ❑ Ανικανότητα ή απροθυμία του υποψηφίου να προσαρμόσει το βιογραφικό του στις απαιτήσεις συγκεκριμένης θέσης, εταιρείας ή κλάδου, λόγω απειρίας ή υπερβολικής αυτοπεποίθησης.
- ❑ Ελλιπής επιμέλεια του βιογραφικού, με αποτέλεσμα να υπάρχουν σε αυτό λάθη δομικά, ορθογραφικά, συντακτικά, χρονολογικά, εννοιολογικά. Άλλες φορές τα λάθη αυτά είναι δευτερεύοντα (π.χ. χρήση του όρου "εμπειρία" αντί του σωστού "πείρα" ή "προϋπηρεσία"), άλλες όμως είναι ουσιώδη και βλαπτικά για τον υποψήφιο (π.χ. κατανομή των πληροφοριών στις ενότητες του βιογραφικού με λανθασμένο τρόπο, λάθη στις ημερομηνίες, κ.λπ.).
- ❑ Υπερβολική λιτότητα και μικρή έκταση του βιογραφικού (π.χ. μία σελίδα), ή υπερβολική ανάπτυξη και έκταση του βιογραφικού (π.χ. πάνω από τέσσερις σελίδες), λόγω απειρίας ή αδιαφορίας του υποψηφίου.

## Προβλήματα και λάθη του εργοδότη

- ❑ Έλλειψη χρόνου για τη σωστή ανάγνωση και αξιολόγηση του βιογραφικού σημειώματος.
- ❑ Ταύτιση ή αντιπαραβολή του αναγνώστη με τον υποψήφιο και επηρεασμός της κρίσης αυτού λόγω κοινών στοιχείων με τον υποψήφιο, π.χ. σπουδών στο ίδιο πανεπιστήμιο και τμήμα ή σε πανεπιστήμιο που δεν χαίρει της εκτίμησης του αναγνώστη, εργασίας του υποψηφίου σε εταιρεία στην οποία θα ήθελε να εργαστεί ή έχει εργαστεί στο παρελθόν ο αναγνώστης, κ.λπ.
- ❑ Λανθασμένη προδιαγραφή της θέσης (job description), που δεν επιτρέπει την ορθή αξιολόγηση των στοιχείων του βιογραφικού σε σχέση με αυτή και το ταίριασμα του υποψηφίου με τη θέση.
- ❑ Παρερμηνεία στοιχείων του βιογραφικού λόγω ερμηνείας μέσα από το προσωπικό πρίσμα πείρας, γνώσεων και ψυχολογίας του αναγνώστη, π.χ. ερμηνεία ενός "άριστα" στο πτυχίο ως δείγμα προσκόλλησης σε καθηγητές ενώ ο υποψήφιος πραγματικά το άξιζε, ή αντίστροφα.
- ❑ Παράλειψη διασταύρωσης στοιχείων και επιβεβαίωσης προσόντων του υποψηφίου που είναι σημαντικά για τη θέση, π.χ. πτυχίο, συγκεκριμένη παρόμοια θέση σε άλλη εταιρεία, συγκεκριμένες κρίσιμες γνώσεις και δεξιότητες, κ.λπ.
- ❑ Εύκολος εντυπωσιασμός και δημιουργία ισχυρής θετικής προδιάθεσης για τον υποψήφιο λόγω ενός πολύ καλογραμμένου και "δυνατού" βιογραφικού, που όμως μπορεί να είναι αποτέλεσμα υπερβολικής προσπάθειας και επεξεργασίας από τον υποψήφιο ή να έχει γραφεί από έναν επαγγελματία σύμβουλο για λογαριασμό του υποψηφίου.
- ❑ Αδυναμία να εντοπίσει έναν καλό υποψήφιο που "κρύβεται" πίσω από ένα λιτό και καθόλου εντυπωσιακό βιογραφικό, πιθανώς και όχι αρκετά εμφανίσιμο, λόγω απειρίας ή βιασύνης του αναγνώστη.
- ❑ Βιαστική απόρριψη υποψηφίων που το βιογραφικό τους δεν δηλώνει ολοφάνερα την πιθανότητα καταλληλότητάς τους για τη θέση.

## Χρήση από τον εργοδότη

- ❑ Αρχική επιλογή υποσυνόλου υποψηφίων.

- Αρχική συγκριτική αξιολόγηση πιθανών υποψηφίων.
- Προετοιμασία συνέντευξης με τον υποψήφιο.
- Αρχική κοστολόγηση του υποψηφίου.
- Ταίριασμα του υποψηφίου με συγκεκριμένη θέση, αν το βιογραφικό στάλθηκε χωρίς συγκεκριμένο ενδιαφέρον για θέση.
- Πιθανό ταίριασμα του υποψηφίου με άλλη θέση από αυτή για την οποία στάλθηκε το βιογραφικό.
- Όχι και τόσο χρήσιμη η τήρηση σε αρχείο ή βάση δεδομένων για μελλοντική χρήση, διότι μετά την πάροδο ενός διαστήματος ο υποψήφιος πιθανότατα έχει ήδη βρει αλλού εργασία. Ο εργοδότης συνήθως δεν έχει την πείρα ή το χρόνο για να συντηρεί το αρχείο με νεότερα στοιχεία και για να κάνει επιθετική απόσπαση υποψηφίου από άλλον εργοδότη.

## Χρήση από το σύμβουλο

- Προετοιμασία συνέντευξης με τον υποψήφιο.
- Αρχική κοστολόγηση του υποψηφίου.
- Ταίριασμα του υποψηφίου με συγκεκριμένη θέση ενός οργανισμού- πελάτη, ακόμα και αν το βιογραφικό στάλθηκε χωρίς συγκεκριμένο ενδιαφέρον για θέση.
- Πιθανό ταίριασμα του υποψηφίου με άλλη θέση, ακόμα και σε άλλο οργανισμό, από αυτή για την οποία στάλθηκε το βιογραφικό.
- Καταχώριση του υποψηφίου σε βάση δεδομένων, που πρέπει όμως να ανανεώνεται τακτικά. Η βάση επιτρέπει μεσοπρόθεσμα την επιθετική απόσπαση υποψηφίων από τις θέσεις όπου ήδη εργάζονται προς όφελος του εργαζομένου, του συμβούλου και του νέου εργοδότη.

## Συνέντευξη πρόσληψης

### Μορφή συνέντευξης

Η συνέντευξη πρόσληψης έχει συνήθως μία από τις παρακάτω γενικές μορφές. Συνήθως αποτελεί μίγμα αυτών σε διάφορα ποσοστά, εκτός από ακραίες περιπτώσεις π.χ. σε πολύ μικρές οικογενειακές εταιρείες (πλήρως ελεύθερη συνέντευξη) ή σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στο δημόσιο τομέα (πλήρως δομημένη ή/και τυποποιημένη συνέντευξη).

### Τυποποιημένη

Στη μορφή αυτή η συνέντευξη ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες για όλους τους υποψήφιους, όπως για παράδειγμα:

- Αυστηρά προκαθορισμένη ομάδα (panel) που συμμετέχει στη συνέντευξη, με καθορισμένους ρόλους για τα μέλη.
- Χρήση ερωτηματολογίων και οδηγιών για τη συνέντευξη από τους εκπροσώπους του εργοδότη.

- Συνήθως βαθμολόγηση κάθε υποψηφίου με κριτήρια και βάρη μετά τη συνέντευξη, με προκαθορισμένη μέθοδο/φόρμα ώστε να είναι δυνατή η συγκριτική αξιολόγηση των υποψηφίων μέσω της βαθμολογίας.
- Συχνά μπορεί να περιέχει τεστ δεξιοτήτων ή ψυχομετρικά.

### **Δομημένη**

Στη μορφή αυτή η συνέντευξη ακολουθεί συνήθως προκαθορισμένη δομή, όχι απαραίτητα κοινή για όλους τους υποψηφίους, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει π.χ. για την πρώτη συνέντευξη:

- Πρώτη επαφή, γνωριμία και "σπάσιμο πάγου".
- Σύντομη παρουσίαση του οργανισμού και πιθανώς και της θέσης.
- Σύντομη παρουσίαση του υποψηφίου.
- Ερωτήσεις του εργοδότη επί του βιογραφικού σημειώματος και τυχόν πρόσθετου υλικού που έχει αποστείλει ο υποψήφιος.
- Πρόσθετες ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που έχει διαμορφώσει ο εργοδότης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Ερωτήσεις του υποψηφίου προς τον εργοδότη σχετικά με τον οργανισμό, τη θέση και τα αντικείμενα εργασίας.
- Πιθανή παρουσίαση οικονομικής προσφοράς από τον εργοδότη προς τον υποψήφιο ή απαιτήσεων του υποψηφίου προς τον εργοδότη.
- Συμφωνία επί των ενεργειών που έπονται της συνέντευξης.

### **Ελεύθερη**

Στη μορφή αυτή η συνέντευξη γίνεται συνήθως χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία, με τη μορφή διαλόγου ελεύθερης ροής μεταξύ των εκπροσώπων του εργοδότη και του υποψηφίου.

Επειδή δεν υπάρχει προκαθορισμένη δομή της συνέντευξης, η επιτυχία αυτής στηρίζεται σχεδόν αποκλειστικά στην πείρα και στις αναλυτικές και επικοινωνιακές ικανότητες των συμμετεχόντων.

### **Τι είναι**

- Επαφή και επικοινωνία δύο μερών, με ότι αυτό συνεπάγεται.
- Μέθοδος γνωριμίας μεταξύ υποψηφίου και εργοδότη.
- Μέθοδος εξαγωγής και αποσαφήνισης πληροφοριών που χρειάζεται ο εργοδότης, αλλά και προσέλκυσης του υποψηφίου στον οργανισμό.
- Μέθοδος επίλυσης αποριών και άντλησης πληροφοριών για τον οργανισμό και τη θέση από τον υποψήφιο, αλλά και προβολής των ικανοτήτων και της καταλληλότητας του υποψηφίου.

### **Τι δεν είναι**

- Αυτόνομη μέθοδος αντικειμενικής αξιολόγησης του υποψηφίου.
- Απόλυτα αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για τον υποψήφιο.

## Τι παρέχει

- Ευκαιρία στον υποψήφιο να προβάλει και να "πουλήσει" σωστά τον εαυτό του.
- Δυνατότητα στον εργοδότη να μάθει περισσότερα για τον υποψήφιο, να επιβεβαιώσει κάποιες υποθέσεις, να δει αν ο υποψήφιος ταιριάζει στην κουλτούρα του οργανισμού.
- Ευκαιρία στον εργοδότη να ανακαλύψει πιθανό ταίριασμα του υποψηφίου και με άλλες θέσεις και ανάγκες του οργανισμού.
- Αντικειμενικές αποδείξεις ή απλώς ενδείξεις για κάποιες από τις γνώσεις, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.
- Δυνατότητα στον υποψήφιο να κοστολογήσει με ακρίβεια τις επιθυμητές απολαβές του, αφού αποκτήσει μία καλύτερη εικόνα της θέσης από αυτήν που είχε πριν τη συνέντευξη.
- Δυνατότητα στον εργοδότη να διαμορφώσει μία τελική οικονομική προσφορά, εντός φυσικά των περιορισμών που έχει θέσει για τη θέση.
- Ευκαιρία για δικτύωση (networking) στους συμμετέχοντες, αν τελικά δεν προσληφθεί ο υποψήφιος αλλά διαπιστωθούν κοινά επαγγελματικά ενδιαφέροντα σε προσωπικό επίπεδο.

## Τι δεν παρέχει

- Δυνατότητα για πλήρη σε έκταση αξιολόγηση των προσόντων του υποψηφίου, λόγω περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου.
- Εγγύηση στον εργοδότη ότι ο υποψήφιος είναι πραγματικά αυτός που δείχνει και ότι δεν προβάλλει μία εικόνα πολύ διαφορετική από την πραγματικότητα.
- Εγγύηση στον υποψήφιο ότι όλα όσα του υποσχέθηκε ο εργοδότης θα πραγματοποιηθούν στο βαθμό και στο χρόνο που δηλώθηκαν.

## Εγγενή προβλήματα

- Περιορισμένος χρόνος.
- Έλλειψη γενικά αποδεκτής, τυποποιημένης μορφής.
- Εξάρτηση από την τρέχουσα ψυχολογική κατάσταση των συμμετεχόντων.
- Εξάρτηση από τις επικοινωνιακές ικανότητες των συμμετεχόντων, και κυρίως των εκπροσώπων του εργοδότη.

## Προβλήματα και λάθη του υποψηφίου

- Παράλειψη στοιχείων λόγω λήθης.
- Διαστρέβλωση στοιχείων με αφαίρεση και παραμόρφωση λόγω απειρίας, παρερμηνεία ή κακής εκτίμησης των απαιτήσεων του εργοδότη, ή προσπάθειας να εντυπωσιάσει ή να αποκρύψει κάτι που θεωρεί βλαβερό για την υποψηφιότητά του.
- Ελλιπής προετοιμασία για τη συνέντευξη (ενδυμασία, ψυχολογική κατάσταση, προσωπικό ιστορικό).
- Δυσχέρεια έκφρασης και σαφούς διατύπωσης ερωτήσεων και απαντήσεων.

- Προβληματική γλώσσα σώματος (πλήρης ακινησία, υπερβολική κίνηση, διπλά μηνύματα).
- Υπερβολική προσπάθεια εντυπωσιασμού ή συνεχής στάση του τύπου "όλα καλά, δεν υπάρχει πρόβλημα".

### Προβλήματα και λάθη του εργοδότη

- Ελλιπής προετοιμασία για τη συνέντευξη (ενδυμασία, ψυχολογική κατάσταση, περιγραφή θέσης, προετοιμασία σημαντικών ερωτήσεων).
- Δυσχέρεια έκφρασης και σαφούς διατύπωσης ερωτήσεων και απαντήσεων.
- Προβληματική γλώσσα σώματος (πλήρης ακινησία, υπερβολική κίνηση, διπλά μηνύματα).
- Υπερβολική έκταση ομιλίας, εις βάρος του υποψηφίου.
- Παραπλάνηση υποψηφίου για τον οργανισμό, τη θέση και τις προοπτικές εξέλιξης, συνήθως ακούσια λόγω αδυναμίας σωστής έκφρασης και επικοινωνίας, ή λόγω λανθασμένου σχεδιασμού της θέσης (ιδίως σε μικρότερες και νεότερες εταιρείες).
- Έλλειψη πείρας και κώδικα δεοντολογίας, με αποτέλεσμα διαρροή των στοιχείων του υποψηφίου εντός ή ακόμα και εκτός του οργανισμού, έλλειψη φιλοσοφίας win-win, έλλειψη ειλικρίνειας σε σημαντικά θέματα, έλλειψη μεθόδου αντικειμενικής συγκριτικής αξιολόγησης, κ.ά.

### Χρήση από τον εργοδότη

- Επιβεβαίωση αρχικών συμπερασμάτων που εξήχθησαν από το βιογραφικό του υποψηφίου.
- Λεπτομερειακή αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου και, υπό προϋποθέσεις, των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αυτού.
- Τελική κοστολόγηση υποψηφίου.
- Προβολή (marketing) του οργανισμού.

### Χρήση από το σύμβουλο

- Επιβεβαίωση αρχικών συμπερασμάτων που εξήχθησαν από το βιογραφικό του υποψηφίου.
- Λεπτομερειακή αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου και, υπό προϋποθέσεις, των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων αυτού.
- Τελική κοστολόγηση υποψηφίου.
- Προβολή (marketing) του οργανισμού όπου εργάζεται ο σύμβουλος ή του εαυτού του, αν είναι αυτοαπασχολούμενος.

Υπάτιος Βαρελάς

Απρίλιος 2004

---

Πνευματικά δικαιώματα κατά Ν. 2121/93: Υπάτιος Βαρελάς. Επιτρέπεται η προσωπική χρήση του παρόντος. Κάθε εμπορική εκμετάλλευση, αναπαραγωγή, διανομή, ενσωμάτωση σε άλλα κείμενα και μηνύματα μέρους ή όλου του παρόντος χωρίς προηγούμενη έγκριση του συγγραφέα απαγορεύεται αυστηρά. Επιτρέπεται η χωρίς προηγούμενη έγκριση αναφορά μικρού μέρους του κειμένου, εφόσον γίνεται ταυτόχρονη σαφής αναφορά στον τίτλο και στο συγγραφέα.