



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: MANAGEMENT

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

*«Επιλογή και Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού:
Η περίπτωση της δομημένης συνέντευξης»*

*“Personnel Performance Appraisal & Selection:
The case of Structured Interview”*

Συγγραφέας: **Κωστώκη Ευανθία** (Α.Μ.: MBA 20069)

Επιβλέπων καθηγητής: Μπουρής Ιωάννης

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2022



***«Επιλογή και Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού:
Η περίπτωση της δομημένης συνέντευξης»***

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

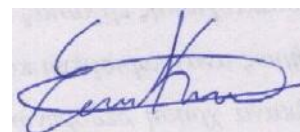
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κωστάκη Ευανθία του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου MBA 20069 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Σπουδών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

Ευανθία Κωστάκη



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η συμπαράσταση της οποίας υπήρξε άκρως σημαντική και πολύτιμη, στη συγκεκριμένη περίοδο της ζωής μου.

Επιπλέον, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, κ. Ιωάννη Μπουρή για την θερμή του καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Κωστάκη Ευανθία

Περίληψη

Η παρούσα εργασία καταπιάνεται με το ζήτημα της δομημένης συνέντευξης, ως πυρήνα του περιεχομένου της, ωστόσο παρουσιάζονται και ορισμένα στοιχεία άλλων μορφών συνεντεύξεων (όπως της μη-δομημένης και της ημι-δομημένης), προς σύγκριση αυτών των χαρακτηριστικών και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Η δομημένη συνέντευξη αποδείχθηκε πως δεν αποτελούσε πάντοτε επιδίωξη των οργανισμών τόσο στο δημόσιο όσο όμως και στον ιδιωτικό τομέα και η χρησιμότητά της άρχισε να εκτιμάται περίπου από τις αρχές αυτού του αιώνα, μετατρέποντάς την πλέον σε βασικό εργαλείο αξιολόγησης υποψηφίων.

Από μόνη της η διαδικασία διενέργειας συνεντεύξεων θεωρείται ιδιαίτερη και μπορεί να καταστεί χρονοβόρα αλλά και πολύξοδη για έναν οργανισμό, ενώ δεν εγγυάται την επιτυχία στην επιλογή του τελικού υποψηφίου ή υποψηφίων. Η δομημένη συνέντευξη όμως φαίνεται πως έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των οργανισμών, αφού μπορεί να προσδώσει σε αυτούς ακόμα και κύρος, στην αντίληψη των υποψηφίων για τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολόγησής τους.

Συμπερασματικά, η εργασία καταλήγει στο ότι οι δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν αυξημένες πιθανότητες αντικειμενικής επιλογής ενός υποψηφίου, αφού δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο γνωστικό του υπόβαθρο, όπως επίσης και στις δεξιότητες που μπορεί να αξιοποιήσει κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Επιπλέον, το είδος αυτό επιτρέπει την ελάχιστη δυνατή συναισθηματική επίδραση στην επιλογή ενός ατόμου που πρόκειται να καλύψει κάποια θέση, αφού η μορφή των ερωτήσεων είναι τέτοια που να μην υπεισέρχονται σε προσωπικές λεπτομέρειες, να διατηρείται το τυπικό ύφος μιας συνέντευξης, να επιδιώκεται η προσωπική τοποθέτηση των υποψηφίων σε καίρια ζητήματα ή πιθανά σενάρια κρίσιμων καταστάσεων. Ταυτόχρονα, συνδράμει στην κατανόηση των αξιών που επιθυμεί ο οργανισμός να διατηρούνται στην εσωτερική του λειτουργία και την ομοιομορφία του εργασιακού προφίλ των υπαλλήλων του.

Λέξεις κλειδιά: δομημένη συνέντευξη, επιλογή υποψηφίων

Abstract

The present study deals with the subject of structured interviews, as the core of its content, however, there are also a few more elements presented, concerning other types of interviews (such as the unstructured one and the semi-structured). These elements are used for the comparison between the main characteristics of various forms of interviews, as well as the extraction of useful conclusions. Structured interview has been proved that was not always a pursuit of organizations in both public and private sector, and its usefulness started being appreciated near the beginning of the present century, turning structured interviews into a key candidate evaluation tool.

The interview process itself, considered being a special one and could be time-consuming as well as costly for the vast majority of the organizations. Additionally, it does not guarantee the success on selecting the appropriate candidate between these reaching the final stage of a selection process. Structured interview though, seems to have gained the trust of organizations, since it can even offer them some prestige, in the perception of candidates, concerning the way they are treated throughout their evaluation process.

In conclusion, the study ends highlighting that, structured interviews show increased chances for an organization to objectively select candidates, since they place a special emphasis on his/her cognitive background, as well as on the skills he/she could make a good use of, during duties completion. Additionally, this type of interviews allows the minimum possible emotional influence on the selection process, when a candidate is going to fill a job position. This happens due to the questions form, which prohibits interviewers to enter in the sensitive circle of personal questions, helps them maintain the typical style of such a process, seeks candidates' personal positioning on key issues or possible scenarios of critical situations. In the same time, it helps understanding of the values the organization wishes to maintain in its internal operation, as well as on the uniformity of its employees work profile.

Key words: structured interview, selection of candidates

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	4
Abstract.....	5
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	7
1.1 Το ζητούμενο προς εξέταση: Συνέντευξη Επιλογής & Αξιολόγησης Απόδοσης εργαζομένου ...	7
Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας.....	10
2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
2.1.1 Ορίζοντας την έννοια	10
2.1.2 Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.2 Επιλογή εργαζομένων	13
2.2.1 Η σημασία της επιτυχίας της για τη λειτουργία του οργανισμού	13
2.2.2 Στάδια διαδικασίας επιλογής εργαζομένου: Ο ρόλος της συνέντευξης	15
2.3 Η διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού	25
2.3.1 Ερμηνεύοντας τον όρο	25
2.3.2 Η εξέλιξη της διαδικασίας αξιολόγησης: Εισαγωγή της δομημένης συνέντευξης	26
2.3.3 Χρηστικότητα, σκοπός και στόχοι	28
2.4 Το εργαλείο της συνέντευξης.....	30
2.4.1 Τα αίτια πίσω από τη διαδεδομένη χρήση των συνεντεύξεων	30
2.4.2 Η χρησιμότητα των συνεντεύξεων: Πτυχές δομημένων και μη συνεντεύξεων.....	32
2.4.3 Δομημένες συνεντεύξεις: Κρίσιμες πτυχές της διαδικασίας	37
2.4.4 Κατηγοριοποίηση των συνεντεύξεων	44
2.5 Η περίπτωση της «δομημένης συνέντευξης».....	48
2.5.1 Κύρια χαρακτηριστικά των δομημένων συνεντεύξεων.....	48
2.5.2 Διάκριση δομημένων συνεντεύξεων	50
2.6 Στάδια δομημένης συνέντευξης.....	54
2.6.1 Επεξήγηση των σταδίων.....	55
2.7 Μελέτες σχετικές με τη δομημένη συνέντευξη	63
Κεφάλαιο 3: Σκοπός της εργασίας	65
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας	66
4.1 Δείγμα πληροφοριών που αξιοποιήθηκε.....	66
4.2 Μέσα συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών.....	66
4.3 Διαδικασία διεκπεραίωσης.....	67
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα & ευρήματα.....	68
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	70
Κεφάλαιο 7: Υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Το ζητούμενο προς εξέταση: Συνέντευξη Επιλογής & Αξιολόγησης Απόδοσης εργαζομένου

Μια εκ των κύριων λειτουργιών στο σκέλος της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Human Resource) (ή αλλιώς του «ανθρωπίνου δυναμικού», όπως έχει καλύτερα αποδοθεί τα τελευταία χρόνια) είναι η διεξαγωγή ενός συστήματος αξιολόγησης, όσον αφορά την απόδοσή του σε τομείς που άπτονται των εργασιών τις οποίες διεκπεραιώνει. Η ύπαρξη και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, καθώς και ενός συστήματος επιλογής προσωπικού, έχει αποδειχθεί (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008) ότι μπορεί να διαδραματίσει κομβικό ρόλο τόσο στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας όσο και στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων του οργανισμού. Βασικό όμως σημείο αναφοράς στη διεξαγωγή ενός τέτοιου συστήματος, είναι η διαδικασία της «δομημένης συνέντευξης» (structured interview), με δύο από τα πλέον κρίσιμα σημεία τα οποία περιλαμβάνει, να είναι (Κατσάλης & Τσώκος, 2009):

1. *ο καθορισμός των στόχων και των μέτρων απόδοσης του αξιολογούμενου, αφενός και*
2. *η παροχή ανατροφοδότησης και συμβουλευτικής κατεύθυνσης του αξιολογούμενου, αφετέρου*

Πιο αναλυτικά, μέσα από τη δομημένη συνέντευξη μπορούν να καθοριστούν οι στόχοι και τα μέτρα απόδοσης του αξιολογούμενου, για το χρονικό διάστημα που πρόκειται να διανύσει. Είναι εξάλλου σημαντικό, οι στόχοι αυτοί και τα μέτρα απόδοσης να μην καθορίζονται μόνο από τα ανώτερα στελέχη και τη διοίκηση του οργανισμού αλλά οι στόχοι αυτοί να γίνονται αποδεκτοί και από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Είθισται λοιπόν να συζητούνται οι δυσκολίες για την επίτευξη των στόχων αυτών, το χρονοδιάγραμμα που σχετίζεται με την επίτευξή τους, τα μέσα που απαιτούνται για αυτή, καθώς και διάφορες άλλες παράμετροι, οι οποίες δε θα ήταν καλό να αποφασίζονται ερήμην των ίδιων των ατόμων που σχεδιάζεται να τις εκτελέσουν, αφού κρίνεται ως ιδιαίτερα πιθανό να μη διεκπεραιωθούν σωστά και εν τέλει, να μη φέρουν το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα (Tegan & Merkus, 2022).

Οι προαναφερθέντες στόχοι και τα μέτρα απόδοσης, μπορούν να βοηθήσουν έναν εργαζόμενο να κατανοήσει επίσης τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί στο μέλλον, κάτι που ισχύει ακόμα και για υποψηφίους προς πρόσληψη εργαζομένους ή για περιπτώσεις τοποθέτησης σε νέες θέσεις (διερεύνηση καταλληλότητας). Το γεγονός αυτό θα συνδράμει, ώστε να μπορέσει να επικεντρώσει τις προσπάθειές του στα επιθυμητά - για τη διοίκηση του οργανισμού ή τα όποια ανώτερα κλιμάκια ηγεσίας - αποτελέσματα. Γίνεται επομένως φανερό ότι, η δομημένη συνέντευξη (είτε αφορά την αξιολόγηση είτε την επιλογή προσωπικού) πρέπει να αποτελεί μια διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, στοχεύοντας πάντα στην προαγωγή των σκοπών του οργανισμού αλλά και αυτών του εργαζόμενου (Tegan & Merkus, 2022).

Ένα δεύτερο κρίσιμο σημείο που αφορά τη δομημένη συνέντευξη, είναι η ανατροφοδότηση (feedback) που μπορεί να παρέχεται στον αξιολογούμενο, σχετικά με την πορεία της απόδοσής του, στις περιπτώσεις αξιολόγησης. Αυτό, σημαίνει ότι η συνέντευξη δεν πρέπει να έχει αποκλειστικά και μόνο αξιολογικό χαρακτήρα αλλά πρωτίστως συμβουλευτικό, αφού σκοπός της είναι να εντοπίζει τις αδυναμίες των εργαζομένων, όχι απαραίτητα για να τους τιμωρεί (ή επιπλήττει) αλλά για να τους βοηθά να βελτιώνονται και να αναδεικνύει πιο αποτελεσματικά τις ικανότητές τους, συχνά μέσα από προτάσεις και συμβουλές οι οποίες αφορούν την κατάλληλη εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά (Χυτήρης, 2013). Επιπροσθέτως, μέσα από τη συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να επιδιώκεται ο προσανατολισμός των εργαζομένων στις δόκιμες και αποτελεσματικές ενέργειες, μέσα από τις οποίες θα οδηγηθούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Συχνά, ο εργαζόμενος είναι αρκετά πιθανό να μην αντιλαμβάνεται από μόνος του την πορεία της απόδοσης του και για το λόγο αυτό ο αξιολογητής πρέπει να τον βοηθά ώστε να το αντιληφθεί (Cappelli & Tavis, 2016).

Τέλος, κρίνεται σημαντικό να επισημανθεί το γεγονός ότι, στην αξιολόγηση της απόδοσης (αλλά και στην περίπτωση επιλογής ενός ατόμου για κάλυψη θέσης εργασίας) κρύβεται μια σειρά διαφόρων κινδύνων, οι οποίοι σχετίζονται με καταστάσεις όπως (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016): (i) η επιείκεια (ή αυστηρότητα) του αξιολογητή, (ii) η κεντρική τάση που προάγει ο οργανισμός, (iii) το «Φαινόμενο του φωτιστέφανου», (iv) τα πρώιμα και πρόσφατα αποτελέσματα αξιολογήσεων, (v) οι προκαταλήψεις από και προς τους αξιολογούμενους, καθώς και αρκετά ακόμη. Μέσα από τη συνέντευξη αξιολόγησης, αυτές οι καταστάσεις θα πρέπει να επισημαίνονται και να διευκρινίζονται, γεγονός στο οποίο θα βοηθήσει και η κρίση από τον αξιολογούμενο προς τον αξιολογητή, ένα κομβικό σημείο,

όπου καλό θα ήταν να αποφεύγονται οι συγκρούσεις, έτσι ώστε η συνέντευξη αξιολόγησης να λαμβάνει έναν περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα. Εξάλλου, αυτή είναι που επικυρώνει το σύστημα αξιολόγησης στον εκάστοτε οργανισμό, αφού είναι ικανή να προωθήσει αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης και να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων (commitment) απέναντι στην ομάδα, από τη στιγμή που λαμβάνει ενεργό και ισότιμο ρόλο στη διεξαγωγή της όλης διαδικασίας. Ταυτόχρονα, δίνει στο άτομο την αίσθηση ότι σκοπός της αξιολόγησης είναι πρωτίστως η δική του βελτιστοποίηση (Carpelli & Tavis, 2016).

Έτσι, στην παρούσα εργασία εξετάζεται ακριβώς το περιεχόμενο των «*συνεντεύξεων αξιολόγησης*» και παρουσιάζεται μια σφαιρική εικόνα όλων εκείνων στα οποία η εν λόγω διαδικασία προσφέρει βοήθεια τόσο στον οργανισμό όσο και στον εργαζόμενο. Ο κύριος στόχος της είναι να παρουσιάσει βιβλιογραφικά και δευτερογενή ερευνητικά δεδομένα αναφορικά με τη χρησιμότητα της διαδικασίας της συνέντευξης αξιολόγησης, το περιεχόμενό της ή/και πώς θα μπορούσε αυτό να διαμορφωθεί, ώστε να καταστεί πιο αποτελεσματικό. Πιο αναλυτικά, η παρούσα εργασία αποτελείται συνολικά από επτά βασικές ενότητες (κεφάλαια), στις οποίες αναπτύσσονται οι προβληματισμοί και οι θεωρίες γύρω από το ζήτημα της «*συνέντευξης της αξιολόγησης*». Πέραν του εισαγωγικού μέρους της εργασίας (το οποίο αποτελεί το πρώτο της κεφάλαιο) - όπου παρουσιάζονται ορισμένες κύριες πτυχές της διαδικασίας - στο δεύτερο παρουσιάζεται πλήθος πληροφοριών σχετικά με το περιεχόμενό της, τη συνδρομή που παρέχει, τους τρόπους που διενεργείται, τη στόχευση που έχει και αρκετά ακόμα. Στο τρίτο και τέταρτο κεφάλαιο, αναπτύσσονται αντίστοιχα ο σκοπός και η μεθοδολογία της εργασίας, ώστε να γίνονται διακριτά στον αναγνώστη, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έλαβε χώρα, με τα αποτελέσματα στα οποία οδήγησαν αυτά. Το έκτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει τα τελικά συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η εργασία, ενώ κλείνει με το έβδομο κεφάλαιο, όπου παρουσιάζονται ορισμένες υποδείξεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 2: Ανασκόπηση βιβλιογραφίας

2.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Ορίζοντας την έννοια

Δεδομένου ότι η επιλογή και αξιολόγηση των εργαζομένων ενός οργανισμού, εντάσσονται στο ευρύτερο σκέλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αξίζει μια σύντομη αναφορά σε αυτή, προτού παρουσιαστεί το περιεχόμενο της δομημένης συνέντευξης για επιλογή ή αξιολόγηση προσωπικού. Έτσι, μια γενική έννοια του όρου, με σκοπό να καταστεί περισσότερο κατανοητό το πεδίο στο οποίο εδράζονται οι πιο κάτω ενότητες, είναι η πεποίθηση ότι πρόκειται για *«μια φιλοσοφία, μια σειρά από πρακτικές, επιλογές και διαδικασίες οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση μεμονωμένων ανθρώπων ή/και ομάδων, στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού ή επιχείρησης»* (Dessler, 2012).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μέρος της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας των οργανισμών και περιλαμβάνει επίσης τη μελέτη των επιδόσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων, την εφαρμογή πολιτικών και την παρακολούθηση της πορείας αποφάσεων που έχουν ληφθεί. Η έννοια, συνθέτει μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας διαχείρισης του συνόλου των εργαζομένων ενός οργανισμού, οι οποίοι θεωρούνται *«πόρος»* του προς αξιοποίηση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012). Αν και στο παρελθόν είχε επικρατήσει η ονομασία *«ανθρώπινοι πόροι»*, με το πέρασμα των χρόνων θεωρήθηκε ότι ο όρος καθιστά αντιληπτό τον εργαζόμενο ως κάτι άψυχο και έτσι, προτιμήθηκε σταδιακά ο όρος *«ανθρώπινο δυναμικό»*, ο οποίος έδινε μια περισσότερο ενεργητική υπόσταση στο προσωπικό ενός οργανισμού. Δεδομένου μάλιστα ότι - σε πολλές περιπτώσεις σύγχρονων οργανισμών - το προσωπικό του λαμβάνει μέρος στη λήψη αποφάσεων, ο όρος αυτός φαίνεται μάλλον πιο αντιπροσωπευτικός της πραγματικότητας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν, αποτελείται από τα ιδιαίτερα ταλέντα που διαθέτουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού, καθώς και από τη θέλησή τους να αποδώσουν τα μέγιστα, προκειμένου ο οργανισμός να επιτυγχάνει την αποστολή του, να υλοποιεί τη στρατηγική που ορίζει και να εκπληρώνει το όραμα της διοίκησης (αλλά και τις ατομικές επιδιώξεις των εργαζομένων) (Αλεξανδρή, 2011).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζεται σε μεγάλο μέρος της, σε μια σειρά εργαλείων και μεθόδων τα οποία προέρχονται από επιστημονικούς κλάδους όπως η Ψυχολογία, ενώ οι διαδικασίες που εφαρμόζει περιλαμβάνονται στις πρακτικές που προτάσσει η Διοίκηση Προσωπικού. Επιπροσθέτως, ως στόχους θέτει την ικανοποίηση των

εργαζομένων όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, καθώς και την εξέλιξή τους, προς όφελος του οργανισμού. Ταυτόχρονα, προσέχει ώστε να τηρούνται όλες οι νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις που αφορούν την ορθή λειτουργία του, φροντίζει για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (ή/και των υπηρεσιών), την αύξηση της παραγωγικότητας, την καλύτερη τοποθέτηση του οργανισμού στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και τέλος, την επίτευξη των στόχων του. Όλα αυτά όμως, παρουσιάζουν μια δυναμική καθορισμού τους ως στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με την εξέλιξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

2.1.2 Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όμως δεν αποτελείται μόνο από τεχνικές και εργαλεία τα οποία δημιούργησαν κάποια ανώτερα στελέχη προκειμένου να λειτουργεί ο οργανισμός αποτελεσματικά. Πρόκειται για ένα συνδυασμό από δεξιότητες τις οποίες διαθέτουν οι άνθρωποι και τις χρησιμοποιούν για την αποδοτικότερη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Τέτοιες είναι η αφοσίωση (loyalty), η ευφυΐα (intelligence), η εμπειρία (experience) και διάφορες άλλες δεξιότητες, συμπεριλαμβανομένης της διάθεσης για πρόσθετη εκπαίδευση. Όλα αυτά, είναι ικανά να επηρεάσουν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Μια διοίκηση η οποία είναι ικανή να προβλέπει καταστάσεις, να καλλιεργεί θετικό και συνεργατικό κλίμα, να διαχειρίζεται αποδοτικά τις επιθυμίες των εργαζομένων και τις ικανότητές τους, αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης ενός επιθυμητού αποτελέσματος τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Μέσα από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σχεδιάζονται και έπειτα εφαρμόζονται, οι δραστηριότητες εκείνες οι οποίες σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού. Επιπροσθέτως, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη σημασία που διαδραματίζει για τον οργανισμό ο ανθρώπινος παράγοντας, μια μεταβλητή που γεννά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων οργανισμών, στην επικράτηση στην αγορά (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010). Τα πιο σημαντικά εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να υποστηρίξει την υλοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού, πρέπει καταρχήν να διέρχονται μέσα από το φίλτρο της ενίσχυσης της κουλτούρας του οργανισμού, της αποτελεσματικότερης διαχείρισης των

προβλημάτων που εγείρονται κατά τη λειτουργία του και της εγκαθίδρυσης αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, είναι (Σταυρουλάκης, 2016):

- Η προσέλκυση ικανών εργαζομένων (recruitment)
- Η **επιλογή** των καταλληλότερων εργαζομένων, για τη θέση που σκοπεύει να καλύψει ο οργανισμός (selection)
- Η **αξιολόγηση των επιδόσεων** των εργαζομένων (performance appraisal)
- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning)
- Οργανωσιακή & Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational & Business Development)
- Εκπαίδευση προσωπικού & εξέλιξη δεξιοτήτων (training & development)
- Καθέρωση αμοιβών ή/και παροχών (rewards)
- Ανάλυση & Περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Analysis & Description)
- Βελτίωση εργασιακών σχέσεων (employment relations)
- Εσωτερική Επικοινωνία (internal communication)
- Διοίκηση Απόδοσης (performance management)

Σε κάθε σύγχρονο οργανισμό (πρέπει να) υπάρχει ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές αρμοδιότητες του οποίου είναι να οργανώνει το οργανόγραμμα των θέσεων εργασίας, να αναζητά ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να στελεχώνει τις κενές θέσεις επιλέγοντας μέσα από μια λίστα ατόμων που πληρούν προϋποθέσεις να εργαστούν στον οργανισμό, να επιτηρεί και να αξιολογεί τις επιδόσεις των εργαζομένων, να καθορίζει το είδος και ύψος των αμοιβών (και ποινών) παρέχοντας επίσης κίνητρα/αντικίνητρα. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του είναι επίσης ο προγραμματισμός των δράσεων που σχετίζονται με την εξέλιξη του προσωπικού (εκπαίδευση και κατάρτιση), η διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό (όπως για παράδειγμα κάποιες μετακινήσεις ή/και μεταθέσεις) και των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, όπως επίσης των σχέσεων μεταξύ προσωπικού και διοίκησης, η διαχείριση των παραπόνων, η δημιουργία ενός συστήματος διατήρησης της πειθαρχίας, η επίτευξη ικανοποιητικών επιπέδων υγιεινής και ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον και τέλος, η διαχείριση των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας (Χυτήρης, 2013).

Ωστόσο, ανάμεσα σε όλες τις παραπάνω αρμοδιότητες, ίσως η πλέον σημαντική να είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων, μια αρμοδιότητα που μπορεί να διεκπεραιωθεί και με τη βοήθεια δομημένων συνεντεύξεων (structured interviews). Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία πραγματοποιείται εκτίμηση του έργου που έχει κληθεί να φέρει εις πέρας ο κάθε εργαζόμενος και σε ποιο βαθμό αυτό έχει γίνει με επιτυχία (ή μη) και βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων ή χρειάστηκε να αναληφθούν πρωτοβουλίες (Cappelli &

Tavis, 2016).

2.2 Επιλογή εργαζομένων

2.2.1 Η σημασία της επιτυχίας της για τη λειτουργία του οργανισμού

Κάθε οργανισμός - ιδίως δε όταν πρόκειται για τον ιδιωτικό τομέα - χρειάζεται να αφιερώσει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια προκειμένου να προσελκύσει (αρχικά) υποψηφίους με υψηλού επιπέδου ικανότητες και στη συνέχεια να τους συγκρατήσει, έτσι ώστε να εξασφαλίσει ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει την αποδοτικότητά του και να αυξήσει τις πιθανότητες επιβίωσής του. Το γεγονός αυτό ισχύει κατά κόρον στις περιπτώσεις που ο οργανισμός δραστηριοποιείται σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον και ως εκ τούτου η αποτελεσματική του λειτουργία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις δεξιότητες των εργαζομένων του σε συνθήκες εργασίας εντός ενός τόσο ανταγωνιστικού χώρου. Εν ολίγοις, οι εργαζόμενοι με προσόντα υψηλού επιπέδου, αποτελούν ένα είδος επένδυσης για τον οργανισμό (Cardy, Balkin & Gomez-Majia, 2012).

Κάθε πλάνο οργανισμού το οποίο αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας ή/και αποδοτικότητας, στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται τα πλέον κατάλληλα άτομα για τη θέση που καλύπτουν μια δεδομένη χρονική στιγμή. Πλάνα που σχετίζονται με την καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) ή την εκ νέου σχεδίαση θέσεων εντός του οργανισμού, την επίτευξη αποτελεσματικότερης επικοινωνίας ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους. Τέτοια πλάνα συμβάλλουν στο να αξιοποιηθούν οι ήδη υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων, με πιο αποδοτικούς τρόπους, γεγονός όμως που προϋποθέτει πως οι εργαζόμενοι έχουν ήδη επιλεγεί μέσα από επιτυχημένες διαδικασίες προσλήψεων και καλύπτουν τις θέσεις για τις οποίες έχουν κριθεί κατάλληλοι, άρα το μόνο που απομένει είναι η «ενεργοποίησή» τους, με απώτερο σκοπό να αξιοποιήσουν τις ικανότητες που έχει διαπιστωθεί πως διαθέτουν (Islami & Mulolli & Mustafa, 2018).

Στον αντίποδα όμως, βρίσκεται το δυσάρεστο ενδεχόμενο, η επιλογή εργαζομένων να μην ήταν και η καλύτερη δυνατή, για διάφορους λόγους που διαπιστώνονται στην πορεία της συνεργασίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα πλάνα που στοχεύουν στη συμμετοχή των εργαζομένων σε υψηλότερο επίπεδο λήψης αποφάσεων, είναι πολύ πιθανό να οδηγήσουν σε μείωση της εργασιακής απόδοσης, ενώ μπορεί να καταλήξουν ακόμη και σε απομάκρυνση (ή οικειοθελή αποχώρηση) εργαζομένων, με επακόλουθο δυσμενείς οικονομικές επιπτώσεις για τον οργανισμό ή σοβαρές διενέξεις (Islami & Mulolli & Mustafa, 2018).

Η κακή επιλογή εργαζομένων όμως (είτε εξαιτίας λανθασμένων χειρισμών είτε

εξαιτίας ελλιπών διαδικασιών), πέρα από τη μείωση των εργασιακών επιδόσεων, είναι ικανή να αποτελέσει τροχοπέδη για στρατηγικές που σχετίζονται με την ανάπτυξη του προσωπικού ή ολόκληρου του οργανισμού, να επιφέρει σοβαρό άγχος σε προϊσταμένους τμημάτων λόγω της αναγκαστικής τους συνύπαρξης με μη-κατάλληλους συνεργάτες, την (επακόλουθη) πτώση του ηθικού (morale reduction) μερίδας του προσωπικού ή ακόμα και την άδικη μεταχείριση ατόμων προς άλλους εργαζομένους. Επιπροσθέτως, οι ελλειπείς διαδικασίες επιλογής εργαζομένων παρουσιάζουν τη δυσμενή δυναμική πρόσληψης ακατάλληλων ατόμων, με ό,τι αυτό μπορεί να συνεπάγεται σε οικονομικές συνέπειες, πιθανές ενστάσεις και δικαστικές διαμάχες από (αδίκως) απορριφθέντες και τέλος, τη δυσφήμιση του οργανισμού, κάτι που συνήθως συναντάται σε διαδικασίες προσλήψεων οι οποίες προέρχονται από δημόσιες υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, πιθανοί ικανοί εργαζόμενοι αποθαρρύνονται από το να συμμετάσχουν σε μελλοντικές διαδικασίες, στερώντας έτσι από τον οργανισμό ικανά στελέχη, για την κάλυψη διαφόρων θέσεων (Cardy, Balkin & Gomez-Majia, 2012). Συμπληρωματικά, θα απαιτηθεί χρόνος και οικονομικοί πόροι για τη διόρθωση λανθασμένων πρακτικών πρόσληψης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Ενώ λοιπόν η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων θεωρείται από τις πλέον σοβαρές διαδικασίες, για τον δημόσιο τομέα ορισμένες φορές δε δημοσιεύονται σωστά οργανωμένες διαδικασίες προσλήψεων. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή τα άτομα που βρίσκονται στις θέσεις, τις σχετικές με την επιλογή εργαζομένων, δε διαθέτουν το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο ή/και την εμπειρία προσδιορισμού των απαιτήσεων που προϋποθέτει η πλήρωση μιας συγκεκριμένης θέσης, ενώ ενδέχεται να μην αφιερώνουν τον κατάλληλο χρόνο για να λάβουν τις ορθές αποφάσεις. Τέλος, ένα ακόμα λάθος όσων ασχολούνται με το προσδιορισμό των κριτηρίων προς πρόσληψη, είναι η θέσπιση ιδιαίτερα υψηλών προδιαγραφών σε επίπεδο τυπικών προσόντων, σε μια προσπάθεια να απλοποιηθεί η διαδικασία επιλογής. Ωστόσο, με αυτό τον τρόπο μπορεί να διασφαλίζεται η προσέλκυση ικανών υποψηφίων, δε διασφαλίζεται όμως ο εντοπισμός του πλέον κατάλληλου (Δραμαλιώτη & Μπαλαμπανίδης, 2015).

Έχει λοιπόν διαπιστωθεί ότι μια καλά μελετημένη - και με σωστά προσδιορισμένα κριτήρια - διαδικασία επιλογής εργαζομένων, είναι ικανή να συνδράμει καθοριστικά στη μελλοντική βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού, υποστηρίζει ένα υγιές ομαδικό κλίμα και εργασιακές σχέσεις, να βελτιώσει ακόμη και την εικόνα του οργανισμού προς το εξωτερικό του περιβάλλον. Τέλος, μειώνεται η πιθανότητα συχνών απουσιών ή/και αποχωρήσεων εξαιτίας μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Εν κατακλείδι, η σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού για

οποιοδήποτε οργανισμό, έγκειται στο ότι δημιουργεί τις συνθήκες εκείνες που επιτρέπουν (Cardy, Balkin & Gomez-Majia, 2012):

- τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων προς τους πελάτες
- τη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων
- τη μείωση των επιπέδων επικινδυνότητας στο περιβάλλον εργασίας
- την αποδοτικότερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού
- την ελαχιστοποίηση εμφάνισης δυσμενών οικονομικών επιπτώσεων
- την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των τεχνολογικών μέσων που διαθέτει ο οργανισμός
- την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών (λόγω κατάρτισης προσωπικού), οι οποίες δεν προσφέρονται από ανταγωνιστές
- τη μείωση του άγχους των υπολοίπων συνεργατών ή/και προϊσταμένων, άρα τη διατήρηση καλύτερου εργασιακού κλίματος

2.2.2 Στάδια διαδικασίας επιλογής εργαζομένου: Ο ρόλος της συνέντευξης

Προτού αναλυθεί εξονυχιστικά το εργαλείο της δομημένης συνέντευξης για επιλογή και αξιολόγηση εργαζομένων, κρίνεται σωστό να παρουσιαστούν τα στάδια που προηγούνται της διαδικασίας επιλογής τους, έτσι ώστε να μπορεί ο κάθε αναγνώστης να κατανοήσει τη θέση της μέσα στη διαδικασία. Έως και τη στιγμή λοιπόν που θα ολοκληρωθεί η διαδικασία πρόσληψης ενός ατόμου, υπάρχουν διάφορα επιμέρους στάδια που αν πραγματοποιηθούν ελλιπώς (ή καθόλου), συντρέχει σοβαρός κίνδυνος αποτυχίας ολόκληρης της διαδικασίας.

Ο κύριος στόχος των διαδικασιών επιλογής, είναι ο διαχωρισμός των υποψηφίων οι οποίοι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις, από μια δεξαμενή (βάση δεδομένων) ατόμων ικανών να καλύψουν τη θέση. Συνεπώς, ο αρμόδιος για την επιλογή θα πρέπει να συγκεντρώσει με προσοχή τις απαραίτητες πληροφορίες, για το σύνολο των υποψηφίων και ενώ για ορισμένα άτομα αρκεί μια απλή και σύντομη συνέντευξη, προκειμένου να γίνει αντιληπτή η καταλληλότητά του, υπάρχουν και εκείνες οι περιπτώσεις των θέσεων εργασίας, το αντικείμενο των οποίων θεωρείται «πολύπλοκης φύσεως», με αποτέλεσμα να απαιτούνται περισσότερες και πιο εξειδικευμένες συνεντεύξεις, διενέργεια τεστ γνώσεων (ή κατάθεσης απόψεων), διενέργεια προσομοίωσης συνθηκών εργασίας ή

κάποιος συνδυασμός των παραπάνω (Hardini, Setyarini & Harto, 2019).

Ερχόμενοι λοιπόν στο περιεχόμενο των διαδικασιών επιλογής εργαζομένων, αυτές συνήθως αποτελούνται από τα πιο κάτω στάδια, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί πως η επιτυχής έκβαση του ενός σταδίου θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή υλοποίηση του επόμενου (Usmani, 2020):

- ❖ Τον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας (Job Position Scheduling)
- ❖ Την περιγραφή & ανάλυση της θέσης εργασίας (Job Position Description & Analysis)
- ❖ Την προσέλκυση ενδιαφερομένων για αυτή
- ❖ Το στάδιο της προεπιλογής, δηλαδή τη κατασκευή μιας βάσης δεδομένων με τα χαρακτηριστικά των πλέον κατάλληλων ατόμων αλλά ενδεχομένως και αρκετών αναπληρωματικών
- ❖ Την επιλογή των ατόμων που θα αποφασιστεί ότι πρέπει να προσληφθούν
- ❖ Το στάδιο της εισαγωγής στον οργανισμό, της γνωριμίας με τους υπάρχοντες εργαζομένους και τον προσανατολισμό των νεοεισερχομένων

Ξεκινώντας με τον «**Προγραμματισμό των θέσεων εργασίας**», αποτελεί το πρώτο στάδιο, στο οποίο καταγράφεται ο απαιτούμενος αριθμός των εργαζομένων και οι ειδικότητες που χρειάζεται ο οργανισμός. Δεν είναι σπάνιο να προκύπτει η ανάγκη θέσεων εργασίας εξαιτίας υλοποίησης αναπτυξιακών προγραμμάτων, κάποιας συγχώνευσης ή αλλαγών στον προσανατολισμό ενός οργανισμού ή/και εξαιτίας αποχωρήσεων (συνταξιοδότηση, απόλυση, μετάθεση κ.ά.), γεννώντας παράλληλα προβληματισμούς σε περίπτωση που ο προηγούμενος εργαζόμενος διέθετε σημαντική εμπειρία στο αντικείμενο. Η οικονομική θέση του οργανισμού αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα στη διαδικασία προγραμματισμού καινούριων θέσεων εργασίας (Usmani, 2020).

Το επόμενο στάδιο θεωρείται κομβικό για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού εξυπηρετεί μια σειρά σοβαρών λειτουργιών. Η «**Ανάλυση Θέσης Εργασίας**» σχετίζεται με τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του οργανισμού, ενώ θεωρείται απαραίτητη όχι μόνο για να επιλεγούν καινούριοι εργαζόμενοι αλλά και για να αξιολογηθούν, να προαχθούν ή να τροποποιηθούν τα καθήκοντα των υπαρχόντων. Πρόκειται για μια διαδικασία, με τη βοήθεια της οποίας συγκεντρώνονται πληροφορίες οι οποίες καθορίζουν το είδος των καθηκόντων και τις αρμοδιότητες κάθε θέσης, ενώ με την ολοκλήρωσή της συντάσσεται ένα μακροσκελές κείμενο, το οποίο περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω. Στη συνέχεια, ο εργοδότης (ή η διοίκηση) διαχειρίζεται τις πληροφορίες αυτές προκειμένου να προχωρήσει στον προσδιορισμό των καθηκόντων και στην «**Περιγραφή της**

Θέσης Εργασίας», δηλαδή μιας σύντομης παρουσίασης της θέσης και των καθηκόντων που την επιβαρύνουν (Usmani, 2020).

Οι δύο παραπάνω ενέργειες πραγματοποιούνται μέσω μιας σειράς διαδικασιών, με τις οποίες συγκεντρώνονται τα απαραίτητα στοιχεία. Σημαντική όμως είναι και η επικαιροποίηση των στοιχείων αυτών, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, μια πρακτική που βοηθάει στην ακριβέστερη επιλογή υποψηφίων. Όσον αφορά τώρα τις διαδικασίες χάρη στις οποίες συγκεντρώνονται τα δεδομένα για την ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας, αυτές περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια προς τους εργαζομένους (surveys ή questionnaires) με διακριτές όμως διαφορές μεταξύ διαφορετικών επιπέδων εμπειρίας και φυσικά καθηκόντων, περιλαμβάνουν επίσης τις παρατηρήσεις κατά την ώρα εκτέλεσης των καθηκόντων, τις ομαδικές συνεδρίες με κάθε ειδικότητα ξεχωριστά και φυσικά, τις ατομικές συνεντεύξεις, που είναι ικανές να δώσουν συνολική εικόνα για τον εργαζόμενο και το περιεχόμενο των οποίων αναλύεται στην παρούσα εργασία (Usmani, 2020).

Όπως σημειώνονται τα στοιχεία, τα σχετικά με την ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας, έτσι πρέπει να σημειώνονται και τα προσόντα που συνδέονται με αυτή (job specifications). Το ίδιο όμως ισχύει και για το τρίπτυχο “KSA” (Knowledge, Skills, Abilities), δηλαδή τις απαιτούμενες γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που ο οργανισμός επιθυμεί να κατέχει ένας υποψήφιος για την θέση που καλείται να καλύψει. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί ότι έχει κατακριθεί η ακαμψία που χαρακτηρίζει την καταγραφή των απαιτούμενων προσόντων μιας θέσης και συγκεκριμένα σημειώνεται πως υπάρχει μια γενικότερη δυσκολία στο να γίνουν τα καθήκοντα αυτά και οι αρμοδιότητες, πολύ συγκεκριμένα, διότι οι οργανισμοί εδώ και τουλάχιστον τρεις δεκαετίες εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, ιδίως στο τεχνολογικό σκέλος (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).

Για παράδειγμα, τα τελευταία χρόνια έπαιξε καθοριστικό ρόλο η αυξανόμενη προσπάθεια εγκαθίδρυσης ενός είδους διοίκησης στην οποία η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, θα ήταν μεγαλύτερη από ό,τι συνηθιζόταν, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν οι οργανισμοί σε μοντέλα λειτουργίας με αυξημένες αρμοδιότητες προς ομάδες εργαζομένων, καθώς και με «αυτο-διαχειριζόμενες ομάδες», δηλαδή τμήματα εντός του οργανισμού, τα οποία είχαν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις ανεξάρτητα από τον υπόλοιπο οργανισμό, χαιρόντας ταυτόχρονα ξεχωριστής χρηματοδότησης. Αυτό το είδος φιλοσοφίας σε διοικητικό επίπεδο, προϋποθέτει ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζομένους και υιοθέτηση ομαδικής κουλτούρας εργασίας, η οποία ναι μεν μπορεί να χτιστεί σταδιακά αλλά οι βάσεις της εντοπίζονται κατά την επιλογή προσωπικού, με τη βοήθεια κατάλληλων συνεντεύξεων. Στους σύγχρονους οργανισμούς, θα πρέπει λοιπόν

να δοθεί προσοχή σε καθήκοντα που σχετίζονται με την εγκαθίδρυση μιας ομαδο-κεντρικής φιλοσοφίας εντός τους, όταν σε πιο παραδοσιακές μορφές διοίκησης δίνονταν προσοχή σε καθήκοντα που αφορούσαν μεμονωμένες θέσεις εργασίας (Slavic, Bjekic & Berber, 2017).

Όπως σημειώθηκε και πιο πάνω, η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει ένα κλίμα διαρκών αλλαγών στις αγορές και το περιβάλλον εργασίας, σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, σε δημόσιο και ιδιωτικό επίπεδο. Για παράδειγμα, το πλήθος των προσωρινών θέσεων εργασίας έχει σημειώσει - κατά καιρούς - αύξηση, ενώ η γεωγραφική κινητικότητα των θέσεων εργασίας επίσης επηρεάζεται. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα, εξαιτίας της κατάστασης που προκάλεσε η πανδημική κρίση της Covid19 και τα τρομερά προβλήματα στην εφοδιαστική αλυσίδα, διαμόρφωσαν ανάλογα το εργασιακό περιβάλλον, με τους εργαζομένους να εκτελούν μέρος των καθηκόντων τους εξ' αποστάσεως αλλά και την επιλογή προσωπικού να λαμβάνει χώρα επίσης, μέσα από διαδικτυακές υπηρεσίες, με τη διενέργεια ζωντανών συνεντεύξεων (Kaushik & Guleria, 2020).

Αυτό στο οποίο καταλήγει η ερευνητική κοινότητα, είναι ότι πλέον, στην περιγραφή της θέσης εργασίας δε μπορεί να αφιερώνεται σημαντικό χρονικό διάστημα, με τους οργανισμούς που καταφέρνουν να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές, η ενέργεια αυτή να αποτελεί πλέον σύντομη διαδικασία. Μάλιστα, υποστηρίζεται ότι αντί για την *«Ανάλυση της Θέσης Εργασίας»*, θα πρέπει να λαμβάνει χώρα *«Ανάλυση του Απαιτούμενου Έργου»*, εισάγοντας έτσι μια καινοτομία στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παραδοσιακά, η πρώτη περιλάμβανε ως βασικό της στοιχείο την επίδειξη υπευθυνότητας προς τον ανώτερο (π.χ. Προϊστάμενος) και την τήρηση των κατευθύνσεων που δίνει. Η σύγχρονη όμως διοίκηση των οργανισμών, όπου τα ιεραρχικά επίπεδα μειώνονται και επικρατεί μια τάση (τόσο από διοικητικής όσο και από κοινωνικής σκοπιάς) ενίσχυσης των εργαζομένων και *«φροντίδας»* των πελατών, έχει αλλάξει τα δεδομένα. Συγκεκριμένα, έχει μεταθέσει το κέντρο της προσοχής στους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους και τους πελάτες ή αλλιώς, στις επιδόσεις που σημειώνονται εντός του περιβάλλοντος εργασίας (contextual performance) αφενός και στα επίπεδα εταιρικής συνείδησής του (organizational citizenship behavior), αφετέρου (Omisore & Okofu, 2014).

Σε γενικές γραμμές, η κριτική που έχει ασκηθεί στην παραδοσιακή μορφή ανάλυσης και περιγραφής θέσεων εργασίας, σχετίζεται κυρίως με την αποτύπωση συγκεκριμένων καθηκόντων και εξειδικευμένων προσόντων, ενώ κρίνεται πλέον ελλιπής. Είναι λοιπόν χρήσιμο να τονιστεί η εν λόγω οπτική, δεδομένου ότι οι συνεντεύξεις - ως εργαλεία υποστήριξης της επιλογής εργαζομένων - κρίνεται σημαντικό να περιλαμβάνουν ερωτήσεις οι οποίες προέρχονται από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Το στοιχείο όπου πρέπει να δοθεί

προσοχή, είναι ορισμένα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τα οποία μπορούν πρωτίστως να υποστηρίξουν τον ίδιο και στη συνέχεια την ομάδα όπου εργάζεται, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις όποιες πιθανές αλλαγές συναντήσουν στο εργασιακό τους περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, τέτοιου είδους χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα του εργαζομένου να προσαρμόζεται γρήγορα σε διαφορετικές συνθήκες, η ικανότητα να εργάζεται σε ομάδες, η δυνατότητα ανάληψης διευρυμένων καθηκόντων, η ευελιξία στον τρόπο και τα μέσα εργασίας, η προσήλωσή του στην επίτευξη της ποιότητας, η όρεξή του όχι απλά να χρησιμοποιεί τις τεχνολογικές δυνατότητες αλλά να μπορεί να τις αξιοποιεί με δημιουργικό τρόπο (Hardini, Setyarini & Harto, 2019).

Το επόμενο στάδιο είναι η «*Προσέλκυση & δημιουργία μιας δεξαμενής υποψηφίων*», θεωρητικά κατάλληλων να καλύψουν τη θέση στον οργανισμό. Το στάδιο αυτό στοχεύει στη συγκέντρωση, αποθήκευση και διαλογή των κατάλληλων βιογραφικών, προκειμένου να διευκολυνθεί η διαδικασία της τελικής επιλογής ενός ή λίγων ατόμων. Αν και η προσέλκυση εργαζομένων προηγείται της επιλογής τους, αυτό δε σημαίνει ότι πρόκειται για μια ανεξάρτητη διαδικασία, αφού τα απαιτούμενα προσόντα που θα κρίνουν την τελική επιλογή, συχνά απαιτείται η μεθόδευση και διαφοροποίηση της διαδικασίας προσέλκυσης (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).

Υπάρχει λοιπόν μια σειρά εξωτερικών παραμέτρων, οι οποίοι ασκούν μικρότερη ή μεγαλύτερη επιρροή στη διαδικασία αυτή και περιορίζουν τις επιλογές του οργανισμού προς τα υποψήφια πρόσωπα. Τέτοιου είδους παράμετροι είναι οι ισχύουσες νομοθεσίες και τα διατάγματα με τα οποία προσδιορίζονται τα δικαιώματα των εργαζομένων, οι ανάγκες των κοινωνικών (ή/και ευπαθών) ομάδων που πρέπει να εξυπηρετούνται, οι υπάρχουσες οικονομικές συγκυρίες αλλά και ο αριθμός των εισακτέων σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τέλος, το ποσοστό ανεργίας αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα που μπορεί να διαδραματίσει σοβαρό περιοριστικό ρόλο στη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων (Kumari & Malhotra, 2013). Επιπλέον συνιστώσες που μπορούν να δυσχεραίνουν μια διαδικασία προσέλκυσης, είναι οι διάφορες αλλαγές που συντελούνται κατά καιρούς στην κοινωνία, η δημογραφική κατάσταση μιας χώρας και - στον ιδιωτικό τομέα - η κινητικότητα των ανταγωνιστών, η εφαρμογή μιας καινοτόμου πρακτικής, οι αλλαγές σε επίπεδο εργασιακών σχέσεων (στην ουσία έγκειται στο ευρύτερο νομικό πλαίσιο που τις καλύπτει) και αρκετά ακόμη (Slavic, Bjekic & Berber, 2017).

Επίδραση όμως δεν ασκούν μόνο οι εξωτερικές παράμετροι. Κάθε οργανισμός χαρακτηρίζεται από τη δική του ιδιαιτερότητα στον τρόπο που διαχειρίζεται τις καταστάσεις με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος. Αυτό είναι εξάλλου το κύριο χαρακτηριστικό που θα

συμβάλλει εν τέλει στην επιτυχία ή μη, έκβαση της διαδικασίας προσέλκυσης. Στα χαρακτηριστικά αυτά συγκαταλέγονται το πόσο «ελκυστικός» θεωρείται ο οργανισμός από τους υποψηφίους εργαζομένους, η τοποθεσία όπου βρίσκεται αλλά - πλέον - και η τοποθεσία από όπου δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να εργάζονται, ο γενικότερη κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει και συνοδεύεται από το εργασιακό κλίμα το οποίο επικρατεί στο εσωτερικό του, ο φόρτος εργασίας που επιβαρύνει το προσωπικό και οι τρόποι με τους οποίους δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να τον διαχειριστούν, οι συμπεριφορές, στάσεις και πεποιθήσεις που χαρακτηρίζουν τα άτομα στην πυραμίδα της ηγεσίας (από τους Προϊσταμένους έως τη διοίκηση) και φυσικά, τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που καλείται να καλύψει ένας υποψήφιος (Omisore & Okofu, 2014).

Για παράδειγμα, η «ελκυστικότητα» ενός οργανισμού καθορίζεται συχνά από το είδος των κινήτρων που παρέχει, όπως είναι οι βασικές (basic wage) και οι πρόσθετες απολαβές (bonus wage), ευελιξία ωραρίου εργασίας, ευκαιρίες εξέλιξης και ανέλιξης, παροχές προς τέκνα, παροχές υγειονομικής φύσεως αλλά και από τη στόχευση προς συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων (π.χ. διατήρηση ισορροπίας στα ποσοστά του φύλου, ηλικίες εργαζομένων, επίπεδο εκπαίδευσης, επίπεδο εμπειρίας κ.ά.), στοιχεία που μπορούν μάλιστα να διαπιστωθούν και μέσα από τη διαδικασία των συνεντεύξεων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να διαμορφώνεται κατάλληλα και η λίστα των κινήτρων που προσφέρει ένας οργανισμός και όχι μόνο η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων, έτσι ώστε να μεγιστοποιεί τις πιθανότητες κατάθεσης ενδιαφέροντος από τους πλέον κατάλληλους υποψηφίου. Μόνο έτσι θα δημιουργήσει μια δεξαμενή ατόμων από την οποία μπορεί «ακόμη και να δυσκολευτεί να επιλέξει» τον πιο κατάλληλο από τους κατάλληλους (Omisore & Okofu, 2014).

Σε κάθε περίπτωση, ο περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης θα πρέπει να στηρίζεται σε ρεαλισμό, να είναι εύκολα κατανοητό από τους υποψηφίους και να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η «*ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας*», μπορεί να παρουσιαστεί και σε μια διαδικασία συνέντευξης με τον υποψήφιο και σημαίνει την παρουσίαση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών που συνοδεύουν τη θέση αυτή. Έτσι, ελαχιστοποιούνται οι περιπτώσεις μελλοντικής αποχώρησης ή/και απουσιών των εργαζομένων και αυξάνονται οι πιθανότητες έκφρασης ικανοποίησης. Όσο ειλικρινής όμως και αν είναι η παρουσίαση, δε θα πρέπει να είναι υπερβολικά λεπτομερής αναφορικά με τα καθήκοντα που έχει να αντιμετωπίσει ο υποψήφιος, αφού ενδέχεται να δημιουργηθούν παρερμηνείες και να αποθαρρυνθούν άτομα (Zaman, 2012).

Τέλος, η επιτυχής έκβαση της διαδικασίας επιλογής υποψηφίων, εξαρτάται και από τον αρμόδιο που έχει επιληφθεί το εν λόγω καθήκον, ιδίως κατά την αρχική επαφή με τους

υποψηφίους. Το άτομο αυτό θα ήταν καλό να διατηρεί μια φιλική διάθεση, να εκφράζει έναν ενθουσιασμό για τον οργανισμό και φυσικά, να εκπέμπει αξιοπιστία όσον αφορά τις πληροφορίες που μεταφέρει στον υποψήφιο, τα έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό (ένας πολύ νεαρός, πιθανόν να προβληματίσει κάποιον έμπειρο υποψήφιο για το κατά πόσο ο οργανισμός αντιμετωπίζει με σοβαρότητα την κάλυψη της θέσης), σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης του, τις απαιτούμενες γνώσεις και την εμπειρία (Slavic, Bjekic & Berber, 2017).

Στο στάδιο προσέλκυσης, συναντώνται συμπληρωματικά οι μέθοδοι με τις οποίες αυτή λαμβάνει χώρα. Αυτές συχνά χρησιμοποιούνται και συνδυαστικά - ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και την κουλτούρα του οργανισμού - ενώ είναι συνήθως (Kumari & Malhotra, 2013): δημοσίευση αγγελιών σε έντυπα ή ψηφιακά μέσα, σύναψη συνεργασιών με οργανισμούς Γ'βάθμιας εκπαίδευσης ώστε να απορροφάται μέρος των αποφοιτησάντων ή/και συνεργασιών με εταιρείες που παρέχουν εργαζομένους (αναλαμβάνουν δηλαδή τη διαλογή προσωπικού, για λογαριασμό μεγαλύτερων εταιρειών), οι συστάσεις από το ήδη υπάρχον προσωπικό του οργανισμού προς άτομα του στενού τους κύκλου, η αποστολή βιογραφικών κατόπιν πρωτοβουλίας των ίδιων των υποψηφίων, κρατικές δομές αρμόδιες για την απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού ή και ειδικά για το σκοπό αυτό, προγράμματα (van Hoye, 2014).

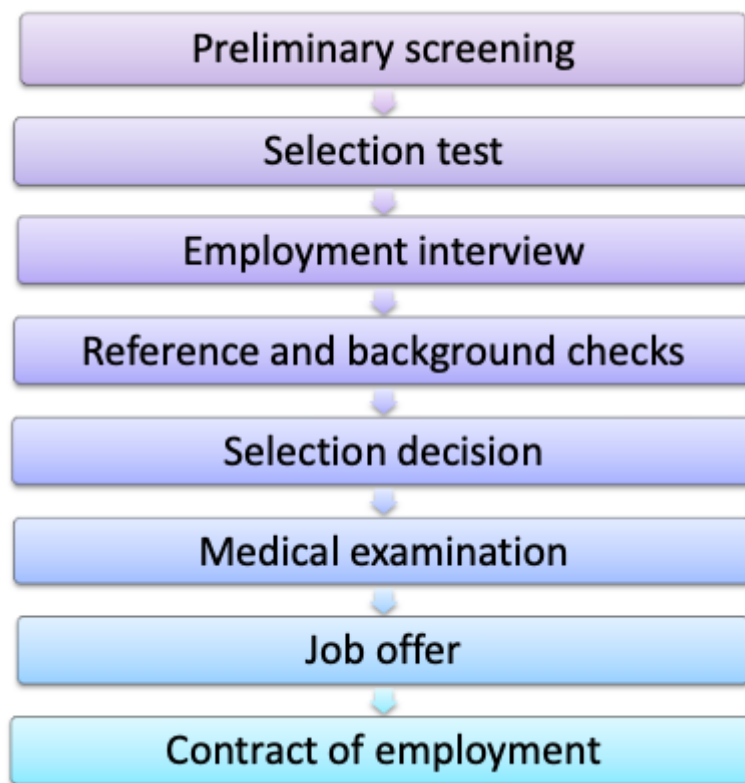
Δεν είναι λοιπόν δύσκολο να αντιληφθεί κανείς τη σημασία και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει μια συνέντευξη, για την προσέλκυση του κατάλληλου εργαζομένου, δεδομένου ότι οι πηγές προσέλκυσης είναι τόσο πολλές και η αξιοπιστία τους δεν είναι πάντοτε εγγυημένη, όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών του οργανισμού. Ορισμένες φορές, ακόμη και οι πελάτες ενός οργανισμού μπορεί να αποτελούν πηγή σύστασης εργατικού δυναμικού, ενώ δε θα πρέπει να παραβλέπεται ο ρόλος των «γνωριμιών», χάρει στις οποίες ένας οργανισμός μπορεί έστω να αξιολογήσει την καταλληλότητα υποψηφίων που δεν προκρίθηκαν μέσα από αντικειμενικές διαδικασίες διαλογής (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).

Ορισμένοι οργανισμοί αναρτούν εσωτερικά τις ανάγκες τους για προσωπικό (ώστε να προσελκύσουν άτομα γνωστά στο ήδη υπάρχον προσωπικό τους), ενώ κάποιοι άλλοι διοργανώνουν μια πιο σύγχρονη μορφή προσέλκυσης, τις «Ανοιχτές Εκδηλώσεις Γνωριμίας» (Open Houses), στις οποίες η πρόσβαση είναι ελεύθερη ακόμα και σε άτομα που δε σχετίζονται με το προσωπικό αλλά ενδιαφέρονται να γνωρίσουν τον οργανισμό. Το χρονικό περιθώριο που έχει ο οργανισμός για την πλήρωση της θέσης, θεωρείται πολύ σημαντικό και ορισμένες φορές, επιστρατεύονται μέθοδοι όπως η αποστολή προσωπικών emails σε συγκεκριμένα άτομα, τα οποία είναι γνωστό πως διαθέτουν τα προσόντα για τη θέση ή η

επικοινωνία με επιτυχώς δοκιμασμένους (στο παρελθόν) συνεργάτες. Σε ακραίες περιπτώσεις, ενδέχεται να έρθουν μεταξύ τους σε επαφή, ακόμη και Τμήματα Διαχείρισης Προσωπικού ανταγωνιστικών οργανισμών, για τη σύσταση ατόμων κατάλληλων για μια θέση (Slavic, Bjekic & Berber, 2017).

Το επόμενο στάδιο είναι η «*Δημιουργία δεξαμενής, με τα καταλληλότερα για τη θέση, άτομα*». Το στάδιο αυτό ξεκινά αφού έχουν συγκεντρωθεί και αξιολογηθεί τα βιογραφικά ή/και οι όποιες αιτήσεις των υποψηφίων και δημιουργείται μια βάση δεδομένων με τα άτομα που προκρίνονται για τη θέση. Αυτό είναι και το στάδιο στο οποίο ο οργανισμός αποφασίζει ποια θα είναι τα άτομα που θα κληθούν για το τελικό στάδιο της επιλογής, το οποίο συχνά είναι μια σειρά συνεντεύξεων είτε δια ζώσης είτε εξ' αποστάσεως (Slavic, Bjekic & Berber, 2017).

Φτάνοντας έτσι στο στάδιο της «*Επιλογής*», ο συχνότερος τρόπος είναι με βάση τα προσόντα του υποψηφίου και τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η συνέντευξη. Παρόλα αυτά, υπάρχουν μελέτες μέσα από τις οποίες η αξιοπιστία των συνεντεύξεων στην επιλογή προσωπικού, αμφισβητείται, προβάλλοντας άλλες πρακτικές ως αποτελεσματικότερες, όπως για παράδειγμα τη διενέργεια εξετάσεων ή/και Τεστ Προσωπικότητας, τη δοκιμή σε πραγματικές συνθήκες εργασίας ή έστω κάποια προσομοίωση. Οι οργανισμοί ωστόσο δε φαίνονται τόσο διατεθειμένοι να τις εφαρμόσουν σε ευρεία έκταση (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).



Τα στάδια μιας καλά οργανωμένης διαδικασίας «Επιλογής Προσωπικού», από την πρώτη διαλογή έως την προσφορά εργασίας και τη σύναψη συμβολαίου με τον υποψήφιο

Πηγή: <https://www.saralstudy.com/study-eschool-ncertsolution/business-studies/staffing/5168-explain-the-procedure-for-selection-of-employees>

Όπως σημειώθηκε και πιο πάνω, το τελευταίο στάδιο είναι αυτό της «**Εισαγωγή & Προσανατολισμού**» του εργαζομένου, στον οργανισμό. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής εργαζομένου/ων, κλείνει επί της ουσίας το κεφάλαιο της εισαγωγικής φάσης, η οποία συνήθως είναι σύντομη σε διάρκεια και μπορεί να φτάσει από λίγους μήνες έως και ολόκληρο χρόνο, εφόσον συμπεριληφθεί σε αυτή η φάση της γνωριμίας και δοκιμής του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Η επιλογή πάντως, θα ήταν καλό να τονιστεί ότι αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία, αφού δεν επιλέγει μόνο ο οργανισμός τον εργαζόμενο αλλά και το αντίστροφο, δεδομένου ότι η εισαγωγική φάση μπορεί να δυσαρεστήσει εν τέλει τον υποψήφιο, ο οποίος και θα αποχωρήσει (van Hove, 2014).

Σε κάθε περίπτωση, η εισαγωγική φάση θεωρείται κομβικής σημασίας για την επιτυχή έκβαση της διαδικασίας επιλογής. Αυτό συμβαίνει επειδή η συνδρομή της στην ένταξη του εργαζομένου στον οργανισμό και κατά συνέπεια στις μελλοντικές του επιδόσεις, έχει διαπιστωθεί σε πλήθος μελετών (Mustapha, Pesanmi & Aremu, 2013 · Sunday, Olaniyi, & Mary, 2015), αποδεικνύοντας πως μια αποτελεσματική εισαγωγική περίοδος είναι ικανή

να βοηθήσει το νεοπροσληφθέν άτομα να προσφέρει για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα τις υπηρεσίες του, στον οργανισμό.

Η σημασία της φάσης προσανατολισμού, έγκειται επίσης στο γεγονός ότι δημιουργεί μια «θετική ψυχολογική προκατάληψη» στον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα, όχι μόνο να αυξάνεται η εργασιακή απόδοση αλλά να μειώνεται και το ποσοστό απουσιών, παράγοντας που συμβάλλει στη διατήρηση ενός υγιούς κλίματος στο χώρο εργασίας (Zaman, 2012). Το είδος του οργανισμού είναι πάντως αυτό που καθορίζει το περιεχόμενο μιας εισαγωγικής φάσης, ενώ σίγουρα παίζουν το δικό τους ρόλο ο εργαζόμενος και το αντικείμενο της θέσης του, όπως επίσης η εμπειρία του σε αντίστοιχα πόστα. Η θεματολογία που έχει συνήθως η φάση προσανατολισμού, σχετίζεται με παραμέτρους όπως η ιστορία του οργανισμού, η κουλτούρα του, οι αξίες που επιδιώκει να μεταδώσει στο προσωπικό του και η αποστολή την οποία επιτελεί. Κατά τη διάρκειά της εξάλλου, σε έναν οργανωμένο οργανισμό τοποθετείται δίπλα στον νεοεισερχόμενο ένας «μέντορας» (καθοδηγητής), στον οποίο μπορεί να απευθυνθεί προκειμένου να επιλύει τυχούσες απορίες, θα έρχεται ευκολότερα σε επικοινωνία με συναδέλφους και θα βρίσκει ταχύτερα όσα χρειάζεται, με σκοπό να επιταχύνονται και οι ενέργειές του κατά το διάστημα προσαρμογής (van Hove, 2014).

Τέλος, η διοίκηση του οργανισμού από την πλευρά της θα πρέπει να έρχεται συχνά σε επαφή με τον καινούριο εργαζόμενο. Έτσι, θα μπορεί ευκολότερα να αξιολογήσει το βαθμό στον οποίο προσαρμόζεται σταδιακά (ιδίως αν ακόμα βρίσκεται σε κατάσταση «υποψηφίου» και διανύει δοκιμαστική περίοδο), ενώ μπορεί μέσα από συνεντεύξεις να λαμβάνει τις πληροφορίες που χρειάζεται για το χαρακτήρα του, τις γνώσεις που διαθέτει και ίσως, κάποιες κρυφές δεξιότητες οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν τον οργανισμό. Μόνο με αυτό τον τρόπο το στάδιο του προσανατολισμού θα καταστεί αποτελεσματικότερο, με διάφορες μελέτες να συγκλείουν προς αυτή την κατεύθυνση (Mustapha, Plesanmi & Aremu, 2013 · Sunday, Olaniyi, & Mary, 2015).

Εν κατακλείδι, από τη στιγμή που η φάση προσανατολισμού έχει σχεδιαστεί και εκτελείται σωστά, αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τον υποψήφιο (ή νεοπροσληφθέντα), να αποδείξει κατά πόσο πράγματι μπορεί να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά σε πραγματικές συνθήκες εργασίας και ικανοποιεί τις προϋποθέσεις που είχαν αρχικά τεθεί για την πλήρωση της θέσης. Στο στάδιο αυτό, δίνεται η ευκαιρία να αναδείξει μέρος των ικανοτήτων του, να ζητήσει και να λάβει υποστήριξη που πιθανόν να μη λάμβανε σε μεταγενέστερες φάσεις αλλά κυρίως, ότι «κάνει για τη θέση» (job-fitting), κάτι που ούτε η πιο εξονυχιστική συνέντευξη δε θα κατάφερνε να αποδείξει με βεβαιότητα. Την ίδια στιγμή, έρχεται αντιμέτωπος με τις αξίες του οργανισμού και μπορεί να αποφασίσει αν τελικά έπραξε ορθά

που τον επέλεξε για να εργαστεί ή επιθυμεί την αποχώρησή του (organization-fit) (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).

2.3 Η διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού

2.3.1 Ερμηνεύοντας τον όρο

Φεύγοντας από το σκέλος της επιλογής εργαζομένων σε έναν οργανισμό και περνώντας σε αυτό της αξιολόγησης των επιδόσεών τους - το οποίο επίσης αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα της εργασίας - θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος καθολικά αποδεκτός από την επιστημονική κοινότητα, ορισμός. Σε γενικές γραμμές λοιπόν και προκειμένου να μην προκληθεί σύγχυση στους αναγνώστες, ως «αξιολόγηση της απόδοσης» θεωρείται η προγραμματισμένη και τακτική εκτίμηση των αποτελεσμάτων της εργασίας ενός ατόμου και των δυνατοτήτων του (Espinilla et al., 2013).

Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει οριστεί και ως μια διαδικασία ή ένα είδος ελέγχου, με τη βοήθεια του οποίου διαπιστώνεται έστω κατά προσέγγιση ο βαθμός συμβολής κάθε εργαζομένου, στην πορεία επίτευξης των στόχων του οργανισμού, διαμέσου της εκτίμησης των αποτελεσμάτων που ο ίδιος έχει αποφέρει χάρη στη διεκπεραίωση των καθηκόντων του (Leonard & Marquardt, 2010). Ως αξιολόγηση, θεωρείται επίσης ο προσδιορισμός μιας «αξίας» για κάθε εργαζόμενο, συγκρίνοντάς τον πάντα με συγκεκριμένα πρότυπα που ακολουθεί ο οργανισμός αλλά και με τους υπόλοιπους εργαζομένους ίδιας κλίμακας καθηκόντων (Jackson, Schuler & Werner, 2009). Οποιοσδήποτε ορισμός και αν δοθεί για την περιγραφή της αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων, το βέβαιο είναι ότι η διαδικασία αποτελεί μια εκ των πιο αναγκαίων, για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού σε ένα σύγχρονο οργανισμό.

Οι αξιολογήσεις που διενεργούν οι οργανισμοί, λαμβάνουν συνήθως χώρα ανά τακτά χρονικά διαστήματα (έχουν περιοδική ισχύ δηλαδή) και αποσκοπούν τόσο στην εξέταση των επιδόσεων των εργαζομένων όσο και στη συζήτηση αυτών, με σκοπό τον εντοπισμό των περιθωρίων βελτίωσης, όπου και εφόσον κριθεί ότι χρειάζεται. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η αξιολόγηση της απόδοσης σε έναν οργανισμό, έχουν σημειωθεί από τους Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης (2008) ως εξής:

- ✓ βοηθούν να υλοποιούνται οι στόχοι που τίθενται τόσο για τα επιμέρους τμήματα όσο και για το σύνολο του οργανισμού
- ✓ οδηγούν σε επιβράβευση, η οποία προσφέρει ικανοποίηση στο προσωπικό (ή οι ποινές αντίστοιχα, διδάσκουν τρόπους αποφυγής σφαλμάτων)
- ✓ βοηθούν στον προσδιορισμό των κενών κατάρτισης
- ✓ ελαχιστοποιούν το ρίσκο απόλυσης εξαιτίας κάποιας άδικης στάσης, αφού μια κακή επίδοση εντοπίζεται στα αρχικά της στάδια και μπορεί να αλλάξει από νωρίς, ωφελώντας ταυτόχρονα και τον ίδιο τον εργαζόμενο
- ✓ οδηγεί σε γρηγορότερο εντοπισμό παραπόνων ή/και προβλημάτων
- ✓ βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν το είδος των συμπεριφορών που επιθυμεί ο οργανισμός, καθώς και ποιες είναι μη-αποδεκτές

2.3.2 Η εξέλιξη της διαδικασίας αξιολόγησης: Εισαγωγή της δομημένης συνέντευξης

Η αξιολόγηση μιας κατάστασης (ή διαδικασίας ή ενός αποτελέσματος) αποτελεί ένα είδος εκτίμησης το οποίο εφαρμόστηκε για πρώτη φορά σε μεγάλη έκταση, μετά το τέλος του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου και πέρασε από τις στρατιωτικές μονάδες στον επιχειρηματικό κλάδο. Συγκεκριμένα, μια πρόιμη μορφή της συναντάται κατά τη δεκαετία του '20, στις ΗΠΑ, όπου οι εταιρίες υιοθέτησαν ένα «*σύστημα αμοιβών βάσει αξίας εργαζομένου*» (Merit Rating) και θεωρήθηκε τόσο αποδοτικό που διήρκεσε έως και τη δεκαετία του '50, όταν επεκτάθηκε πέραν των απλών εργαζομένων, στα στελέχη των εταιρειών. Η επέκταση αυτή, οδήγησε στη δημιουργία μιας συγκεκριμένης ορολογίας στον κλάδο των επιχειρήσεων, σχετικής με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και αφορά (Jackson, Schuler & Werner, 2009):

- ❖ Τον περιορισμό του όρου “*Merit Rating*” στην αξιολόγηση των εργαζομένων που πληρώνονται με την ώρα, καθώς και στις περιπτώσεις όπου τίθεται ζήτημα κριτηρίων για την προσαρμογή των αμοιβών και για την έγκριση μεταθέσεων ή/και προαγωγών

- ❖ Τους όρους «αξιολόγηση εργαζομένου» και «αξιολόγηση απόδοσης», οι οποίοι σχετίζονται κυρίως με την εργασιακή εξέλιξη των εργαζομένων, ιδίως αυτών που καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις
- ❖ Πρόσθετους όρους που υιοθετούνται από οργανισμούς, όπως για παράδειγμα τις «εκθέσεις προόδου» κ.ά.

Με το πέρασμα του χρόνου, τόσο ο ρόλος της αξιολόγησης όσο και η φύση της διαφοροποιήθηκαν αρκετά. Σε πρώτη φάση, η αξιολόγηση με την παραδοσιακή της μορφή αποσκοπούσε στην κριτική του εργαζομένου και την κατάθεση μιας αναφοράς (report) στην οποία σημειώνονταν - κατά πλειοψηφία, αν όχι σε όλη της την έκταση - τα αρνητικά που είχε εντοπίσει ο προϊστάμενος ενός ατόμου και συνόδευε τον εργαζόμενο σε όλη του τη σταδιοδρομία. Μάλιστα, ο εργαζόμενος δεν είχε κανέναν είδους συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης (ούτε του ιδίου ούτε ανωτέρων του) και οι οργανισμοί που εφαρμόζαν αυτό το σύστημα δεν απέδιδαν καμιά σημασία στη βελτίωση των επιδόσεων. Ορισμένα ακόμη αρνητικά στοιχεία του παραδοσιακού συστήματος ήταν ο σημαντικά αυξημένη του εστίαση σε επιδόσεις του παρελθόντος και η ισχυρή του σύνδεση με το σύστημα απολαβών (van Hoye, 2014). Τέλος, κρίνεται σημαντικό να επισημανθεί το γεγονός ότι, σε μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, κρύβεται μια σειρά διαφόρων κινδύνων, οι οποίοι σχετίζονται με καταστάσεις όπως (Tegan & Merkus, 2022): (i) η επιείκεια (ή αυστηρότητα) του αξιολογητή, (ii) η κεντρική τάση που προάγει ο οργανισμός, (iii) το «Φαινόμενο του φωτοστέφανου» (“*Halo Effect*”, η οποία αποτελεί ένα είδος προκατάληψης, όπου ένα και μόνο χαρακτηριστικό του ατόμου κρίνεται ικανό από τον αξιολογητή να σχηματίσει συνολική εντύπωση για το άτομο), (iv) τα πρώιμα και πρόσφατα αποτελέσματα αξιολογήσεων, (v) οι προκαταλήψεις από και προς τους αξιολογούμενους, καθώς και αρκετά ακόμη.

Από την άλλη, συναντά κανείς την αξιολόγηση με τη σύγχρονη μορφή της, η οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του εργαζομένου. Σε αυτή, η συμμετοχή των εργαζομένων είναι αρκετά αυξημένη, ενώ μπορούν να συμμετάσχουν σε μια δομημένη συζήτηση η οποία δε δίνει προσοχή μόνο στην αξιολόγηση των παλιότερων επιδόσεών τους αλλά εστιάζει ταυτόχρονα στη βελτίωση των επερχόμενων. Σημαντικό σκέλος της σύγχρονης διαδικασίας αξιολόγησης, είναι να προσφέρει στον εργαζόμενο σε οποιαδήποτε βαθμίδα εξουσίας και αν βρίσκεται, να εκφράσει τη δική του οπτική για τη λειτουργία του οργανισμού και την προσωπική του απόδοση. Με αυτό τον τρόπο, προδίδεται αφενός το

ενδιαφέρον του οργανισμού για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων του και αφετέρου, μπαίνουν τα θεμέλια για τη δημιουργία ενός πλαισίου μέσα από το οποίο θα επικοινωνούν αποτελεσματικά οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους, οδηγώντας σε βελτιωμένες εργασιακές επιδόσεις (Lunenburg, 2012).

2.3.3 Χρηστικότητα, σκοπός και στόχοι

Ο γενικός σκοπός των αξιολογήσεων των επιδόσεων των εργαζομένων, σε οποιοδήποτε οργανισμό και αν διενεργούνται, είναι να τεκμηριώσουν τις αποφάσεις της εκάστοτε διοίκησης σε ζητήματα που άπτονται (Reissner & Whittle, 2022):

- ✚ προσλήψεις που διαπιστώνεται πως χρειάζεται ο οργανισμός, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικότερα ή/και να στελεχώσει νέα τμήματα
- ✚ της μισθοδοσίας των στελεχών και εργαζομένων του, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών επιβράβευσης (bonuses)
- ✚ των προαγωγών ή μεταθέσεων που έχουν ζητηθεί
- ✚ του ενδεχομένου πρόσθετης κατάρτισης των εργαζομένων
- ✚ μιας πιθανής λύσης συνεργασίας

Σημαντικό όμως είναι να γνωρίζει κανείς και τη χρησιμότητα μιας αξιολόγησης, αφού τα αποτελέσματά της είναι αυτά που θα προδώσουν το βαθμό στον οποίο οι ενέργειες έχουν εκτελεστεί ορθά ή απαιτούνται αλλαγές και κατά πόσο οι εργαζόμενοι κατάφεραν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους, δυσκολεύτηκαν ή δε γνώριζαν ζητήματα. Μια αξιολόγηση λοιπόν χρησιμεύει (Johnson & Rowlands, 2012):

- i. Ως «*αναπτυξιακό εργαλείο*», αφού μέσα από αυτή εντοπίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες για μερίδα εργαζομένων, δεδομένου ότι παρέχεται ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με την απόδοσή τους, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της εργασίας τους μέσω της περαιτέρω ανάπτυξής τους

- ii. Ως «*εργαλείο διοίκησης*», αφού με τη βοήθειά της λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν το ύψος των μισθολογικών απολαβών, των προαγωγών, της αναγνώρισης των επιδόσεων κάθε εργαζομένου, καθώς και των πιθανών ελλείψεων που παρουσιάζονται από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, του εντοπισμού του βαθμού επίτευξης στόχων και των πιθανών αναγκών για αντικατάσταση προσώπων σε συγκεκριμένες θέσεις
- iii. Ως «*εργαλείο εκτίμησης οργανωσιακών στόχων*», αφού μέσα από αυτή προγραμματίζονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, αποφασίζονται ο χρόνος στον οποίο θα πραγματοποιηθούν και οι τεχνικές με τις οποίες θα υλοποιηθούν οι διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού, εκτιμάται ο βαθμός υλοποίησης των στόχων και καθορίζονται νέοι
- iv. Ως «*εργαλείο διαχείρισης της γραφειοκρατίας*», αφού συνδράμει στην έγγραφη τεκμηρίωση των αποφάσεων οι οποίες σχετίζονται με το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού στον οργανισμό, ζητήματα που συνδέονται με την πειθαρχία και ζητήματα που σχετίζονται με τη νομοθεσία

Οι αξιολογήσεις λοιπόν των εργαζομένων, ως κύριο στόχο έχουν να παράσχουν στη διοίκηση πληροφορίες και δεδομένα χρήσιμα για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, ενώ στον εργαζόμενο να παρέχουν ενημέρωση για τα θετικά που έχουν διαπιστωθεί και τις ελλείψεις που θα πρέπει να καλύψει. Με άλλα λόγια, οι αξιολογήσεις αποσκοπούν (Aguinis & Solarino, 2019):

- Στον εντοπισμό των εργαζομένων που αποδίδουν ή κρατούν πίσω τον οργανισμό
- Στη μελλοντική βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων όσον αφορά τους χρόνους και τις μεθόδους διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους
- Στη βελτίωση του συστήματος αμοιβών, δηλαδή των αυξήσεων, των bonuses που πιθανόν υπάρχουν σε συμβόλαια ή/και στην επίδοση βραβείων υλικής φύσης. Πιο απλά, στην αναγνώριση της καλής πορείας των εργαζομένων.

- Στην καταγραφή και επίδοση παρατηρήσεων για τα κακώς κείμενα, ώστε να γνωστοποιηθεί στον κάθε εργαζόμενο η επιθυμία του οργανισμού να βελτιώσει σημεία της δουλειάς του
- Στη γνωστοποίηση των παραπόνων και των προβλημάτων που πιθανόν έχουν οι εργαζόμενοι από προϊσταμένους ή τον οργανισμό (διοίκηση)
- Στην αποτελεσματικότερη τοποθέτηση στελεχών στα τμήματα, με βάση τις δεξιότητες και την απόδοση που σημειώνουν, όπως επίσης την ανάθεση περαιτέρω αρμοδιοτήτων προς στελέχη που επιδεικνύουν ζήλο και επιδιώκουν εξέλιξη
- Τη διαπίστωση του βαθμού αποδοτικότητας του οργανισμού και την αντιμετώπιση των όποιων αδυναμιών στο σύστημα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων
- Την πληροφόρηση και ενδελεχή ενημέρωση των ίδιων των εργαζομένων, για το πόσο αποτελεσματικοί είναι εν τέλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ώστε να προγραμματίζουν, αναλόγως, τις επόμενες κινήσεις που αφορούν τη σταδιοδρομία τους, σύμφωνα πάντα με τις δυνατότητες που έχουν να ανελιχθούν, βάσει των επιδόσεών τους
- Τον εντοπισμό πιθανών προσωπικών προβλημάτων τα οποία ταλανίζουν τους εργαζόμενους και κατ' επέκταση επιδρούν αρνητικά στην απόδοσή τους
- Τον εντοπισμό οργανωσιακών και διοικητικών αδυναμιών (ή ελλείψεων)

2.4 Το εργαλείο της συνέντευξης

2.4.1 Τα αίτια πίσω από τη διαδεδομένη χρήση των συνεντεύξεων

Όπως λοιπόν διαπιστώθηκε από όσα εν συντομία παρουσιάστηκαν παραπάνω, μια συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ευρεία έκταση από τους οργανισμούς, προκειμένου να επιλέξουν το κατάλληλο για αυτούς προσωπικό. Συχνά μάλιστα, μια συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά με άλλα εργαλεία αξιολόγησης εργαζομένων όπως τα

βιογραφικά σημειώματα (CVs), διάφορα πιστοποιητικά σπουδών ή μετεκπαίδευσης, οι συστατικές επιστολές και αρκετά ακόμη. Ερχόμενοι τώρα στις πιο σύνθετες περιπτώσεις αξιολόγησης ενός εργαζομένου, αυτές της επιλογής στελεχών διοίκησης ή ατόμων που πρόκειται να αναλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις, η συνέντευξη - εφόσον υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι - δεν αποτελεί παρά μόλις ένα μέρος, μιας ευρύτερης και πιο σύνθετης διαδικασίας επιλογής, στην οποία συμπεριλαμβάνονται δείγματα εργασίας σε πραγματικές συνθήκες, γραπτές εξετάσεις και συναντήσεις με ανώτερα στελέχη του οργανισμού, αναλόγως το στάδιο επιλογής από το οποίο διέρχεται ο υποψήφιος (Nikolaou & Georgiou, 2018).

Ως πρόσθετο εργαλείο επιλογής (ή τεχνική ή μέρος διαδικασίας), μια συνέντευξη έχει μελετηθεί από πλήθος ερευνών για το περιεχόμενο που πρέπει να έχει, την αποτελεσματικότητα που μπορεί να επιφέρει και τη συνδρομή που εν τέλει σημειώνει στην τελική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επιπροσθέτως, οι συνεντεύξεις έχουν γίνει αντικείμενο αρκετών κριτικών - όχι απαραίτητα εποικοδομητικών - όσον αφορά την αξιοπιστία και την εγκυρότητά τους. Παρά τις κριτικές όμως οι οποίες έχουν ασκηθεί στο εργαλείο αυτό, αποτελεί γεγονός ότι οι οργανισμοί τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα συνεχίζουν να το χρησιμοποιούν σε μεγάλο εύρος, ενώ επί του πρακτέου αποδεικνύεται ότι η μέθοδος αυτή θα συνεχίσει να εφαρμόζεται. Ο λόγος εντοπίζεται στο ότι όσο και αν αποδεικνύεται πως παρουσιάζει μια σειρά από προβλήματα (που έχουν γίνει αποδεκτά από τα Τμήματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού), δίνει στις διοικήσεις μια δυνατότητα που κανένα άλλο εργαλείο δεν καταφέρνει να δώσει και κατά συνέπεια να εκτοπίσει τη διαδικασία της συνέντευξης από τις προτιμήσεις των οργανισμών. Η δυνατότητα αυτή δεν είναι άλλη από την προσωπική επαφή με τους υποψηφίους και την αλληλεπίδραση που προσφέρει μεταξύ των αρμοδίων για τη διαλογή/επιλογή και των ατόμων που επιδιώκουν την είσοδό τους στον οργανισμό (Huffcutt, Culbertson & Weyhrauch, 2013).

Η συνέντευξη αποτελεί - σε γενικές γραμμές - μια ιδιαίτερα απλή στη διεξαγωγή της, διαδικασία και επιτρέπει τόσο στο άτομο που τη διενεργεί όσο και στον υποψήφιο, να γνωριστούν καλύτερα (είτε δια ζώσης είτε μέσω χρήσης ψηφιακών μέσων), να ανταλλάξουν πλήθος πληροφοριών και να αποφασίσουν εν τέλει κατά πόσο θα επιθυμούσαν μια περαιτέρω συνεργασία. Ορισμένες φορές μάλιστα, το άτομο που διενεργεί τη συνέντευξη και ιδίως αν πρόκειται για υποψηφίους με πολύ υψηλά προσόντα, οι οποίοι στόχος είναι να καλύψουν ιδιαίτερα απαιτητικές θέσεις, έχει την ευκαιρία να διερευνήσει χαρακτηριστικά του υποψηφίου μέσα από ερωτήσεις ασύμβατες, “*out of the box*”, προκειμένου να

διαπιστώσει την ευστροφία του υποψηφίου, την ετοιμότητά του σε αιφνίδιες καταστάσεις, τη διάθεσή του να ρισκάρει και αρκετά ακόμα (Ingold et al., 2014).

Για τους εργοδότες, η διενέργεια συνεντεύξεων αποτελεί μιας πρώτης τάξης ευκαιρία προκειμένου (Gross, 2015):

- ▶ Να συζητήσουν λεπτομέρειες όπως οι όροι μιας συνεργασίας, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ή/και ο χρόνος έναρξής της (ή αλλιώς, τη «*ρεαλιστική ανασκόπηση της συνεργασίας*»)
- ▶ Να εκτιμήσουν το επίπεδο εμπειρίας ενός υποψηφίου, την καταλληλότητά τους για τη θέση που καλούνται να πληρώσουν και την - κατά προσέγγιση - ικανότητά τους να αποδίδουν τα επιθυμητά, όπως επίσης και το βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος πράγματι επιθυμεί να ενταχθεί στο εργατικό δυναμικό του οργανισμού (το γνωστό “*job-fit*” και “*organization-fit*”)
- ▶ Να παρουσιαστεί στον υποψήφιο η αξία της θέσης για την οποία αξιολογείται, συμπεριλαμβανομένων των όποιων προνομίων προσφέρονται ή της εκπαίδευσης που πιθανόν απαιτηθεί, για να επιτευχθεί από την πλευρά του υποψηφίου η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα στη διεκπεραίωση των καθηκόντων του
- ▶ Να παρουσιαστούν στον υποψήφιο τα θετικά στοιχεία της θέσης και του οργανισμού, ώστε να σχηματίσει καλή εικόνα ως «*εργοδότης*» ή «*συνεργάτης*»

Από την πλευρά των υποψηφίων, η διενέργεια συνεντεύξεων αποτελεί επίσης μια πρώτης τάξεως ευκαιρία, προκειμένου (Gross, 2015):

- ▶ Να καταλάβει καλύτερα τη θέση στην οποία πρόκειται να εργαστεί. Συγκεκριμένα, να πάρει μια πρώτη γεύση των αρμοδιοτήτων που της αναλογούν και των ευθυνών που τη βαραίνουν.
- ▶ Να καταθέσει μια σειρά ερωτήσεων προς τον αρμόδιο για τη διενέργεια της συνέντευξης, σχετικά με τη θέση, τον οργανισμό, τις απολαβές ή το κλίμα στον εργασιακό χώρο
- ▶ Να αποφασίσει εν τέλει, αν πράγματι επιθυμεί να εργαστεί στον οργανισμό

2.4.2 Η χρησιμότητα των συνεντεύξεων: Πτυχές δομημένων και μη συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις όμως θα πρέπει να αποτελούνται από μια δομή, η οποία

χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα (validity) ή με πιο απλά λόγια, ότι η συνέντευξη ως εργαλείο εκτιμά πράγματι το μέγεθος (ή την κατάσταση) που έχει θέσει ως στόχο. Μια έγκυρη δομή συνέντευξης, διαπιστώνεται όταν συναντάται ταύτιση ανάμεσα στα δικά της συμπεράσματα και αυτά ενός (τουλάχιστον) ακόμη διαφορετικού εργαλείου αξιολόγησης του υποψηφίου, όπως για παράδειγμα κάποιο Τεστ Γνώσεων. Με αυτό τον τρόπο γίνεται καλύτερα αντιληπτό το τι έχει αποτυπωθεί σχετικά με τις δεξιότητες και ικανότητές του. Στόχος μιας συνέντευξης εξάλλου, είναι να καταφέρει να προβλέψει την καταλληλότητα του αξιολογούμενου ατόμου και να εκτιμήσει - έστω κατά προσέγγιση - τις εργασιακές του επιδόσεις (Seijts & Kyei-Poku, 2010). Οι ενστάσεις όμως που οφείλονται στην επιλογή της από τους οργανισμούς, ως εργαλείου ευρείας χρήσεως για την επιλογή εργαζομένων, σχετίζονται με το κατά πόσο κατορθώνει τελικά να επιτύχει το στόχο της και τι μπορεί πράγματι να εξάγει το άτομο που τη διενεργεί, μέσα στο μικρό χρονικό διάστημα που συνήθως αυτή καταλαμβάνει (Gross, 2015).

2.4.2.1 Επίπεδο νοημοσύνης & αντικείμενο εργασίας

Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ένας βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στις επιδόσεις που σημειώνονται κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης και στα αποτελέσματα των Τεστ Νοημοσύνης (Intelligence Test), για τα ίδια άτομα. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι οι συνεντεύξεις επιτελούν το ρόλο ενός «σκιώδους Τεστ Νοημοσύνης». Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί στο παρελθόν ότι όσο λιγότερο δομημένη είναι μια συνέντευξης τόσο περισσότερο καταφέρνει να εκτιμήσει αποτελεσματικά το πραγματικό επίπεδο νοημοσύνης του υποψηφίου, ενώ όσο πιο ακριβής είναι στην εκτίμηση της νοημοσύνης τόσο καλύτερα καταφέρνει να προβλέψει τις μελλοντικές εργασιακές επιδόσεις. Επιπροσθέτως, οι δομημένες συνεντεύξεις έχει διαπιστωθεί πως καταφέρνουν να εκτιμήσουν σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό βαθμό, το επίπεδο γνώσεων σε κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας που ενδιαφέρει τον οργανισμό. Οι συνεντεύξεις που διενεργούνται με τον παραδοσιακό τρόπο επίσης έχουν τη δυνατότητα να εκτιμήσουν τη νοημοσύνη με αρκετή ακρίβεια, ωστόσο δεν είναι αυτός ο στόχος τους (Ingold et al., 2014).

2.4.2.2 Επικοινωνιακές δεξιότητες & προσωπικότητα

Ένα ακόμη στοιχείο που καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμες τις συνεντεύξεις, έναντι άλλων

εργαλείων αξιολόγησης υποψηφίων εργαζομένων, είναι ότι δημιουργεί εικόνα για την προσωπικότητα και τις κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων. Για παράδειγμα, στις μη-δομημένες συνεντεύξεις συναντάται επίδραση από τις «Πέντε Κύριες Συνιστώσες της Προσωπικότητας» (δηλαδή το Βαθμό Εξωστρέφειας, την Ευσυνειδησία, το πόσο ανοικτό είναι ένα άτομο σε καινούριες εμπειρίες, στην ικανότητά του να γίνεται ευχάριστος/η για τους γύρω και το Άγχος που εκδηλώνει), ακόμη και αν ο αρμόδιος για τη συνέντευξη δεν αποσκοπεί σε κάτι τέτοιο (Seijts & Kyei-Poku, 2010).

Στις μη-δομημένες συνεντεύξεις, έχει επίσης διαπιστωθεί υψηλού βαθμού συσχέτιση των συμπερασμάτων τους με τις επικοινωνιακές ικανότητες του υποψηφίου, αν και αυτό ευθυγραμμίζεται με τη φύση αυτής καθ' εαυτής της συνέντευξης, η οποία - θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς - είναι εξ' ορισμού μια συνάντηση κοινωνικής μορφής (Gross, 2015). Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι, ακόμη και στις δομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες από τη δομή τους συμβάλουν σε μια προσπάθεια να αποφύγουν οι αξιολογητές τις όποιες επιδράσεις, έχει σημειωθεί υψηλού βαθμού συσχέτιση με τις επικοινωνιακές δεξιότητες του αξιολογούμενου (Ingold et al., 2014).

Συμπερασματικά, έχει διαπιστωθεί - όσον αφορά τα χαρακτηριστικά που εκτιμά εν τέλει μια συνέντευξη - ότι καταφέρνει να δώσει μια εικόνα τόσο για τις δεξιότητες του υποψηφίου όσο και για την ευσυνειδησία του στο αντικείμενο εργασίας. Οι διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία τριάντα χρόνια, φαίνεται να δείχνουν ότι οι συνεντεύξεις καταφέρνουν να εκτιμήσουν με επιτυχία το επίπεδο γνώσης του αντικειμένου που ενδιαφέρει τον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα υπογραμμίζουν τη συμβολή τους προς αυτή την κατεύθυνση, ιδίως σε περιπτώσεις κατά τις οποίες η θέση εργασίας εμπεριέχει την επίδοση οδηγιών, συμβουλών και κατευθύνσεων προς υφισταμένους. Δηλαδή όταν πρόκειται για θέσεις αυξημένης ευθύνης. Οι συνεντεύξεις σε αυτές τις περιπτώσεις κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμες, διότι μπορούν να δώσουν κατά προσέγγιση την εικόνα που θα έδινε ίσως και ένα «Τεστ Προσομοίωσης Εργασίας» (Job Simulation Test), με την υποσημείωση ότι καθίσταται πραγματικά χρήσιμη μόνο στην περίπτωση που η γνώση του αντικειμένου της εργασίας έχει διαπιστωθεί με σαφήνεια (Nuntamanop, Kauranen & Igel, 2013).

Για κάθε οργανισμό λοιπόν, φαίνεται πως μια συνέντευξη (είτε είναι δομημένη είτε μη-δομημένη) μπορεί να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο στην αξιολόγηση ενός υποψηφίου, τόσο δε μάλλον όταν αυτός/ή πρόκειται να αναλάβει μια θέση που περιλαμβάνει ανάληψη ευθυνών και πλήθους αρμοδιοτήτων, με έναν αριθμό υφισταμένων υπό την εποπτεία του. Διαπιστώνεται επίσης ότι οι δεξιότητες επικοινωνίας συνδράμουν σημαντικά στην εικόνα που θα σχηματίσει ο αρμόδιος για τη συνέντευξη, επομένως πέρα από το

γνωστικό υπόβαθρο, διαδραματίζουν και αυτές το δικό τους καθοριστικό ρόλο (Huffcutt, Culbertson & Weyhrauch, 2013).

Ωστόσο, αυτό που προκαλεί διάφορα ερωτήματα, είναι ο βαθμός στον οποίο οι δεξιότητες και ικανότητες του συνεντευξιαζομένου, αξιολογούνται αξιόπιστα και έγκυρα μέσα από τα δύο κύρια είδη συνεντεύξεων, τις δομημένες και τις μη-δομημένες (ή ελεύθερες). Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν διάφορες μελέτες (Gilliland & Steiner, 2012 · Huffcutt, Culbertson & Weyhrauch, 2013 · Gross, 2015) είναι ότι οι πρώτες σημειώνουν καλύτερα αποτελέσματα στην εκτίμηση του επιπέδου γνώσεων επί του αντικειμένου εργασίας αλλά ταυτόχρονα μπορούν να εκτιμήσουν αποτελεσματικότερα και τις κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων.

Από την άλλη όμως, οι ελεύθερες συνεντεύξεις έχει διαπιστωθεί (Ingold et al., 2014 · Gross, 2015) ότι καθίστανται περισσότερο χρήσιμες όταν στόχος είναι να αξιολογηθεί η προσωπικότητα των ατόμων, ενώ και στην εκτίμηση των κοινωνικών τους δεξιοτήτων δεν τα καταφέρνουν άσχημα. Σε γενικές γραμμές, έχει σημειωθεί ότι μια μη-δομημένη συνέντευξη επιτρέπει στον οργανισμό να διακρίνει καλύτερα τους κατάλληλους από τους ακατάλληλους εργαζομένους, εξαιτίας της δυνατότητας που δίνει στους αρμοδίους για τη διαδικασία, να κινηθούν πιο ελεύθερα. Το γεγονός αυτό από μόνο του, θα πρέπει να προβληματίσει τους οργανισμούς που απορρίπτουν τις μη-δομημένες συνεντεύξεις, ιδίως όταν πρόκειται για συγκεκριμένους κλάδους, όπως η εκπαίδευση και η υγεία (Seijts & Kyei-Poku, 2010).

2.4.2.3 Συνείδηση

Όπως έχει σημειωθεί και σε προηγούμενη ενότητα, μια συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης ανάμεσα στον αρμόδιο για τη διεξαγωγή της και στον συνεντευξιαζόμενο, επιτρέποντάς τους να ανταλλάσσουν ζητήματα που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας, τις αρμοδιότητες που πρέπει να διεκπεραιώνονται (ή ολοκληρώθηκαν, ανάλογα τη φάση της συνέντευξης) ή/και τα διάφορα περιβάλλοντα εργασίας από όπου έχει διέλθει ο εξεταζόμενος στην καριέρα του. Έτσι, οι συνεντεύξεις μετατρέπονται σε μια ευκαιρία να εκτιμηθούν οι δεξιότητες του υποψηφίου στην ενσωμάτωση σε μια ομάδα (σύνολο), δηλαδή το πόσο ικανός/ή είναι να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, να επιμένει στην εργασία του, να διατηρεί σταθερά επίπεδα επιδόσεων και να είναι ευσυνείδητος. Αυτά διαπιστώνονται κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, μέσα από κατάλληλα διατυπωμένες διευκρινίσεις (ή επεξηγήσεις) που ζητά ο αρμόδιος αξιολογητής. Δεδομένου λοιπόν ότι μια

συνέντευξη επιτρέπει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στον εξεταστή και τον εξεταζόμενο, δεν είναι λίγοι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη διαδικασία σε ομαδική βάση, ως μοχλό περαιτέρω αξιολόγησης των υποψηφίων, στα πλαίσια λειτουργίας εντός ομάδων εργασίας (Nuntamanop, Kauranen & Igel, 2013).

Καθοριστικής σημασίας στοιχείο που μπορεί να εξαχθεί μέσα από τις συνεντεύξεις, είναι ο βαθμός στον οποίο ο εξεταζόμενος «*ταιριάζει*» με το προφίλ που ο οργανισμός επιθυμεί να εξάγει προς τα έξω. Οι αξιολογητές - όταν ένας υποψήφιος διέρχεται μέσα από στάδια συνεντεύξεων, κατά τα οποία αλληλεπιδρά με περισσότερους τους ενός - έχουν τη δυνατότητα να διασταυρώσουν τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους και να διαπιστώσουν κατά πόσο ο υποψήφιος βρίσκεται κοντά στα πρότυπα της κουλτούρας που προάγει ο οργανισμός, θεωρώντας την μια σοβαρή παράμετρο, η οποία και καθορίζει τελικά το αποτέλεσμα της κρίσης τους, άρα κατ' επέκταση την επιλογή (Goldman & Casey, 2010).

Για ορισμένους οργανισμούς, η ταύτιση των αξιών του υποψηφίου με αυτές του οργανισμού ως σύνολο, θεωρείται σοβαρή πτυχή της εναρμόνισης της κουλτούρας τους σε όλα τα επίπεδα εργαζομένων και προδίδει το βαθμό στον οποίο ένας υποψήφιος ταυτίζεται με τον οργανισμό σε ζητήματα που θεωρούνται σοβαρά για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Μέσα από τις συνεντεύξεις, είναι εφικτός ο εντοπισμός του βαθμού στον οποίο ένας υποψήφιος δείχνει ότι οι αξίες του ευθυγραμμίζονται με αυτές του οργανισμού. Μπορεί λοιπόν η διαδικασία να προβλέψει αρκετά καλά τα επίπεδα συνείδησης, δηλαδή της όρεξης του υποψηφίου να λειτουργεί και πέραν των ορίων που καθορίζει η απλή περιγραφή της θέσης του, να παρέχει βοήθεια, να εφαρμόζει κανόνες, να προβάλλει τον οργανισμό στις δημόσιες εμφανίσεις του και να διατηρεί μια στάση που διαφημίζει όχι μόνο τον ίδιο αλλά και τα θετικά του χώρου εργασίας του (Goldman & Casey, 2010).

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, η συνείδηση (πιο συγκεκριμένα, η «*οργανωσιακή συνείδηση*») ενός υποψηφίου κρίνεται ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέγεθος για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων, τουλάχιστον στην πλειοψηφία των χώρων εργασίας. Σε ορισμένους μάλιστα κλάδους, η συνείδησή του αποτελεί ένα εκ των πλέον καθοριστικών παραμέτρων όχι μόνο για την επιλογή του υποψηφίου αλλά και για τη μελλοντική του εξέλιξη. Αυτό λοιπόν το χαρακτηριστικό εκτιμάται σχετικά δύσκολα μέσα από τις διαδικασίες των δομημένων συνεντεύξεων. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι αυτές δεν προσφέρουν το απαραίτητο επίπεδο αλληλεπίδρασης ούτε δίνουν τη δυνατότητα πρόσθετων διευκρινιστικών ερωτήσεων όπως συμβαίνει στις μη-δομημένες, έτσι ώστε ο αρμόδιος να εκτιμήσει σε βάθος τη συμπεριφορά του υποψηφίου, όπως αυτή ίσως έχει επηρεαστεί από τα περιβάλλοντα εργασίας στα οποία εργάστηκε στο παρελθόν. Μάλιστα, ακόμα και οι υπέρμαχοι των

δομημένων συνεντεύξεων παραδέχονται πως η ικανότητα ενσωμάτωσης ενός υποψηφίου μπορεί ευκολότερα να γίνει αντιληπτή μέσα από διαδικασίες ελεύθερων συνεντεύξεων (Gilliland & Steiner, 2012 · Gross, 2015 · Nikolaou & Georgiou, 2018).

2.4.3 Δομημένες συνεντεύξεις: Κρίσιμες πτυχές της διαδικασίας

2.4.3.1 Οι παράμετροι της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας

Ο σχεδιασμός των συνεντεύξεων είναι ένα καθήκον σαφώς πιο δύσκολο από τη διεξαγωγή τους. Μάλιστα, μια συνέντευξη που έχει σχεδιαστεί πρόχειρα ή παρουσιάζει σοβαρές ελλείψεις, είναι αρκετά πιθανό να αφήσει στους συνεντευξιζομένους ακόμη και αλγεινή εντύπωση, με την εμπειρία τους να μεταφέρεται σε εν δυνάμει υποψηφίους προς τον οργανισμό και ως εκ τούτου να αποκλείει μερίδα ικανών εργαζομένων. Το ίδιο μάλιστα μπορεί να συμβεί ακόμη και σε ενδεχόμενους (ή υπάρχοντες) πελάτες, επιδρώντας αρνητικά στην εικόνα του οργανισμού (Goldman & Casey, 2010). Έτσι, μιας ελλιπώς οργανωμένη συνέντευξη μπορεί ακόμη και να πλήξει τη φήμη του οργανισμού, οδηγώντας - σε ακραίες περιπτώσεις αδικιών - σε χρονοβόρες και πολυέξοδες δικαστικές διαμάχες, οι οποίες εν τέλει να δικαιώσουν τους υποψηφίους (Johnson & Rowlands, 2012).

Οι συνεντεύξεις λοιπόν, έχουν δεχθεί πλήθος κριτικών ως εργαλεία αξιολόγησης και επιλογής εργαζομένων, για την εγκυρότητα που τις χαρακτηρίζει και την αξιοπιστία που αποπνέουν. Η αξιοπιστία εξάλλου μιας τεχνικής (μέγεθος που εξετάζεται και στις περιπτώσεις των ερευνών με χρήση ερωτηματολογίων), συνδέεται με την επανάληψη των αποτελεσμάτων κάθε φορά που θα χρησιμοποιηθεί κάτω από τις ίδιες συνθήκες, ενώ η εγκυρότητά της προδίδεται όταν όντως εκτιμά αυτό για το οποίο σχεδιάστηκε (Huffcutt, Culbertson & Weyhrauch, 2013).

Ερχόμενοι στην περίπτωση των δομημένων συνεντεύξεων, η αξιοπιστία της έχει αποδειχθεί σαφώς υψηλότερη από αυτή των παραδοσιακών, πρωτίστως επειδή οι δομημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνουν κλίμακες «*Συμπεριφορικής Περιγραφής*» (Behavioral-based scoring). Το ίδιο ισχύει και για την εγκυρότητα μεταξύ των δύο αυτών μορφών συνέντευξης, αφού όταν ο αρμόδιος για τη συνέντευξη αποτυπώνει μια γενική άποψη για τον υποψήφιο, χωρίς να χρησιμοποιήσει το προαναφερθέν μέτρο, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των σημειώσεών του αποδεικνύονται σημαντικά χαμηλότερες. Η ερευνητική κοινότητα λοιπόν, έχει καταλήξει στο συμπέρασμα πως όταν μια δομημένη συνέντευξη στηρίζεται στην τυπική

ανάλυση της θέσης εργασίας, μπορεί πράγματι να καταλήξει σε πιο χρήσιμα και στοχευμένα συμπεράσματα (Ilgen et al., 2015).

Ένα σκέλος που άπτεται επίσης της εγκυρότητας των συνεντεύξεων, είναι ο βαθμός πρόβλεψης των μελλοντικών επιδόσεων των υποψηφίων. Δεδομένης της ελεύθερης δομής τους σε ορισμένες περιπτώσεις, οι αρμόδιοι για τη διεξαγωγή τους δεν είναι σπάνιο να προβαίνουν σε ερωτήσεις οι οποίες δε σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας των προς κάλυψη θέσεων. Κοινώς, διεξάγουν ερωτήσεις οι οποίες δεν είχαν προσχεδιαστεί αλλά ταυτόχρονα απομακρύνονται από το εργασιακό πλαίσιο και ως εκ τούτου δε δίνουν στους υποψηφίους τη δυνατότητα να παρουσιάσουν πτυχές του χαρακτήρα τους και δεξιότητες σχετικές με το αντικείμενο της θέσης (Oberink et al., 2017).

2.4.3.2 Η παράμετρος της αντικειμενικής κρίσης

Όπως ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, οι συνεντεύξεις συγκαταλέγονται στην κατηγορία των κοινωνικών συμβάντων, με τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κάποια άτομα. Ως εκ τούτου, δε θα μπορούσαν να αποφύγουν εύκολα το ενδεχόμενο επιρροής τους προβλήματα που συναντώνται σε τέτοιες διαδικασίες, όπως η «*λάθος εκτίμηση*» ή/και η «*κακή επικοινωνία*». Ωστόσο, ως εργαλείο επιλογής, φαίνεται πως παρουσιάζει ορισμένες σοβαρές διαφοροποιήσεις από άλλες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό. Οι κυριότερες αδυναμίες μιας συνέντευξης θα μπορούσαν να καταγραφούν ως εξής (Zohrabi, 2013):

- ⊗ Το φαινόμενο της «*αυτο-εκπληρούμενης προφητείας*», συνθέτει μια κατάσταση κατά την οποία οι αρμόδιοι της συνέντευξης θέτουν ερωτήσεις οι οποίες σχεδιάστηκαν για την επιβεβαίωση εντυπώσεων που είχαν σχηματιστεί σε πρώιμα στάδια συναντήσεων με τον υποψήφιο
- ⊗ Τα «*στερεότυπα*» επηρεάζουν πολλούς ανθρώπους και οι αρμόδιοι των συνεντεύξεων αποδίδουν ορισμένες φορές σε συγκεκριμένες ομάδες, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αν και σε κάποιες χώρες υφίσταται νομοθετικό πλαίσιο ενάντια στις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα (σεξουαλικός προσανατολισμός, φυλετικές διακρίσεις, κινητικές αδυναμίες κ.ά.). Ως εκ τούτου, μέσα από μια συνέντευξη ενδέχεται να αναδειχθεί κάποιο στοιχείο που πιθανόν να επιδράσει αρνητικά στην απόφαση επιλογής του υποψηφίου, γεγονός που συνεπάγεται μειωμένη αντικειμενικότητα κρίσης.
- ⊗ Η λεγόμενη και «*πρώτη εντύπωση*», αποτελεί μια κατάσταση που επηρεάζει σχεδόν

όλους τους ανθρώπους. Έτσι, μπορεί ο αρμόδιος της συνέντευξης να επιλέξει τον λάθος υποψήφιο, επηρεαζόμενος από την εντύπωση που αρχικά δημιούργησε για αυτόν/ή και αποκλείοντας έτσι έναν εργαζόμενο δεξιότητες που πιθανόν θα ενίσχυαν σε μεγαλύτερο βαθμό τον οργανισμό, επιδεικνύοντας και εδώ χαμηλά επίπεδα αντικειμενικότητας και ελλιπών κριτηρίων επιλογής.

- ☒ Οι «αντιθέσεις» που συναντά ένας αρμόδιος συνεντεύξεων, όταν βλέπει αλληπάληλους υποψηφίους σε σύντομο χρονικό διάστημα, αποτελούν ικανό παράγοντα να επηρεάσουν την αντικειμενική του κρίση.
- ☒ Η περίπτωση της «ομοιότητας υποψηφίου και αξιολογητή» αποτελεί μια σπάνια κατάσταση, ωστόσο δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο ο δεύτερος να επιδείξει προτίμηση προς έναν υποψήφιο που σημείωσε ομοιότητες σχετικά με το παρελθόν του, κάποιες επιθυμίες του, την πορεία του στο επάγγελμα ή ακόμη και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, η αντικειμενικότητα υπόκειται πλήγμα, ασχέτως αν τελικά η επιλογή μπορεί να αποβεί ορθή.
- ☒ Το ενδεχόμενο της «έλξης» είναι μια ακόμη πιθανότητα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων και φυσικά δε μπορεί να περιοριστεί μεταξύ φύλων. Η αντικειμενική επιλογή λοιπόν μπορεί να επηρεαστεί από το κατά πόσο ο αρμόδιος θα νιώσει κάποιου είδους ερωτικής έλξης για τον υποψήφιο, αλλοιώνοντας έτσι τη σωστή του κρίση.

Το ζήτημα της αντικειμενικότητας, φαίνεται όμως πως προσκρούει και σε δύο ακόμα παραμέτρους, οι οποίες θεωρούνται πιο σύνθετες από τις προαναφερθείσες. Αυτές, σύμφωνα με τους Cooper, Robertson & Tinline (2003) είναι:

- ☒ Το γεγονός ότι οι άνθρωποι - στην πλειοψηφία τους - έχουν μια τάση να αποδίδουν τα αίτια των συμπεριφορών των άλλων, στους ίδιους ως άτομα, παραβλέποντας την πιθανή επίδραση καταστάσεων οι οποίες τους ώθησαν να τηρήσουν τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το λεγόμενο και «Θεμελιώδες Σφάλμα της Απόδοσης» (*Fundamental Error of Attribution*) συναντάται συχνά στους αξιολογητές, οι οποίοι συνηθίζουν να απορρίπτουν έναν υποψήφιο με βάσει τη συμπεριφορά που τήρησε, χωρίς να προσέχουν τους λόγους που τον έκαναν να την τηρήσει, με αποτέλεσμα να χάνουν μια πιθανή καλή προσθήκη στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.
- ☒ Συμπληρωματικά, οι άνθρωποι έχουν μια τάση από φυσικού τους, να αντιμετωπίζουν τα ίδια δεδομένα με διαφορετικούς τρόπους, αναλόγως της οπτικής με την οποία θα

τα παρατηρήσουν. Το φαινόμενο αυτό, είναι γνωστό ως «Υποκειμενική Πλαισίωση» και συναντάται σε περιπτώσεις όπου ο αξιολογητής δίνει μεγαλύτερη σημασία στα μειονεκτήματα του υποψηφίου, εξαιτίας του φόβου του να οδηγηθεί εν τέλει σε λανθασμένη επιλογή και έτσι εξηγείται ο λόγος για τον οποίο οι εξεταστές δίνουν συχνά μεγαλύτερη έμφαση στα μειονεκτήματα.

Κλείνοντας την εν λόγω ενότητα, θα πρέπει να επισημανθεί και η περίπτωση του αξιολογητή που δε γνωρίζει καλά το περιεχόμενο της θέσης για την οποία καλείται να εκτιμήσει υποψηφίους, με αποτέλεσμα η αντικειμενικότητά του να κινείται και εδώ σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Άλλες περιπτώσεις που θεωρούνται επιζήμιες για την ορθή επιλογή υποψηφίου, είναι η υπερβολική εμπιστοσύνη στη διαδικασία της συνέντευξης (ότι από μόνη της η διαδικασία αποτελεί ικανό παράγοντα να οδηγήσει σε ορθή λήψη αποφάσεων όσον αφορά την επιλογή ατόμου), όπως επίσης η υπερβολική αυτοπεποίθηση στην ικανότητά του να διενεργεί συνεντεύξεις, με αποτέλεσμα να προσπεράσει εν τέλει παραμέτρους, στις οποίες ένας προσεκτικότερος αξιολογητής θα έδινε μεγαλύτερη έμφαση (Noble & Smith, 2015). Δε θα πρέπει τέλος να υποτιμώνται παράμετροι όπως η διακυμάνσεις της διάθεσης ενός αξιολογητή, η επίδραση εξωτερικών παραγόντων στη συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης του, η διενέργεια συνέντευξης υπό την πίεση χρόνου, καθώς και η κατάσταση επείγοντος που μπορεί να χαρακτηρίζει άλλες πτυχές της εργασίας του και επηρεάζουν αρνητικά την αντικειμενική του κρίση (Ilgen et al., 2015).

2.4.3.3 Παράμετροι που βελτιώνουν τα παραπάνω μεγέθη

Οι συνεντεύξεις θεωρούνται ως τα πλέον δημοφιλή εργαλεία επιλογής και αξιολόγησης εργαζομένων και το ζητούμενο είναι να μεγιστοποιείται η αξία τους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσα από τη βελτίωση των χαρακτηριστικών τους, δηλαδή της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας που προσφέρουν και της δυνατότητας να καθιστούν την επιλογή των αξιολογητών όσο πιο αντικειμενική γίνεται. Έχει υποστηριχθεί ότι μια συνέντευξη με συγκεκριμένη δομή (η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένους άξονες) και διαθέτει κατάλληλες ερωτήσεις, μπορεί να βοηθήσει σε αυτή την κατεύθυνση, ενώ συνδράμουν σημαντικά τρία ακόμα στοιχεία (Zohrabi, 2013): (i) η εκπαίδευση των αξιολογητών στη διενέργεια συνεντεύξεων, (ii) ο αριθμός και η ποιότητα της ομάδας των αξιολογητών, (iii) η βαθμολόγηση των υποψηφίων.

❖ Η δομή της συνέντευξης

Η δομή της συνέντευξης αποτελεί έναν παράγοντα ικανό να την καταστήσει αξιόπιστο εργαλείο πρόβλεψης των εργασιακών επιδόσεων του υποψηφίου και αυτός είναι ο βασικότερος λόγος που προτιμάται από όλο και περισσότερους οργανισμούς. Τα χαρακτηριστικά των δομημένων συνεντεύξεων, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους, θα παρουσιαστούν αναλυτικά στην επόμενη ενότητα, ωστόσο αξίζει να επισημανθεί ότι το Πιστοποιημένο Ινστιτούτο Προσωπικού & Ανάπτυξης (Chartered Institute of Personnel & Development ή εν συντομία CIPD) κρούει τον κώδωνα του κινδύνου για περιπτώσεις όπου μια συνέντευξη μπορεί να μετατραπεί σε ιδιαίτερα αυστηρή διαδικασία, με ελάχιστα περιθώρια κατάθεσης ελεύθερων ερωτήσεων από τον αξιολογητή προς τον υποψήφιο, με αποτέλεσμα την άβολη αίσθηση του δεύτερου. Απαιτείται επομένως μια ισορροπία στη δομή της διαδικασίας (CIPD, 2021).

❖ Οι ερωτήσεις της συνέντευξης

Το είδος των ερωτήσεων αποτελεί έναν άλλο παράγοντα ο οποίος μπορεί να βελτιώσει τη διαδικασία της συνέντευξης. Θεωρείται λοιπόν σημαντικό, οι ερωτήσεις να σχετίζονται ευθέως με το ακαδημαϊκό και εργασιακό υπόβαθρο του υποψηφίου. Προκειμένου λοιπόν να διασφαλιστεί μια όσο το δυνατόν υψηλότερη αξιοπιστία, κρίνεται σωστό οι ερωτήσεις να αποσκοπούν στη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με το αντικείμενο εργασίας και τις ικανότητες του υποψηφίου. Ο αξιολογητής θα πρέπει να γνωρίζει επαρκώς το αντικείμενο της προς πλήρωση θέσης (ή έστω να συνοδεύεται από κάποιο άτομο με επαρκείς και κατάλληλες γνώσεις), ώστε να διερευνήσει το γνωστικό υπόβαθρο του υποψηφίου, να διαπιστώσει τις δεξιότητες επικοινωνίας του γύρω από τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων οι οποίες επιβαρύνουν τη θέση, όπως επίσης ερωτήσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή συνείδηση και όσα αποτελούν για τον υποψήφιο, κίνητρα. Τέλος, η σφαιρική προσέγγιση των δεξιοτήτων που απαιτεί η θέση, μέσα από κατάλληλες ερωτήσεις, θεωρείται επίσης ένα ιδιαίτερα σημαντικό σκέλος στην προσπάθεια σχηματισμού πλήρους εικόνας για τον υποψήφιο και τις δυνατότητες που έχει (Ilggen et al., 2015).

Η ποιότητα των ερωτήσεων, είναι ίσως το πιο σημαντικό σκέλος μιας συνέντευξης και προκειμένου να καταστούν αποτελεσματικές, ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι σε θέση να αποσπάσει - μέσα από αυτές - συγκεκριμένες πληροφορίες όσον αφορά προηγούμενες αντιδράσεις του υποψηφίου. Η αναφορά και περιγραφή παραδειγμάτων, μέσα από τα οποία ο υποψήφιος θα βοηθήσει τον αξιολογητή να σχηματίσει σαφή και ρεαλιστική εικόνα των

δεξιότητων του, επαφίεται στο είδος των ερωτήσεων (Morgerson, 2012).

Θα πρέπει τέλος να γίνει αναφορά σε ένα φαινόμενο που παρατηρείται συχνά κατά τις συνεντεύξεις και οι αρμόδιοι οφείλουν να γνωρίζουν, ώστε να το προσέχουν. Αυτό δεν είναι άλλο από τον κίνδυνο να δοθεί μεγαλύτερη - του αναγκαίου - προσοχή, στην επίδοση του υποψηφίου κατά την ώρα της διαδικασίας ή/και την εμφάνισή του. Αυτός εξάλλου είναι και ο λόγος που οι ερωτήσεις θα πρέπει να αφορούν το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, να έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια εκ των προτέρων και συνυπολογίζεται ο παράγοντας του άγχους από την πλευρά του υποψηφίου (Noble & Smith, 2015). Σε περιπτώσεις μάλιστα, κατά τις οποίες έχουν διακριθεί μέσω των συνεντεύξεων λίγοι υποψήφιοι (2 ή 3 άτομα με τα πλέον κατάλληλα προσόντα), οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι αυξημένης δυσκολίας και ταυτόχρονα να παρέχεται ο κατάλληλος χρόνος αφενός στους υποψηφίους, για πιθανές διευκρινιστικές ερωτήσεις και αφετέρου στους αξιολογητές, για βαθύτερη ανάλυση. Οι δεύτεροι μάλιστα έχουν κάθε δικαίωμα να επισημάνουν στον υποψήφιο ότι οι ερωτήσεις που έθεσαν δεν απαντήθηκαν επαρκώς και να τηρούν διερευνητική στάση (Zhang et al., 2018).

❖ Το επίπεδο γνώσεων των αξιολογητών

Ένα μέσο για την αύξηση της αντικειμενικότητας των συνεντεύξεων και κατ' επέκταση της αξιοπιστίας και εγκυρότητάς τους, είναι η διαρκής εκπαίδευση των αξιολογητών. Όσο έμπειροι και αν είναι οι αρμόδιοι διεξαγωγής μιας συνέντευξης, η περαιτέρω εκπαίδευσή τους αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ για μια ποιοτικότερη συνέντευξη, αφού τους βοηθά να εστιάζουν σε ερωτήσεις τεχνικής φύσεως, την κατασκευή συνεντεύξεων με καλύτερη δομή, να βελτιώνουν τη δεξιότητα ακρόασης και να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή σε τυχόν υλικό που συνοδεύει τον υποψήφιο. Επιπροσθέτως, τους βοηθάει να παρέχουν πιο σαφή ανατροφοδότηση, να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις επιδόσεις και να μην απομακρύνονται από το βασικό στόχο, τον οποίο πρέπει εκ των προτέρων να έχουν θέσει (Zohrabi, 2013).

Μέσα από τη μετεκπαίδευση, ένας αξιολογητής βελτιώνει τον τρόπο πρόσληψης και επεξεργασίας των πληροφοριών που δέχεται. Επιτυγχάνουν έτσι μείωση του στρες που αναπόφευκτα θα αναπτύξει η πλειοψηφία - τουλάχιστον - των υποψηφίων, καταφέρνουν να δημιουργήσουν ένα ευχάριστο κλίμα και να διατηρούν αμείωτο το ενδιαφέρον καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης ασχέτως κόπωσης, προβάλλοντας έτσι και μια υγιή νοοτροπία από πλευράς οργανισμού. Επιπλέον, μέσα από την εκπαίδευση μαθαίνουν τρόπους να παραμερίσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και να ακούσουν τον υποψήφιο, να αξιολογούν αποδοτικότερα τις πληροφορίες (να αναγνωρίζουν, για παράδειγμα, τα πιθανά

σφάλματα που μπορεί να οφείλονται σε στρες ή προέρχονται από περιορισμένες γνώσεις) να συμπεριφέρονται κατάλληλα (ευγενικοί, κόσμιοι κ.ά.) και να θέτουν τις ερωτήσεις με κατάλληλο τρόπο και όχι βίαια, επαναλαμβανόμενα και βιαστικά (Zhang et al., 2018).

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονιστεί μια ιδιαίτερα σημαντική λεπτομέρεια. Παρά το γεγονός ότι η εκπαίδευση κρίνεται ως εργαλείο βελτίωσης της διαδικασίας συνέντευξης, συναντάται σοβαρή δυσκολία στον εντοπισμό των κατάλληλων εκπαιδευτών και την ανεύρεση των απαραίτητων οικονομικών πόρων για το σκοπό αυτό. Επιπροσθέτως, τίθεται και ένα άλλο ζήτημα, ο παράγοντας της αντίστασης των έμπειρων εκπαιδευτών, οι οποίοι συχνά αντιδρούν στο ενδεχόμενο να εκπαιδευτούν περαιτέρω, προκειμένου να καταστεί πιο αξιόπιστη η διαδικασία της συνέντευξης (Noble & Smith, 2015).

❖ Πλήθος & ποιότητα ομάδας αξιολογητών

Η βελτίωση της αξιοπιστίας της διαδικασίας συνέντευξης, εξαρτάται και από τον αριθμό των αξιολογητών που συμμετέχουν σε αυτή. Θεωρητικά, υποστηρίζεται ότι μια ομάδα που αποτελείται από τρεις έως πέντε αξιολογητές, είναι αποτελεσματική λύση, αν και εφόσον οι δυνατότητες του οργανισμού επιτρέπουν κάτι τέτοιο. Στον ιδιωτικό τομέα και δει, σε εταιρείες μεγάλου μεγέθους, η πρακτική αυτή εφαρμόζεται όταν πρόκειται να αξιολογηθούν ανώτερα στελέχη, για ποικίλους λόγους, από την υλοποίηση μιας προαγωγής έως την αξιολόγηση ολόκληρου τμήματος (Oberink et al., 2017).

Έχει μάλιστα διαπιστωθεί ότι οι παραδοσιακές, μη-δομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες διενεργούνται από δύο ή περισσότερα άτομα, είναι ικανές να καταλήξουν σε πολύ πιο ακριβή συμπεράσματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, οι περισσότεροι του ενός αξιολογητές, είναι πιο εύκολο να κρατήσουν ακριβείς σημειώσεις, να ακούσουν μεγαλύτερο εύρος των πληροφοριών που θα παρουσιάσει ένας υποψήφιος και να σχεδιάσουν πιο στοχευμένες ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Επιπροσθέτως, το πλήθος των αξιολογητών βοηθάει στη μείωση της επίδρασης στερεοτύπων, στη δημιουργία της εικόνας που θα σχηματιστεί για τον υποψήφιο. Το ίδιο όμως ισχύει και για τον υποψήφιο, δηλαδή έχει την ευκαιρία να σχηματίσει πληρέστερη εικόνα για τον οργανισμό (Ilgen et al., 2015).

Συμπληρωματικά στον αριθμό των αξιολογητών, λειτουργεί η ποιότητα της ομάδας που σχηματίζουν (ή αλλιώς, η σύνθεσή της). Ιδανικά, στην ομάδα αυτή θα πρέπει να βρίσκονται τόσο άτομα που εργάζονται στο ίδιο αντικείμενο όσο και στελέχη ή/και υπεύθυνοι με τους οποίους ο υποψήφιος θα έρχεται σε άμεση επαφή. Εξάλλου, η αξιοποίηση εργαζομένων του οργανισμού στη διαδικασία επιλογής, θεωρείται πως συμβάλλει θετικά, αφού αφενός αυτοί αισθάνονται πως ο οργανισμός τους υπολογίζει εμπράκτως και τους

εμπιστεύεται για την επιλογή νέων προσώπων, ενώ αφετέρου, οι υποψήφιοι χαίρουν μεγαλύτερης υποστήριξης όταν στην επιλογή τους έχουν λάβει μέρος συνάδελφοι της ίδιας ειδικότητας (Zhang et al., 2018).

Το να γνωρίζει ένας αξιολογητής το αντικείμενο της προς πλήρωση θέσης, είναι ένα σοβαρό ζήτημα και δεν πρέπει να μπαίνει σε δεύτερη μοίρα. Κάθε μέλος της ομάδας των αξιολογητών θεωρείται καλό να κατέχει το γνωστικό πεδίο του οποίου άπτεται η θέση, έτσι ώστε η διαδικασία συνέντευξης να περιλαμβάνει έναν πλουραλισμό απόψεων από την πλευρά του οργανισμού. Έτσι, αυξάνονται και οι πιθανότητες να καλυφθούν περισσότερα ή σε μεγαλύτερο βάθος, ζητήματα γύρω από το αντικείμενο εργασίας και τις πραγματικές δεξιότητες του υποψηφίου (Pegen et al., 2015). Ωστόσο, η εισαγωγή περισσότερων του ενός αξιολογητών, είναι λογικό να αυξάνει το κόστος της διαδικασίας αλλά να την καθιστά συνήθως και πιο χρονοβόρα, γεγονός που αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για πολλούς οργανισμούς ή για περιπτώσεις κατά τις οποίες ο οργανισμός βιάζεται να επιλέξει άτομα, αν και η αξιοπιστία της διαδικασίας καθίσταται σαφώς υψηλότερη (Noble & Smith, 2015).

❖ Η παράμετρος της διαδικασίας βαθμολόγησης κατά την επιλογή υποψηφίου

Αν και η βαθμολόγηση δεν εφαρμόζεται από όλους τους οργανισμούς στην τελική επιλογή υποψηφίων, θεωρείται μια πρακτική που αυξάνει την αξιοπιστία του τελικού αποτελέσματος. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι η εγκυρότητα μιας συνέντευξης μπορεί να βελτιωθεί όταν εφαρμόζονται «κλίμακες κατάταξης» των υποψηφίων, αφού με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αντικειμενικότητα της επιλογής. Πέρα από αυτό όμως, αυξάνεται και η πιθανότητα να γίνει δεκτό το αποτέλεσμα της επιλογής, αφού η βαθμολογική κατάταξη βάσει αντικειμενικών κριτηρίων δύσκολα διαβάλλεται, επομένως οι υποψήφιοι που δεν επιλέχθηκαν δε θα προβούν τόσο εύκολα σε ενστάσεις όσον αφορά τις τελικές επιλογές, ένας παράγοντας που αφορά περισσότερο τις προσλήψεις σε δημοσίους οργανισμούς (Zohrabi, 2013).

2.4.4 Κατηγοριοποίηση των συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις μπορούν να διακριθούν βάσει δύο κύριων χαρακτηριστικών: της δομής τους αφενός και του αριθμού των αξιολογητών που απαρτίζουν την αρμόδια ομάδα για

τη διενέργεια της διαδικασίας. Με βάση τη δομή τους, οι συνεντεύξεις διακρίνονται στις (CIPD, 2021): (i) μη-δομημένες συνεντεύξεις (ή ελεύθερες, δηλαδή χωρίς συγκεκριμένη δομή) και (ii) δομημένες. Με βάση τον αριθμό των αξιολογητών, οι συνεντεύξεις διακρίνονται στις (Oberink et al., 2017): (i) ατομικές συνεντεύξεις, (ii) διαδοχικές συνεντεύξεις (iii) συνεντεύξεις από ομάδα αξιολογητών.

♦ **Η περίπτωση των μη-δομημένων συνεντεύξεων**

Στην κατηγοριοποίηση των συνεντεύξεων, το βασικότερο χαρακτηριστικό είναι η δομή τους, δηλαδή αν είναι δομημένες ή ελεύθερες. Στην υποενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι ελεύθερες συνεντεύξεις, ενώ οι δομημένες θα αναλυθούν ενδελεχώς σε δική τους ενότητα, στη συνέχεια της εργασίας.

Στις περιπτώσεις των μη-δομημένων συνεντεύξεων, η διεξαγωγή τους λαμβάνει χώρα χωρίς να έχουν προ-αποφασιστεί κάποιες ερωτήσεις και εΐθισται να χρησιμοποιούνται από τους αρμοδίους αξιολόγησης υποψηφίων, ακριβώς επειδή τους δίνουν τη δυνατότητα να κινηθούν πιο ελεύθερα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής. Στην εν λόγω κατηγορία, είναι γεγονός ότι έχει ασκηθεί ιδιαίτερα σκληρή κριτική, διότι υποστηρίζεται ότι παρουσιάζουν αυξημένες πιθανότητες παρέκκλισης από το βασικό τους στόχο, μιας και αποτελούνται συχνά από ερωτήσεις οι οποίες δε σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της θέσης εργασίας (Reissner & Whittle, 2022).

Παρόλα αυτά, κάθε εργαλείο έχει κάποια θετικά και κάποια αρνητικά στοιχεία, επομένως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανάλογα με την περίπτωση. Συγκεκριμένα, μια μη-δομημένη συνέντευξη θεωρείται πως είναι το καταλληλότερο εργαλείο για το διαχωρισμό των πλέον ακατάλληλων υποψηφίων, ακριβώς εξαιτίας της δυνατότητας που δίνει στους αξιολογητές να κινηθούν πιο ελεύθερα. Εφαρμόζεται λοιπόν από αρμοδίους επιλογής προσωπικού, επειδή πιστεύουν πως τους δίνεται η ευκαιρία να γνωρίσουν σε βάθος τους υποψηφίους και μέσω μιας διαδικασίας σχετικά ήρεμης, σε αρκετά φιλικό κλίμα. Θεωρούν πως οι υποψήφιοι είναι πιο εύκολο να διαπιστωθεί αν πράγματι ταιριάζουν στην κουλτούρα που επιδιώκει να αναπτύσσει ο οργανισμός και δημιουργούν επίσης μια πιο ευχάριστη εικόνα για τους ίδιους και τον οργανισμό που υπηρετούν (Cappelli & Tavis, 2016).

Συμπληρωματικά, μια μη-δομημένη συνέντευξη βοηθά όχι μόνο ως εργαλείο επιλογής υποψηφίων αλλά και να προσελκύει ευκολότερα ο οργανισμός άτομα τα οποία στη συνέχεια θα αξιολογηθούν. Συνδράμει επίσης στη δημιουργία δημοσίων σχέσεων από πλευράς οργανισμού, επομένως είναι αναμενόμενο οι αξιολογητές να παρεκκλίνουν συχνά από τον κύριο στόχο της συνέντευξης (κάτι που δε συμβαίνει με μια δομημένη - και

αντίστοιχα αυστηρή - διαδικασία επιλογής προσωπικού) και αυτό οφείλουν να το γνωρίζουν. Οφείλουν επίσης να γνωρίζουν, ότι η εν λόγω διαδικασία χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα αξιοπιστίας, αφού δεν περιορίζονται στο «πώς θα συγκεντρωθούν ακριβείς πληροφορίες σχετικές με τη θέση εργασίας» ούτε περιλαμβάνουν τεχνικές με τις οποίες θα αξιολογηθούν αποδοτικά στη συνέχεια (CIPD, 2021).

♦ **Η περίπτωση των ατομικών συνεντεύξεων**

Οι ατομικές συνεντεύξεις αποτελούν μια πρώτης τάξης ευκαιρία για να χτίσει ο αξιολογητής μια καλή σχέση με τους υποψηφίους, να αναπτυχθεί κλίμα εμπιστοσύνης και να αξιοποιηθεί ο διαθέσιμος χρόνος για βαθύτερη προσωπική επαφή, δεδομένου ότι οι υποψήφιοι θα έρθουν αντιμέτωποι μόλις με έναν αξιολογητή. Η τεχνική αυτή βοηθάει σημαντικά τους υποψηφίους, αφού δε χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένοι (όπως στην περίπτωση των περισσότερων του ενός, αξιολογητών) και θεωρείται κάπως ανεπίσημη, έχοντας ως σκοπό να ελαχιστοποιεί το στρες (Dessler, 2012).

Από την άλλη όμως, η συγκεκριμένη διαδικασία παρουσιάζει ένα σοβαρό μειονέκτημα που αφορά τον οργανισμό. Η τελική επιλογή (εφόσον δε χρησιμοποιείται κάποιος άλλος τρόπος αξιολόγησης σε επόμενα στάδια) προέρχεται από έναν και μόνο αξιολογητή, ακόμη και αν γίνει έπειτα από επανειλημμένες ατομικές συνεντεύξεις, γεγονός που - όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα - μειώνει τα επίπεδα αντικειμενικότητας κατά την τελική κρίση. Επιπροσθέτως, ενδέχεται να δημιουργηθεί στους υποψηφίους η εντύπωση ότι ο οργανισμός δεν ασχολήθηκε αρκετά με την περίπτωσή τους. Οι λόγοι αυτοί, καθιστούν την ατομική συνέντευξη μια διαδικασία που κρίνεται καταλληλότερη για προσλήψεις προσωπικού χαμηλών βαθμίδων ή προσόντων όχι ιδιαίτερα κρίσιμων για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Reissner & Whittle, 2022).

♦ **Η περίπτωση των διαδοχικών συνεντεύξεων**

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ο αριθμός τους δεν ξεπερνά τις δύο, σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Η τεχνική αυτή, επίσης στοχεύει στην πρόσληψη προσωπικού χαμηλών (στην καλύτερη μεσαίων) βαθμίδων, εκτός και αν πρόκειται για υψηλόβαθμα στελέχη, οπότε οι συνεντεύξεις μπορεί να φτάσουν τις τρεις ή και περισσότερες. Σε αυτές μάλιστα συγκαταλέγονται συνεντεύξεις παρουσία του Προϊσταμένου του τμήματος στο οποίο πρόκειται να απορροφηθεί ο υποψήφιος και είτε του Υπευθύνου Ανθρώπινου Δυναμικού είτε ακόμη και του Γενικού Διευθυντή του οργανισμού (Cappelli & Tavis, 2016).

Οι διαδοχικές συνεντεύξεις θεωρούνται χρήσιμο εργαλείο, διότι επιτρέπουν στους αρμοδίους να σχηματίζουν μια συνολικότερη εικόνα των υποψηφίων και ταυτόχρονα δίνουν την ευκαιρία στους τελευταίους να έρθουν σε επαφή με περισσότερους εν δυνάμει συναδέλφους τους. Ωστόσο, απαιτείται προσοχή κατά τη διάρκεια αυτών των διαδικασιών, αφού από την πλευρά των οργανισμών χρειάζεται περισσότερη οργάνωση και χρόνος από ότι στις ατομικές, ενώ από την πλευρά των υποψηφίων χρειάζεται αυξημένη συγκέντρωση, μιας και θα πρέπει να δίνονται οι ίδιες απαντήσεις στις επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις των αξιολογητών, προκειμένου να σχηματιστεί σωστή εικόνα για το επίπεδο των γνώσεων και δεξιοτήτων του (Reissner & Whittle, 2022).

♦ **Η περίπτωση των συνεντεύξεων από ομάδα αξιολογητών (πάνελ)**

Η συγκεκριμένη πρακτική συνοδεύεται από ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, αφού η αξιολόγηση κάθε αρμοδίου μπορεί να διασταυρωθεί με των υπολοίπων και ταυτόχρονα εξοικονομείται χρόνος για τη διαδικασία, κάτι που δε συμβαίνει στις ατομικές συνεντεύξεις. Οι λεγόμενες και «*πάνελ συνέντευξης*», μειώνουν το ενδεχόμενο επιρροής του τελικού αποτελέσματος από στερεοτυπικές απόψεις και διασφαλίζουν ότι ο υποψήφιος έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη της πλειοψηφίας των αξιολογητών - τουλάχιστον, αν όχι του συνόλου τους - ενώ και ο ίδιος σχηματίζει καλύτερη εικόνα των ανωτέρων του, καθώς και της φιλοσοφίας που διέπει τον οργανισμό (Dessler, 2012).

Φυσικά, όπως κάθε διαδικασία, έτσι και τα «*πάνελ συνέντευξης*» χαρακτηρίζονται από κάποια αρνητικά. Για παράδειγμα, καιροφυλαχτεί ο κίνδυνος - εάν δεν έχει σχεδιαστεί με προσοχή η εκτέλεση της διαδικασίας - να μεταφερθεί στον υποψήφιο η εντύπωση ότι περνά από κάποιο είδους «*κριτικής επιτροπής τύπου δικαστηρίου*» και να μην επιτρέψει την ουσιαστική αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αυτόν και τους αξιολογητές, αφού το ύφος της θα είναι ιδιαίτερα αυστηρό. Παρόλα αυτά, το ζήτημα αυτό αντιμετωπίζεται από τους επαρκώς εκπαιδευμένους αξιολογητές, οι οποίοι είναι σε θέση να ελαχιστοποιήσουν τα μειονεκτήματα της συνέντευξης σε πάνελ και να οργανώσουν με τέτοιο τρόπο τη διαδικασία, ώστε να θυμίζει δομημένη συνέντευξη (Dessler, 2012).

2.5 Η περίπτωση της «δομημένης συνέντευξης»

2.5.1 Κύρια χαρακτηριστικά των δομημένων συνεντεύξεων

Οι δομημένες συνεντεύξεις διακρίνονται σε τρεις υποκατηγορίες. Αυτές που αφορούν τη διαχείριση «Υποθετικών Περιστατικών» (Situational Interviews), αυτές που δομούνται με στόχο να «Περιγράψουν Μοτίβα Συμπεριφορών» (Patterned-behavior Description Interviews) και αυτές που χαρακτηρίζονται από «Πολυεπίπεδη Προσέγγιση» (Multi-modal Approach Interviews). Αυτού του είδους οι συνεντεύξεις, θεωρούνται ως η πλέον σημαντική καινοτομία επί του αντικειμένου και άρχισε να αναπτύσσεται ραγδαία από τη δεκαετία του '80. Με τον όρο δομημένη, υποδηλώνεται στην ουσία ότι κάθε σκέλος της έχει καθοριστεί εκ των προτέρων από τους αρμοδίους για τη διεκπεραίωσή της (Macan, 2009).

Ερχόμενοι λοιπόν στα χαρακτηριστικά των δομημένων συνεντεύξεων, αυτά θα μπορούσαν να σημειωθούν ως εξής (Levashina et al., 2013):

- ✚ Η έναρξή τους γίνεται μέσα από μια αναλυτική παρουσίαση σχετικά με το αντικείμενο της θέσης εργασίας και των αρμοδιοτήτων της, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι κάθε ερώτηση θα σχετίζεται με αυτά, όπως επίσης και τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων που θα δώσουν οι αξιολογητές
- ✚ Σε πολλές περιπτώσεις, οι ερωτήσεις των αξιολογητών έχουν δομηθεί σε τέτοιο βαθμό, που να έχουν καταγραφεί σε όλο τους το φάσμα, με αποτέλεσμα να απευθύνονται απαράλαχτες στο σύνολο των υποψηφίων
- ✚ Τα αποτελέσματα των αξιολογητών βρίσκουν αντιστοιχία σε «Κλίμακες Σημείων Συμπεριφορικής Περιγραφής» (Behavioral-anchored Rating Scales)
- ✚ Ορισμένα - όχι όλα - είδη δομημένων συνεντεύξεων δεν επιτρέπουν στον αξιολογητή να προχωρήσει σε κατάθεση πρόσθετων, διευκρινιστικών ερωτήσεων
- ✚ Το τελευταίο στάδιο της συνέντευξης - κατά το οποίο ο υποψήφιος, παραδοσιακά, έχει τη δυνατότητα να προβεί σε κάποιες ερωτήσεις - ενδέχεται ενίοτε να παραληφθεί, επειδή πιστεύεται ότι μια άστοχη ερώτηση πιθανόν να επηρεάσει αρνητικά τους αξιολογητές και να μειώσει την αντικειμενικότητα της κρίσης τους

Όσον αφορά τώρα το περιεχόμενο των δομημένων συνεντεύξεων, έχουν καταγραφεί μια σειρά από στοιχεία όπως η «ανάλυση της θέσης εργασίας», η «χρήση ίδιων ερωτήσεων στους υποψηφίους» και το «είδος των ερωτήσεων», τα οποία είναι ικανά να βελτιώσουν την ποιότητά της. Αναφορικά τώρα με την εκτίμηση των υποψηφίων, τα σημαντικά στοιχεία που συναντώνται σε μια δομημένη συνέντευξη είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των αξιολογητών σε

ζητήματα συνεντεύξεων τέτοιου είδους, η «βαθμολόγηση/μοριοδότηση των ερωτήσεων» και η αξιοποίηση «Κλιμάκων με Σημεία Συμπεριφορικής Περιγραφής» (Behavioral-anchored Description Scales) (Levashina et al., 2013).

Ο παρακάτω Πίνακας 1., παρουσιάζει τα αρνητικά και θετικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια δομημένη συνέντευξη:

Πίνακας 1. Θετικά & αρνητικά στοιχεία δομημένων συνεντεύξεων (Macan, 2009 & Levashina et al., 2013)	
ΘΕΤΙΚΑ	ΑΡΝΗΤΙΚΑ
Τα επίπεδα εγκυρότητάς τους είναι σαφώς υψηλότερα των μη-δομημένων, διότι οι ερωτήσεις συνήθως σχετίζονται με τα θέματα που αφορούν άμεσα το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και των επιθυμητών, από τον οργανισμό, επιδόσεων	Οι αξιολογητές δεν έχουν την αυτονομία που τους παρέχει μια μη-δομημένη συνέντευξη, συνεπώς χάνουν την ευκαιρία μιας πιο «χαλαρής» επικοινωνίας με τους υποψηφίους και παρουσίασης του οργανισμού σε φιλικό κλίμα
Τα επίπεδα αξιοπιστίας τους είναι επίσης υψηλότερα των μη-δομημένων συνεντεύξεων, αφού οι αξιολογητές κάνουν τις ίδιες ερωτήσεις σε κάθε υποψήφιο, οι οποίοι έπειτα αξιολογούνται με βάση «Κλίμακες Σημείων Συμπεριφορικής Περιγραφής» και ως εκ τούτου, η αξιολόγηση αποκτά μετρήσιμο χαρακτήρα και η μεταξύ τους σύγκριση καθίσταται πιο εύκολη	Οι δομημένες συνεντεύξεις καταλήγουν - σε πολλές περιπτώσεις - να αποτελούν ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο μάλιστα θα συμπληρωθεί με προφορικό τρόπο. Έτσι, οι αξιολογητές ενδέχεται να μην εφαρμόσουν με ακρίβεια την εν λόγω πρακτική, εκτός αν έχουν σαφείς οδηγίες επί αυτού.
Οι πιθανότητες άδικης μεταχείρισης κάποιου υποψηφίου (εξαιτίας συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του όπως το φύλο, η καταγωγή, η ηλικία κ.ά.) μειώνονται σημαντικά, αφού η αξιολόγηση	Οι δομημένες συνεντεύξεις αποτελούν συνήθως πρόταση των υπευθύνων Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, χωρίς όμως να υπολογίζουν τους managers (που διαθέτουν μεγαλύτερη

<p>δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από προκαταλήψεις, στερεότυπα ή/και ανθρώπινα λάθη</p>	<p>εξουσία όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων στον οργανισμό), οι οποίοι σπανίως δείχνουν πεπεισμένοι για τη χρησιμότητά του είδους, με αποτέλεσμα η τελική της υλοποίηση να μην οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα</p>
<p>Η δομημένες συνεντεύξεις, είναι γεγονός ότι χαίρουν υψηλότερης αποδοχής από τους υποψηφίους, διότι έχει διαπιστωθεί πως το ενδεχόμενο σφάλματος είναι δραστικά μειωμένο. Ταυτόχρονα, τα νομικά συμβούλια - ιδίως των μεγάλων - εταιρειών τις συστήνουν χωρίς πολλές επιφυλάξεις, αφού θεωρούνται ασφαλέστερες έναντι νομικών απαιτήσεων, δεδομένου ότι οδηγούν σπανιότερα σε ενστάσεις από την πλευρά των υποψηφίων οι οποίοι δεν επιλέχθηκαν</p>	<p>Ενδέχεται να εγερθούν αρνητικές αντιδράσεις τόσο από τους υποψηφίους όσο και από τους αξιολογητές, εξαιτίας απουσίας υποστήριξης, εξαιτίας συνεντεύξεων που διαρκούν περισσότερο του επιθυμητού, της διασταύρωσης των αρχικών πληροφοριών ή/και της απαγόρευσης κατάθεσης διευκρινιστικών ερωτήσεων</p>
<p>-</p>	<p>Σε ορισμένες περιπτώσεις, η υποχρέωση για καταγραφή σημειώσεων και ταυτόχρονα, η απαγόρευση επιπλέον συζήτησης με τους υποψηφίους, είναι αρκετά πιθανό να εγείρει σοβαρές αντιδράσεις από τους αξιολογητές</p>

2.5.2 Διάκριση δομημένων συνεντεύξεων

2.5.2.1 Διαχείριση Υποθετικών Περιστατικών (Situational Interview)

Αυτού του είδους οι συνεντεύξεις δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ένας υποψήφιος θα παρουσιάσει τις ενέργειες που θα εκτελούσε σε ένα υποτιθέμενο

σενάριο που του ζητούν οι αξιολογητές. Δηλαδή τις αντιδράσεις και πρωτοβουλίες στις οποίες θα προέβαινε, προκειμένου να αντιμετωπίσει μια κατάσταση σχετική με το αντικείμενο της θέσης εργασίας. Τέτοια σενάρια, σχετίζονται συνήθως με «κρίσιμες καταστάσεις» (critical incidents) που παρουσιάζονται συχνά στον οργανισμό και τις οποίες γνωρίζουν καλά οι εργαζόμενοι με πολυετή εμπειρία σε αντίστοιχες θέσεις του οργανισμού. Τα λεγόμενα «υποθετικά σενάρια», περιλαμβάνουν ερωτήσεις του τύπου «τι θα έκανες εάν συνέβαινε...», με τους αξιολογητές να συμφωνούν από κοινού για τις απαντήσεις που θεωρούνται αποδεκτές ή απορρίπτονται. Οι ερωτήσεις (διατυπώνονται σε μορφή που δεν προδίδει ποια/ες από τα απαντήσεις θεωρούνται αποδεκτές) χορηγούνται στους υποψηφίους και το ύψος της βαθμολόγησης των απαντήσεων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο προσεγγίζει κάποια εκ των προκαθορισμένων, αποδεκτών απαντήσεων (Bohnet, 2016).

Αυτό το είδος δομημένων συνεντεύξεων, στηρίζεται στη λεγόμενη «Θεωρία της Στοχοθεσίας», δηλαδή λαμβάνει ως δεδομένο πως οι μελλοντικές επιδόσεις και συμπεριφορές των υποψηφίων μπορούν να προβλεφθούν μέσα από τους στόχους και τις προθέσεις που θα εκφράσει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συνέντευξης (Bohnet, 2016). Η κριτική που έχει ασκηθεί στο συγκεκριμένο είδος, σχετίζεται με το γεγονός ότι δεν εγγυάται πως το άτομο που θα απαντήσει στην ερώτηση των αξιολογητών, πράγματι θα λειτουργούσε με τον τρόπο που απάντησε, αντιθέτως μάλιστα, η διαδικασία είναι πιθανό να δίνει πλεονέκτημα σε υποψηφίους που μπορούν να «λύσουν γρήγορα ένα γρίφο» και όχι απαραίτητα σε κάποιον που όντως γνωρίζει να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια κρίσιμη κατάσταση (Levashina et al., 2013).

2.5.2.2 Περιγραφή Συμπεριφορικών Μοτίβων (Patterned-behavior Description Interview)

Το είδος αυτό, στηρίζεται σε μια διαφορετική πεποίθηση και συγκεκριμένα στο ότι οι συμπεριφορές του παρελθόντος είναι ικανές να προβλέψουν αυτές του μέλλοντος. Πιο αναλυτικά όμως, σε αυτή την κατηγορία δομημένων συνεντεύξεων οι υποψήφιοι λαμβάνουν μια συγκεκριμένη κατάσταση (η οποία πιθανόν να έχει λάβει χώρα στον οργανισμό, σε κάποια χρονική στιγμή) και τους ζητείται να παρουσιάσουν τον τρόπο με τον οποίο αντέδρασαν σε ανάλογη ή παρεμφερή κατάσταση. Το πρόβλημα με αυτό το είδος συνεντεύξεων είναι η αντικειμενικότητα με την οποία οι υποψήφιοι θα παρουσιάσουν τους εαυτούς τους, το κατά πόσο έχουν πράγματι καλή μνήμη (ώστε να θυμούνται την αντίστοιχη

κατάσταση και τον τρόπο που λειτούργησαν οι ίδιοι) και φυσικά, ο βαθμός στον οποίο θα προβάλλουν κάποιο ψέμα, προκειμένου να φανούν αρεστοί. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το εν λόγω είδος συνεντεύξεων δεν ενδείκνυται - εξ' ορισμού μάλιστα - για περιπτώσεις εργαζομένων χωρίς προϋπηρεσία (Zhang et al., 2018).

Η επιτυχία αυτού του είδους των συνεντεύξεων εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που δεν είναι άλλο από την αναλυτική παρουσίαση της υπό πλήρωση θέσης εργασίας, όπως επίσης και στην παρουσίαση των επιθυμητών - για τον οργανισμό - επιδόσεων. Εξάλλου, οι αξιολογητές που θα κατασκευάσουν τις ερωτήσεις της συνέντευξης, σε τέτοια δεδομένα θα στηριχθούν προκειμένου να εκτιμήσουν το βαθμό καταλληλότητας των υποψηφίων (Tegan & Merkus, 2022).

Σε θέσεις που επιβαρύνονται με μεγάλες ευθύνες, οι συνεντεύξεις αυτού του είδους (*Περιγραφής Συμπεριφορικών Μοτίβων*) συσχετίζονται με το πόσο εξωστρεφής είναι ο υποψήφιος, ενώ θεωρούνται περισσότερο έγκυρες από τις συνεντεύξεις που ζητούν την αντίδραση σε ένα υποθετικό σενάριο. Για να γίνει αυτό πιο κατανοητό, υποστηρίζεται ότι οι δεύτερες (situational) δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο ποιες ενέργειες θα εκτελούσε ο υποψήφιος, αποκλείοντας όμως τις πρόσθετες ερωτήσεις από πλευράς αξιολογητών, οι οποίοι ωστόσο έχουν στήσει το σενάριο. Αντιθέτως, στις πρώτες (behavioral) οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν για τους λόγους που θα προέβαιναν σε συγκεκριμένες ενέργειες (ή συμπεριφορές), με την ικανότητα έκφρασης κάθε ατόμου να αποτελεί παράγοντα που θα καθορίσει τον τρόπο παρουσίασης. Επομένως, στις συνεντεύξεις «*Περιγραφής Συμπεριφορικών Μοτίβων*» προδίδονται τόσο οι ενέργειες όσο και τα κίνητρα που θα ωθούσαν κάθε υποψήφιο να τηρήσει μια στάση, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να καθίσταται πιο αποτελεσματική, γεγονός που κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό για τις θέσεις οι οποίες εμπεριέχουν υψηλού βαθμού υπευθυνότητα (Bohnet, 2016).

Αξίζει σε αυτό το σημείο να παρουσιαστεί εν συντομία, ένας προβληματισμός που εγείρεται όσον αφορά αυτού του είδους τις δομημένες συνεντεύξεις και δεν είναι άλλος από το κατά πόσο μια συμπεριφορά του παρελθόντος είναι ικανή να προβλέπει τις μελλοντικές συμπεριφορές του ατόμου. Δεδομένου λοιπόν ότι οι άνθρωποι όσο εργάζονται επάνω σε ένα αντικείμενο αποκτούν διαρκώς νέες γνώσεις και εμπειρίες (άρα μπορούν να γίνουν πιο αποδοτικοί) ή χάνουν τα κίνητρά τους (άρα μετατρέπονται σε λιγότερο αποδοτικούς εργαζομένους), πιστεύεται πως αυτές οι συνεντεύξεις θα πρέπει να επιτρέπουν στον αξιολογητή μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας ερωτήσεων, ώστε να εντοπίσει τι κινητοποιούσε στον παρελθόν τον υποψήφιο. Επιπλέον, στον αξιολογητή μπορεί να δίνεται η δυνατότητα να ζητά από τον υποψήφιο να αξιολογήσει ο ίδιος τις συμπεριφορές του στο παρελθόν, ώστε η

προγνωστική ικανότητα της συνέντευξης να παραμείνει σε υψηλά επίπεδα (Levashina et al., 2013).

Στην ουσία, μεταξύ των δύο προσεγγίσεων εντοπίζεται μια σημαντική διαφορά όσον αφορά τις ερωτήσεις που τίθενται. Στα υποθετικά σενάρια (situational) η μορφή είναι «*τι θα έκανες σε περίπτωση που συνέβαινε το εξής συμβάν...*», ενώ στις συμπεριφορικές «*πώς συμπεριφέρθηκες όταν συνέβη...*». Οι πρώτες λοιπόν, θεωρούνται λίγο αποτελεσματικότερες στην πρόγνωση μιας επιθυμητά υψηλής εργασιακής απόδοσης, σε σύγκριση με συνεντεύξεις οι οποίες συνδέονται με τρόπους συμπεριφοράς στο παρελθόν, ενώ μαζί με το επόμενο είδος, δίνεται μεγαλύτερη προσοχή σε παραδείγματα τα οποία προέρχονται από αναλύσεις θέσεων εργασίας και λιγότερο από παραμέτρους σχετικές με προσωπικότητες ή/και στάσεις που υιοθετήθηκαν (Zhang et al., 2018).

2.5.2.3 Συνέντευξη Πολύ-επίπεδης Προσέγγισης (Multi-modal Approach Interview)

Το είδος αυτό αποτελείται από οκτώ ενότητες (μέρη). Σε αυτές συμπεριλαμβάνεται επιπλέον μια άτυπη συζήτηση, δομημένες ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τα εργασιακά πλαίσια που προτιμά ο υποψήφιος και τις εργασιακές επιλογές του έως εκείνη τη στιγμή, διαφόρων σταδίων ερωτήσεις που αφορούν προηγούμενες εμπειρίες του εργασιακού του βίου αλλά και υποθετικά σενάρια εργασίας. Τέλος, δεν απουσιάζει η ρεαλιστική παρουσίαση της θέσης εργασίας (Tegan & Merkus, 2022).

Οι αξιολογητές που υιοθετούν αυτού του είδους τις συνεντεύξεις, έχουν τη δυνατότητα να εκτιμήσουν δεδομένα σχετικά με τις κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων αλλά και τα κίνητρα που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Στις συνεντεύξεις με πολυεπίπεδη προσέγγιση, στην αξιολόγηση των υποψηφίων χρησιμοποιούνται «*Κλίμακες Σημείων Συμπεριφορικής Περιγραφής*», ενώ τα συνήθη ζητήματα στα οποία αξιολογούνται είναι η ικανότητα να παρουσιάσουν τον εαυτό τους, οι εργασιακές τους προτιμήσεις, τα κίνητρα που τους ώθησαν να επιλέξουν αυτή την καριέρα και πιο συγκεκριμένα, ο λόγος που επέλεξαν να δουλέψουν στον οργανισμό. Επιπροσθέτως, λαμβάνει χώρα μια συζήτηση με διευρυμένο περιεχόμενο, στην οποία οι αξιολογητές εξετάζουν σε βάθος, όλα όσα αφορούν την εργασιακή απόδοση του υποψηφίου, τόσο με τη χρήση υποθετικών σεναρίων (situational interview) όσο και με την περιγραφή συμπεριφορικών μοτίβων (behavioral-patterned description interview). Ωστόσο, ακόμη και εδώ, οι επιπλέον παρεμβάσεις από πλευράς

αξιολογητή, είθισται να απαγορεύονται (Bohnet, 2016).

Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι αυτό το είδος συνεντεύξεων - εν αντιθέσει με τα δύο προαναφερθέντα - περιλαμβάνει τη ρεαλιστική παρουσίαση της θέσης εργασίας (Job Realistic Review), μια πρακτική με την οποία προσφέρονται στον υποψήφιο πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της θέσης εργασίας και τις αρμοδιότητές της. Γνωστοποιούνται επίσης πληροφορίες για τον (πιθανό) τρόπο ζωής που την ακολουθεί εντός και εκτός οργανισμού, τις υποχρεώσεις που επωμίζεται ο υποψήφιος, την κουλτούρα στον οργανισμό και τις δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει εφόσον καταλάβει τη θέση. Η ρεαλιστική παρουσίαση της θέσης εργασίας πιστεύεται πως μειώνει το ενδεχόμενο μετέπειτα αποχωρήσεων από τον οργανισμό, άρα καθιστά τις διαδικασίες συνέντευξης πιο αποδοτικές (Zhang et al., 2018).

Το παραπάνω στοιχείο θεωρείται ίσως το πλέον σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας (multi-modal approach), αφού οι ρεαλιστικές παρουσιάσεις επιτυγχάνουν τη διατήρηση των προσδοκιών των υποψηφίων σε χαμηλά επίπεδα, συνεισφέρουν στην αποδοχή της κατάστασης από την πλευρά του υποψηφίου (ή τη μη-αποδοχή της και την οικειοθελή αποχώρησή του), μπορούν να διασφαλίσουν υψηλότερη εργασιακή αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση. Συμπερασματικά, η συγκεκριμένη συνέντευξη φαίνεται πως περιλαμβάνει ένα ευρύ πεδίο πρακτικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για το λόγο αυτό πιστεύεται πως συνδράμει με διάφορους τρόπους στην ενημέρωση του υποψηφίου και φυσικά την καλύτερη επιλογή από πλευράς αξιολογητών (Tegan & Merkus, 2022).

2.6 Στάδια δομημένης συνέντευξης

Τα κύρια στάδια μιας δομημένης συνέντευξης είναι (ΕΚΔΔΑ, 2017):

- 1) Πραγματοποίηση ανάλυσης για τη θέση εργασίας
- 2) Καθορισμός των κριτηρίων επιλογής & των κανόνων βάσει των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις
 - a. Γνώση αντικειμένου του οργανισμού για τον οποίο προκηρύσσεται η θέση
 - b. Δεξιότητες διοικητικής φύσεως

- c. Προσωπικά χαρακτηριστικά - Δεξιότητες επικοινωνίας - Ατομική εξέλιξη
- 3) Δημιουργία των ερωτήσεων
- i. Θεματική Ενότητα I: Τύποι - Μορφή - Περιεχόμενο ερωτήσεων
 - ii. Θεματική Ενότητα II: Ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου
- 4) Διεξαγωγή συνέντευξης
- 5) Αξιολόγηση συνεντευξιαζομένου



2.6.1 Επεξήγηση των σταδίων

Πραγματοποίηση ανάλυσης της θέσης εργασίας: Πρόκειται για την αναγκαία αφετηρία προκειμένου να εκκινήσει η οποιαδήποτε διαδικασία συνέντευξης. Μέσα από την ανάλυση εργασίας, ο αρμόδιος (υπεύθυνος, τμήμα, διευθυντής, εργοδότης κ.ά.) είναι σε θέση να συγκεντρώσει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για να εξακριβώσει αφενός τις απαιτήσεις της θέσης και αφετέρου τις απαραίτητες δεξιότητες που οφείλει να διαθέτει το άτομο που θα κληθεί να την καλύψει.

Καθορισμός των κριτηρίων επιλογής & των κανόνων βάσει των οποίων λαμβάνονται οι αποφάσεις: Πέρα από τις προβλεπόμενες - στο περίγραμμα θέσης - δεξιότητες, όπως και των λοιπών κριτηρίων τα οποία θα προσδιοριστούν από τη μελέτη και καταγραφή των αρμοδιοτήτων της, ο αρμόδιος για τη συνέντευξη θα πρέπει να λάβει υπόψιν ότι σε γενικές

γραμμές υπάρχουν κάποιες ενότητες που εξετάζονται, όπως φαίνονται στον πίνακα που παρουσιάζεται παρακάτω:

Δεξιότητες & γνώσεις προς αξιολόγηση	Επιπλέον δεξιότητες που μπορούν να βρίσκονται στο «περίγραμμα θέσης»
<p>Ενότητα Α.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ γνώση αποστολής του οργανισμού ▪ δημιουργικότητα ▪ δεξιότητες επικοινωνίας ▪ ικανότητα διαχείρισης προθεσμιών ▪ ηγετικά χαρακτηριστικά υπό συνθήκες πίεσης ▪ ικανότητα συντονισμού ομάδων 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ διαχείριση κρίσεων ✓ στρατηγική αντίληψη ✓ πνεύμα συνεργασίας
<p>Ενότητα Β.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ συντονισμός ▪ προγραμματισμός ▪ δημιουργικότητα ▪ ανάληψη πρωτοβουλιών ▪ λήψη αποφάσεων ▪ αποτελεσματικότητα ▪ δεξιότητες επικοινωνίας ▪ διαχείριση χρόνου ▪ ηγετικά χαρακτηριστικά υπό συνθήκες πίεσης ▪ ικανότητα συντονισμού ομάδων 	

Δημιουργία των ερωτήσεων: Η διαδικασία δημιουργίας μιας δομημένης συνέντευξης εμπεριέχει τη συμμετοχή τόσο των ανωτάτων στελεχών όσο και των προϊσταμένων του τμήματος όπου επιδιώκεται η πλήρωση της θέσης, όσον αφορά:

- ⊗ το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θα τεθούν κατά τη συνέντευξη
- ⊗ τη μορφή των ερωτήσεων (λεπτομέρειες & εξειδίκευση)
- ⊗ τη διατύπωση των ερωτήσεων με ακρίβεια
- ⊗ τη σειρά με την οποία θα τεθούν οι ερωτήσεις

- ⊛ τον προσδιορισμό των μελών του οργανισμού, τα οποία θα αναλάβουν την κάλυψη συγκεκριμένων πεδίων επί του συνόλου των ερωτήσεων

Είδος ερωτήσεων:

- a. Ανοιχτές, δηλαδή χωρίς να προκαθορίζεται η απάντηση του υποψηφίου, όπου μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα
- b. Κλειστές, οι απαντήσεις έχουν προκαθοριστεί και δομούνται εκ των προτέρων, αφήνοντας τον υποψήφιο να επιλέξει ανάμεσα από αυτές (μία ή και περισσότερες)
- c. Ημι-κλειστές, οι πιο βασικές πιθανές απαντήσεις έχουν προβλεφθεί σε αυτό τον τύπο ερωτήσεων, ενώ ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να προσθέσει επιπλέον απαντήσεις, πέρα από τις όποιες προκαθορισμένες

Περιεχόμενο ερωτήσεων:

- a. Στοχεύουν στις πραγματικές γνώσεις του υποψηφίου (χρειάζεται προσοχή ώστε να μη συγχέονται με προσωπικές απόψεις ή/και εκτιμήσεις των αξιολογητών)
- b. Στοχεύουν στον εντοπισμό όσων έκανε/κάνει ο υποψήφιος, σύμφωνα με όσα δηλώνει στο βιογραφικό του - Επιδιώκεται να αποσπάσουν οι αξιολογητές τις εμπειρίες και τις δραστηριότητες του υποψηφίου.
- c. Στοχεύουν στον εντοπισμό του τρόπου με τον οποίο ο υποψήφιος μπορεί να εφαρμόσει τις αξίες, μια ιδέα ή μια γνώση και επιδιώκεται η κατανόηση των δεξιοτήτων του
- d. Στοχεύουν στην κατανόηση των προθέσεων, των αρχών, των στόχων και των (συναισθηματικών) αντιδράσεων του κατά τη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του

Μορφή ερωτήσεων:

- a. Άμεσες ή έμμεσες, υποδηλώνοντας τον τρόπο προσέγγισης των υποψηφίων, στην προσπάθεια εκμείυσης απαντήσεων

- b. Ειδικές ή γενικές, αναλόγως του θεματικού πεδίου με το οποίο σχετίζονται
- c. Διευκρίνισης, συνήθως δε συγκαταλέγονται στον βασικό κορμό των ερωτήσεων και προκύπτουν ως πρόσθετη ανάγκη διερεύνησης ενός ζητήματος, εξαιτίας των απαντήσεων που έχει δώσει ο υποψήφιος
- d. Με ταυτόχρονη αναφορά ενδεικτικών παραδειγμάτων, στοχεύουν στην περαιτέρω διευκρίνιση ζητημάτων που έχουν αναφερθεί και συνήθως καλύπτεται το σύνολο του φάσματος των πιθανών θετικών ή αρνητικών απαντήσεων, έτσι ώστε να ο υποψήφιος να μην αισθάνεται κάποια προκατάληψη ή να κατευθύνεται από συγκεκριμένες απαντήσεις που ίσως να φαίνονται αναμενόμενες ή/και πιο αποδεκτές
- e. Με προσομοίωση περιπτώσεων

(*) Συγκεκριμένα για τις ανοιχτές ερωτήσεις:

- 1) Κρίνεται καλό να δίνεται στον υποψήφιο η δυνατότητα να δώσει απαντήσεις με το δικό του τρόπο και να μην προσφέρονται υποτιθέμενες «εναλλακτικές απαντήσεις»
- 2) Θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ουδετερότητα στο ύφος τους, να μην κατευθύνουν (άμεσα ή έμμεσα) τον υποψήφιο και να μην οδηγεί σε προκαταλήψεις ή/και συναισθηματική φόρτιση
- 3) Να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια και να αποφεύγονται αυτές που:
 - i. κατευθύνουν προς συγκεκριμένες απαντήσεις
 - ii. αποτελούνται από πλήθος υποερωτήσεων (κύριων & δευτερευουσών)
 - iii. περιλαμβάνουν πλήθος αρνήσεων ή/και κακών/ελλιπών διατυπώσεων
 - iv. περιέχουν πολύσημα ή/και αμφίσημα νοήματα
 - v. χαρακτηρίζονται από ακρότητες ή και απόλυτο ύφος (π.χ. ποτέ, πάντα κ.ά.)
 - vi. θα μπορούσαν να δημιουργήσουν στον υποψήφιο μια αίσθηση προσβολής

ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ - ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

Ερωτήσεις γνώσεων για την αποτύπωση των αρμοδιοτήτων στον οργανισμό, της αποστολής του, των σχέσεών του με άλλους οργανισμούς κ.ά. (π.χ. για τις γνώσεις που οφείλει να έχει ένας Διευθυντής Οικονομικών)

Ερωτήσεις που σχετίζονται με τα προς ανάληψη καθήκοντα, σύμφωνα με το «περίγραμμα θέσης» (π.χ. τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να ενισχυθεί η προβολή του οργανισμού στην Ελλάδα)

2. ΗΓΕΤΙΚΕΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Δεξιότητα	Περιγραφή δεξιάτητας	Παράδειγμα ερώτησης
Τρόπος σκέψης & στρατηγική αντίληψη	Ανάλυση καταστάσεων στον οργανισμό Διαμόρφωση οράματος & μεθόδων επίτευξής του Χρήση στρατηγικών εργαλείων διοίκησης Στρατηγικός σχεδιασμός	Πώς θα αναλύατε το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού;
Παρακίνηση & συντονισμός ομάδων	Διαχείριση ομάδων (ανάθεση ρόλων, επίτευξη στόχων κ.ά.) Παρακίνηση ανθρώπων Προγραμματισμός εργασιών Καταμερισμός καθηκόντων Ελαχιστοποίηση συγκρούσεων (επίτευξη ομαλής λειτουργίας)	Πώς θα μοιράζατε τα καθήκοντα στον οργανισμό; Πώς θα μεσολαβούσατε σε μια ρήξη των σχέσεων ανάμεσα σε εργαζομένους του οργανισμού;
Αποφασιστικότητα	Λήψη δύσκολων αποφάσεων υπό πίεση χρόνου Προθυμία ανάληψης επικίνδυνων καταστάσεων Ηρεμία & ψύχραιμες αντιδράσεις	Ποιες οι ενέργειες στις οποίες προβήκατε κατά τη διάρκεια ενός δυσκολού ζητήματος στην εργασία;
Διαχείριση χρόνου	Αποτελεσματικό προγραμματισμό χρόνου Αποτελεσματική κατανομή χρόνου Συνεχή έλεγχο διαθέσιμου χρόνου Προτεραιοποίηση αναγκών Ιεράρχηση αναγκών Τήρηση προθεσμιών	Ποιοι παράμετροι θεωρείτε πως καθυστερούν συνήθως τη διεκπεραίωση των καθηκόντων της θέσης σας;
Διαχείριση κρίσεων	Αποτελεσματική αντιμετώπιση έκτακτων συμβάντων Αποτελεσματική διαχείριση αφηνδιαστικών περιπτώσεων Διαχείριση (και αποτροπή) πανικού Δημιουργία αίσθησης ασφάλειας	Σε τι βήματα προβαίνετε για να διαχειριστείτε μια κρίση; Χάνονται σημαντικά δεδομένα από τον οργανισμό. Ποιες οι ενέργειές σας;

3. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ - ΕΞΕΛΙΞΗ

Δεξιότητα	Περιγραφή δεξιάτητας	Παράδειγμα ερώτησης
	Σαφήνεια στη μετάδοση πληροφοριών	

Επικοινωνία	& την έκφραση Ακρίβεια στη μετάδοση πληροφοριών Καθαρότητα & ευκολία διαχείρισης του λόγου Οργανωμένη σκέψη Προσαρμοστικότητα στο ακροατήριο	Πού πιστεύετε ότι πρέπει να δώσετε προσοχή, κατά τη διάρκεια συνεδρίου στο οποίο συμμετέχει ο οργανισμός;
Δημιουργικότητα	Εντοπισμός καινοτόμων λύσεων Πρωτοτυπία στην αντιμετώπιση προβλημάτων Θέσπιση νέων μεθόδων διεκπεραίωσης εργασιών Πρακτικότητα	Με ποιο τρόπο θεωρείτε ότι μπορούν να παρεμποδιστούν οι καινοτομίες σε έναν οργανισμό;
Προγραμματισμός	Αποτελεσματική διαχείριση φόρτου εργασίας Συντονισμός & αποτελεσματική διαχείριση διαθέσιμων πόρων Προτεραιοποίηση καθηκόντων	Ποια θεωρείτε ως τα καταλληλότερα εργαλεία για τη βελτίωση του προγραμματισμού των καθηκόντων σας;
Ομαδικότητα	Ικανότητα σύσφιξης σχέσεων συνεργασίας εντός & εκτός οργανισμού Κοινωνικότητα Ενδιαφέρον για τη γνώμη των υπολοίπων	Ποια θεωρείτε ως βασικότερα σημεία στα οποία πρέπει να δίνεται προσοχή, όταν είναι κανείς μέλος μιας ομάδας;

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Β.		
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΘΕΤΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ		
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΥΠΟΘΕΤΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ		
Έχετε προσληφθεί ως Γενικός Διευθυντής του Τμήματος Οικονομικών στον οργανισμό. Σας κοινοποιείται έγγραφο με το οποίο διαπιστώνεται κακοδιαχείριση των οικονομικών, σε συγκεκριμένες συναλλαγές, της περιόδου προτού αναλάβετε καθήκοντα. Πώς αποφασίζεται να δράσετε;		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ	ΚΥΡΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ
A. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ		
1. Δεξιότητες επικοινωνίας		
2. Ικανότητα διαχείρισης χρόνου & προθεσμιών		
3. Ηγετικά χαρακτηριστικά υπό πίεση		
4. Ικανότητα συντονισμού ομάδων		
5. Δημιουργικότητα		
B. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ		
1. Προγραμματισμός		
2. Συντονισμός		

3. Ανάλυση πρωτοβουλιών		
4. Αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων		
5. Διαχείριση κρίσεων		
Γ. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ		
1. Στοιχεία της προσωπικότητας		
2. Ικανότητα ορθής αντίληψης καταστάσεων		
3. Ικανότητα επίτευξης στόχων		
4. Αποδοχή αλλαγών		
5. Καινοτόμες προσεγγίσεις		
6. Ευρηματικότητα στον εντοπισμό λύσεων		
7. Προσαρμοστικότητα σε εξελίξεις		
8. (ο,τιδήποτε άλλο μπορεί να ενδιαφέρει τον οργανισμό)		

Διενέργεια συνέντευξης: Συχνά, η διενέργεια συνέντευξης συστήνεται να λαμβάνει χώρα την ίδια μέρα με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε να διευκολύνονται - σε ορισμένες περιπτώσεις - και τα μέλη του συμβουλίου, ιδίως σε περιπτώσεις που οι υποψήφιοι είναι αρκετοί. Για να επιτυγχάνεται ο «σκοπός της δομημένης συνέντευξης» αλλά και για να υπόκεινται οι υποψήφιοι σε ισότιμη μεταχείριση (βάσει επιπέδου θέσης και αρμοδιοτήτων), η διάρκεια συνήθως είναι: (i) 30'-60' για Γενικούς Διευθυντές, (ii) 30'-45' για Διευθυντές Τμημάτων και (iii) 30' για Προϊσταμένους Τμημάτων. Φυσικά η χρονική διάρκεια εξαρτάται από τις ανάγκες κάθε οργανισμού και τους στόχους του.

Ωστόσο, συστήνεται μια σειρά ενεργειών, με τις οποίες διασφαλίζεται η βέλτιστη δυνατή απόδοση των υποψηφίων κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Οι ενέργειες αυτές θα μπορούσαν να σημειωθούν ως εξής (ΕΚΔΔΑ, 2017):

- ✚ Ευχάριστος χώρος αναμονής. Αν υπάρχει η δυνατότητα, καλό θα ήταν όσοι έχουν εξεταστεί να μην έρχονται σε επαφή με αυτούς που περιμένουν τη σειρά τους.
- ✚ Θα πρέπει να ορίζεται ένα άτομο που θα συνοδεύει τους υποψηφίους στο χώρο διενέργειας των συνεντεύξεων και θα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες

- ✚ Το πρόγραμμα συνεντεύξεων θα πρέπει - εκτός σοβαρών απροόπτων - να τηρείται με αυστηρότητα και να δίνεται στα αρμόδια για αυτές άτομα, ο κατάλληλος χρόνος για διαβουλεύσεις
- ✚ Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει να επικρατεί ηρεμία και ο υποψήφιος να αισθάνεται άνετα, να του παρέχονται ορισμένα βασικά (όπως νερό ή χαρτομάντηλα) και ταυτόχρονα να παραμένει τυπικό, ώστε να διασφαλίζεται το κύρος της διαδικασίας
- ✚ Τα μέλη της Επιτροπής που διενεργεί τη συνέντευξη θα πρέπει να συστήνονται κατά την είσοδο του υποψηφίου
- ✚ Θα πρέπει να τηρούνται πρακτικά, για τη διασφάλιση των όσων ειπωθούν

Όσον αφορά τώρα τη μεταχείριση των υποψηφίων, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιούνται τα παρακάτω (ΕΚΔΔΑ, 2017):

- ◆ Η στάση ουδετερότητας απέναντι στον υποψήφιο, δείχνοντάς του παράλληλα σεβασμό αλλά και τουλάχιστον το ελάχιστο δυνατό ενδιαφέρον προς τις απόψεις του. Τα μέλη της Επιτροπής οφείλουν να μην κρίνουν ενώπιον του υποψηφίου τις απαντήσεις του ούτε να παίρνουν θετική ή αρνητική στάση.
- ◆ Το διάγραμμα των ερωτήσεων που έχει προκαθοριστεί, θα πρέπει να τηρείται
- ◆ Ο υποψήφιος θα ήταν καλό να έχει επαρκή χρόνο για να προετοιμαστεί
- ◆ Στον υποψήφιο θα πρέπει να δίνεται ο απαραίτητος χρόνος να ολοκληρώνει τις απαντήσεις του
- ◆ Στον υποψήφιο θα πρέπει να δίνεται επίσης η δυνατότητα να προσθέτει κάτι - εάν το επιθυμεί - με το πέρας της διαδικασίας της συνέντευξης

Αξιολόγηση συνέντευξης:

Οι συνεντεύξεις μπορεί να μοριοδοτούνται (στο δημόσιο τομέα ισχύει κατά κόρον) αλλά μπορεί και όχι, δίνοντας έτσι στα μέλη της Επιτροπής τη δυνατότητα να αποφασίσουν

μια πρόσληψη βάσει επιθυμητών/σαφών απαντήσεων και όχι μοριοδοτημένων. Μια δομημένη συνέντευξη ωστόσο είθισται να μοριοδοτείται, ώστε να καθίσταται πιο αντικειμενικός ο τρόπος προαγωγής του κατάλληλου υποψηφίου. Για κάθε θέση που επιδιώκεται η κάλυψή της, ο τρόπος εξέτασης, όπως επίσης η βαθμολογική κλίμακα των υποψηφίων κατά την αξιολόγηση της «*Θεματικής Ενότητας Α.*», θα πρέπει να είναι ίδια, ενώ στη «*Θεματική Ενότητα Β.*» θα πρέπει να βαθμολογούνται οι απαντήσεις βάσει προσδιορισμένων κριτηρίων και βαρύτητας αυτών, για την προς κάλυψη θέση.

2.7 Μελέτες σχετικές με τη δομημένη συνέντευξη

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες μελέτες με περιεχόμενο τις δομημένες συνεντεύξεις, προκειμένου να σχηματιστεί μια σύντομη εικόνα της άποψης, μέρους της επιστημονικής κοινότητας, για τη χρησιμότητά τους, τις πιθανές τους ελλείψεις ή τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να βελτιωθούν. Για παράδειγμα, στη μελέτη των Levashina et al. (2013) σημειώνεται ότι από τα μέσα της δεκαετίας του '90 όταν και αναπτύχθηκε το πλαίσιο των δομημένων συνεντεύξεων εργαζομένων, έχει συσσωρευθεί μια αξιολογική ποσότητα εμπειρικών ερευνών. Τα 8 βασικά ζητήματα που αποτελούν το επίκεντρο της προσοχής της εν λόγω μελέτης, είναι: (1) ο προσδιορισμός της δομής της συνέντευξης, (2) η μείωση της υποκειμενικότητας, (3) η διαχείριση των εντυπώσεων, (4) η μέτρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, (5) η σύγκριση ερωτήσεων περιστασιακής συμπεριφοράς έναντι παρελθούσας, (6) η ανάπτυξη κλιμάκων αξιολόγησης, (7) η διερεύνηση, παρακολούθηση, προτροπή και επεξεργασία των ερωτήσεων, (8) οι αντιδράσεις προς τη δομή. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι ερευνητές ήταν ότι παρά το γεγονός πως για τις δομημένες συνεντεύξεις είναι πολλά ζητήματα γνωστά, ακόμα περισσότερα παραμένουν άγνωστα. Αυτό ωστόσο που πρέπει να κρατήσει κανείς, είναι το γεγονός ότι μια δομημένη συνέντευξη θεωρείται ένα ικανό εργαλείο για την καταπολέμηση της υποκειμενικότητας και άλλων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επιλογή ενός υποψηφίου.

Στην πιο πρόσφατη μελέτη, αυτή των Zhang et al. (2018), σημειώνεται emphaticά ότι πολλές φορές οι υπεύθυνοι των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management) αντιστέκονται στη χρήση δομημένων συνεντεύξεων, παρά την αποδεδειγμένη της ανωτερότητα σε επίπεδο έγκυρων προβλέψεων, συγκριτικά πάντα με την παραδοσιακού τύπου, μη-δομημένη συνέντευξη. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων τους, χρησιμοποίησαν τρία πειράματα προκειμένου να εξετάσουν την επίδραση «*στατιστικών*

οπτικών βοηθημάτων» (statistical visual aids) στην αντιληπτή χρησιμότητα των έγκυρων πληροφοριών, καθώς και των προθέσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τη χρήση δομημένων συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες θεώρησαν τη δομημένη συνέντευξη περισσότερο χρήσιμο εργαλείο και μάλιστα είναι ιδιαίτερα πρόθυμοι να τη χρησιμοποιήσουν όταν τα στοιχεία παρουσιάζονται σε γραφικά.

Τέλος, αξίζει να δοθεί λίγη προσοχή σε μια παλιά αλλά ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα μελέτη σχετικά με τις δομημένες και μη-δομημένες συνεντεύξεις (δεδομένης και της δυσκολίας εντοπισμού ερευνών οι οποίες να συγκρίνουν την αποτελεσματικότητα των δύο ειδών), αυτή του καθηγητή Dierboye (1994). Συγκεκριμένα, ο ερευνητής σημειώνει πως τη δεκαετία εκείνη οι μη-δομημένες - και στην ουσία διαισθητικές - συνεντεύξεις κυριαρχούσαν στις επιλογές των Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, παρά το γεγονός ότι τα στατιστικά στοιχεία έδειχναν πως οι δομημένες αποτελούσαν περισσότερο ορθολογικές προσεγγίσεις. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 λοιπόν, η επιστημονική κοινότητα είχε αποδείξει πως οι δομημένες διαδικασίες συλλογής στοιχείων μείωναν τις προκαταλήψεις έναντι υποψηφίων εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα βελτίωναν την αξιοπιστία και την εγκυρότητα. Αν και υπήρχε από τότε η δυνατότητα καθοδήγησης ενός οργανισμού στη διενέργεια δομημένων συνεντεύξεων, οι αρμόδιοι για το σκοπό αυτό στηρίζονταν περισσότερο σε μη-δομημένες διαδικασίες, γεγονός που αποδόθηκε στις προσπάθειες των αξιολογητών να διατηρήσουν την ισχύ τους, να μεταδώσουν τις αξίες του οργανισμού ή να λάβουν πιο δίκαιες αποφάσεις στην επιλογή υποψηφίων.

Κεφάλαιο 3: Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας ήταν να παρουσιαστεί μια όσο γίνεται πιο καθαρή εικόνα για τη χρησιμότητα και το περιεχόμενο της διαδικασίας δομημένων συνεντεύξεων, κατά την επιλογή υποψηφίων από έναν οργανισμό. Σκοπός ήταν επίσης να καταγραφούν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη σαφήνεια, οι πληροφορίες σχετικά με τα πλεονεκτήματα των δομημένων συνεντεύξεων, καθώς και οι κύριες αιτίες που η μέθοδος αυτή επιλογής προσωπικού, έχει πλέον αρχίσει να επικρατεί τόσο στους οργανισμούς ιδιωτικών συμφερόντων όσο και αυτούς δημοσίων.

Κατασκευάστηκαν λοιπόν ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία απαντήθηκαν σταδιακά κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας και την ολοκλήρωση των κεφαλαίων της. Τα ερωτήματα αυτά διατυπώνονται ως εξής:

1. Με ποιο τρόπο μια διαδικασία δομημένης συνέντευξης μπορεί να οδηγήσει με αντικειμενικό τρόπο στην επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου;
2. Είναι τελικά οι δομημένες συνεντεύξεις πιο αποτελεσματικές από τις μη-δομημένες και με ποιο τρόπο συμβαίνει αυτό;
3. Διευκολύνει μια δομημένη συνέντευξη την έντιμη διαχείριση των υποψηφίων, από την Επιτροπή που τους αξιολογεί;
4. Καταφέρνουν τελικά οι δομημένες συνεντεύξεις να δώσουν ίσες ευκαιρίες σε υποψηφίους και να οδηγήσουν τελικά στην επιλογή αυτού με τα καταλληλότερα προσόντα;

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Δείγμα πληροφοριών που αξιοποιήθηκε

Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, έγινε προσπάθεια να αξιοποιηθούν όσο το δυνατόν πιο σύγχρονες πληροφορίες σχετικά με την ερμηνεία του όρου της δομημένης συνέντευξης, καθώς και των πρακτικών με τις οποίες αυτή εφαρμόζεται. Για το λόγο αυτό, οι πληροφορίες που περιέχει η παρούσα μελέτη είναι στη μεγάλη τους πλειοψηφία ιδιαίτερα σύγχρονες και συγκεκριμένα μετά το 2012. Μεγάλη σημασία δόθηκε στην εγκυρότητα του δείγματος των πληροφοριών, για αυτό και (όπως εύκολα μπορεί κανείς να διαπιστώσει στο κεφάλαιο των βιβλιογραφιών) προέρχονται από έγκυρα διεθνή ή εθνικά περιοδικά.

Το δείγμα πληροφοριών που χρησιμοποιήθηκε, προήλθε από βάσεις δεδομένων στις οποίες περιλαμβάνονται μελέτες (ResearchGate, Google Scholar) αλλά και από επίσημους οργανισμούς και δημόσιους φορείς. Επιλέχθηκαν λοιπόν πολλές μελέτες και άρθρα σχετικά με τη δομημένη συνέντευξη, τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των Τμημάτων Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού προκειμένου να διεκπεραιώσουν μια σωστή διαδικασία, την έννοια και χρησιμότητά της αλλά και τις διαφορές της σε σύγκριση με άλλα είδη, όπως η μη-δομημένη ή η ημι-δομημένη.

4.2 Μέσα συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών

Τα μέσα με τα οποία συλλέχθηκαν οι παραπάνω πληροφορίες, είναι οι μηχανές αναζήτησης στον παγκόσμιο ιστό (Google Chrome, Mozilla Firefox). Κοινώς, το διαδίκτυο αποτέλεσε το κατ' εξοχήν μέσο με το οποίο συγκεντρώθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες. Οι βάσεις δεδομένων που αναφέρθηκαν και πιο πάνω (ResearchGate, Google Scholar) αποτέλεσαν την κυριότερη «πηγή τροφοδοσίας» για την παρούσα εργασία. Οι εξαιρέσεις που αποφασίστηκαν όσον αφορά τις πληροφορίες, αφορούσαν κυρίως την παλαιότητά τους, αφού κρίθηκε σωστότερο να αποκλειστούν πληροφορίες οι οποίες ήταν πριν από το 2010, με ελάχιστες εξαιρέσεις και για πολύ συγκεκριμένα ζητήματα, όπως για παράδειγμα κάποιος ορισμός ή μια επεξήγηση. Γενικότερα, η τεχνολογία και το διαδίκτυο αποτέλεσαν τα βασικά μέσα συλλογής των πληροφοριών που συναντώνται στην παρούσα διπλωματική.

4.3 Διαδικασία διεκπεραίωσης

Η διαδικασία διεκπεραίωσης της αναζήτησης και καταγραφής πληροφοριών, αποτελείται από 3 μέρη. Αρχικά σχεδιάστηκε ένα πλάνο με το σύνολο σχεδόν όσων θα πρέπει να περιέχονται στη διπλωματική και κυρίως στο εμπειρικό της σκέλος, δηλαδή την ενότητα όπου θα αναπτύσσονταν το περιεχόμενο της δομημένης συνέντευξης. Φυσικά, προσθήκες και αφαιρέσεις γίνονταν απολύτως αποδεκτές κατά την πορεία ολοκλήρωσης των κεφαλαίων, αναλόγως με τις ανάγκες της.

Όσον αφορά τώρα τα λήμματα που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αναζήτηση, αυτά παρουσιάζονται εδώ τόσο όσον αφορά τις ξενόγλωσσες όσο και τις ελληνόγλωσσες αναφορές:

- ◆ structured interview definition
- ◆ structured interview usefulness
- ◆ structured interview in businesses
- ◆ structured interview categorization
- ◆ δομημένη συνέντευξη AND περιεχόμενο OR κατηγορίες OR στάδια

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα & ευρήματα

Τα αποτελέσματα στα οποία οδήγησε λοιπόν η παραπάνω διαδικασία, ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, αφού διαπιστώθηκε καταρχάς ότι η διαδικασία των συνεντεύξεων για την πλήρωση μιας θέσης, διακρίνεται σε δύο περιόδους, κάτι που γίνεται εύκολα αντιληπτό και στη μελέτη του Dipboye (1994). Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι τη δεκαετία του '90 είχε επικρατήσει η χρήση των μη-δομημένων συνεντεύξεων, ενώ πλέον η χρήση των δομημένων θεωρείται ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος εντοπισμού του κατάλληλου προσώπου για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας.

Τα αποτελέσματα της αναζήτησης έδειξαν επίσης ότι δε λαμβάνουν πολλές μελέτες στην Ελλάδα, σχετικά με το περιεχόμενο αλλά και την αποτελεσματικότητα των δομημένων συνεντεύξεων. Αντιθέτως, η χώρα μάλλον ακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις σε αυτό το ζήτημα, όπως διαπιστώθηκε και από την πληροφόρηση που παρείχαν οι ιστοσελίδες επίσημων οργανισμών της χώρας, με πρώτη αυτή της ΕΚΔΔΑ (2017), όπου εκδίδεται ένα πρότυπο δομημένων συνεντεύξεων για προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα. Η διαφοράς ωστόσο των δομημένων συνεντεύξεων που διενεργούνται στον ιδιωτικό τομέα, δεν διαπιστώθηκαν και τόσο ουσιώδεις στο περιεχόμενό τους, αφού σε κάθε περίπτωση χρήσης τους, στόχος είναι να εξαλειφθούν οι όποιες συναισθηματικές αγκυλώσεις μπορεί να εγείρει ένας αξιολογητής και να επιλεγεί αντικειμενικά το άτομο που πρόκειται να καλύψει τη θέση.

Αυτό πάντως που γίνεται εύκολα αντιληπτό, είναι το γεγονός ότι οι δομημένες συνεντεύξεις επιτυγχάνουν εκεί που οι μη-δομημένες ή οι ημι-δομημένες αποτυγχάνουν και δεν είναι άλλο από την εξάλειψη της υποκειμενικότητας. Όπως εξάλλου σημειώνουν οι Levashina et al. (2013) και Zhang et al. (2018), οι δομημένες συνεντεύξεις καταφέρνουν να διατηρήσουν υψηλά το επίπεδο της συναισθηματικά ουδέτερης επιλογής μεταξύ των υποψηφίων, να επικεντρώσουν την προσοχή στις δεξιότητές τους και στις πραγματικές γνώσεις που έχουν για το αντικείμενο της θέσης που καλούνται να καλύψουν, ενώ βοηθούν στο να σχηματιστεί μια σφαιρική εικόνα για το τι έχουν πράξει σε δύσκολες καταστάσεις και ποιες αποφάσεις έλαβαν προς όφελος του οργανισμού.

Στον αντίποδα, μια μη-δομημένη συνέντευξη φαίνεται πως μπορεί να ωφελήσει έναν υποψήφιο ο οποίος παρουσιάζει αρκετά υψηλό επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων, κάτι που ναι μεν μπορεί να απαιτεί μια θέση - κυρίως σε υψηλότερες βαθμίδες εξουσίας - αλλά δεν πρέπει να αποτελεί αυτοσκοπό κατά τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων, σύμφωνα και με τους Ingold et al. (2014). Οι μελέτες όμως των Gilliland & Steiner (2012), Huffcutt,

Culbertson & Weyhrauch (2013) και Gross (2015) έδειξαν ότι οι δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα στην εκτίμηση του επιπέδου γνώσεων επί του αντικειμένου μιας θέσης εργασίας, συνεπώς θα πρέπει να θεωρούνται ένα περισσότερο αξιόπιστο εργαλείο για τους οργανισμούς που στοχεύουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Σε γενικές γραμμές, τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι ο σχεδιασμός μιας συνέντευξης αποτελεί ένα ιδιαίτερα δύσκολο καθήκον και η δομημένη συνέντευξη δεν αποτελεί εξαίρεση. Ωστόσο, υπάρχουν κατευθυντήριες οδηγίες για τη διεξαγωγή της, στις οποίες μπορεί κανείς να βασιστεί για να δημιουργήσει μια δομή που θα εξυπηρετεί τον οργανισμό του, θα μεταδίδει τις αξίες του και θα βοηθά στον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων. Επιπλέον, δεδομένου ότι μια ελλιπώς χτισμένη συνέντευξη είναι παράγοντας ικανός να οδηγήσει σε αρνητικές εντυπώσεις από την πλευρά των υποψηφίων, η δομημένη μορφή της συμβάλλει ακόμα και προς αυτή την κατεύθυνση, αφού υπάρχουν συγκεκριμένα πράγματα που μπορεί να εφαρμόσει ένας αξιολογητής (ή μια Επιτροπή Αξιολόγησης) στην προσπάθειά του να διενεργήσει αποτελεσματικά τη διαδικασία αυτή και να μην αφήσει αλγεινή εντύπωση στους υποψηφίους, ακόμα και σε όσους δεν επιλέχθηκαν για τα επόμενα στάδια, όπως σημειώνουν και οι Johnson & Rowlands (2012).

Ένα ακόμα συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η παρούσα διπλωματική, είναι η αξιοπιστία που χαρακτηρίζει τις δομημένες συνεντεύξεις. Ο λόγος είναι απλός και έγκειται στο γεγονός ότι στηρίζεται - σε ένα μεγάλο μέρος της - σε μια αρκετά τυπική ανάλυση της θέσης εργασίας, οδηγώντας σε ιδιαίτερα χρήσιμα και πολύ πιο στοχευμένα συμπεράσματα για το τι γνωρίζει, τι μπορεί να κάνει και το τι έχει επιτύχει στο παρελθόν, ο υποψήφιος. Με τον τρόπο αυτό, ο αξιολογητής σχηματίζει σταδιακά μια εικόνα για τις εργασιακές δεξιότητες του ατόμου, με τις επικοινωνιακές ή άλλες δεξιότητές του να αποτελούν ένα σημαντικό μεν συμπλήρωμα επί των πρώτων αλλά να μην είναι αυτές που τελικά καθορίζουν την επιλογή υποψηφίου, σύμφωνα και με τους Igen et al. (2015).

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Κλείνοντας λοιπόν την παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση, θα παρουσιαστούν εν συντομία τα κυριότερα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε, δίνοντας έτσι την εικόνα που η ερευνήτρια αποκόμισε. Το πρώτο συμπέρασμα είναι το γεγονός ότι η διαδικασία των συνεντεύξεων για την επιλογή εργαζομένων, δε γίνεται πάντοτε αποδεκτή από το ευρύ κοινό (ιδίως σε διαδικασίες πρόσληψης στο Δημόσιο Τομέα), εξαιτίας της πεποιθήσης πως εγκυμονεί σημαντικό ποσοστό υποκειμενικής κρίσης στην τελική απόφαση.

Όσον αφορά τώρα τις δομημένες συνεντεύξεις, το κυριότερο συμπέρασμα είναι πως έχουν πλέον - μετά από δεκαετίες μελετών και σταδιακή αύξησης της χρήσης τους - κερδίσει την εμπιστοσύνη των οργανισμών, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται ευρέως, ιδίως όταν πρόκειται για την επιλογή ατόμου που πρόκειται να καλύψει ένα υψηλόβαθμο πόστο. Σε αυτό το συμπέρασμα, θα πρέπει να προστεθεί το γεγονός ότι οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν αποδειχθεί περισσότερο αξιόπιστες αλλά και έγκυρες, με αποτέλεσμα να προτιμώνται από οργανισμούς έναντι των παραδοσιακών, μη-δομημένων, αφού επιτυγχάνουν την πιο αντικειμενική αξιολόγηση των υποψηφίων.

Τέλος, το πολύ σημαντικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η παρούσα μελέτη, ήταν το γεγονός ότι οι δομημένες συνεντεύξεις ελαχιστοποιούν την επιλογή υποψηφίου βάσει συναισθημάτων ή ικανοποίησης προσωπικών κριτηρίων του αξιολογητή, ενώ παράλληλα δίνουν σημαντικά μεγαλύτερη έμφαση στο γνωστικό υπόβαθρό τους και τις δεξιότητες που μπορούν να εφαρμόσουν επί πρακτέο, στη θέση που θα τοποθετηθούν. Αυτό τις καθιστά ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο επιλογής υποψηφίων, μέσα από το οποίο μάλιστα παρουσιάζονται ακόμη και παραδείγματα για τις ενέργειές τους σε μια σειρά καίριων περιπτώσεων, όπως για παράδειγμα απώλειας δεδομένων, οικονομικών κρίσεων, συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και αρκετών ακόμη.

Εν κατακλείδι, οι δομημένες συνεντεύξεις κρίνονται ως εξαιρετικό εργαλείο για την ορθότερη επιλογή υποψηφίων. Αυτό φαίνεται τόσο μέσα από σύγχρονες μελέτες όπου διαπιστώνεται με επιχειρήματα η χρησιμότητά τους όσο και από αξιόλογες μελέτες προ δεκαετιών, στις οποίες αποτυπώνονται απόψεις σχετικές με το πόσο θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις επιλογές αποδοτικών εργαζομένων, σε κάθε οργανισμό.

Κεφάλαιο 7: Υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα

Η πλέον σημαντική πρόταση που θα μπορούσε να γίνει μέσα από την εν λόγω μελέτη, δε σχετίζεται με τη χρήση ή μη, των δομημένων συνεντεύξεων. Σχετίζεται περισσότερο με τη διερεύνηση της χρησιμότητάς τους σε οργανισμούς διαφορετικού αντικειμένου, δεδομένου ότι βιβλιογραφικά, έχει αποδειχθεί πως ανάλογα με το τι ψάχνει κάθε οργανισμός, μπορεί μια συνέντευξη μη-δομημένης μορφής ή έστω ημι-δομημένης, να του φανεί περισσότερο χρήσιμη και να συνδράμει στη μείωση του κόστους το οποίο συνεπάγεται η διενέργεια των δομημένων, σε ορισμένες περιπτώσεις.

Στην Ελλάδα, προτείνεται επίσης να διερευνηθεί κατά πόσο η δομημένη συνέντευξη πράγματι βοηθά στην επιλογή των κατάλληλων ατόμων, ασχέτως αν η πρόσληψη αφορά το δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Μια εξαιρετική πρόταση μελέτης, θα μπορούσε μάλιστα να είναι η συγκριτική ανάλυση ανάμεσα σε επιλογές μεταξύ των δύο τομέων και την τελική διαπίστωση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας. Σε κάθε περίπτωση, το τελικό αποτέλεσμα δε θα αναιρέσει τα θετικά που προσφέρει η δομημένη συνέντευξη αλλά θα μπορέσει ίσως να ξεκαθαρίσει το τοπίο γύρω από το πού μπορεί να εφαρμοστεί πιο αποτελεσματικά και πού λιγότερο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aguinis, H. & Solarino, A.M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40 (8): 1291-1315.
2. Bohnet, I. (2016). How to take the bias out of interviews. *Harvard Business Review*, 1-5.
3. Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94 (10): 58-67.
4. Cardy, L., Balkin, D. & Gomez-Majia, L. (2012). *Managing Human Resources* (7th edn). New York (NY): Pearson Publications.
5. CIPD - Chartered Institute of Personnel & Development (2021). *Selecting, assessing and interviewing people professionals against the Profession Map: A guide to using the Profession Map*. Available at: https://peopleprofession.cipd.org/Images/how-to-guide-selecting-assessing-and-interviewing-june-2021_tcm29-50303.pdf (Access: June 19, 2022).
6. Cooper, D., Robertson, I.T. & Tinline, G. (2003). *Recruitment and Selection: A framework for success*. London, UK: Thompson Publishing.
7. Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κριτική.
8. Espinilla, M., de Andres, R., Martinez, F.J. & Martinez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences*, 222: 470-476.
9. Gilliland, S.D. & Steiner, D.D. (2012). Applicant reactions to testing and selection (In: N. Schmitt, *The Oxford Handbook of personnel assessment and selection*, 629-666). Oxford, UK: Oxford University Press.
10. Goldman, E.F. & Casey, A. (2010). Building a culture that encourages strategic thinking. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17 (2): 119-128.
11. Gross, R. (2015). Situational interview method as a predictor of strategic thinking: a theoretical framework. *Global Business & Economics Research Journal*, 4 (1): 1-16.

12. Hardini, T.I., Setyarini, S. & Harto, S. (2019). Indonesian language assistant program in Australian schools: Recruitment and selection process. *Journal Cakrawala Pendidikan*, 38 (2): 330-342.
13. Huffcutt, A.I., Culbertson, S.S. & Weyhrauch, D.S. (2013). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection & Assessment*, 21: 264-276. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12036>
14. Ilgen, J.S., Ma, I.W.Y., Hatala, R. & Cook, D.A. (2015). A systematic review of validity evidence for checklists versus global rating scales in simulation-based assessment. *Medical Education*, 49: 161–173. <http://doi.wiley.com/10.1111/medu.12621>
15. Ingold, P.V., Kleinmann, M., Konig, C.J., Melchers, K.G. & van Iddekinge, C.H. (2014). Why do situational interviews predict job performance? The role of interviewees' ability to identify criteria. *Journal of Business & Psychology*, 1-12.
16. Islami, X. & Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4 (1): 105-111.
17. Jackson, S., Schuler, R. & Werner, S. (2009). *Managing Human Resources* (10th edn). Washington DC: South Western Cengage Learning.
18. Johnson, J. & Rowlands, T. (2012). The interpersonal dynamics of in-depth interviewing (In: J.F. Gubrium, J.A. Holstein, A.B. Marvasti et al., *The SAGE Handbook of Interview Research: The complexity of the craft*, 2nd edn.). Thousand Oaks, CA: SAGE, 99-114.
19. Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business & Management*, 12: 9-18.
20. Kumari, N. & Malhotra, R. (2013). A study of the Recruitment and Selection process: SMC Global. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (2): 244-254.
21. Leonard, H.S. & Marquardt, M.J. (2010). The evidence for the effectiveness of action learning. *Action Learning: Research & Practice*, 7 (2): 121-136.
22. Levashina, J., Hartwell, C.J., Morgerson, F.P. & Campion, M.A. (2013). The structured employment interview: Narrative and Quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67 (1): 241-293.

23. Lunenburg, F. (2012). Performance Appraisal: Methods and rating errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14 (1): 4-8.
24. Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19 (3): 203-218.
25. Morgerson, F.P. (2012). The science of talent selection - The key is hiring people who are highly skilled and fit the organizational culture. *Health Management Technology*, 33 (4): 26-37.
26. Mustapha, A.M., Ilesanmi, O.A. & Aremu, M. (2013). The impacts of well-planned Recruitment and Selection Process on corporate performance in Nigerian Banking Industry (A case study of First Bank Plc. 2004-2011). *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 3 (9): 633-648.
27. Nikolaou, I. & Georgiou, K. (2018). Fairness Reactions to the employment interview. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 34 (2): 103-111.
28. Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18: 34-35.
29. Nuntamanop, P., Kauranen, I. & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy & Management*, 6 (3): 242-264.
30. Oberink, R., Boom, S.M., van Dijk, N. & Visser, M.R.M. (2017). Assessment of motivational interviewing: A qualitative study of response process validity, content validity and feasibility of the motivational interviewing target scheme (MITS) in general practice. *BMC Medical Education*, 17: 224. DOI 10.1186/s12909-017-1052-7
31. Omisore, B.O. & Okofu, B.I. (2014). Staff Recruitment and Selection process in the Nigerian Public Service: What is to be done? *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (3): 280.
32. Reissner, S. & Whittle, A. (2022). Interview-based research in management and organisation studies: Making sense of the plurality of methodological practices and presentational styles. *Qualitative Research in Organizations & Management*, 17 (1): 61-83. <https://doi.org/10.1108/QROM-03-2021-2118>
33. Rozario, S.D., Venkatraman, S. & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An empirical study. *Challenges*, 10 (2): 35.

34. Seijts, G.H. & Kyei-Poku, I. (2010). The role of situational interviews in fostering positive reactions to selection decisions. *Applied Psychology*, 59 (3): 431-453.
35. Slavic, A., Bjekic, R. & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. *Strategic Management*, 22 (3): 36-43.
36. Sunday, A.O., Olaniyi, D.E. & Mary, F.O. (2015). The influence of Recruitment and Selection on organizational performance. *International Journal of Advanced Academic Research - Social Sciences & Education*: 1-63. Available at: <https://ijaar.org/wp-content/uploads/2015/11/THE-INFLUENCE-OF-RECRUITMENT-AND-SELECTION-ON-ORGANIZATIONAL-PERFORMANCE.pdf> [Access: June 01, 2022].
37. Tegan, G. & Merkus, J. (2022). *Structured Interview - Definition, guide & examples*. Available at: <https://www.scribbr.com/methodology/structured-interview/> (Access: June 10, 2022).
38. Usmani, S. (2020). Recruitment and Selection process at workplace: A Qualitative, Quantitative and Experimental perspective of physical attractiveness and social desirability. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 9 (2): 107-122.
39. van Hoyer, G. (2014). Word of Mouth as a Recruitment source: An integrative model (In: *The Oxford Handbook of Recruitment*, 251-268). New York: Oxford University Press.
40. Zaman, L. (2012). The Recruitment and Selection Process of Pharmaceutical Companies in Bangladesh: A case on GlaxoSmithKline Bangladesh Limited. *American Journal of Business & Management*, 1 (2): 70-75.
41. Zhang, D.C., Highhouse, S., Brooks, M.E. & Zhang, Y. (2018). Communicating the validity of structured job interviews with graphical visual aids. *International Journal of Selection & Assessment*, 26 (4): 93-108.
42. Zohrabi, M. (2013). Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and reporting findings. *Theory & Practice in Language Studies*, 3 (2): 254-262. DOI: 10.4304/tpls.3.2.254-262
43. Αλεξανδρής, Κ. (2011). *Αρχές Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.

44. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management ανθρωπίνων πόρων: Θεωρία & πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
45. Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
46. Δραμαλιώτη, Ε. & Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015). *Συστήματα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων*. Αθήνα: Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος.
47. ΕΚΔΔΑ, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (2017). *Εγχειρίδιο - Οδηγός. Για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
48. Κατσάλης, Α. & Τσώκος, Δ. (2009). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Forum.
49. Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ζυγός.
50. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλας.
51. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
52. Σταυρουλάκης, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (Σημειώσεις μαθήματος). Πειραιάς: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής.
53. Χυτήρης, Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
54. Dipboye, L.R. (1994). Structured and unstructured selection interviews: beyond the job-fit model. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 12: 79-123.