



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία»

Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Ε. Νίνα - Παζαρζή

Φοιτήτρια: Αθανασοπούλου Σταματία (Α.Μ. 0605Μ001)

Διπλωματική εργασία που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων για το
Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών στη
« Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία »

ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2010



ΣΥΝΟΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού. Όσο καλή και αν είναι η υλικοτεχνική δομή του οργανισμού (κτίρια, εξοπλισμός, μηχανήματα) δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Για αυτό το λόγο, η διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς μηχανισμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με τον όρο στελέχωση, εννοούμε τις λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι ο κάθε οργανισμός έχει στο παρόν και θα έχει στο μέλλον το απαιτούμενο και κατάλληλο σε γνώσεις και ικανότητες προσωπικό.

Η στελέχωση αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία που ξεκινά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου, την προσέλκυση, την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, υποδοχή, εγκατάσταση και αρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στον οργανισμό. Η βασική δυσκολία της ορθής στελέχωσης έγκειται στο γεγονός ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα – με άλλα λόγια άνθρωποι θα πρέπει να επιλέξουν ανθρώπους.

Οι εξελίξεις στην Επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με τις δυναμικές εξελίξεις στους εργασιακούς χώρους έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και σε παγκόσμιο επίπεδο εμφανίζονται στο διεθνή τύπο, σε επιστημονικά συνέδρια και επιστημονικά περιοδικά. Αυτό παρέχει τη δυνατότητα για την αξιοπιστία της διεθνούς εμπειρίας σχετικά με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και σημαντικών θεμάτων όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, ο βαθμός αποδοχής και αρνητικής επίδρασης των διάφορων μεθόδων επιλογής εις βάρος ευαίσθητων ομάδων εργαζομένων.

Οι πιο συνήθεις τρόποι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμπλήρωση έντυπης αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα, τα τεστ επιλογής, η συνέντευξη, το δείγμα εργασίας και οι συστατικές επιστολές. Η επιλογή της μεθόδου /των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν βασίζεται σε τέσσερα κυρίως κριτήρια : την

εγκυρότητα, το κόστος, το βαθμό αποδοχής / δικαιοσύνης αλλά και την αντίδραση των υποψηφίων στις μεθόδους επιλογής που υιοθετούνται τελικά.

Κριτική έχει εκφραστεί για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα τόσο των παραδοσιακών αλλά και των σύγχρονων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη, αν και αποτελεί το πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής προσωπικού σε διεθνές επίπεδο, γίνεται αντικείμενο κριτικής σε περιπτώσεις όπου έχει διαμορφωθεί μια στερεότυπη γνώμη για το πώς «θα πρέπει να είναι» ένας καλός υποψήφιος, όταν η κρίση του αξιολογητή επηρεάζεται από παράγοντες όπως την εξωτερική εμφάνιση – το φύλο – την ηλικία – τη φυλετική προέλευση του υποψηφίου αλλά και όταν η συνέντευξη δεν είναι σωστά δομημένη. Παρομοίως, προβληματισμός έχει εκφραστεί και για τις υπόλοιπες μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα το αυξημένο κόστος διαχείρισης των κέντρων αξιολόγησης, ο χαμηλός βαθμός δικαιοσύνης που αποδίδεται συχνά στα τεστ νοημοσύνης, η «αδιακρισία» των τεστ προσωπικότητας, το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής των τεστ ικανότητας και καταλληλότητας, η χαμηλή εγκυρότητα των συστατικών επιστολών αλλά και ο μεγάλος αριθμός υποψηφιοτήτων που δεν πληρούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στη περίπτωση της προσέλκυσης μέσω του διαδικτύου.

Η εγκυρότητα των «παραδοσιακών» μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού κυμαίνεται από 20% στη περίπτωση της μη δομημένης συνέντευξης έως 60% για το δείγμα εργασίας, ενώ η επιλογή με τη χρήση του βιογραφικού σημειώματος και των διάφορων ψυχομετρικών τεστ εμφανίζει ενδιάμεσα ποσοστά. Στη χώρα μας, παρόλο που η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, ως διαδικασία έχει επικριθεί και αμφισβητηθεί έντονα ως «υποκειμενική και αδιαφανής».

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

ΣΥΝΟΨΗ	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
1.1 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας.....	6
1.2 Αντικείμενο της Εργασίας.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
2.1 Σημασία και Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	9
2.2 Επιλογή προσωπικού και η σημασία του.....	14
2.3 Πηγές Προσέλκυσης	17
2.4 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	
3.1 Ο Ρόλος της Συνέντευξης.....	36
3.2 Τύποι Συνεντεύξεων.....	40
3.3 Δομή της Συνέντευξης.....	43
3.4 Περιεχόμενο της Συνέντευξης.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	
4.1 Προετοιμασία για τη Συνέντευξη.....	55
4.2 Διεξαγωγή της Συνέντευξης.....	61
4.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	
5.1 Τα Κυριότερα Προβλήματα που Συνδέονται με τη Συνέντευξη Επιλογής.....	77

5.2 Αρχές για μια Αποτελεσματική Συνέντευξη Επιλογής.....	82
5.3 Αντιδράσεις Υποψηφίων στη Χρήση της Συνέντευξης.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ	
ΕΡΕΥΝΑ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΙΣ	
ΕΛΛΗΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
6.1 Ταυτότητα της Έρευνας	88
6.2 Ερωτηματολόγιο.....	90
6.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	108
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	111

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να ευχαριστήσω θερμά την υπεύθυνη Καθηγήτρια για την διπλωματική εργασία, που υποβάλλεται στα πλαίσια των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας» του Παντείου Πανεπιστημίου, κα. Ε. Νίνα – Παζαρζή για τη παροχή σημαντικής πηγής γνώσης και την καθοδήγηση της σε όλη τη διάρκεια της εργασίας και των σπουδών μου. Ακόμη, ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου για την αμέριστη στήριξη τους σε όλη τη διάρκεια αυτής μου της προσπάθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Δομή της Διπλωματικής Εργασίας

Η δομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχει ως εξής :

Κεφάλαιο 2^ο : Γίνεται παρουσίαση της έννοιας και των λειτουργιών της Δίοικησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Κεφάλαιο 3^ο : Αναφέρεται στο ρόλο, στη δόμη και το περιεχόμενο της συνέντευξης επιλογής.

Κεφάλαιο 4^ο : Αναφέρεται στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της συνέντευξης

Κεφάλαιο 5^ο : Γίνεται παρουσίαση των προβλημάτων που προκύπτουν από τη συνέντευξη και πιθανούς τρόπους βελτίωσης της.

Κεφάλαιο 6^ο : Αναφέρεται στην έρευνα και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Κεφάλαιο 7^ο : Παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξάγονται από τα θέματα που μελετήθηκαν.

1.2 Αντικείμενο της Εργασίας

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στη καθημερινότητα των εργαζομένων της. Μπορούμε όλοι να σκεφτούμε παραδείγματα εργαζομένων οι οποίοι, μετά την επιλογή και τοποθέτηση τους σε μια ομάδα ή τμήμα, αλλοίωσαν ή επηρέασαν αρνητικά το υπάρχον καλό κλίμα της ομάδας τους με αρνητικές συνέπειες για την καθημερινή λειτουργία και απόδοση των εργαζομένων.

Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μια μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην «επιστημονική» επιλογή προσωπικού. Παρόλα αυτά υπάρχουν ακόμα πολλά να γίνουν, καθώς πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, δυστυχώς την επιλογή

προσωπικού ως μια διαδικασία εξυπηρέτησης και ικανοποίησης προσωπικών συμφερόντων ή, ακόμα χειρότερα ως μια απλοποιημένη διαδικασία τύπου.

Κυρίαρχο ρόλο στις περισσότερες διαδικασίες επιλογής προσωπικού διαδραματίζει η συνέντευξη, η οποία φαίνεται να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων σχεδόν σε όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις τελευταίες Συγκριτικές Έρευνες Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που έχουν διεξαχθεί στην Ελλάδα, η χρήση της προσωπικής συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής κυμαίνεται σε ποσοστά μεταξύ 75% και 93%, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου της θέσης. Τα αποτελέσματα αυτά είναι συγκρίσιμα με αντίστοιχες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στις ΗΠΑ και στη Μ. Βρετανία, όπου τα ποσοστά χρήσης της συνέντευξης κυμαίνονται μεταξύ 38% και 66%.

Η συχνή χρήση της συνέντευξης δεν είναι παράλογη. Το αντίθετο μάλιστα. Κανείς εργοδότης δεν πρόκειται να προσλάβει έναν εργαζόμενο χωρίς να έχει τουλάχιστον μια προσωπική επαφή μαζί του. Είναι τόσο συστηματική η χρήση της συνέντευξης για τη διερεύνηση της προσωπικότητας του υποψηφίου που πρόσφατα το Υπουργείο Εσωτερικών ανακοίνωσε ότι θα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιλογής προσωπικού για το ελληνικό Δημόσιο τομέα σε συνδυασμό με τη μοριοδότηση των υποψηφίων μέσω ΑΣΕΠ.

Η παρούσα έρευνα μελετάει τον τρόπο χρήσης της συνέντευξης από τις επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτές χρησιμοποιούν τη συνέντευξη με σωστό τρόπο και κατάλληλα κριτήρια για να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μελετάται σε βάθος ο τρόπος χρήσης της συνέντευξης, ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και να διαπιστωθεί κατά πόσο αυτός συγκλίνει ή αποκλείει από τα best practices που έχουν επικρατήσει για τη συνέντευξη παγοσμίως.

Αυτό που θα μας προβληματίσει είναι το είδος της συνέντευξης που χρησιμοποιείται, σε συνδυασμό με τη βαρύτητα που της δίνεται στην τελική απόφαση επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου. Έρευνες κυριολεκτικά κατακεραυνώνουν την αναποτελεσματικότητα της συνέντευξης, τα λάθη των συνεντευκτών, την ευκολία των υποψηφίων να παρουσιάζουν μια επιθυμητή προς τον συνεντευκτή εικόνα κ.λ.π. Για να μην αναφερθούμε στη χαμηλή της αξιοπιστία και εγκυρότητα, κυρίως στη περίπτωση της μη-δομημένης, βιογραφικού τύπου συνέντευξης, που είναι και η πιο διαδεδομένη τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Η αλήθεια είναι ότι η συνέντευξη παρουσιάζει μια σειρά πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με άλλες μεθόδους επιλογής, όπως το κόστος και η σχετική «ευκολία» πραγματοποίησης της, τα οποία τη κάνουν ιδιαίτερα ελκυστική για τις επιχειρήσεις. Αντιθέτως μέθοδοι, όπως τα ψυχομετρικά τεστ, τα κέντρα επιλογής, οι βιογραφικές μέθοδοι (biodata) και οι έντυπες αιτήσεις έχουν αυξημένο κόστος ανάπτυξης, χρήσης και λειτουργίας, ενώ απαιτούν και τη συμμετοχή εξειδικευμένου προσωπικού (π.χ. εργασιακούς ψυχολόγους).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Σημασία & Περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ανάλογα, με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Παραδοσιακά αποτελούσε το κλάδο εκείνο της Διοικητικής Επιστήμης με την μικρότερη ανάπτυξη, ειδικά στη Ελλάδα. Η ενασχόληση με τα ζητήματα που αφορούσαν στο προσωπικό μιας επιχείρησης περιοριζόταν στα διαχειριστικά θέματα (π.χ. άδειες κ.α.) ή στην καλύτερη περίπτωση στη μισθοδοσία, όταν δεν την αναλάμβανε η οικονομική διεύθυνση ή το λογιστήριο.

Τα τελευταία χρόνια, ακολουθώντας την τάση της εποχής, όπως εκφράστηκε πρώτα στο εξωτερικό, όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα ζητήματα ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους. Ιδρύουν και στελεχώνουν τα αντίστοιχα τμήματα με εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ οι διευθυντές τους συμμετέχουν ενεργά στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης .

Η σημασία των ανθρώπινων Πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από τα λεγόμενα διαφόρων προσωπικοτήτων που συχνά τονίζουν τον καθοριστικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Θα αναφέρουμε μια δήλωση του CEO της Hay Group, Jack Welch (1996) :

«Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά».

Επιπλέον φορείς εξωτερικοί προς τις επιχειρήσεις αναγνωρίζουν από την πλευρά τους τη σημασία των ανθρώπινων πόρων. Το περιοδικό Fortune για παράδειγμα, θεωρεί ότι η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ένας πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για την επιχειρηματική επίδοση, ίσης σημασίας με την μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του Μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα (Schuler & Jackson, 1996).

Οι αλλαγές αυτές έχοντας πάρει τα τελευταία χρόνια μορφή χιονοστιβάδας απειλούν ακόμα και την ύπαρξη πολλών ελληνικών εταιρειών. Σε μια τέτοια περίοδο, υπάρχει η άποψη ότι ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι περιορισμένος ή ότι αποτελεί ακόμα και «πολυτέλεια» για τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες. Στο επιχείρημα αυτό τα στελέχη των Ανθρώπινων Πόρων καλούνται όχι μόνο να αντεπεξέλθουν με επιτυχία επιβεβαιώνοντας και επισφραγίζοντας το ρόλο τους αλλά και να προσφέρουν αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά η επιχείρηση προκειμένου να αντεπεξέλθει με επιτυχία στις δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, ειδικά σε τέτοιες περιόδους μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών, δεν πρέπει να είναι απλά διαχειριστικός, όπως συνήθως συμβαίνει, αλλά πραγματικά δημιουργικός, τόσο προς την επιχείρηση όσο και προς τους εργαζομένους της, παίρνοντας για παράδειγμα τη μορφή συμβουλευτικής παρέμβασης ή /και coaching προς τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, αλλά και υποστήριξης/ καθοδήγησης προς τους εργαζομένους. Η απρόσκοπτη συνεργασία των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων με τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους πρώτης γραμμής αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως το σύνολο εκείνων των λειτουργιών, πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού μιας επιχείρησης (Jackson & Schuler, 2003).

Αυτές οι λειτουργίες και οι αντίστοιχες δραστηριότητες των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων συνοψίζονται ως εξής :

Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον : Αφορά το περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που υιοθετεί η επιχείρηση (Cook, 2004).

Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας : Αναφέρεται στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης , τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου (Cook, 2004).

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού : Πρόκειται για τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει. Ο προγραμματισμός αντλεί πληροφορίες και βασίζεται στη σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας (Cook, 2004).

Προσέλκυση (Recruitment) : Αναφέρεται στη προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε ορισμένες θέσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά και περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι (Cook, 2004).

Επιλογή (Selection) : Αναφέρεται στην επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση ή που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία και περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να εξασφαλίσει τους πλέον κατάλληλους από τους υποψήφιους (Jackson & Schuler, 2003).

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development) : Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της επίδοσης του. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθηση τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχία (Jackson & Schuler, 2003).

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Performance Appraisal) : Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης, όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα (Ferris & Judge, 1991).

Αμοιβές και Παροχές (Rewards) : Ο όρος αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο το μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν ως ανταμοιβή για τη καλή του επίδοση. Σε αυτά εκτός των χρηματικών ενισχύσεων με τη μορφή π.χ. bonus, αμοιβής με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη, ή άλλων, εξωμισθολογικών παροχών, περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές (Cook, 2004).

Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) : Είναι το σημείο κλειδί στο κύκλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης κατά τη προσέλκυση και επιλογή όπου σκοπός είναι η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση (Cook, 2004).

Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships) : Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες (π.χ. συλλογικές συμβάσεις) για αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας, όρους απασχόλησης, υγιεινή και ασφάλεια κ.λ.π.

Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication) : Η εσωτερική επικοινωνία, ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και

μεταξύ ομάδων εργαζομένων-οργανωτικών μονάδων. Πέραν της ροής των πληροφοριών μέσω της τυπικής ιεραρχίας, των πληροφοριακών συστημάτων και των λειτουργικών διαδικασιών, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ ομάδων εργαζομένων. Επίσης, στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, του πνεύματος του «ανήκειν στον οργανισμό» και γενικώς η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων (Bratton & Cold, 2003).

Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development) : Εκτός των παραπάνω παραδοσιακών κατά κάποιο τρόπο λειτουργιών, στο σύγχρονο περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Βασικές τέτοιες δραστηριότητες όπου η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων παίζει πρωτεύοντα ρόλο είναι η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η διοίκηση των αλλαγών, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση, και η διαχείριση της γνώσης, η στρατηγική ευθυγράμμιση των δομών, των συστημάτων και των διεργασιών (Bratton & Cold, 2003).

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων υπονοεί ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν πόρους του εργοδότη και της επιχείρησης. Ως «πόρος», το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (π.χ. εκπαίδευση, εμπειρία, εξυπνάδα, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κ.λ.π.) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης δεν είναι «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος αλλά αποτελούν τη πηγή δημιουργίας, διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού.

Στην Ελλάδα η Διοίκηση Ανθρώπινου Πόρων έχει τα τελευταία χρόνια γνωρίσει αρκετά μεγάλη ανάπτυξη, έχει αναβαθμιστεί στις περισσότερες επιχειρήσεις. Εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται σε αντίστοιχα τμήματα κυρίως των μεγάλων ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων, αν και οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο δημόσιος τομέας δε φαίνεται να ακολουθεί την ίδια τάση. Υπάρχουν ακόμα αρκετές ελλείψεις στην εναρμόνιση και στη διασύνδεση της

στρατηγικής της επιχείρησης με τη στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων, η οποία συνήθως δεν είναι επίσημα καταγεγραμμένη.

Αυτό το τελευταίο σημείο αποτελεί ίσως και τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων : η «μετεξέλιξη» της σε Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, με πρωταγωνιστικό ρόλο στον προσδιορισμό και την ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης και μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό με επιτυχία, θα πρέπει οι διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών να ενστερνιστούν πραγματικά τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τόσο στο στυλ όσο και στις πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζουν.

2.2 Επιλογή Προσωπικού και η Σημασία του

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορούν να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδου επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους στις επιχειρήσεις, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτό.

Παράλληλα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια στην επιλογή, αναγκάζουν τους υπεύθυνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

Την ευθύνη για την επιλογή έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, ως επιτελική – υποστηρικτική υπηρεσία, όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι για κατώτερες θέσεις, εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου, την όλη διαδικασία και απόφαση επιλογής έχει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις την ευθύνη απόφασης έχουν τα στελέχη.

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η συνεργασία των δύο πλευρών για να τύχουν όλοι οι υποψήφιοι ίσης μεταχείρισης και να επιλεγούν οι πλέον κατάλληλοι.

Δυο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι :

- Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης
- Η αποφυγή των παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Οι υποψήφιοι στη διάρκεια αναζήτησης εργασίας (ακόμα και κάτω από το βάρος της μακρόχρονης ανεργίας) επιλέγουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις, με κριτήρια αντικειμενικά όπως : το όνομα, το μέγεθος, το αντικείμενο εργασιών, οι δυνατότητες καριέρας ή η εν γένει γνώμη που έχει σχηματισθεί για αυτές.

Όταν λοιπόν οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση βρίσκεται σε μια θέση κατά την οποία οι ίδιοι οι υποψήφιοι την αξιολογούν ως προς τον επαγγελματισμό και την ευγένεια των στελεχών της, την αξιοπιστία και συνέπεια της, το φυσικό και κοινωνικό της περιβάλλον, κ.λ.π. Αυτό γίνεται σε όλα τα στάδια επιλογής, από την απλή αποβολή αίτησης έως και κυρίως τη συνέντευξη επιλογής. Σε καμία περίπτωση και για κανένα λόγο δεν θα πρέπει οι προσδοκίες των υποψηφίων και η γνώμη τους για την επιχείρηση να μην ικανοποιηθούν και επιβεβαιωθούν από την εικόνα που θα παρουσιάσει η επιχείρηση σε αυτούς.

Όταν η επιχείρηση προβαίνει σε επιλογή υποψηφίων αυτό είναι κατά βάση μια αρνητική ενέργεια (απόρριψη κάποιων υποψηφίων), γι' αυτό θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά και με σεβασμό στον υποψήφιο. Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με κατάλληλο ύφος και ευγένεια, σε κατάλληλο χώρο, στον προκαθορισμένο χρόνο, από τους κατάλληλους ανθρώπους (για την επιλογή). Πέραν από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι τίμησαν την επιχείρηση με την υποψηφιότητά τους θα πρέπει να αντιμετωπισθούν ως (δυνητικοί) πελάτες και ως φορείς σχολίων για τη σοβαρότητα και την εικόνα της. Άρα, η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει το καλύτερο δυνατό πρόσωπο της. Όσον αφορά θέματα ίσης μεταχείρισης υποψηφίων, ανήθικης συμπεριφοράς, παράνομων ερωτήσεων και ασυνήθιστων ή παράτυπων πρακτικών, πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, για να μη βρεθεί η επιχείρηση στη δυσάρεστη θέση να μηνυθεί από κάποιους υποψήφιους.

Κάθε επιχείρηση – οργανισμός έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντας τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά.

Άρα ο βασικός στόχος της διαδικασίας επιλογής είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για τη κάθε διαθέσιμη θέση, και την επιχείρηση γενικότερα, αλλά και η παραμονή σ' αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου το διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες προσαρμογής ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωση του, την εκπαίδευση του κ.λ.π. Έκτος βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης, κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν :

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας.
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.

- Γνώση των διάφορων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητας τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού (Bratton & Cold, 2003), (Newell & Shackleton, 2000).

Η σύγχρονη και αποτελεσματική επιλογή προσωπικού προσφέρει πολύ περισσότερα στον οργανισμό από το παραδοσιακό συνταίριασμα ανθρώπου και εργασίας (person-job fit) και για το λόγο αυτό αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Έχοντας προγραμματίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποιήσει τις διαφορετικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων καλείται να επιλέξει τους υποψήφιους που όχι απλά θα στελεχώσουν μια θέση, αλλά θα μπορέσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον. Σε αυτά τα πλαίσια η σημασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού για το σύγχρονο οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι υπόλοιπες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του προσωπικού κ.λ.π.

2.3 Πηγές Προσέλκυσης Υποψηφίων

Οι πηγές προσέλκυσης υποψηφίων μπορούν να διακριθούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες :

- α) Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης
- β) Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

2.3.1. Εσωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Το σύστημα προσέλκυσης προσωπικού μπορεί να επιτευχθεί είτε από εσωτερικές πηγές είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η προώθηση /προαγωγή υφισταμένων αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί ως κίνητρο για αυξημένη απόδοση, αλλά μπορεί να οδηγήσει και σε παγίωση και διαιώνιση παλιών τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών. Για μια επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα βιομηχανικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς, η εσωτερική ανατροφοδότηση είναι μια συμφέρουσα και κατάλληλη προσέγγιση. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους εργαζομένους της επιχείρησης, τους φίλους, τους συγγενείς, πρώην εργαζομένους κ.α.

Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν «εσωτερικοί» υποψήφιοι είναι οι εξής :

Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης :

Ο πίνακας ανακοινώσεων βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι «εσωτερικοί» υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

Βάση δεδομένων προσωπικού :

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις, περιορισμοί κ.α. Έτσι, όταν ζητείται να καλυφθεί κενή θέση η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ανατρέχει στη βάση δεδομένων και ζητά να δοθεί η λίστα με τα ονόματα των υποψηφίων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις αλλά και του περιορισμούς και τις προτιμήσεις τους.

Συστάσεις εργαζομένων :

Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, από του εργαζομένους της ίδιας της επιχείρησης, αφού λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις, για κάθε πρόσληψη που γίνεται μετά από σύσταση, δίνουν μια οικονομική ανταμοιβή σε αυτόν που σύστησε τον υποψήφιο. Ο κίνδυνος που υπάρχει από αυτή τη πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σ' ένα αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Στην πράξη, 10-15 % των νέων προσλήψεων (κυρίως για θέσεις ανειδίκευτες ή ημι-ειδικευμένες) γίνονται με βάση τις συστάσεις εργαζομένων.

Προαγωγές και μεταθέσεις :

Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εργαζομένους (εξωτερικούς) να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Εντούτοις, ένας επιτυχημένος εργάτης μπορεί να μην είναι το ίδιο επιτυχημένος σε μια θέση επόπτη. Γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών. Ακόμα, προσοχή χρειάζεται σε ένα σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων ώστε να μην αποκλείονται ή αδικούνται ομάδες εργαζομένων (λόγω φύλου ή ηλικίας κ.α.).

Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας» :

Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους γνωρίζει αρκετά πράγματα (απόδοση, ήθος, γνώση, προσόντα κ.α.) Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι, εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν.

Το μειονέκτημα αυτής της πηγής προσέλκυσης και πλήρωσης θέσεων είναι η τυχόν εκδικητικότητα που μπορεί να δείξουν οι επαναπροσληφθέντες, απέναντι σε πρώην συναδέλφους τους, αλλά και η δυσαρέσκεια /αντίδραση που μπορεί να δείξουν όσοι είχαν παραμείνει στην επιχείρηση (πιθανόν σε δύσκολους καιρούς) και τώρα βλέπουν αυτούς που είχαν φύγει να ξαναγυρίζουν.

Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν / ταχυδρομούν αιτήσεις – βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν να αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης αν η επιχείρηση τηρεί πλήρως ενημερωμένα τα αρχεία προσωπικού. Τέτοια άτομα παρέχουν ένα γρήγορο και ανέξοδο τρόπο για πλήρωση θέσεων. Εν τούτοις, επειδή το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον μπορεί να έχουν αλλάξει από τότε που είχαν κάνει αίτηση πρόσληψης, θα πρέπει να επανακριθεί ο τότε κατάλληλος υποψήφιος για τα σημερινά δεδομένα. Σύμφωνα με έρευνες η πηγή αυτή δίνει πολύ μικρό ποσοστό κατάλληλων υποψηφίων.

2.3.2 Εξωτερικές Πηγές Προσέλκυσης

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πηγές είναι :

Επαγγελματικές σχολές :

Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων, κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας. Λόγω της χρήσης αυτής της πηγής από τους εργοδότες, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή ενός προγράμματος προσέλκυσης, στο οποίο να ανταποκρίνονται θετικά τόσο οι απόφοιτοι όσο και η Διοίκηση της σχολής. Ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Τακτικές επαφές με το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό
- Διατήρηση σχέσεων (μέσω χορηγιών, βραβείων, κοινωνικών εκδηλώσεων κ.α.) ακόμα και αν η επιχείρηση δεν έχει άμεση ανάγκη για να προβεί σε προσέλκυση υποψηφίων.

Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα :

Οι φοιτητές, αλλά κυρίως οι επί πτυχίο φοιτητές και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών, αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και να αναπτύσσουν σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό, το ίδρυμα (για παράδειγμα υποτροφίες, χορηγίες, βραβεία κ.α.) και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος.

Επειδή πρόκειται για πηγή εξειδικευμένου προσωπικού οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίζουν τις απαιτήσεις σε βαθμό πτυχίου, ειδικά μαθήματα, στοιχεία προσωπικότητας κ.α. Ταυτόχρονα οι θέσεις που προσφέρουν θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα / ευκαιρία στον υποψήφιο να εφαρμόσει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις και πνευματικές του ικανότητες.

Για να δώσει το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό κατάλληλων υποψηφίων αυτή η πηγή θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης να είναι άτομα που να μπορούν να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σχέσεις με τους φοιτητές και να τους βοηθούν να εκφράζουν τις επιθυμίες τους και τις προσδοκίες καριέρας. Οι πολυεθνικές εταιρίες χρησιμοποιούν ευρέως αυτή τη πηγή, όπως για παράδειγμα η Coca Cola, η Procter & Gamble, η Gillette κ.α. Συγκεκριμένα, σε εθνικό επίπεδο τα υποκαταστήματα αυτών των επιχειρήσεων προσλαμβάνουν άριστους ή πολύ καλούς φοιτητές, κυρίως Σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων και τους εκπαιδεύουν για κάποιο διάστημα. Οι πλέον ικανοί απ' αυτούς στέλνονται στη συνέχεια στη έδρα της πολυεθνικής για περαιτέρω εκπαίδευση.

Ημέρες Καριέρας :

Πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου, μια ή δυο φορές το χρόνο συναντιούνται οι επί πτυχίων ή τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών (με συναφή γνωστικό αντικείμενο) με στελέχη επιχειρήσεων. Η συνάντηση γίνεται σε συγκεκριμένο χώρο, συνήθως σε πανεπιστημιακό ίδρυμα, αλλά οπωσδήποτε όχι στο χώρο κάποιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούν με τους φοιτητές τις δυνατότητες και ευκαιρίες να απασχολήσουν στο μέλλον (συνήθως μετά από 3 ή 6 μήνες) ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Η αξιολόγηση

των υποψηφίων γίνεται τόσο σε επίπεδο προσωπικής συνέντευξης όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων ή ειδικών εντύπων αίτησης πρόσληψης.

Γραφεία ευρέσεως εργασίας :

Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά. Τα δημόσια γραφεία (π.χ. ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες (επιχειρήσεις και υποψηφίους). Τα ιδιωτικά γραφεία στην Ελλάδα, συνήθως γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες σε μια ευρύτερη πελατεία ή να περιοριστούν σε εξειδικευμένες υπηρεσίες. Οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν σ' αυτά τα γραφεία μια πραγματική εικόνα της κενής θέσης με ιδιαίτερη έμφαση στα απαιτούμενα προσόντα, την προϋπηρεσία, την απαιτούμενη μόρφωση, καθώς και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις.

Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης :

Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες, μηνιαία περιοδικά, το ραδιόφωνο αλλά και η τηλεόραση. Σχεδόν όλες οι εφημερίδες έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας και τα επαγγελματικά ή και επιστημονικά περιοδικά αφιερώνουν κάποιες σελίδες για επιχειρήσεις που ζητούν προσωπικό. Οι επιχειρήσεις που ζητούν ανειδίκευτο ή τεχνικό προσωπικό χρησιμοποιούν ευρέως τις εφημερίδες και το ραδιόφωνο.

Το ραδιόφωνο αποτελεί μια πολύ οικονομική πηγή προσέλκυσης για ανειδίκευτο προσωπικό και απευθύνεται άμεσα και γρήγορα σε μεγάλο αριθμό ακροατών – υποψηφίων. Στη χώρα μας η τηλεόραση δε χρησιμοποιείται ως πηγή προσέλκυσης, από ιδιωτικές επιχειρήσεις διότι κοστίζει πολύ. Χρησιμοποιείται όμως από δημόσιους οργανισμούς (π.χ. Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Δημόσιας Διοίκησης) για προκηρύξεις διαγωνισμών ή για πρόσκληση υποψηφίων.

Όταν οι επιχειρήσεις ζητούν άτομα για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας ή στελέχη χρησιμοποιούν τα επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά και τις οικονομικές εφημερίδες (που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες αναγνωστών και άρα δυνητικά κατάλληλων υποψηφίων) ή και τα οικονομικά ένθετα των κυριακάτικων εφημερίδων.

Γενικά, η ανακοίνωση θέσεων εργασίας σε εφημερίδες και περιοδικά κοστίζει, γι' αυτό θα πρέπει η επιχείρηση στην προσπάθειά της να προκαλέσει το ενδιαφέρον

κατάλληλων υποψηφίων (ποσοτικά και ποιοτικά) να προσέξει ώστε η ανακοίνωση – προκήρυξη για τη θέση να είναι σαφής, ακριβής και να ανταποκρίνεται στο περιεχόμενο της εργασίας. Παρά την ευρύτατη χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής, οι έρευνες αποδεικνύουν ότι δίδει πολύ μικρό ποσοστό κατάλληλων υποψηφίων.

Στατιστικά στοιχεία για τις μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων στην Ευρώπη δείχνουν ότι οι σύμβουλοι επιλογής – εταιρίες επιλογής στελεχών, χρησιμοποιούνται κυρίως για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ενώ η προαγωγή (εσωτερική πρόσληψη) είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος. Τρίτη σε συχνότητα έρχεται η προσέλκυση με αγγελία ή η προκήρυξη.

Όσον αφορά τα ανώτερα, μεσαία και νέα στελέχη, η πιο κοινή μέθοδος προσέλκυσης είναι η εσωτερική πρόσληψη, τουλάχιστον στα δύο τρίτα των επιχειρήσεων στη Δανία, Φιλανδία, Ιρλανδία, Νορβηγία, Ολλανδία, Σουηδία και Αγγλία. Λιγότερο χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος στη Γαλλία και στην Ισπανία. Στην Ελλάδα, για την προσέλκυση στελεχών υπερέχει η προαγωγή (εσωτερική πρόσληψη) για το 67% των επιχειρήσεων κι ακολουθεί η χρήση των γραφείων επιλογής. Μόλις 17% των επιχειρήσεων «βάζουν» αγγελίες σε επαγγελματικά περιοδικά ενώ τις εφημερίδες χρησιμοποιούν το 36% των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με έρευνα της εταιρίας συμβούλων K.P.M.G. , οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα επιλέγουν τα στελέχη τους : 40% μέσω εξειδικευμένων γραφείων επιλογής στελεχών, 30% με επώνυμες αγγελίες, 15% με ανώνυμες αγγελίες και 15% με συστάσεις τρίτων, γνωριμίες, κ.α.

Όλες οι ενέργειες προσέλκυσης έχουν άμεσο κόστος αλλά και έμμεσο κόστος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην όλη απόδοση της επιχείρησης. Λογικό λοιπόν είναι, οι επιχειρήσεις να αξιολογούν το όλο πρόγραμμα προσέλκυσης με κύριο στόχο τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του και τη βελτίωση του στο μέλλον. Στην πράξη, λίγες επιχειρήσεις στη χώρα μας αλλά και διεθνώς κάνουν μια τέτοια αξιολόγηση. Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα έχουν να κάνουν με τον αριθμό και την ποιότητα των υποψηφίων που προσέρχονται και προσλαμβάνονται, με την απόδοση τους στη θέση εργασίας και βέβαια με το κόστος αυτών καθαυτών των ενεργειών προσέλκυσης.

2.4 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία είναι ο προσανατολισμός του υποψήφιου εργαζόμενου προς τις θέσεις εργασίας που του ταιριάζουν στα ενδιαφέροντα του καθώς και η ανάπτυξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που να είναι απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας που έχει επιλέξει.

Την τελευταία δεκαετία, λόγω της επίδρασης διαφόρων παραγόντων, όπως η τάση διεθνοποίησης των μεγάλων οργανισμών, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και η στροφή των οργανισμών προς την ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη, παρατηρούνται ορισμένες αλλαγές στη φύση των περισσότερων επαγγελμαμάτων και κατ' επέκταση, στα προσόντα και ικανότητες που απαιτείται να έχουν τα άτομα για να προσληφθούν σε μια θέση.

Η σημαντικότερη αλλαγή στην επιλογή προσωπικού παρατηρείται στο ότι δίνεται έμφαση όχι μόνο στα τυπικά προσόντα και στους τίτλους σπουδών αλλά και στα ενδιαφέροντα, στην προσωπικότητα, στην υποκίνηση των υποψηφίων και γενικότερα σε εργασιακές ικανότητες / συμπεριφορές (competencies) όπως η συνεργασία στην ομάδα, η ανάληψη πρωτοβουλίας, η ικανότητα προσδιορισμού και υλοποίησης στόχων, η ικανότητα επικοινωνίας, η ορθολογική κρίση, κ.λ.π.

Προκειμένου να υπάρχει ένας επιστημονικός και αντικειμενικός τρόπος επιλογής προσωπικού ώστε να καλυφθεί κατά το δυνατόν η ρήση «ο κατάλληλος άνθρωπος στη κατάλληλη θέση» είναι χρήσιμο να ακολουθείται μια διαδικασία επιλογής από κάθε οργανισμό.

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής – σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια ημέρα έως μερικούς μήνες.

Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του σταδιακού αποκλεισμού,

όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες – κριτήρια και αποκλείεται μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια.

Μια συνηθισμένη σειρά σταδίων επιλογής προσωπικού κατά τη μέθοδο του σταδιακού αποκλεισμού παρουσιάζεται ως εξής :

- Βιογραφικά σημειώματα
- Δοκιμασίες (tests)
- Συνέντευξη Επιλογής
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση επιλογής – Προσφορά θέσης εργασίας

Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα είναι αδιαμφισβήτητα αναντικατάστατο μέσο για την αξιολόγηση και επιλογή προσωπικού από τους εργοδότες, αλλά και τους συμβούλους και μεσολαβητές απασχόλησης. Συνήθως είναι αποτέλεσμα προμελέτης και ενδελεχούς επεξεργασίας και διαμόρφωσης πληροφοριών από τον υποψήφιο. Αποτελεί την εικόνα του υποψηφίου που μπορεί να είναι από πολύ καθαρή, μέχρι πολύ θολή, με παραμορφώσεις, ελλείψεις και περιττά στοιχεία. Πολλές φορές συναντάται η διαστρέβλωση ή η παραμόρφωση στοιχείων με σκοπό τον εντυπωσιασμό ή την απόκρυψη στοιχείων που θεωρούνται αρνητικά για την υποψηφιότητα.

Η δομή και το περιεχόμενο καθορίζονται αποκλειστικά από το υποψήφιο με βάση την πείρα του, τις συμβουλές τρίτων, βιβλία και άρθρα που έχει διαβάσει και δεν αποτελούν μια απόλυτα αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου. Λόγω του ότι δεν παρέχει αντικειμενικές αποδείξεις αλλά απλές ενδείξεις για κάποιες από τις γνώσεις, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, χρήσιμο θα ήταν κάθε οργανισμός να μην αρκείται μόνο στο βιογραφικό σημείωμα αλλά να ελέγχει και με άλλες μεθόδους τις παρεχόμενες πληροφορίες.

Τα στοιχεία που αξιολογεί αρχικά ο υπεύθυνος προσέλκυσης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε βιογραφικό είναι γνωστά στοιχεία που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις σε αυτή τη διαδικασία :

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

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

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

Συνέντευξη

Η συνέντευξη επιλογής προσωπικού είναι η πλέον διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού μέσω της οποίας κρίνεται η καταλληλότητα ενός υποψηφίου για τη θέση εργασίας που προσφέρεται.

Σκοπός της συνέντευξης είναι να αντλήσει ο συνεντευκτής όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις και τα επαγγελματικά προσόντα, τα όποια αναφέρονται στο βιογραφικό σας σημείωμα. Επίσης να αξιολογήσει ο συνεντευκτής τόσο τα προσωπικά χαρακτηριστικά όσο και τις επικοινωνιακές δεξιότητες, έτσι ώστε να αποκτήσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την καταλληλότητα του υποψηφίου σχετικά με τη διαθέσιμη θέση εργασίας. Αποτελεί μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους επιλογής.

Δοκιμασίες – Τεστ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος (self assessment) προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει.

Τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σε ποσοστά που κυμαίνονται από 13% έως 21%, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου της θέσης προς πλήρωση και του είδους της επιχείρησης. Χρησιμοποιούνται από μεγάλες ή πολυεθνικές επιχειρήσεις σε ποσοστό που ξεπερνάει το 75% του συνόλου και συμπληρωματικά με τη προσωπική συνέντευξη. Σύμφωνα με την πιο πρόσφατη έρευνα που δημοσιεύτηκε στο επιστημονικό περιοδικό Personnel Psychology, στην Ευρώπη τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σε ποσοστό 35%, ενώ σε χώρες όπως η Μ. Βρετανία, Ισπανία, Σουηδία το ποσοστό αυτό ξεπερνάει το 50%.

Διακρίνονται σε τεστ γνωστικών ικανοτήτων, προσωπικότητας, ενδιαφερόντων, συναισθηματικής νοημοσύνης, κ.λ.π. Η κατασκευή τους αποτελεί μια ιδιαίτερα δύσκολη διαδικασία η οποία είναι αντικείμενο της επιστήμης της Ψυχομετρίας και η οποία τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναπτύσσεται στην Ελλάδα με την ύπαρξη εξειδικευμένων εταιρειών. Τα ψυχομετρικά τεστ είναι απαλλαγμένα από την υποκειμενικότητα του αξιολογητή και δεν επηρεάζονται από τα προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (ηλικία, φύλο), ούτε από τις διαφορές στη διατύπωση των ερωτήσεων καθώς είναι κοινή για όλους τους συμμετέχοντες. Τα σωστά κατασκευασμένα τεστ έχουν ενσωματωμένους μηχανισμούς ανίχνευσης τάσεων ψεύδους ή /και προσπάθειας του υποψηφίου να βελτιώσει την εικόνα του.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να μετρηθούν και έχουν ως εξής :

- **Τεστ Νοημοσύνης (Cognitive Ability Test)**

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις με λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες με σκοπό να διαπιστωθεί η γενική ευστροφία του υποψηφίου, οι ικανότητες του στην κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, όπως και η ικανότητα του να μαθαίνει.

Τα πιο γνωστά είναι τα εξής :

General Management Aptitude Test (GMAT), General Aptitude Test Battery (GATB), όπως και Scholastic Aptitude Test (SAT) : Τα οποία διαπιστώνουν πόσο εύκολο είναι για κάποιον τόσο να καταλαβαίνει και να χρησιμοποιεί γνώσεις όλων των ειδών όσο και να αποκτήσει γνώσεις τις οποίες δε κατέχει τη δεδομένη στιγμή.

Achievement Tests : Διαπιστώνουν πόσο καλά γνωρίζει κάποιος ένα συγκεκριμένο τομέα γνώσης.

Test I.Q. (Intelligence Quantity) : Το συγκεκριμένο μετρά τη γενική εξυπνάδα ή το δείκτη νοημοσύνης του ατόμου. Αποτελεί το πιο δημοφιλή και ίσως το πιο γνωστό τεστ επιλογής αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί σε αυτά τα τεστ και την απόδοση ενός εργαζομένου.

- **Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)**

Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου και διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εργασιακή επιτυχία ή αποτυχία ενός εργαζομένου. Για παράδειγμα η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία κ.α. κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο.

Τα τεστ προσωπικότητας γραπτά ή προφορικά μετρούν το αν μπορεί να ταιριάζει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Η αξιοπιστία και εγκυρότητα των τεστ προσωπικότητας δεν είναι μεγάλη, δηλαδή τα τεστ προσωπικότητας δεν αποτελούν καλούς δείκτες για την πρόβλεψη απόδοσης συμπεριφοράς στη θέση εργασίας. Παρόλα αυτά τα πολύ προσεκτικά δομημένα ερωτηματολόγια, για συγκεκριμένες ομάδες εργασιών, μπορούν να βοηθήσουν στην άντληση σημαντικών πληροφοριών για τον υποψήφιο.

Τα πιο γνωστά τεστ προσωπικότητας και ευρέως χρησιμοποιούμενα από επιχειρήσεις είναι τα : Strength Deployment Inventory (SDI), Personal Profile System (PPS), Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI) California Psychological Inventory (CPI).

- **Τεστ Ενδιαφερόντων (Interests Tests)**

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο, καθώς και τα ενδιαφέροντα του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή, αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντα του. Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για το καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Τα πιο γνωστά τεστ ενδιαφερόντων είναι : Kuder Preference Record και Strong – Campell Interest Inventory.

Τα τεστ είναι μια πλάγια μέθοδος καταμέτρησης που δεν μπορούν να είναι τόσο έγκυρα όσο μια ευθεία καταμέτρηση. Ένα τεστ ποτέ δεν μας δίνει συγκεκριμένες πληροφορίες, αλλά μόνο πιθανές. Για να είναι χρήσιμο απαιτείται από ένα τεστ να μπορεί να αναπτύξει του καθενός την ικανότητα να προβλέψει την έκβαση και τις πιθανότητες χρησιμοποίησης κάποιου στην εργασία. Γνωρίζοντας τις ελλείψεις των τεστ μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν ένα βήμα στο πρόγραμμα επιλογής και τοποθέτησης, ότι απλά συμπληρώνουν το πρόγραμμα επιλογής που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση.

Προκειμένου η προβλεπτική ικανότητα των ερωτηματολογίων προσωπικότητας αλλά και των υπολοίπων ψυχομετρικών ελέγχων να βοηθήσει στην επιλογή, πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθοι όροι :

- ❖ Τα συγκεκριμένα τεστ, έντυπα και τεχνικές πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή.
- ❖ Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους.
- ❖ Πρέπει να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας κάθε είδους τεστ.
- ❖ Πρέπει να εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία την οποία προσθέτουν στην απόφαση της επιλογής.
- ❖ Πότε δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο τους τέτοιου είδους τεστ, πάρα μόνο σε συνάρτηση και με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
- ❖ Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απόλυτα σεβαστές.

Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers)

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις ή για προαγωγή. Η εξέταση των υποψηφίων γίνεται σε χώρο εκτός ή εντός επιχείρησης, από μια ομάδα αξιολογητών, (6-8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι). Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν μια μέθοδο η οποία συντίθεται από το συνδυασμό μεθόδων, όπως τα ψυχομετρικά τεστ, η συνέντευξη, η υπόδυση ρόλων (role-playing), οι ασκήσεις προσομοίωσης (π.χ. in-tray exercises), κ.λ.π. Οι αξιολογητές ζητούν από τους υποψήφιους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες (όπως για παράδειγμα συνεντεύξεις, επίλυση καθημερινών διοικητικών προβλημάτων και πραγματικών προβληματικών καταστάσεων, τη παρουσίαση τους, συμμετοχή σε συζητήσεις όπου δεν ορίζεται ο συντονιστής ή ο αρχηγός της συζήτησης, υποβολή σε τεστ προσωπικότητας και γενικών ικανοτήτων). Στη συνέχεια οι αξιολογητές παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό και λήψη αποφάσεων για δημιουργικότητα, αντοχή στη ψυχολογική πίεση και για τις ικανότητες του στην επικοινωνία). Με αυτό τον τρόπο οι αξιολογητές καταλήγουν σε απόφαση, για την καταλληλότητα των υποψηφίων σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Στην Ελλάδα χρησιμοποιούνται ακόμα σε αρκετά χαμηλά ποσοστά (κάτω του 10%) και κυρίως για ανώτερες και ανώτατες θέσεις λόγω αυξημένου κόστους, σε αντίθεση με άλλες χώρες, όπως η Μ. Βρετανία – 43%. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από μια σειρά λόγων όπως το υψηλό κόστος της μεθόδου, η ευκολία στη δυνατότητα εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, η φύση των ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες κατά κύριο λόγο είναι μικρομεσαίες και δεν γνωρίζουν ακόμα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η μέθοδος, η περιορισμένη παρουσία εξειδικευμένων κέντρων παροχής ανάλογων υπηρεσιών.

Πρόκειται για μια από τις πιο έγκυρες διαδικασίες επιλογής προσωπικού, επειδή ακριβώς στηρίζεται στο συνδυασμό διαφορετικών μεθόδων οι οποίες λειτουργούν προσθετικά και συνδυαστικά στην πρόβλεψη των κατάλληλων υποψηφίων. Τα κέντρα επιλογής προσφέρουν το μεγάλο πλεονέκτημα του «ανοίγματος» της διαδικασίας επιλογής στους line managers, μέσω της συμμετοχής των τελευταίων στη διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων με συνέπεια την υψηλότερη αποδοχή του νέου εργαζόμενου από τους line managers, αλλά και το καλύτερο «ταίριασμα» των υποψηφίων με τους προϊσταμένους τους.

Έντυπες Αιτήσεις και Προσωπικές Συστάσεις

Οι έντυπες αιτήσεις πολλές φορές αντικαθιστούν τη συλλογή βιογραφικών στοιχείων από τις επιχειρήσεις μέσω της χρήσης μιας τυποποιημένης φόρμας που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι. Δυστυχώς στη Ελλάδα συγχέεται ακόμα η χρήση των έντυπων αιτήσεων με τη χρήση της βιογραφικής μεθόδου (biodata). Για τη χρήση της τελευταίας απαιτείται ιδιαίτερα μεγάλη προετοιμασία και είναι συγκεκριμένη όχι μόνο για την εταιρεία που τη χρησιμοποιεί, αλλά ακόμα και για την προς πλήρωση θέση. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τις προσωπικές συστάσεις ως βασική μέθοδο επιλογής προσωπικού παραμένει αρκετά υψηλό, κυμαινόμενο μεταξύ 39% και 48% ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης (υψηλότερη χρήση στις χαμηλότερα ιεραρχικά θέσεις). Παρόλα αυτά αναγνωρίζεται από τους Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων η χαμηλή αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου.

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με τη μορφή συστατικής επιλογής ή προφορικής διαβεβαίωσης συνήθως συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Ωστόσο, μπορεί να αμφισβητηθεί η εγκυρότητα των συστάσεων, καθώς ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή. Οπότε είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενο της.

Γενικά θεωρείται ότι η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών (references) μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά, με τη χρήση κάποιου ερωτηματολογίου ή μιας περιγραφής της θέσης εργασίας. Όταν οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στη σωστή απόφαση.

Η μεγαλύτερη ευθύνη κάθε οργανισμού είναι να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που έχει δεχθεί μέσα από τις πολλαπλές μεθόδους επιλογής προσωπικού που έχει

εφαρμόσει με σκοπό να φθάσει σε συμπεράσματα που θα τον οδηγήσουν στη σωστή δράση. Τα κριτήρια που θα τον βοηθήσουν να επιλέξει ποιες από τις μεθόδους οφείλει να χρησιμοποιήσει αναφέρονται παρακάτω :

Εγκυρότητα : Αυτή είναι η μεγαλύτερη προϋπόθεση σε κάθε μέθοδο επιλογής και αυτό γιατί η εγκυρότητα είναι ο βαθμός που η συγκεκριμένη μέθοδος πραγματικά μετράει την ιδιότητα / έννοια που υποτίθεται ότι μετράει. Είναι ένας έλεγχος που γίνεται για να δει αν το περιεχόμενο των θεμάτων καλύπτει τα σημεία που φαίνονται να είναι απαραίτητα.

Αξιοπιστία : Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια της μέτρησης, δηλαδή αποτελεί το βαθμό στον οποίο η ιδιότητα που μετράει η μέθοδος επιλογής παραμένει σταθερή όσες φορές και αν επαναληφθεί η μέτρηση. Ένα τεστ δεν μπορεί να είναι έγκυρο εκτός αν μετράει κάτι με συνέπεια. Όμως ένα τεστ μπορεί να είναι αληθές χωρίς να μετρά τα χαρακτηριστικά που αυτό πρέπει να μετρήσει.

Χρησιμότητα: Κάθε οργανισμός έχει στη διάθεση του πολλές μεθόδους επιλογής. Πρέπει όμως να επιλέξει αυτή που μπορεί να τον ικανοποιήσει σφαιρικά, δηλαδή από άποψη χώρου, χρόνου, κόστους και λοιπών παραγόντων σύμφωνα με τις συνθήκες και τις ανάγκες τις εκάστοτε επιχείρησης. Έτσι λοιπόν πρέπει να σκιαγραφήσουν τους μαζικούς επιθυμητούς παράγοντες και να κάνουν χρήση της μεθόδου συμφωνά με την αναφορική αξία που τους επιτρέπεται από αυτή τη μέθοδο επιλογής προσωπικού.

Τα πιο πρόσφατα ερευνητικά αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας περίπλοκες στατιστικές μεθοδολογίες, όπως η μετα-ανάλυση, έχουν δείξει ότι η βιογραφική μέθοδο και η δομημένη συνέντευξη παρουσιάζουν την υψηλότερη προβλεπτική εγκυρότητα, όταν το κριτήριο αξιολόγησης είναι η εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. Αρκετά υψηλότερη σε σχέση με το παρελθόν είναι η προβλεπτική εγκυρότητα των δυο σημαντικότερων διαστάσεων της προσωπικότητας, όπως είναι η ευσυνειδησία και δευτερευόντως η συναισθηματική σταθερότητα.

Τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), στα οποία χρησιμοποιούνται μια μεγάλη σειρά από τεστ κατά τη διάρκεια μιας ημέρας ή και περισσότερων ημερών και τα οποία παρέχουν την πιο έγκυρη αλλά και την ακριβότερη μέθοδο αξιολόγησης, αποτελούν ακόμα ένα σπάνιο είδος στην Ευρώπη, με εξαίρεση τη Γερμανία. Τα τεστ ικανοτήτων και λιγότερο τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σχεδόν σε όλες τις χώρες, ενώ μερικοί οργανισμοί τα χρησιμοποιούν σε μερικές μόνο συνεντεύξεις και σπανίως σε όλες. Μόνη εξαίρεση αποτελεί η Ισπανία όπου περίπου στο 50% των

περιπτώσεων τα χρησιμοποιεί σε κάθε συνέντευξη. Οι συστάσεις, μια κοινή προϋπόθεση της Αγγλίας, της Ιρλανδίας και της Σουηδίας για σχεδόν οποιονδήποτε διορισμό. Στις υπόλοιπες χώρες χρησιμοποιούνται περισσότερο επιλεκτικά. Μέρος της εξήγησης για αυτό μπορεί να βρεθεί στο γενικό πλαίσιο της νομοθεσίας για την απασχόληση των διάφορων χωρών.

Στην Ελλάδα, η ατομική συνέντευξη και οι έντυπες αιτήσεις χρησιμοποιούνται περισσότερο από κάθε άλλη μέθοδο ακολουθούμενες από τις συστάσεις. Μάλιστα τα τελευταία έτη υπάρχει τάση ο υποψήφιος να περνάει από μια σειρά συνεντεύξεων με διάφορα στελέχη της επιχείρησης και στην όλη διαδικασία να παρεμβάλλονται γραπτές δοκιμασίες και ψυχομετρικά τεστ. Οι ελληνικές επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι οι συστάσεις από μόνες τους δεν μπορούν να αποτελέσουν εγγύηση για την καταλληλότητα των υποψηφίων.

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι, όσοι υποψήφιοι πιστεύουν πως οι μέθοδοι επιλογής είναι άδικες, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης τους λειτουργούν με μειωμένη απόδοση και χαμηλή αυτοεκτίμηση. Κατ' ακολουθία, μειώνεται τόσο η αξιοπιστία όσο και η προβλεπτική εγκυρότητα του τεστ στο οποίο υποβάλλονται.

Έχει διαπιστωθεί ότι οι αρνητικές αντιδράσεις των υποψηφίων υποχωρούν, όταν η μέθοδος επιλογής αφορά άμεσα τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές αντιμετωπίζουν τη διαδικασία ως δικαιότερη, με αποτέλεσμα είτε να δεχθούν την προσφορά της θέσης είτε να ενθαρρύνουν άλλους να εργαστούν στο συγκεκριμένο οργανισμό.

Βασικός παράγοντας, περαιτέρω, που επηρεάζει το βαθμό απόδοσης του υποψηφίου κατά τη διαδικασία επιλογής, είναι η εξοικείωση του εξεταζόμενου με τη μέθοδο στην οποία υποβάλλεται. Κάποιες επιχειρήσεις αξιοποιούν κατάλληλα την πληροφορία αυτή, προκειμένου να οδηγούν τους υποψηφίους να αποδέχονται ως «δίκαιες» τις μεθόδους επιλογή που εφαρμόζουν (για παράδειγμα μέσω training manipulation, το οποίο δίνει στους υποψηφίους πληροφορίες σχετικές με τις διαδικασίες επιλογής).

Επιπροσθέτως αποτελέσματα έρευνας έχουν δείξει ότι οι αντιδράσεις των υποψηφίων επηρεάζονται θετικά όταν η διαδικασία επιλογής διακρίνεται : από συνάφεια με τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά της προσφερόμενης θέσης εργασίας, από τη δυνατότητα που παρέχουν στους υποψηφίους να αποδώσουν κατά την εξέταση, από τη συστηματική εφαρμογή της ίδιας μεθόδου, από την παροχή πληροφοριών στους υποψηφίους σχετικά με την τελική τους απόδοση.

Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών καλούν τους Διευθυντές Ανθρώπινων Πόρων των ελληνικών επιχειρήσεων να επαναπροσδιορίσουν πολλές από τις μεθόδους που χρησιμοποιούν ειδικά αν ενδιαφέρονται για την εικόνα που δίνουν προς τους υποψηφίους τους. Οι τελευταίοι γνωρίζουν πολλοί περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν την αποτελεσματικότητα των διαφορετικών μεθόδων και αξιολογούν με αυτό τον τρόπο τον επαγγελματισμό της επιχείρησης στην οποία ενδιαφέρονται να απασχοληθούν. Πέραν όμως της εικόνας που αποκομίζουν οι υποψήφιοι, η χρήση μη αποτελεσματικών μεθόδων επιλογής προσωπικού έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιχειρησιακή απόδοση και τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού.

10 Λάθη στη διαδικασία επιλογής προσωπικού

Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επιλογή είναι ότι συχνά είναι βασισμένη στην υποκειμενική ανθρώπινη κρίση, έτσι οι υπεύθυνοι οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί. Η επιλογή μη κατάλληλων για τη θέση υπαλλήλων επηρεάζει συνεργάτες, προσωπικό και πελάτες, ενώ χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα.

Τα πιο συχνά λάθη που γίνονται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι τα ακόλουθα :

Δεν ψάχνουμε πρώτα εσωτερικά : το πρώτο λάθος που παρουσιάζεται είναι ότι πολλές φορές οι υποψήφιοι είναι δίπλα μας και είναι συνάδελφοί μας. Πρόκειται για ανθρώπους που τους γνωρίζουμε και μας γνωρίζουν, ξέρουμε την ποιότητα της εργασίας τους, την αφοσίωση και τις φιλοδοξίες τους.

Ψάχνουμε «τον εαυτό μας» : Βασικό λάθος στο οποίο υποκύπτουν περισσότερο τα διευθυντικά στελέχη είναι το να ψάχνουν να βρουν «τον εαυτό τους». Συγκεκριμένα, ψάχνουν έναν άνθρωπο με παρόμοιες γνώσεις και εμπειρίες με τις δικές τους, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, φιλοσοφία, τρόπος σκέψης και, τέλος, παρόμοιο στυλ εργασίας. Αυτό που μπορεί να επιτευχθεί μέσα από αυτή τη διαδικασία, προσλαμβάνοντας κάποιον που μοιάζει αρκετά στο δικό μας προφίλ είναι να διπλασιάζουμε μεν τα προτερήματά μας, αλλά παράλληλα και τα ελαττώματά μας.

Ψάχνουμε τον «παλιό» : Συχνά ξεκινά η διαδικασία επιλογής ψάχνοντας κάποιον που να έχει ακριβώς τη συγκεκριμένη δουλειά, στον συγκεκριμένο κλάδο, σε μια παρόμοια εταιρεία, σε αντίστοιχες καταστάσεις. Τα πλεονεκτήματα αυτής της επιλογής είναι αρκετά και μεγάλης σπουδαιότητας : ο νέος συνεργάτης έρχεται

«έτοιμος», γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πως και πότε. Το πρόβλημα με αυτή την επιλογή είναι ότι δεν είμαστε ανοικτοί σε νέες πρωτοποριακές και καινοτόμες ιδέες.

Ψάχνουμε τον «υπερήρωα» : Ποιος από εμάς δεν έχει διαβάσει πρόσφατες αγγελίες εύρεσης εργασίας; Σε αρκετές πλέον ζητείται ένας ηπερήρωας, ο οποίος να έχει ιδιαίτερα νεαρή ηλικία, να διαθέτει υψηλότατο επιστημονικό και τεχνικό υπόβαθρο, απίστευτα πολλά χρόνια εμπειρίας (εκ των οποίων αρκετά σε υψηλόβαθμες θέσεις), να συγκεντρώνει χαρακτηριστικά προσωπικότητας συνήθως αταίριαστα μεταξύ τους, να έχει να επιδείξει δυσθεώρητα αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο χάνουμε πάρα πολύ χρόνο, χωρίς να μπορούμε να καλύψουμε τις προσδοκίες μας.

Δεν παρέχουμε μια σαφή περιγραφή θέσης εργασίας : Ίσως το πλέον συνηθισμένο λάθος. Αν η θέση εργασίας δεν παρατίθεται σχεδόν «ολοκληρωμένο» στην αγγελία μας, το μόνο που πετυχαίνεται είναι να καθυστερούμε απίστευτα τη διαδικασία στελέχωσης. Το να αφήνουμε τους υποψηφίους στο σκοτάδι δημιουργεί αρνητικές προσδοκίες από την πλευρά τους για την έκβαση της κατάστασης, στρέφουν αλλού το ενδιαφέρον τους αποδεχόμενοι τυχόν λιγότερο καλές προτάσεις ενώ συντελεί στη δημιουργία κακής φήμης για την εταιρεία.

Δεν έχουμε σαφές χρονοδιάγραμμα : Μερικές αγγελίες συνεχίζουν να εμφανίζονται στις εφημερίδες ή το Διαδίκτυο για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα, διαστήματα που πολλές φορές ξεπερνούν το τρίμηνο ή ακόμη και το εξάμηνο, πράγμα το οποίο δίνει την εντύπωση ότι αυτές οι εταιρείες δεν ψάχνουν ουσιαστικά για προσωπικό.

Χρησιμοποιούμε πάντα την ίδια πηγή : Είτε επιλέξουμε το Διαδίκτυο, είτε μια εφημερίδα, είτε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο, αυξάνουμε τις πιθανότητες να βρούμε τον καλύτερο δυνατό υποψήφιο με το να χρησιμοποιούμαι διαφορετικές πηγές.

Πληρώνουμε πολλά : Οι μεγάλες εταιρίες μπορούν να καλύψουν ευκολότερα το κόστος μιας διαδικασίας στρατολόγησης που διαρκεί πολύ. Οι μικρότερες εταιρείες, όμως, συχνά δεν έχουν αυτή τη δυνατότητα.

Δεν εμπλέκουμε managers και key employées : Αν ο άνθρωπος που ψάχνουμε για να καλύψει τη θέση θα αναφέρεται σε έναν συγκεκριμένο manager ή σε περισσότερους, τότε αυτός ή αυτοί πρέπει να λάβουν μέρος στην όλη διαδικασία στελέχωσης και επιλογής, ξεκινώντας από τη δημιουργία της περιγραφής της θέσης εργασίας και καταλήγοντας στην τελική επιλογή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

3.1 Ο ρόλος της Συνέντευξης στην Επιλογή Προσωπικού

Η συνέντευξη αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και σε αρκετές περιπτώσεις είναι το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν ορισμένες (μικρού κατά κανόνα μεγέθους) επιχειρήσεις για την επιλογή των ατόμων εκείνων που θα στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας που προσφέρουν.

Με το όρο «συνέντευξη» εννοούμε μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής με σκοπό την συγκέντρωση πληροφοριών για έναν άνθρωπο μέσω προφορικών ερωτήσεων και απαντήσεων (Spector, 2000).

Η συνέντευξη δίνει στον υποψήφιο τη δυνατότητα να συμμετέχει άμεσα και στον αξιολογητή να ελέγχει τις πληροφορίες που θέλει να συλλέξει. Από τον τρόπο που ο υποψήφιος θα παρουσιάσει τις πληροφορίες αυτές, θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό ο σχηματισμός θετικής ή αρνητικής εντύπωσης στον αξιολογητή.

Από διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, προκύπτει ότι περίπου το 95% των εταιρειών χρησιμοποιούν και τη συνέντευξη στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ πάνω από 80% θεωρούν ότι η συνέντευξη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εκάστοτε διαδικασία που ακολουθούν.

Η συνέντευξη επιλογής είναι η πρώτη επαφή με τον εργοδότη ή με τον υπεύθυνο του ανθρώπινου δυναμικού και θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Ο εξεταστής έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον υποψήφιο τόσο μέσα από την λεκτική όσο και από τη μη λεκτική επικοινωνία. Οι αξιολογητές, λένε οι ειδικοί, σχηματίζουν εικόνα για τον υποψήφιο μέσα στα πέντε πρώτα λεπτά της συνάντησης και αυτή η πρώτη εντύπωση δύσκολα ανατρέπεται στη συνέχεια.

Μέσα από αυτή τη διαδικασία ο εξεταστής είναι σε θέση να κρίνει την καταλληλότητα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες επικοινωνίας του υποψηφίου, προσόντα τα οποία δε διαφαίνονται μέσα από το βιογραφικό σημείωμα. Μια επιτυχημένη συνέντευξη επιλογής δε κρίνεται μόνο από τα τυπικά προσόντα και

τις γνώσεις του υποψηφίου. Η συνολική εικόνα της προσωπικότητας επηρεάζει την κρίση του εξεταστή και ο υποψήφιος οφείλει να προδιαθέσει θετικά τον ακροατή.

Οι επιμέρους στόχοι τη συνέντευξης είναι οι εξής :

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του, με τη μέτρηση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του υποψηφίου βάση συγκεκριμένων κριτηρίων που προκύπτουν από το προφίλ του ιδανικού ατόμου για τη θέση.
- Να δώσει στον υποψήφιο επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για την επιχείρηση, ούτως ώστε να μπορεί ο ίδιος να αποφασίσει αν του ταιριάζουν.
- Να δώσει στους υποψήφιους την αίσθηση δίκαιας αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Τόπος και χρόνος συνέντευξης

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι πιο καθοριστικοί σχετίζονται με τον αξιολογητή / συνεντευκτή, τον υποψήφιο και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιο χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι παίρνουν μέρος στη συνέντευξη, επίσης επηρεάζουν την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης), ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας.

Μια συνέντευξη πρέπει να είναι ιδιωτική και να προσφέρει αναπαυτικές ευκολίες. Θα πρέπει να διεξάγεται σε ένα μέρος ελεύθερο από περισπασμούς όπως και διακοπές. Τίποτα δεν είναι πιο ενοχλητικό για ένα εξεταζόμενο από μια διακοπή.

Ο χρόνος που θα αφιερωθεί σε μια συνέντευξη εξαρτάται από τον τύπο και τη θέση που πρέπει να καλυφθεί και το είδος της συνέντευξης που χρησιμοποιείται. Σε πολλές περιπτώσεις όμως για διαρθρωμένη προεπαγγελματική συνέντευξη μπορεί να είναι απόλυτα αποτελεσματική μέσα σε τριάντα λεπτά. Αποτελεί ένα σεβαστό χρονικό διάστημα έτσι ώστε οι επιβλέποντες να πάρουν τις απαντήσεις στα ζητούμενα ερωτήματα. Πολλές συνεντεύξεις για απλές θέσεις μπορεί να γίνουν μέσα σε δεκαπέντε λεπτά.

Πλεονεκτήματα της συνέντευξης

Κάθε διαδικασία επιλογής, από την πλέον άτυπη έως την τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει τη συνέντευξη.

Η δημοτικότητα της οφείλεται στο ότι παρέχει :

- Δυνατότητα στον εργοδότη να μάθει περισσότερα για τον υποψήφιο, να επιβεβαιώσει κάποιες υποθέσεις, να δει αν ο υποψήφιος ταιριάζει.
- Ευκαιρία στον υποψήφιο να προβάλλει τον εαυτό του όσο καλύτερα επιθυμεί.
- Αντικειμενικές αποδείξεις ή απλώς ενδείξεις για κάποιες από τις γνώσεις, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.
- Ευκαιρία στον εργοδότη να ανακαλύψει πιθανό ταίριασμα του υποψηφίου και με άλλες θέσεις και ανάγκες του οργανισμού.
- Δυνατότητα στον υποψήφιο να κοστολογήσει με ακρίβεια τις επιθυμητές απολαβές του.
- Δυνατότητα στον εργοδότη να διαμορφώσει μια τελική οικονομική προσφορά, εντός φυσικά των περιορισμών που έχει για τη θέση.
- Ευκαιρία για δικτύωση (networking) στους συμμετέχοντες, αν τελικά δεν προσληφθεί ο υποψήφιος αλλά διαπιστωθούν κοινά επαγγελματικά ενδιαφέροντα σε προσωπικό επίπεδο. (Armstrong, 2003)

Μειονεκτήματα της συνέντευξης

- Έλλειψη δυνατότητας για πλήρη και σε έκταση αξιολόγηση των προσόντων του υποψηφίου λόγω περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου.
- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευκτής επηρεάζεται από τυχόν γνώσει που έχει εκ των προτέρων (π.χ. από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και από τη προσωπική γνωριμία τους).
- Πολλές φορές δεν παρέχει εγγύηση στον εργοδότη ότι ο υποψήφιος είναι πραγματικά αυτός που δείχνει και ότι δεν προβάλλει μια εικόνα πολύ διαφορετική από την πραγματικότητα.
- Όπως επίσης δεν παρέχει εγγύηση στον υποψήφιο ότι όλα όσα του υποσχέθηκε ο εργοδότης θα πραγματοποιηθούν στο βαθμό και στο χρόνο που δηλώθηκαν.

- Εξάρτηση από την τρέχουσα ψυχολογική κατάσταση των συμμετεχόντων.
- Οι αρνητικές πληροφορίες / χαρακτηριστικά βαρύνουν πολύ περισσότερο από ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι αξιολογητές μπορούν να εξηγήσουν γιατί νομίζουν πως ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.
- Ο αξιολογητής μπορεί και συνήθως ξεχνά αρκετά από όσα λέχθηκαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης.
- Η προκατάληψη του αξιολογητή κυρίως λόγω των στερεότυπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης. Επομένως, η πρώτη εντύπωση που σχηματίζεται για τον υποψήφιο τα πρώτα λεπτά δύσκολα ανατρέπεται αργότερα και είναι σαν ο υπόλοιπος χρόνος να χρησιμοποιείται απλώς για επιβεβαίωση αυτή τη πεποίθηση.
- Αρκετές φορές, οι αξιολογητές λόγω έλλειψης εκπαίδευσης δε μπορούν να αξιολογήσουν τη γλώσσα του σώματος του υποψηφίου, η οποία πολλές φορές είναι πιο ειλικρινής και σαφής από τα λόγια των απαντήσεων.
- Τα αποτελέσματα είναι πιθανόν να είναι μεροληπτικά. Κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές καθώς και οι προσωπικές προτιμήσεις των συνομιλητών μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την εντύπωση που αποκομίζει ο εξεταστής από τον υποψήφιο.
- Αναπόφευκτα, την αξιολόγηση κάθε υποψηφίου επηρεάζουν και οι προηγούμενοι που ενδεχόμενα εξετάστηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην αντικειμενικότητα της.
- Τέλος, ένα και μόνο θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του υποψηφίου μπορεί να αποκτήσει δυσανάλογα μεγάλη σημασία. (Armstrong, 2003)

Τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται εξαιτίας παραγόντων που αφορούν την υποκειμενική αντίληψη και τις ικανότητες του εκπροσώπου της επιχείρησης. Η ατελής γνώση της συγκεκριμένης θέσης που πρέπει να καλυφθεί και των χαρακτηριστικών που απαιτούνται από τους υποψήφιους ή η έλλειψη εκπαίδευσης και εμπειρίας σε συνεντεύξεις, επιβαρύνουν την εγκυρότητα της μεθόδου. Επίσης η ίδια η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης έχουν καθοριστική σημασία. Πολλές φορές, στις Ελληνικές επιχειρήσεις, στελέχη πραγματοποιούν συνεντεύξεις χωρίς να έχουν ειδική εκπαίδευση στη μέθοδο αυτή. Έτσι οι σχετικές αποφάσεις που

λαμβάνουν, μόνο κατά τύχη είναι σωστές. Η ικανότητα να κάνει κανείς συνέντευξη απαιτεί ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση.

Παρ' όλα αυτά, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη πρακτική της συνέντευξης σαν πρωταρχικό εργαλείο για την επιλογή προσωπικού. Οι εργοδότες ελπίζουν να συλλέξουν μέσα από την συνέντευξη πληροφορίες που δεν μπορούν να βρουν από άλλες μεθόδους όπως τα βιογραφικά σημειώματα, συστάσεις, τεστ προσωπικότητας κ.α. Ακόμα πιστεύουν ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή είναι μια καλή ευκαιρία για να πουλήσουν τον οργανισμό και να βελτιώσουν τη φήμη του. Πολλές φορές η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν εργαλείο ανάπτυξης των εργαζομένων, καθώς μέσα από τις ερωτήσεις μπορεί να προκύψουν συγκεκριμένες αδυναμίες του υποψηφίου και τομείς στους οποίους χρειάζεται και μπορεί να βελτιωθεί.

3.2 Τύποι Συνεντεύξεων

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από την κάθε εταιρεία διαφέρουν ανάλογα με το καθεστώς που επικρατεί εσωτερικά και την πολιτική της εταιρείας. Παρακάτω θα αναφερθούν ορισμένες από τις βασικές μεθόδους που ακολουθούνται στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

Ατομική Συνέντευξη (Individual Interview)

Πρόκειται για τη συνηθέστερη μέθοδο επιλογής. Περιλαμβάνει πρόσωπο με πρόσωπο συζήτηση και παρέχει τη καλύτερη ευκαιρία για μια στενή επαφή ανάμεσα στο συνεντευκτή και τον υποψήφιο. Από τη στιγμή όμως που χρησιμοποιείται μόνο ένας συνεντευκτής μπορεί η τελική απόφαση να επηρεαστεί από προκαταλήψεις και στερεότυπα. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλές φορές χρησιμοποιείται και δεύτερος συνεντευκτής ή επιτροπή συνεντευκτών ή πραγματοποιούνται περισσότερες από μια συνεντεύξεις, με διαφορετικό στέλεχος της επιχείρησης κάθε φορά. Στην περίπτωση αυτή είναι πιθανό να προκύψει σύγκρουση των επιμέρους αποτελεσμάτων. Μερικές επιχειρήσεις, προκειμένου να εξοικονομήσουν χρόνο και χρήμα, μαγνητοσκοπούν τη πρώτη συνέντευξη, η οποία κατόπιν παρουσιάζεται και σε άλλα στελέχη.

Ομαδική Συνέντευξη (Group Interview)

Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου, γιατί οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που αφορούν όλους τους υποψηφίους δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο. Ωστόσο απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για τη διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους. Επίσης οι συνθήκες της συνέντευξης για τους υποψηφίους είναι μάλλον δύσκολες, οπότε είναι μάλλον αναμενόμενη σε κάποιο βαθμό η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων τους. Γενικά αυτού του είδους οι συνεντεύξεις προσφέρονται περισσότερο για τον αποκλεισμό παρά για την επιλογή υποψηφίων, στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, οπότε η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων, και πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής.

Συνέντευξη από Επιτροπή

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα που μπορεί να αποτελείται από τρεις έως πέντε αξιολογητές – συνεντευκτές, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες συνήθως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό, αυτή η μέθοδος είναι η πιο αξιόπιστη από την ατομική συνέντευξη (πρόσωπο με πρόσωπο), αφού οι περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν, στο τέλος, για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φθάσουν οι συνεντευκτές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψηφίους. Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου είναι η πολλή καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευκτών.

Συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές για την αρχική, τουλάχιστον, επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά 75 – 125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά

σχετικών με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου ή με τα προφίλ που έχουν σχηματισθεί από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων. Στη συνέχεια μέσω του λογισμικού του υπολογιστή εμφανίζονται τα αποτελέσματα που έχουν ως εξής : συνοπτική περίληψη για τα προσόντα και την καταλληλότητα του καθενός των υποψηφίων, σελίδα με τις αντικρουόμενες απαντήσεις που έδωσε το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις του και ένα κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων για τον συνεντευκτή που πρέπει να κάνει στον υποψήφιο.

Τηλεφωνική Συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι κάποιες αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε κάποιο συγκεκριμένο αριθμό που έχει δημιουργηθεί για αυτό το σκοπό) και αυτόματα δέχεται ερωτήσεις αυτόματα, σχετικά με τα ενδιαφέροντα του, την εντιμότητα, τη στάση του απέναντι στην εργασία, κ.α.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση ένα προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στις συνεντεύξεις επιλογής, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος άντλησης πληροφοριών και λήψης απόφασης και επίσης μηδενίζεται η πιθανότητα ο υποψήφιος να επηρεάσει – εντυπωσιάσει το αξιολογητή. Λόγω της απουσίας όμως της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορεί πραγματικά να διαπιστωθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου, η συναισθηματική ισορροπία, ο ενθουσιασμός του και το ενδιαφέρον του για τη συγκεκριμένη θέση.

Συνέντευξη Μέσω Τηλεδιάσκεψης

Είναι μια εναλλακτική μορφή ώστε να μη χρειάζεται η μετακίνηση των στελεχών ή των υποψηφίων για τις συνεντεύξεις, με σκοπό τη μείωση του κόστους. Κυριότερο εργαλείο αυτής της πρακτικής είναι το videoconferencing, που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με τον τρόπο αυτό βέβαια,

χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικής επαφής που για αρκετούς θεωρούνται σημαντικά. Στις συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψής οι Chapman & Rowe βρήκαν ότι οι υποψήφιοι βαθμολογούνται πιο υψηλά από ότι σε συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο.

Οι απαιτήσεις των καιρών καθιστούν απαραίτητη τη χρήση διαφόρων τύπων και μεθόδων για τη αποτελεσματική επιλογή προσωπικού όπως : τηλεφωνήματα , τηλεδιασκέψεις κ.α. Κάθε επιχείρηση εφαρμόζει τη δική της μέθοδο ανάλογα με τους περιορισμούς, το κόστος, τα χρονικά περιθώρια που έχει στη διάθεση της και κυρίως την πολιτική και τους κανόνες που επικρατούν.

3.3 Δομή της Συνέντευξης

Ανάλογα με το είδος που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών, όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης, διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες :

- α) Δομημένη Συνέντευξη
- β) Μη Δομημένη Συνέντευξη
- γ) Ημι-Δομημένη Συνέντευξη

3.3.1 Δομημένη Συνέντευξη

Είναι το είδος της συνέντευξης κατά την οποία ακολουθείται προκαθορισμένη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που εφαρμόζονται κατά τον ίδιο τρόπο σε όλους τους υποψηφίους. Η συνέντευξη αυτή ενδείκνυται όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι και θα πρέπει να υπάρχουν στοιχεία και πληροφορίες που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους. Επίσης συμβάλλει θετικά στην καταγραφή των απαντήσεων με μεγαλύτερη ευκολία. Χαρακτηρίζεται ως η πιο αντικειμενική, γιατί αντιμετωπίζονται όλοι οι υποψήφιοι όσο το δυνατόν πιο δίκαια εφόσον ο υποκειμενικός παράγοντας του κάθε αξιολογητή περιορίζεται στο ελάχιστο. Χαρακτηριστικό των δομημένων συνεντεύξεων είναι η στερεοτυπία τους. Το κλίμα που επικρατεί είναι σαφώς πιο οροθετημένο και πιο αυστηρό, άρα και πιο δύσκολο για το υποψήφιο να αποβάλει το άγχος και να λειτουργήσει ελεύθερα.

Επίσης η συνέντευξη μπορεί να περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν συχνά στη συγκεκριμένη θέση και μπορούν να ελέγξουν την ικανότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε αυτά. Οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να αναφέρονται είτε στο παρελθόν και την εμπειρία του υποψηφίου, είτε σε μια υποθετική μελλοντική κατάσταση. Η δομημένη συνέντευξη καθώς θέτει παρόμοιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους δίνει τη δυνατότητα στους εξεταστές να συγκρίνουν τις απαντήσεις και να καταλήξουν σε κάποια γενικά συμπεράσματα.

Η δομή αυτής της συνέντευξης κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων για το αρχικό στάδιο επιλογής, λόγω του αριθμού των υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα. Περιορίζει όμως τον συνεντευκτή και άρα και τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευκτή θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντηση του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί ακριβής γνώση για το άτομο του.

Για την καλύτερη κατανόηση της δομημένης συνέντευξης παρατίθεται ένα προσχέδιο το οποίο δεν είναι απαραίτητα κοινό για όλους τους υποψηφίους και παρουσιάζεται ως εξής :

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

3.3.2 Μη Δομημένη Συνέντευξη

Είναι το είδος της συνέντευξης που δεν περιλαμβάνει προκαθορισμένο θεματολόγιο. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις αποτελούν ένα είδος ελεύθερης συζήτησης. Η εξέλιξη της εξαρτάται από τη διάθεση και το χαρακτήρα του αξιολογητή. Δε βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους, όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι. Η εντύπωση που θα σχηματίσει ο αξιολογητής θα συμβάλει στην τελική επιλογή. Το υποκειμενικό στοιχείο παίζει σημαντικό ρόλο. Το κλίμα σε μια τέτοια συνέντευξη είναι πιο χαλαρό αλλά τα αποτελέσματα δε βασίζονται σε αντικειμενική αξιολόγηση σε σύγκριση με μια δομημένη συνέντευξη.

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες, κ.α.). Έτσι ο συνεντευκτής κάνει γενικές ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όση έκταση θέλει. Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στη προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευκτής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψήφιους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δε γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει τη συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι, δίνοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ό,τι αυτός νομίζει (σημαντικό και ενδιαφέρον), αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του από ό,τι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και με συγκεκριμένη σειρά.

3.3.3 Ημι-Δομημένη Συνέντευξη

Είναι το είδος της συνέντευξης που επιτρέπει το συνδυασμό ανάμεσα σε κάποιες προκαθορισμένες ερωτήσεις και σε κάποιες ελεύθερες έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα επέκτασης της συζήτησης ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Συμπληρωματικές ερωτήσεις επιτρέπονται ώστε να διερευνηθούν κάποια θέματα σε μεγαλύτερο βάθος. Και σε αυτή την περίπτωση όμως, όπως και στη δομημένη, πρέπει

να υπάρχει αντιστοίχιση των ερωτήσεων με τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους υποψηφίους. Αυτή η προσέγγιση παρέχει ευελιξία και ταυτόχρονα έχει την απαραίτητη δομή ώστε να προκύψουν αποτελέσματα που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους.

Γενικά οι δομημένες και οι ημι-δομημένες έχουν υψηλότερη εγκυρότητα από τις μη δομημένες. Έτσι αυτοί οι δύο τύποι συνεντεύξεων χρησιμοποιούνται περισσότερο. Οι λόγοι που έχουν οδηγήσει στην επικράτηση τους είναι :

Επικέντρωση σε στοιχεία σχετικά με τη δουλειά

Η δομή βελτιώνει τις συνεντεύξεις καθώς κάνει τους συνεντευκτές να επικεντρώνονται περισσότερο σε στοιχεία σχετικά με την εργασία. Ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας τους λοιπόν, οφείλεται στο γεγονός ότι δίνουν έμφαση στις μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία και όχι άσχετες όπως το φύλο και η εθνικότητα.

Δικαιοσύνη και επίδραση :

Οι δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται από τις δικαιότερες μεθόδους επιλογής, καθώς δεν αφήνουν περιθώρια για διακρίσεις και σχετίζονται άμεσα με την εργασία. Ελάχιστες μηνύσεις έχουν γίνει εναντίον εργοδοτών που χρησιμοποιούν δομημένες συνεντεύξεις και ακόμα λιγότερες έχουν κερδηθεί. Ακόμα φαίνεται ότι αυξάνουν την πιθανότητα να δεχτούν οι υποψήφιοι μια προσφορά για εργασία.

Πλουραλισμός στη διεξαγωγή της συνέντευξης και στις αποφάσεις :

Οι συνεντεύξεις δε χρειάζεται να διενεργούνται μόνο από στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά μπορούν με την ίδια ευκολία, να διεξαχθούν και από στελέχη γραμμής. Έτσι μπορούν τα στελέχη γραμμής να φτάνουν σε αποφάσεις, καθώς είναι πιο πιθανό να γνωρίζουν καλύτερα από όλους τι χρειάζονται από τον υποψήφιο.

Ανακάλυψη των κατάλληλων δεξιοτήτων:

Οι δομημένες συνεντεύξεις μπορούν να ανακαλύψουν με ευκολία αν ο υποψήφιος έχει τις δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται για τη θέση εργασίας. Έτσι, έχουμε μεγαλύτερη πιθανότητα να κάνουμε καλύτερη επιλογή και να είναι δικαιότερη η αντιμετώπιση των υποψηφίων.

Όπως είδαμε οι δομημένες και οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις απευθύνονται και στα στελέχη ανθρώπινων πόρων και στα στελέχη γραμμής. Απαιτούν όμως αυτοί

που τις χρησιμοποιούν να : καταλαβαίνουν του διαφορετικούς τύπους και τεχνικές των ερωτήσεων, να ξέρουν να τις χρησιμοποιούν, να βασίζουν τις αποφάσεις τους σε ξεκάθαρα αντικειμενικά κριτήρια και να χρησιμοποιούν μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση των απαντήσεων.

Αρκετοί όμως είναι αυτοί που αποφεύγουν τις πολύ δομημένες συνεντεύξεις. Ένας από του πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους αρκετοί δεν τις χρησιμοποιούν είναι ο χρόνος που χρειάζεται για την προετοιμασία τους. Επειδή οι δομημένες συνεντεύξεις βασίζονται σε προσεκτική ανάλυση της θέσης εργασίας, στην ανάπτυξη και επιλογή ερωτήσεων που σχετίζονται αποκλειστικά με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας και στη δημιουργία οδηγιών για τη βαθμολόγηση των απαντήσεων, ο χρόνος για τη συλλογή και επεξεργασία των απαιτούμενων στοιχείων είναι πολύ μεγάλος. Ενώ λοιπόν, γενικά η δομή των συνεντεύξεων βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων, η πολύ αυστηρή δομή δεν είναι απαραίτητη, αν αναλογιστεί κανείς το κόστος που έχει έναντι του οφέλους. Όταν αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο θα δομηθεί μια συνέντευξη χρειάζεται προσοχή, καθώς ο υψηλότερος βαθμός δομής συνήθως περιλαμβάνει υψηλότερο κόστος και περισσότερο χρόνο.

Έχει αποδειχτεί ότι όταν μια συνέντευξη είναι δομημένη βελτιώνονται οι ψυχομετρικές της ιδιότητες. Οι συνεντεύξεις μπορούν να δομηθούν με πολλούς τρόπους, κυρίως όσον αφορά στο περιεχόμενο και στη διαδικασία αξιολόγησης τους. Τα χαρακτηριστικά που έχουν μελετηθεί περισσότερο και έχει αποδειχτεί ότι βελτιώνονται όταν οι συνεντεύξεις είναι δομημένες είναι η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της συνέντευξης, όπως και οι αντιδράσεις των υποψηφίων.

Σύμφωνα με τους Champion, Palmer & Champion (1997) τα στοιχεία στα οποία πρέπει να δίνεται η έμφαση κατά τη διαδικασία δομής μιας συνέντευξης είναι :

Οι ερωτήσεις να βασίζονται σε ανάλυση θέσης εργασίας :

Πριν το σχεδιασμό των ερωτήσεων οφείλει να έχει συντελεστεί ανάλυση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης θα καταρτιστούν οι ερωτήσεις. Συχνό φαινόμενο στις μη δομημένες συνεντεύξεις είναι οι συνεντευκτές να κάνουν ερωτήσεις σχετικές με την προσωπικότητα του υποψηφίου, οι οποίες όμως δε βασίζονται σε κάποια ανάλυση θέσης εργασίας ή να κάνουν ερωτήσεις που οι ίδιοι θεωρούν σχετικές. Κάτι τέτοιο έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της

συνέντευξης, αλλά και έντονες αντιδράσεις από του υποψηφίους. Αντίθετα έχει αποδειχτεί η σημασία της ανάλυσης της θέσης εργασίας, ώστε να συμβάλλει της εγκυρότητας της συνέντευξης. Ακόμα, ερωτήσεις που σχετίζονται με τη θέση εργασίας βελτιώνουν και τη φαινομενική εγκυρότητα της συνέντευξης.

Να τίθενται οι ίδιες ερωτήσεις σε κάθε υποψήφιο :

Με αυτό τον τρόπο οι υποψήφιοι θα μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους και θα μπορούν να αξιολογηθούν αξιοκρατικά.

Χρησιμοποίηση συνεντεύξεων μεγαλύτερης διαρκείας ή μεγαλύτερου αριθμού ερωτήσεων :

Οι μεγαλύτερες συνεντεύξεις, πάντα σε λογικά πλαίσια, είναι πιο χρήσιμες καθώς παράγουν περισσότερες πληροφορίες που μπορεί να πάρουν οι συνεντευκτές για τον υποψήφιο.

Χρησιμοποίηση καλύτερου τύπου ερωτήσεων :

Ο τύπος της ερώτησης αναφέρεται είτε στο πως θέτεται η ερώτηση είτε στο περιεχόμενο της. Ορισμένοι τύποι ερωτήσεων είναι πιο δομημένοι, καθώς εστιάζουν περισσότερο στο ζητούμενο και κάνουν την ερώτηση πιο συγκεκριμένη. Τέτοιοι τύποι ερωτήσεων είναι κυρίως οι καταστασιακές, οι συμπεριφορικές, ερωτήσεις σχετικές με το παρελθόν του υποψηφίου και ερωτήσεις σχετικές με τη εργασία.

Περιορισμός των προσπαθειών πειθούς, των επακόλουθων / συμπληρωματικών ερωτήσεων και της επεξεργασίας των ερωτήσεων :

Αν δεν περιοριστούν αυτά, οι υποψήφιοι έχουν περισσότερο χρόνο να σκεφτούν, να τροποποιήσουν την απάντησή τους και καμία φορά να βοηθηθούν από τον συνεντευκτή και να καταλήξουν στην καταλληλότερη απάντηση. Ακόμα τίθεται και θέμα αντικειμενικής αξιολόγησης και σύγκρισης των απαντήσεων των υποψηφίων.

Έλεγχος συμπληρωματικών πληροφοριών :

Μια απειλή για τη δομή των συνεντεύξεων είναι οι ανεξέλεγκτες συμπληρωματικές πληροφορίες που μπορεί να πάρουν οι συνεντευκτές από βιογραφικά σημειώματα, συστάσεις, έντυπες αιτήσεις κ.α. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να επηρεάσουν το συνεντευκτή, κάποιιοι συνεντευκτές να αξιολογήσουν τις πληροφορίες με διαφορετικό τρόπο, ενώ άλλοι μπορεί να μην έχουν πρόσβαση σε κάποιες από αυτές τις πληροφορίες με αποτέλεσμα να μη μπορεί να γίνει αντικειμενική σύγκριση των υποψηφίων.

Οι υποψήφιοι μπορεί να θέτουν ερωτήσεις μόνο μετά το πέρας της συνέντευξης :
Ανεξέλεγκτες ερωτήσεις των υποψηφίων μπορούν να διαφοροποιήσουν το περιεχόμενο της συνέντευξης και να χαλάσουν η δομή της, για αυτό το λόγο πρέπει να επιτρέπονται μόνο στο τέλος της συνέντευξης.

Αξιολόγηση κάθε απάντησης :

Αξιολογήσεις μπορούν να γίνουν είτε σε κάθε απάντηση ξεχωριστά, είτε σε όλη τη συνέντευξη συνολικά. Είναι καλύτερο να αξιολογείται κάθε απάντηση ξεχωριστά, γιατί τα συμπεράσματα που βγαίνουν είναι συνδεδεμένα με συγκεκριμένες απαντήσεις.

Χρησιμοποίηση λεπτομερών κλιμάκων κατάταξης /αξιολόγησης :

Έτσι οι υποψήφιοι θα αξιολογούνται σε κάθε ερώτηση έναντι ενός κλιμακίου απαντήσεων και αργότερα θα μπορούν να συγκριθούν οι απαντήσεις τους, ώστε να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση.

Διατήρηση λεπτομερών σημειώσεων :

Ο συνεντευκτής πρέπει να σημειώνει τα σημεία κλειδιά, ώστε να μη ξεχάσει στην αξιολόγηση του καμία σημαντική πληροφορία από αυτές που έχει αναφέρει ο υποψήφιος.

Χρησιμοποίηση πολλών συνεντευκτών ταυτόχρονα :

Με αυτό τον τρόπο έχουμε καλύτερα αποτελέσματα, καθώς έτσι εξαλείφονται οι προκαταλήψεις κάποιων, η διατήρηση των πληροφοριών στη μνήμη είναι μεγαλύτερη, η συζήτηση δε ξεφεύγει από πληροφορίες που είναι σχετικές με την εργασία και γενικότερα αποφεύγονται πολλά από τα λάθη που μπορεί να κάνει ένας συνεντευκτής όταν είναι μόνος του.

Χρησιμοποίηση ίδιων συνεντευκτών σε όλου στους υποψήφιους, για την ίδια θέση εργασίας :

Η χρησιμοποίηση ίδιων συνεντευκτών, ειδικά όταν υπάρχουν μη δομημένα στοιχεία στη συνέντευξη, είναι πολύ σημαντική καθώς διαφορετικοί συνεντευκτές κάνουν διαφορετικές ερωτήσεις και αξιολογούν διαφορετικά.

Να μη σχολιάζονται οι υποψήφιοι ή οι απαντήσεις τους ανάμεσα στις συνεντεύξεις :

Ο σχολιασμός τους μπορεί να οδηγήσει στην εισχώρηση άσχετων πληροφοριών στη διαδικασία αξιολόγησης, όπως και στην αλλαγή των δεδομένων μεταξύ των συνεντεύξεων.

Παροχή εκτεταμένης εκπαίδευσης για τη συνέντευξη :

Η εκπαίδευση των συνεντευκτών είναι ο συνηθέστερος τρόπος για τη βελτίωση μιας συνέντευξης. Παρόλα αυτά, η εκπαίδευση είναι περισσότερο ένας τρόπος για να διασφαλιστεί ότι άλλα συστατικά της συνέντευξης υλοποιούνται σωστά και λιγότερο ένα συστατικό από μόνο του.

Χρησιμοποίηση στατιστικών προβλέψεων :

Επειδή διαφορετικοί συνεντευκτές αξιολογούν τις πληροφορίες διαφορετικά, ένας άλλος τρόπος για να αυξηθεί η δομή της συνέντευξης είναι η χρήση στατιστικών διαδικασιών, παρά συμπεράσματα και κρίσεις των συνεντευκτών. Σε αυτό βοηθούν πολύ οι κλίμακες κατάταξης καθώς και η κλίμακα των απαντήσεων που έχει δημιουργηθεί από πριν, ώστε να μπορεί ο συνεντευκτής να ποσοτικοποιεί άμεσα τα λεγόμενα του υποψηφίου.

3.4 Περιεχόμενο της Συνέντευξης

Τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε δύο είδη αυστηρά δομημένης συνέντευξης, που μάλιστα εμφανίζονται και ως ανταγωνιστικά μεταξύ τους. Πρόκειται για την καταστασιακή συνέντευξη (situational interview) και τη σχεδιασμένη συνέντευξη συμπεριφορικής περιγραφής (patterned behavior description interview)

“Συμπεριφορική συνέντευξη” :

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι το πλέον αξιόπιστο είδος συνέντευξης. Στόχος της συνέντευξης είναι να αξιολογήσεις αν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του ιδανικού ανθρώπου για την πρόσληψη. Το βασικό περιεχόμενο αυτής της συνέντευξης συνίσταται σε ερωτήσεις προς τον υποψήφιο που αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή της προσωπικής του ζωής, από τα οποία προκύπτει ότι διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα μέσω ερωτήσεων ζητείται από τον υποψήφιο :

- Να περιγράφει ένα πραγματικό περιστατικό ή κατάσταση που έχει αντιμετωπίσει και από το οποίο φαίνεται ότι διαθέτει μια ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας (ηγετική ικανότητα, δημιουργική σκέψη, ψυχραιμία, πρωτοβουλία, ομαδικό πνεύμα κ.α.).
- Να περιγράφει το τι έπρεπε να επιτύχει στην εν λόγω κατάσταση ή περιστατικό.
- Τις ενέργειες, αποφάσεις και συμπεριφορές που ανέπτυξε και τα αποτελέσματα τους.

Η αξιοπιστία της συμπεριφορικής συνέντευξης συνίσταται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία ο υποψήφιος έχει βιώσει στην πραγματικότητα. Άλλωστε ο αξιολογητής, ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου μπορεί να ζητήσει περαιτέρω πληροφορίες και διευκρινήσεις αν είναι δύσκολο για τον υποψήφιο να τα αναπτύξει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Συνήθως στη συμπεριφορική συνέντευξη, σε κάθε ικανότητα ή χαρακτηριστικό προσωπικότητας που περιλαμβάνει το σχετικό «ιδανικό προφίλ», ο αξιολογητής ζητά από τον υποψήφιο να δώσει ένα περιστατικό ή κατάσταση και του ζητά να περιγράψει τα όσα προαναφέρθηκαν. Κατά τη διάρκεια της απάντησης του υποψηφίου υποβάλλει επιμέρους διευκρινιστικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις διασταύρωσης ελέγχου των απαντήσεων.

Ασφαλώς οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συμπεριφορικής συνέντευξης αποκτώνται με ειδική συνέντευξη και εξάσκηση του αξιολογητή. Για αυτό το σκοπό έχουν αναπτυχθεί ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα και έχουν εκδοθεί αρκετά επαγγελματικά εγχειρίδια. Οι εταιρείες συμβούλων για προσλήψεις συνήθως χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορικών συνεντεύξεων.

Η ιδέα της συμπεριφορικής συνέντευξης στηρίζεται στην υπόθεση ότι ο καλύτερος τρόπος πρόβλεψης της μελλοντικής απόδοσης είναι η παρελθοντική σε παρόμοιες καταστάσεις. Αρκετοί πιστεύουν ότι η συμπεριφορά είναι σταθερή ανά το χρόνο, επιτρέποντας μελλοντικές προβλέψεις. Η αλήθεια είναι όμως ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν από τα λάθη τους και μπορούν να μάθουν νέους τρόπους συμπεριφοράς. Πάντως έχει διαπιστωθεί ότι η συμπεριφορική συνέντευξη βελτιώνει τη διαδικασία επιλογής και τις τελικές αποφάσεις.

“Καταστασιακή Συνέντευξη” :

Η καταστασιακή συνέντευξη έχει συνδεθεί με τον G.P. Latham που είναι ευρύτερα γνωστός δημιουργός της θεωρίας της στοχοθέτησης. (Latham et al.,1980). Ο Latham ισχυρίζεται ότι η καταστασιακή συνέντευξη είναι το μόνο είδος συνέντευξης που στηρίζεται σε συγκεκριμένη θεωρία και συγκεκριμένα στην άποψη ότι οι προθέσεις σχετίζονται με τη συμπεριφορά. Αν εντοπισθούν οι προθέσεις του ατόμου έχουμε ένα μέσο πρόβλεψης τη συμπεριφοράς. Συνοπτικά, ο τρόπος εντοπισμού των προθέσεων συνίσταται στην υποβολή στον υποψήφιο μιας σειράς ερωτήσεων του τύπου «τι θα έκανες αν;» πάνω σε θέματα σχετιζόμενα με την εργασία.

Πιο συγκεκριμένα, τα βήματα για τη δημιουργία μιας δομημένης καταστασιακής συνέντευξης είναι τα εξής:

- Κάνε ανάλυση έργου με βάση τη μέθοδο των κρίσιμων συμβάντων.
- Κατασκεύασε κλίμακες αξιολόγησης με βάση την ανάλυση του έργου.
- Διάλεξε ένα ή περισσότερα κρίσιμα συμβάντα από αυτά που χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία των κριτηρίων επίδοσης για να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση.
- Μετατρέψτε κάθε κρίσιμο συμβάν σε ερώτηση του τύπου «τι θα έκανες αν».
- Κατασκεύασε κάποιο οδηγό για τη βαθμολογία, ώστε να διευκολυνθεί η συμφωνία μεταξύ των συνεντευκτών ως προς το τι αποτελεί «καλή», «αποδεκτή» ή «μη αποδεκτή» απάντηση σε κάθε ερώτηση.
- Ξαναεξέτασε τις ερωτήσεις για να δεις το βαθμό στον οποίο καλύπτουν τα σημεία που εντοπίστηκαν στην ανάλυση έργου και περιλήφθησαν στο όργανο αξιολόγησης.
- Κάνε έρευνα – πιλότο για να απαλείψεις τις ερωτήσεις όπου οι υποψήφιοι δίνουν τις ίδιες απαντήσεις ή οι συνεντευκτές δε συμφωνούν ως προς τη βαθμολογία.
- Κάνε μελέτη εγκυρότητας του κριτηρίου, όπου είναι δυνατό.

Για την καλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων “καταστασιακού” περιεχομένου παρατίθεται ένα παράδειγμα :

Αν υποθέσουμε ότι η ανάλυση έργου μέσω των κρίσιμων συμβάντων έδειξε τη σημασία που έχει η σχολαστική παρουσία καθημερινά στην εργασία καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος όταν πρέπει να αποφασίσει αν θα απουσιάσει ή όχι. Η «συνεχής παρουσία» γίνεται μια διάσταση προς αξιολόγηση κατά τη συνέντευξη, ένα σημείο στο οποίο ο υποψήφιος πρέπει να βαθμολογηθεί. Συντάσσονται μερικές ερωτήσεις του τύπου «τι θα έκανες αν η σύζυγος σου έλειπε σε άλλη πόλη, στους γονείς της και ο οκτάχρονος γιος σου αρρώσταινε με γρίπη;». Για την ερώτηση αυτή καθορίζονται τρεις πιθανές απαντήσεις (π.χ. «θα έμενα σπίτι», «θα πήγαινα στη δουλεία και θα του τηλεφωνούσα συνεχώς», «θα τον πήγαινα στο γιατρό και μετά θα τον άφηνα σπίτι και θα πήγαινα στη δουλειά».) Στις πιθανές αυτές απαντήσεις βάζουμε κάποιο βαθμό, 5 στην πιο αποδεκτή, 3 στην απλώς αποδεκτή και 1 στη μη αποδεκτή και με βάση τη κλίμακα αυτή βαθμολογούμε τους υποψηφίους. Σε αυτό το σημείο βέβαια μπαίνει μεγάλος βαθμός υποκειμενισμού αλλά υποτίθεται ότι η αξιολογική κατάταξη των πιθανών απαντήσεων πρέπει να διερευνηθεί επαρκώς, πριν χρησιμοποιηθεί η μορφή της συνέντευξης, που φυσικά περιέχει αριθμό παρόμοιων ερωτήσεων για την ίδια και για άλλες διαστάσεις που έχουν επιλεγεί για την αξιολόγηση. Η συνέντευξη γίνεται με τον τρόπο, ένα είδος προφορικού τεστ ή δείγματος έργου. Η καταστασιακή συνέντευξη έχει ικανοποιητική εγκυρότητα κριτηρίου και φαινομενική εγκυρότητα, γίνεται δηλαδή αποδεκτή από τους υποψηφίους και συνεντευκτές.

Έτσι λοιπόν περιγράψαμε δυο μορφές αυστηρά δομημένης συνέντευξης όπου όχι μόνο ο τρόπος αξιολόγησης είναι προκαθορισμένος αλλά ακόμα και οι ερωτήσεις που θα υποβληθούν. Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι μια μορφή δομημένης συνέντευξης στην οποία οι συνεντευκτές επιδιώκουν να μάθουν πως θα αντιδρούσαν οι υποψήφιοι σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, βασιζόμενοι σε προηγούμενες συμπεριφορές τους. Η επιτυχία σε μια συμπεριφορική συνέντευξη βασίζεται κατά πολύ στις ικανότητες του υποψηφίου όσον αφορά την ευφράδεια λόγου και τις υψηλές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Όσον αφορά στο βαθμό ευελιξίας η συμπεριφορική συνέντευξη θεωρείται πιο ευέλικτη και αποδεκτή ως τεχνική από ότι η καταστασιακή. Προσφέρει καλύτερη οπτική για ενεργή συμμετοχή στο μάνατζμεντ τόσο με την κατάρτιση των

ερωτήσεων, όσο και με την αξιολόγηση των απαντήσεων. Αντίθετα, η καταστασιακή πολλές φορές μετατρέπει τη συνέντευξη σε ένα μονόδρομο συλλογής πληροφοριών, χωρίς να αφήνει περιθώρια στους υποψηφίους να «πουλήσουν» τον εαυτό τους. Για αυτό η συμπεριφορική είναι η πιο διαδεδομένη και χρησιμοποιείται πιο συστηματικά από την καταστασιακή.

Ένα πλεονέκτημα της καταστασιακής, είναι ότι όλοι οι υποψήφιοι έχουν να αντιμετωπίσουν τις ίδιες υποθετικές καταστάσεις, αντί να περιγράψει ο καθένας τις εμπειρίες που έχει από το παρελθόν του. Έτσι, οι απαντήσεις σε καταστασιακές ερωτήσεις είναι άμεσα συγκρίσιμες.

Η πολυπλοκότητα της θέσης εργασίας είναι ένας τομέας που επηρεάζει τα δυο είδη συνέντευξης. Για να καταρτιστεί μια δομημένη συνέντευξη, όπως είναι η καταστασιακή και η συμπεριφορική, απαιτείται χρόνος και κόστος. Επειδή οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν περισσότερους πόρους από ότι οι μικροί είναι αναμενόμενο να χρησιμοποιούν πιο πολύ τις δομημένες συνεντεύξεις. Ακόμα επειδή η προσέλκυση ατόμων για διοικητικές θέσεις είναι αρκετά δαπανηρή, κάθε επένδυση που γίνεται για βελτίωση της μεθόδου επιλογής για αυτές τις θέσεις εξοικονομεί αρκετά χρήματα. Για αυτό η καταστασιακή και η συμπεριφορική συνέντευξη προτιμώνται για την κάλυψη διοικητικών και γενικότερα υψηλόβαθμων θέσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

4.1. Προετοιμασία για τη Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι ένας από τους δημοφιλέστερους τρόπους επιλογής προσωπικού κυρίως στον ιδιωτικό τομέα και αποτελεί ίσως το κρισιμότερο στάδιο στην προσπάθεια για εξεύρεση εργασίας. Τα 10-15 λεπτά που διαρκεί μια συνέντευξη μπορούν να καθορίσουν ή τουλάχιστον να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τη κατεύθυνση της καριέρας των υποψηφίων. Θυμηθείτε ότι ο συνεντευκτής έχει ανάγκη να προσλάβει άτομα που είναι κατάλληλα για μια συγκεκριμένη θέση. Έτσι ο στόχος και του υποψήφιου και του συνεντευκτή είναι κοινός, να υπάρξει ο κατάλληλος άνθρωπος για την κατάλληλη θέση.

Η καλή προετοιμασία είναι εξίσου σημαντική με την ίδια τη συνέντευξη. Η συλλογή πληροφοριών που αφορούν στην επιχείρηση θα βοηθήσει τον υποψήφιο να αισθανθεί μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση γιατί θα είναι σε θέση να θέσει ερωτήσεις και να δείξει ότι είναι ενημερωμένος για την επιχείρηση, καθώς επίσης, θα φανεί το ιδιαίτερο ενδιαφέρον του για τη συγκεκριμένη θέση. Είναι σημαντικό ο υποψήφιος να γνωρίζει τη φιλοσοφία της εταιρίας και να προσαρμοστεί με τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα της κάθε εταιρίας.

Εκτός από τα στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση, καλό είναι να συλλέξετε στοιχεία και για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτό θα βοηθήσει και στην ομαλή και επιτυχημένη συνομιλία με τον συνεντευκτή.

Η προετοιμασία θα πρέπει να ξεκινήσει από την προσεκτική ανάγνωση του βιογραφικού σημειώματος. Αν κάτι τέτοιο φαίνεται αυτονόητο και ο καθένας μπορεί να ισχυριστεί ότι γνωρίζει πολύ καλά το βιογραφικό του, παρόλα αυτά η ψυχολογική πίεση που υπάρχει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι μεγάλη και μόνο η άριστη προετοιμασία μπορεί να προστατεύσει τους υποψηφίους από παγίδες και κακοτοπιές. Με την προσεκτική ανάγνωση του βιογραφικού σημειώματος εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία του υποψήφιου, ιδιαίτερα σε σχέση με την προσφερόμενη θέση, καθώς επίσης είναι πολύ πιθανό να τους ζητηθούν διευκρινίσεις ή κάποιες πληροφορίες. Ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει να σκεφθεί την εκπαίδευση του, τα προσόντα του και την εμπειρία του. Να αναγνωρίσει τα θετικά του στοιχεία και τις

δεξιότητες του. Τέλος, ο κάθε υποψήφιος θα πρέπει να κρατάει μαζί του ένα αντίγραφο του βιογραφικού του σημειώματος.

Πέραν όμως από το κομμάτι της αυτοδιερεύνησης και αυτοαξιολόγησης, η προετοιμασία του υποψηφίου πρέπει να προχωρήσει και στη συλλογή πληροφοριών για την επιχείρηση την οποία εναπόκειται η συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα στοιχεία που είναι καλό να γνωρίζουν αφορούν τη θέση της εργασίας στην αγορά, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει/ προσφέρει, το αντικείμενο της προσφερόμενης θέσης εργασίας και τις προοπτικές που αυτή έχει, το προσφερόμενο μισθό κ.α. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορείτε να συλλέξετε από τον περιοδικό και ημερήσιο τύπο, από ειδικά φυλλάδια που εκδίδει η εταιρία, από τα γραφεία διασύνδεσης αλλά και από το Internet.

Επιπλέον χρήσιμο θα ήταν, αν έχετε τα απαραίτητα δεδομένα, να δώστε ιδιαίτερη προσοχή σε τυχόν ιδέες και προτάσεις σχετικά με την επιχείρηση που σας ενδιαφέρει. Με αυτό τον τρόπο, ο υποψήφιος μπορεί να εκφράσει το ενδιαφέρον που έχει πρώτα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και κατά δεύτερο λόγο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, φορέα ή οργανισμό.

Ο υποψήφιος θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην εμφάνιση του για την παρουσίαση στη συνέντευξη. Καλό θα ήταν να αποφύγει οτιδήποτε εξεζητημένο και να φροντίσει να έχει ντύσιμο κατάλληλο και ανάλογο με το περιβάλλον της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται.

Επίσης, η γνώση της επικαιρότητας αποτελεί βασικό πεδίο ερωτήσεων. Συνεπώς, ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι ενημερωμένος από έγκυρες εφημερίδες για ένα αρκετό μεγάλο διάστημα πριν τη συνέντευξη.

Η προετοιμασία όμως για μια συνέντευξη επιλογής προσωπικού δεν είναι απαραίτητη μόνο για τον υποψήφιο. Το ίδιο προετοιμασμένοι οφείλουν να είναι και οι συνεντευκτές. Πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι για τον υποψήφιο και τη θέση εργασίας. Ο χώρος της συνέντευξης θα πρέπει να έχει προκαθοριστεί και να έχουν γίνει οι απαραίτητες προετοιμασίες για το καλωσόρισμα των υποψηφίων, για να τους συνοδέψουν στη συνέντευξη, αλλά και να τους ξεναγήσουν στην εταιρεία.

Σε γενικές γραμμές, σε μια συνέντευξη επιλογής ο συνεντευκτής θα πρέπει να ακολουθεί μια πορεία, ως προς το περιεχόμενο. Για παράδειγμα :

A. Έναρξη

- Χαιρετούμε τον υποψήφιο με χαμόγελο
- Γίνονται συστάσεις, λέμε το όνομα μας καθαρά. Αν για κάποιο λόγο θέλουμε να χρησιμοποιούμε ενικό, ρωτάμε τον υποψήφιο με τι όνομα τον φωνάζουν οι φίλοι του.
- Μιλάμε για τον εαυτό μας, για τη θέση που κατέχουμε, πιθανόν για τις σπουδές μας ή την προϋπηρεσία μας, για τα ενδιαφέροντα μας κ.λ.π. με στόχο να κάνουμε τον υποψήφιο να ηρεμήσει.
- Ρωτούμε τον υποψήφιο σχετικά με παρόμοια θέματα σαν και αυτά για τα οποία αναφερθήκαμε στον εαυτό μας, για να «σπάσει ο πάγος».

B. Δομή της συνέντευξης

- Οριοθετούμε το στόχο της συνέντευξης (π.χ. «να συζητήσουμε για τα προσόντα σου, να δούμε αν ταιριάζουν με τη θέση»). Μετά αναφέρουμε περιληπτικά τα μέρη της συνέντευξης που θα ακολουθήσουν (π.χ. σχετικά με τη πείρα, την εκπαίδευση του υποψηφίου κ.λ.π.)
- Λέμε ότι θα κρατήσουμε σημειώσεις («για να μη ξεχάσω τις λεπτομέρειες που θα είναι χρήσιμες για την αξιολόγηση»).

Γ. Εργασιακή πείρα

- Ρωτάμε για την πρώτη εργασία που είχε, πως τη βρήκε, γιατί την επέλεξε, τι ακριβώς έκανε στην εργασία αυτή, τι έμαθε, ποιος ήταν ο μισθός, τα ωράρια κ.λ.π γιατί μετά έφυγε κ.ο.κ.
- Κάνουμε μετά ανακεφαλαίωση των όσων ελέχθησαν σχετικά με την πρώτη εργασία
- Επαναλαμβάνουμε την ίδια διαδικασία για τις επόμενες εργασίες που πιθανόν άλλαξε ο υποψήφιος τα τελευταία πέντε χρόνια κάνοντας κάθε φορά ανακεφαλαίωση των λεχθέντων.

Δ. Εκπαίδευση

Με τον ίδιο τρόπο εξετάζουμε την εκπαιδευτική προϊστορία του υποψηφίου κάνοντας πάλι μια ανακεφαλαίωση των λεχθέντων.

Ε. Παρουσίαση των καθηκόντων εργασίας

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί στον υποψήφιο κατάλογος με τα καθήκοντα της εργασίας και στη συνέχεια αυτά να συζητηθούν με λεπτομέρεια. Δεν

είναι πάντοτε εφικτό να δοθεί τέτοιος κατάλογος αλλά αυτό που σήμερα θεωρείται απαραίτητο είναι να συζητηθούν με ειλικρίνεια όλες οι απόψεις της εργασίας, έτσι όπως πραγματικά είναι και όχι ωραιοποιημένες, ώστε να δοθεί και στον υποψήφιο η ευκαιρία να αποφασίσει αν τελικά επιθυμεί αυτή την εργασία. Η μέθοδος αυτή μειώνει σημαντικά τις μετέπειτα αποχωρήσεις προσωπικού.

Στ. Ερωτήσεις από τον υποψήφιο

- Δίνεται στον υποψήφιο η ευκαιρία να πει και να ρωτήσει ότι θέλει. Αν προκύψουν νέες πληροφορίες, ο συνεντευκτής της σημειώνει.

Z. Λήξη της συνέντευξης

- Ο συνεντευκτής κλείνει τη συνέντευξη με χαμόγελο και αναφέρει στον υποψήφιο την πορεία, τι θα γίνει από εκεί και πέρα, πότε να περιμένει απάντηση κ.λ.π.

Το συμπέρασμα είναι ότι μια συνέντευξη επιλογής προσωπικού δεν μπορεί να είναι μια άσκηση βασανισμού των υποψηφίων, ούτε αφορμή για επίδειξη πνεύματος από πλευράς συνεντευκτή. Υπάρχουν μερικοί που πιστεύουν ότι πρέπει να φέρνουν τον υποψήφιο σε δύσκολη θέση για να δουν τις αντιδράσεις του κάτω από συνθήκες στρες. Κάτι τέτοιο κατά κανόνα είναι περιττό, εκτός αν πρόκειται για επιλογή προσωπικού ειδικής κατηγορίας. Η λεγόμενη «συνέντευξη στρες» χρησιμοποιήθηκε στο παρελθόν για την επιλογή κατασκόπων ή στελεχών μυστικών υπηρεσιών. Ο στόχος ήταν να φέρνουν τον υποψήφιο σε δύσκολη θέση για να δουν πως θα αντιδράσει.

Τα συχνότερα σφάλματα των συνεντευκτών κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης είναι τα ακόλουθα :

Ο συνεντευκτής δεν κατάφερε να επικεντρωθεί στον άλλον

Ο συνεντευκτής ανησυχούσε πιο πολύ για την εικόνα που ο ίδιος δίνει στον υποψήφιο με αποτέλεσμα να μην πάρει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

Ο συνεντευκτής δεν πρόσεξε τις δυσκολίες του άλλου.

Πιθανά προβλήματα ακοής του υποψηφίου ή δυσκολία του να καταλάβει τον τρόπο ομιλίας (γρήγορη, κακή άρθρωση κ.λ.π.) του συνεντευκτή πρέπει να προσέχονται ιδιαίτερα.

Ο συνεντευκτής εισήγαγε άσχετα θέματα

Άρχισε να αναφέρεται σε προσωπικές του αναμνήσεις και σε προσωπικά του θέματα. Τα προσωπικά θέματα πρέπει να είναι πολύ περιορισμένα και ο συνεντευκτής να κρατάει στάση φιλικής ουδετερότητας.

Ο συνεντευκτής έδειξε ανία ή ανυπομονησία.

Ο συνεντευκτής άρχισε να φυλλομετράει τα χαρτιά του, να διακόπτει τον ομιλούντα ή να μην απαντάει επαρκώς στις ερωτήσεις του.

Ο συνεντευκτής δεν έδειξε συνέπεια στις ερωτήσεις του

Δεν έκανε σε όλους τους υποψήφιους τις ίδιες ερωτήσεις, ώστε να μπορεί μετά να πραγματοποιηθεί η σύγκριση.

Ο συνεντευκτής μιλούσε πολύ

Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στο ότι όχι μόνο ο συνεντευκτής καμιά φορά καταναλώνει το μεγαλύτερο μέρος της συνέντευξης μιλώντας ο ίδιος, αλλά επίσης στο ότι πολλές φορές δεν αφήνει αρκετό χρόνο στον υποψήφιο να σκεφτεί μια απάντηση. Υποτίθεται ότι ο συνεντευκτής πρέπει να μετρήσει σιωπηλά μέχρι τι είκοσι, πριν πιέσει τον υποψήφιο να απαντήσει σε μια ερώτηση ή πριν ξαναυποβάλλει την ερώτηση.

Ο συνεντευκτής έκανε άμεση σφαιρική αξιολόγηση του υποψηφίου

Είναι μια από τις πιο επικίνδυνες παγίδες για το συνεντευκτή να νομίζει με σιγουριά ότι αξιολόγησε τον υποψήφιο σε λίγα λεπτά.

Ο συνεντευκτής αγνόησε τα κριτήρια επιλογής

Ο συνεντευκτής στηρίχθηκε στο «ένστικτο» ή σε επιφανειακά και μεροληπτικά κριτήρια.

Ο συνεντευκτής χρησιμοποίησε καθοδηγητικές ερωτήσεις

Και φυσικά εισέπραξε τις απαντήσεις που περίμενε. Στο θέμα των καθοδηγητικών ερωτήσεων πέρα από τη λεκτική διατύπωση, καθοδηγητικός μπορεί να είναι και ο τρόπος που διατυπώνεται μια ερώτηση, το ύφος και ο τόνος της φωνής.

Ο συνεντευκτής δε διευθέτησε σωστά το χώρο

Δεν είχε γωνία 45 μοιρών με των υποψήφιο, μεταξύ τους μεσολαβούσε γραφείο κ.λ.π.

Ο συνεντευκτής έχασε τον έλεγχο της συνέντευξης

Αυτό συχνά συμβαίνει με υποψηφίους που μιλούν πολύ και πετάγονται από το ένα θέμα στο άλλο. Ο υποψήφιος μπορεί να κάνει κάτι τέτοιο από άγχος, ή για να αποφύγει μερικές ερωτήσεις που δε θέλει να του υποβληθούν. Ο συνεντευκτής πρέπει να επανέρχεται συστηματικά στο θέμα που θέλει να εξετάσει και να το διευκρινίσει.

Ένα από τα γνωρίσματα ενός ικανού συνεντευκτή είναι η δυνατότητα καλλιέργειας φιλικού κλίματος μεταξύ του ιδίου και του υποκειμένου. Το να είναι ο συνεντευκτής δεκτικός, ευχάριστος και ευαίσθητος μόνο οφέλη μπορεί να προσφέρει στη συνέντευξη. Εξάλλου μέσα σε αυτή την αλληλεπίδραση δεν μπορεί το υποκείμενο να αφηθεί στις ερωτήσεις, αν ο ίδιος ο συνεντευκτής δεν δώσει ορισμένα στοιχεία για τον εαυτό του πρώτα, αν δεν αρχίσει ο ίδιος να αποκαλύπτεται κατά μια έννοια. Ο συνεντευκτής οφείλει πάντα να θυμάται πως οι περισσότερες ερωτήσεις προκύπτουν, καθώς ο ίδιος προσπαθεί να επικοινωνήσει και να αλληλεπιδράσει με το υποκείμενο.

Χωρίς αμφιβολία, ο συνεντευκτής δεν πρέπει να είναι ουδέτερος ή απόμακρος. Σύμφωνα με τους Bowman & Resch (1984), επειδή ακριβώς απαιτείται ιδιαίτερο βάθος συνειδητοποίησης των θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, δεν είναι εύκολο ο ερευνητής να παραμείνει ουδέτερος. Η σχέση που αναπτύσσεται με το υποψήφιο τον επηρεάζει και τον ίδιο. Ο συνεντευκτής σε μια συνέντευξη στοχεύει περισσότερο στη διάγνωση του εσωτερικού του κόσμου του υποψηφίου παρά στην ιεράρχηση και ταξινόμηση των πληροφοριών που του δίνονται κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Με άλλα λόγια ο συνεντευκτής οφείλει να επιδείξει σημαντικές επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να πετύχει ουσιαστική (λεκτική και όχι μόνο) αλληλεπίδραση με τον υποψήφιο. Μέσω της συνέντευξης, ο συνεντευκτής έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει και τις εκφράσεις χειρών και προσώπου, τον τόνο της φωνής κ.α., στοιχεία χρήσιμα για την αποφυγή επιφανειακών απαντήσεων και ερμηνειών.

Αναφερθήκαμε με λεπτομέρεια στα καθήκοντα του συνεντευκτή. Πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι η συνέντευξη έχει μεγαλύτερη αυξητική εγκυρότητα, δηλαδή προσφέρει περισσότερα από ένα βιογραφικό σημείωμα, όταν διεξάγεται από ομάδα συνεντευκτών (δύο έως τρεις) παρά από ένα συνεντευκτή. Σε μια τέτοια περίπτωση όσα ελέχθησαν για τον ένα συνεντευκτή ισχύουν και για τους πολλούς με μια σχετική κατανομή ρόλων. Για παράδειγμα, να οριστεί ποιος θα υποδεχθεί τον υποψήφιο και θα κάνει τις συστάσεις, ποιος θα κλείσει και θα ανακεφαλαιώσει τα λεχθέντα της συνέντευξης κ.λ.π.

4.2 Διεξαγωγή της Συνέντευξης

Η συνέντευξη πρέπει να γίνεται σε κατάλληλο χώρο, όπου δεν υπάρχουν οπτικοί ή ακουστικοί περιορισμοί, όπως π.χ. άλλα άτομα που συζητούν ή ένα τηλέφωνο που χτυπάει συνεχώς. Αν υπάρχουν δυνατά φώτα ή το φως του ηλίου είναι ιδιαίτερα έντονο, πρέπει να φροντίζουμε να τοποθετούμε τον υποψήφιο σε κάποια θέση όπου το φως δεν πέφτει κατευθείαν στα μάτια του. Κανονικά δε πρέπει να βάζουμε φυσικά εμπόδια μεταξύ του συνεντευκτή και υποψήφιου, ούτε η διευθέτηση των καθισμάτων να είναι τέτοια που να δημιουργεί διαφοροποίηση status μεταξύ των δυο. Ένα γραφείο πίσω από το οποίο κάθεται ο συνεντευκτής, η μια πολυθρόνα με πλάτη μπορεί να δημιουργήσει αυτή την αίσθηση ανωτερότητας θέσης από πλευράς συνεντευκτή, κάτι που είναι επιθυμητό σε μια διαπροσωπική σχέση όπως είναι η συνέντευξη επιλογής. Η ιδανική διευθέτηση είναι συνεντευκτής και υποψήφιος να κάθονται υπό γωνία σε τραπέζι συμβουλίου ή τραπεζάκι του καφέ. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα για οπτική επαφή μεταξύ τους, χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να ανταλλάσσουν συνεχώς βλέμματα. Αν η συνέντευξη διεξάγεται από ομάδα συνεντευκτών, πρέπει πάλι να επιδιωχθεί μια κυκλική διευθέτηση των καθισμάτων. Είναι πιθανό με μια τέτοια διευθέτηση να νιώθει ο συνεντευκτής δυσάρεστα αλλά ο στόχος είναι να νιώθει ο υποψήφιος άνετα, να βλέπει να μακραίνουν οι αποστάσεις.

Επιθυμητό είναι η συνέντευξη επιλογής να τηρεί τους εξής κανόνες, όπως κατά βάση περιγράφονται από τον Breakwell (1990) :

1. Ήρεμη ατμόσφαιρα

Καλό θα είναι πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης να προσφερθεί στον υποψήφιο κάποιο αναψυκτικό ή καφές. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα πρέπει να αποφεύγεται κάτι τέτοιο, γιατί είναι πιθανό να δημιουργήσει περισσότερο εκνευρισμό. Ένας ορισμένος βαθμός νευρικότητας είναι αναμενόμενος κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, πολλές φορές και από τον ίδιο τον συνεντευκτή, για το λόγο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε κατηγορηματικά ότι είναι απαράδεκτη η τεχνική ορισμένων συνεντευκτών να κρίνουν τον υποψήφιο σε μεγάλο βαθμό από το βαθμό νευρικότητας που δείχνει, εκτός αν έχει εκ των προτέρων κριθεί ότι ο απόλυτος

έλεγχος και η άκρα ψυχραιμία αποτελούν απαραίτητο χαρακτηριστικό της δουλείας. Και πάλι, όμως η νευρική κατάσταση σε μια ασυνήθιστη και σχετικά αφύσικη κατάσταση, όπως είναι η συνέντευξη επιλογής, δε σημαίνει απαραίτητα ότι ο υποψήφιος δε μπορεί να επιδείξει ψυχραιμία στο φυσικό χώρο της εργασίας του, ιδίως μετά από μια ορισμένη περίοδο εγκλιματισμού.

Όταν ο υποψήφιος εισέρχεται στο χώρο της συνέντευξης, πρέπει ο συνεντευκτής να τον χαιρετήσει με το όνομα του και να αυτοσυστηθεί λέγοντας και τι εργασία ακριβώς κάνει ή τι θέση κατέχει. Το ίδιο πρέπει να γίνει για όλους τους παρόντες, εφόσον υπάρχουν και άλλοι συνεντευκτές. Η συνέντευξη πρέπει να αρχίσει με κάτι ανώδυνο, έτσι πολλοί προτιμούν μια γενική συζήτηση για τον καιρό ή για το αν ο υποψήφιος είχε δυσκολία να βρει τον τόπο της συνέντευξης ή να φτάσει μέχρι εκεί. Συνήθως, ο συνεντευκτής ξεκινάει με μια σύντομη περιγραφή της προς πώληση θέσης, κάτι που ήδη σε γενικές γραμμές γνωρίζει ο υποψήφιος. Μπορεί να ακολουθήσουν ερωτήσεις του τύπου «γιατί θέλεις αυτή την εργασία;» ή «γιατί θέλεις να αφήσεις την άλλη εργασία που έχεις;» για τις οποίες συνήθως έρχονται προετοιμασμένοι οι υποψήφιοι. Το βασικό σημείο είναι να υπάρχει κλιμάκωση στη σειρά των ερωτήσεων με τις πιο δύσκολες ερωτήσεις να υποβάλλονται προς το μέσο της συνέντευξης, όταν έχει ηρεμήσει αρκετά ο υποψήφιος.

2. Κάνουμε σχετικές ερωτήσεις

Όταν κάνουμε μια ερώτηση πρέπει να ξέρουμε τι είδους πληροφορία θέλουμε να αποκομίσουμε με την ερώτηση αυτή. Είναι περιττό να διανθίζουμε την ερώτηση με άσχετα θέματα ή να κάνουμε μια ερώτηση για την οποία δε γνωρίζουμε ποιες είναι οι σωστές απαντήσεις. Πρέπει να αποφεύγουμε τις μακροσκελείς εισαγωγές που κάνουν τον υποψήφιο να χάσει τον ειρμό και την ουσία του θέματος που θέλουμε να συζητήσουμε. Αν μια σειρά ερωτήσεων εμπεριέχει κάποιο κοινό θέμα, καλό είναι αυτό να το κάνουμε σαφές στον υποψήφιο.

Όσον αφορά την μορφή των ερωτήσεων, πρέπει καταρχήν να επισημάνουμε ότι υπάρχουν διάφορων ειδών ερωτήσεις, σε σχέση με τον τρόπο διατύπωσης. Οι κλειστές ερωτήσεις (π.χ. «έχετε απολυτήριο λυκείου;») συνήθως απαντώνται με ένα ξερό «ναι» ή «όχι» και δε διευκολύνουν τη συζήτηση και την ανάπτυξη φιλικού κλίματος. Είναι χρήσιμες για την επιβεβαίωση κάποιων ή για το αρχικό «σπάσιμο του πάγου». Οι ανοικτές ερωτήσεις (π.χ. «ποια είναι η εκπαίδευσή σας;» ή «τι γνώμη έχετε για τη τελευταία νομοθετική ρύθμιση σε εργασιακά θέματα;») δίνουν την

ευκαιρία στον υποψήφιο να εκφράσει δικές του γνώμες με δική του διατύπωση και στον συνεντευκτή να διατυπώσει τον τρόπο σκέψης και έκφρασης του υποψηφίου. Τέτοιου είδους ερωτήσεις, όμως αφήνουν ανοιχτό το ενδεχόμενο να για απεραντολογίες και ασάφειες από πλευράς υποψηφίου. Αν ο συνεντευκτής θέλει παραπέρα διευκρινήσεις, μπορεί να προσφύγει σε κατοπτρίστηκες ερωτήσεις (π.χ. «ώστε χάσατε μια χρονιά στο λύκειο, τι συνέβη;»), που στην ουσία αποτελούν επανάληψη των ήδη λεχθέντων και παρότρυνση για παραπέρα επεξήγηση. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζονται οι καθοδηγητικές ερωτήσεις, που τις πιο πολλές φορές οδηγούν σε επιβεβαίωση των απόψεων του συνεντευκτή. Για παράδειγμα, η ερώτηση «πιστεύετε ότι οι νέες νομοθετικές ρυθμίσεις σε εργασιακά θέματα θα οδηγήσουν σε βελτίωση της αγοράς εργασίας ;» (καθοδηγητική ερώτηση) από τη μια μεριά είναι πιθανό να οδηγήσει τον υποψήφιο σε συμφωνία με τον συνεντευκτή και από την άλλη μεριά δεν του δίνει την ευκαιρία να επεκταθεί. Μια καθοδηγητική ερώτηση μπορεί να είναι χρήσιμη αν ακολουθεί αμέσως μετά από ανοιχτή ερώτηση («γιατί το πιστεύετε αυτό;»), διαφορετικά πολύ πιο χρήσιμη είναι μια καθοδηγητική ανοιχτή ερώτηση («τι πιστεύετε για τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις ;»).

3. Ελέγχουμε την αναλυτική ικανότητα του υποψηφίου

Στο σημείο αυτό, αναφερόμαστε σε κάποιες υποθετικές ερωτήσεις με κάποιο σενάριο του τύπου που περιγράψαμε στην «καταστασιακή συνέντευξη». Για παράδειγμα, ότι σε υποψήφιο δάσκαλο που πρόκειται να διδάξει σε τάξεις που έχουν παιδιά από εθνικές μειονότητες θα μπορούσε να υποβληθεί η ερώτηση τι θα έκανε αν μια μέρα ξυπνούσε στη τάξη του ένας καβγάς μεταξύ παιδιών διαφορετικής προέλευσης.

4. Ευαίσθητες ερωτήσεις

Οι ευαίσθητες ερωτήσεις που αναφέρονται σε προσωπικά θέματα του υποψηφίου (ιατρικό ιστορικό, οικογενειακή κατάσταση κ.λ.π.) πρέπει να γίνονται μόνο αν κρίνεται ότι μπορούν να δώσουν ουσιώδεις πληροφορίες για την άσκηση συγκεκριμένης εργασίας. Αν ο υποψήφιος, για παράδειγμα, είναι παντρεμένος, ανύπαντρος, χωρισμένος ή συζεί με κάποιο άτομο συνήθως δεν έχει καμία σημασία για την εργασία. Μια παρόμοια ερώτηση, τις περισσότερες φορές δεν έχει σαν αποτέλεσμα παρά να βγάλει σε λειτουργία το μηχανισμό προκαταλήψεων και

στερεοτύπων που πιθανόν έχουμε. Αν για κάποιο λόγο πρέπει να γίνουν παρόμοιου τύπου ερωτήσεις, συνιστάται η εξής πορεία :

A. Παραδεχόμαστε ότι πρόκειται να κάνουμε μια λεπτή προσωπική ερώτηση και λέμε στον υποψήφιο ότι, αν τη θεωρεί προσβλητική ή ιδιαίτερα ενοχλητική, δεν είναι υποχρεωμένος να απαντήσει.

B. Εξηγούμε ποια είναι η σχέση που έχει η ερώτηση αυτή με τη διαδικασία επιλογής. Στη συνέχεια η ερώτηση τίθεται με άμεσο τρόπο και χωρίς περιστροφές. Καλό είναι να έχει υπάρξει προετοιμασία όσον αφορά τον τρόπο διατύπωσης παρόμοιων ερωτήσεων.

5. Αξιολόγηση της προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αξιολόγηση της προσωπικότητας αποτελούν συνήθως σημαντικό μέρος των κριτηρίων επιλογής. Δυστυχώς, τις περισσότερες φορές οι συνεντευκτές δεν κάνουν καλή αξιολόγηση της προσωπικότητας. Αυτό δεν πρέπει να μας εκπλήσσει, αν λάβουμε υπόψη πόσο σύντομο είναι το διάστημα της προσωπικής επαφής στις πιο πολλές συνεντεύξεις και πόσες μορφές μεροληψίας υπεισέρχονται. Για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, πιο ασφαλές είναι η συμπλήρωση των πληροφοριών της συνέντευξης με κάποια ψυχολογικά τεστ. Γνωστά ερωτηματολόγια προσωπικότητας, που χορηγούνται και ερμηνεύονται από επαγγελματίες ψυχολόγους, μπορούν να αποδειχτούν ιδιαίτερα ενημερωτικά. Συνήθως, είναι πιο αξιόπιστα από τις αξιολογήσεις που γίνονται σε μια συνέντευξη που διεξάγει ένας μόνο συνεντευκτής

6. Καταγραφή των πληροφοριών

Οι συνεντευκτές δεν πρέπει να στηρίζονται μόνο στη μνήμη τους όσον αφορά τα όσα ελέγχθησαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Στους ψυχολόγους σήμερα είναι γνωστό, εφόσον η λειτουργία της μνήμης αποτελεί ιδιαίτερο τμήμα της εκπαίδευσης τους, ότι η μνήμη μπορεί να κάνει επιλεκτικές ανακλήσεις και να λειτουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτείνει απλώς τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις. Είναι απαραίτητο να υπάρχει εκ των προτέρων διαμορφωμένο χαρτί σημειώσεων για την καταγραφή των απαντήσεων, το οποίο να περιλαμβάνει τις ερωτήσεις και να αφήνει χώρο για την καταγραφή των απαντήσεων, ίσως με κάποιο σύστημα κωδικοποίησης, ώστε να μην είναι αναγκασμένος ο συνεντευκτής να γράφει συνεχώς. Η κράτηση σημειώσεων από τη πλευρά του συνεντευκτή συνήθως φέρνει σε δύσκολη θέση τον

υποψήφιο, ιδίως όταν βλέπει το συνεντευκτή να καταγράφει κάποια αρνητική πληροφορία. Ο συνεντευκτής καλό είναι να κάνει μια μικρή εισαγωγή στην οποία να τονίζει στον υποψήφιο ότι η κράτηση σημειώσεων είναι για το δικό του καλό, επειδή η μνήμη είναι αδύνατη κ.λ.π. Στη συνέχεια καλό είναι να καταγραφεί σε κάποιο σύστημα συντομογραφίας ή κωδικοποίησης όλες τις απαντήσεις. Δεν υπάρχει τίποτα πιο αποθαρρυντικό από το να βλέπει ο υποψήφιος το συνεντευκτή να σκύβει στις σημειώσεις του και να καταγράφει με ζήλο κάποια αρνητική πληροφορία που μόλις του έδωσε (π.χ. ότι για να τελειώσει το πανεπιστήμιο χρειάστηκε δυο χρόνια παραπάνω ή ότι απέτυχε δυο φορές να πάρει το δίπλωμα οδήγησης). Όταν όμως καταγράφονται όλες οι πληροφορίες ο υποψήφιος νιώθει μεγαλύτερη άνεση, γιατί δε βλέπει να δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη πληροφορία που μόλις έδωσε.

Επειδή είναι ιδιαίτερα κοπιαστικό να καταγράφονται όλες οι πληροφορίες και επειδή το να είναι ο συνεντευκτής συνεχώς σκυμμένος πάνω από ένα χαρτί εμποδίζει τη μη λεκτική επαφή, συνίσταται η συντομογραφική καταγραφή. Αν πάλι ο συνεντευκτής προτιμήσει να κάνει επιλεκτική καταγραφή και να σημειώνει μόνο τις λεπτομέρειες που τον ενδιαφέρουν, καλό θα είναι να προσέξει να μην καταγράφει μια αρνητική πληροφορία τη στιγμή που δίνεται. Μπορεί να την καταγράψει λίγο αργότερα, όταν ο υποψήφιος μιλάει για κάτι ουδέτερο ή να την καταγράψει ταυτόχρονα με κάποια θετική πληροφορία που δίνεται αργότερα στη συνέντευξη.

Οι στοιχειώδεις αυτοί κανόνες σχετικά με τη μεταχείριση του υποψηφίου αποσκοπούν κυρίως στο να διευκολύνουν το κάθε άτομο να βγάλει προς τα έξω απερίσπαστα το καλύτερο εαυτό του και να υπάρξει έτσι μια στοιχειώδεις ισότητα ευκαιριών.

7. Αξιολόγηση των απαντήσεων

Είναι γνωστό ότι στη συνέντευξη ο υποψήφιος έρχεται προετοιμασμένος να παρουσιάσει όσο το δυνατό καλύτερη εικόνα του εαυτού του και να θεωρηθούν, στο βαθμό που είναι δυνατό, τα σημεία που πιστεύει ότι θα αποβούν αρνητικά. Ο συνεντευκτής από την άλλη πλευρά θέλει να διαπεράσει αυτό το φράγμα και να πάει πιο πέρα από τη βιτρίνα. Σε μια προκατασκευασμένη και στερεότυπη απάντηση (π.χ. «θέλω να εργαστώ στην επιχείρησή σας γιατί είναι γνωστή, με καλή φήμη» κ.λ.π.), ο συνεντευκτής μπορεί να υποδείξει στον υποψήφιο με κάποιο χαμόγελο (όχι ειρωνικό) ότι αυτή είναι η «στάνταρτ» απάντηση που παίρνει και ότι πολύ θα ήθελε να μάθει σε ποίο βαθμό αυτό πραγματικά ισχύει. Με τον τρόπο αυτό προσπαθεί να κάνει τον

υποψήφιο να μπει στην ουσία του θέματος και να προχωρήσει σε δικές του γνώμες πέρα από τις στερεοτυπικές απαντήσεις.

Ένα άλλο που μπορεί να κάνει ο συνεντευκτής είναι με ήρεμο και καλόβολο τρόπο να κάνει διασταύρωση των πληροφοριών επανερχόμενος στο ίδιο θέμα με άλλο τρόπο, εντοπίζοντας κενά ή αντιφάσεις στις απαντήσεις ή καλώντας τον υποψήφιο να επεκταθεί περισσότερο σε κάποιο θέμα. Ένας τρόπος διασταύρωσης είναι η σύγκριση των λεγομένων με την πραγματική συμπεριφορά. Ο υποψήφιος, για παράδειγμα, που αναφέρει ως προσφιλή του διασκέδαση το να πηγαίνει στο θέατρο μπορεί να κληθεί να αναφέρει και να κρίνει τα θεατρικά έργα που είδε τους τελευταίους μήνες. Από τις απαντήσεις θα φανεί αν λέει αλήθεια ή όχι. Πάντως σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να του γίνει κάποιο ειρωνικό σχόλιο. Προσοχή, επίσης χρειάζεται να μην υπεισέρχεται ο συνεντευκτής σε θέματα που ο ίδιος δε κατέχει, γιατί σε μια τέτοια περίπτωση, όπως είναι φυσικό, δε μπορεί να κάνει καμία αξιολόγηση των απαντήσεων.

8. Η «μη λεκτική» επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία η οποία περιλαμβάνει τις κινήσεις και τις στάσεις του σώματος, το βλέμμα, τις φυσιολογικές λειτουργίες (ιδρώτας, βήχας) μπορεί να αποτελέσει καλή πηγή πληροφοριών για ορισμένες όψεις της ιδιοσυγκρασίας του υποψηφίου, μόνο που είναι πολύ δύσκολο να ερμηνευτεί γιατί κάθε περίπτωση είναι μοναδική. Το πρόβλημα με την χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας κατά τη συνέντευξη ως ένδειξης του τι σκέφτεται ή αισθάνεται ένα άτομο είναι ότι αυτή υπόκειται σε πολλές ιδιοσυγκρασιακές παραλλαγές. Η ακινησία μπορεί να δείχνει αποδοχή αλλά μπορεί να δείχνει και φόβο. Το συνεχές κοίταγμα στα μάτια μπορεί να δείχνει προσπάθεια για εξαπάτηση ή ειλικρίνεια. Αν έχεις επαφή με κάποιο άτομο για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορείς να μάθεις το στιλ μη λεκτικής επικοινωνίας που έχει και να το ερμηνεύσεις σωστά. Αυτό δεν είναι εφικτό σε μια συνέντευξη. Το περισσότερο που μπορείς να περιμένεις από τα δείγματα μη λεκτικής επικοινωνίας κατά τη συνέντευξη είναι να διαπιστώσεις πότε υπάρχει αλλαγή ψυχικής διάθεσης. Θα εξακολουθεί όμως να είναι δύσκολο να διαπιστώσεις προς ποία κατεύθυνση έγινε η μεταβολή. Παρ' όλα αυτά, η μη λεκτική επικοινωνία δε θα πρέπει να αγνοείται γιατί είναι πιο δύσκολο να νοθευτεί από ότι η λεκτική επικοινωνία. Είναι πιο εύκολο να πεις ψέματα με τα λόγια παρά με τη μη λεκτική επικοινωνία, γιατί οι εκφράσεις

του προσώπου που δείχνουν συναισθήματα δεν μπορούν να ελεγχθούν το ίδιο εύκολα όπως τα λόγια που περιγράφουν τα συναισθήματα αυτά (Ε. Νίνα – Παζαρζή, 2005).

4.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Οι συνεντεύξεις όπως και όλα τα τεστ έχουν τρεις τομείς απόδοσης που πρέπει να ληφθούν υπόψη – εγκυρότητα, χρησιμότητα και σταθερότητα (αξιοπιστία). Οι συνεντεύξεις πρέπει να χρησιμοποιούνται αναφορικά έτσι ώστε να αναπτυχθούν πρότυπα (Ε. Νίνα – Παζαρζή, 1998).

Η έννοια της εγκυρότητας αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης του σκοπού για τον οποίο δημιουργήθηκε το όργανο μέτρησης (αν μετρά αυτό το οποίο πιστεύεται ότι μετρά). Δεν υπάρχουν πρότυποι κανόνες για να αποφασίσουμε τι είναι «καλή» εγκυρότητα. Τέτοιες αποφάσεις θέλουν χρόνο και πείρα. Υπάρχουν πολλές καθοδηγήσεις και οι χρήστες των συνεντεύξεων πρέπει να ξέρουν το διαφορετικό τρόπο που εξετάζονται τα τεστ εγκυρότητας.

Ο Robertson & Smith παρουσιάζουν τα κυριότερα προγνωστικά όργανα και την εγκυρότητα τους. Παρατηρούν ότι οι πιο πολλές επιλογές προσωπικού γίνονται με τις λιγότερο έγκυρες μεθόδους (π.χ συνέντευξη επιλογής, συστατικές επιλογές). Τα πιο έγκυρα προγνωστικά όργανα φαίνεται ότι είναι τα δείγματα έργου και ο συνδυασμός γενικών νοητικών ικανοτήτων και ψυχοκινητικών ικανοτήτων (Robertson & Smith, 1989).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των προγνωστικών οργάνων, όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω πίνακα βασίζεται σε νεότερα δεδομένα που διαμορφώθηκαν κατά τη δεκαετία του 1980 βάσει της μεθόδου της μετά-ανάλυσης. Για εκείνους που εκφράζουν τη δυσπιστία τους για τη χρησιμοποίηση μεθόδων με χαμηλούς δείκτες εγκυρότητας δεν έχουμε παρά να επαναλάβουμε το σχόλιο του Cronbach (1970): η ιατρική διάγνωση έχει εγκυρότητα 0.40.

Πίνακας		
Η εγκυρότητα των προγνωστικών οργάνων		
Μέθοδος επιλογής	Μέθοδος δείγματος	Εύρος δεικτών εγκυρότητας
Δείγμα έργου	3000+	0.38-0.54
Σύνθετη ικανότητα	30000+	0.53
Κέντρο αξιολόγησης	15000+	0.41-0.43
Αξιολόγηση εποπτών /συναδέλφων	8000+	0.43
Γενική νοητική ικανότητα	30000+	0.25-0.45
Βίο-στοιχεία (Biodata)	5000+	0.24-0.38
Συστατικές επιστολές	5000+	0.17-0.26
Συνέντευξη	2500+	0.14-0.23
Αξιολόγηση προσωπικότητας	20000+	0.15
Ενδιαφέροντα	1500+	0.10
Αυτοαξιολόγηση	500+	0.15

Πίνακας 1.1 Πηγή: Robertson & Smith (1989)

Το 1949 έγινε η πρώτη έρευνα από τον Wagner όσον αφορά στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα της συνέντευξης επιλογής. Η αξιοπιστία κυμαινόταν γύρω από $r=0.23$ (correlation coefficient) έως $r=0.97$ με μέσο $r=0.57$. Η εγκυρότητα κυμαινόταν από $r=0.09$ έως $r=0.94$ με μέσο $r=0.27$. Αυτά τα αποτελέσματα δεν κρίθηκαν ικανοποιητικά.

Με το πέρασμα του χρόνου οι έρευνες για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα έδιναν όλο και πιο ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Οι Conway, Jako & Goodman (1995) βρήκαν ότι ο μέσος όρος της αξιοπιστίας των αυστηρά δομημένων ατομικών συνεντεύξεων ήταν 0.59, ενώ η αξιοπιστία των μη δομημένων ατομικών συνεντεύξεων ήταν 0.37 και υποστήριξαν ότι 0.53 είναι η καλύτερη δυνατή πρόβλεψη για την αξιοπιστία των μη δομημένων συνεντεύξεων στην πράξη. Βρήκαν επίσης ότι οι συνεντεύξεις είναι πιο αξιόπιστες αν βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας και αν οι συνεντευκτές έχουν εκπαιδευτεί. Η αξιοπιστία των panel interviews, βρέθηκε υψηλότερη, ενώ αποκαλύφθηκε ότι παρόλο που οι δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο αξιόπιστες, στην πράξη είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιηθούν μη δομημένες συνεντεύξεις.

Σύμφωνα με μια μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Hermelin & Robertson το 2001, οι δομημένες συνεντεύξεις κατατάχθηκαν στις μεθόδους επιλογής με υψηλή

εγκυρότητα (πάνω από 0.45) μαζί με τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων, ενώ οι μη δομημένες συνεντεύξεις σε αυτές που έχουν μέτρια εγκυρότητα (0.25 έως 0.45) μαζί με τη βιογραφική μέθοδο, τα τεστ προσωπικότητας και τα τεστ ακεραιότητας. Όσον αφορά στο αν η συνέντευξη είναι καλύτερο να διεξάγεται από ένα συνεντευκτή ή από panel, η μετά –ανάλυση των McDaniel et al (1994) έδειξε ότι οι συνεντεύξεις με ένα συνεντευκτή έχουν υψηλότερη εγκυρότητα, σε αντίθεση με αυτά που είχαν βρει οι Arney & Campion το 1982 και ο Harris το 1989.

Οι συνεντεύξεις βελτιώνονται όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός δομής τους. Η εγκυρότητα των δομημένων και ημι-δομημένων συνεντεύξεων αποδείχθηκε ότι είναι πολύ υψηλότερη από αυτή των μη δομημένων. Οι ερωτήσεις που βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας, οι εκπαιδευμένοι συνεντευκτές, η κλίμακα αξιολόγησης των απαντήσεων των υποψηφίων (behaviorally anchored rating scale) και πολλές φορές η χρησιμοποίηση περισσότερων του ενός συνεντευκτών βελτίωσαν τόσο την αξιοπιστία, όσο και την εγκυρότητα της συνέντευξης.

Η εγκυρότητα των συνεντεύξεων με υψηλό βαθμό δομής είναι 0.56, ενώ για τις μη δομημένες 0.20. Ακόμα σύμφωνα με τους Taylor & Small (2002), στις δομημένες συνεντεύξεις ο τύπος των ερωτήσεων είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της συνέντευξης. Οι αναλύσεις των Wiesner & Cronshaw (1988) και των Huffcutt & Arthur (1994) βρήκαν ότι η εγκυρότητα των δομημένων συνεντεύξεων είναι διπλάσια από των μη δομημένων και μάλιστα οι Wiesner & Cronshaw (1998) διαπίστωσαν ότι οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν υψηλή εγκυρότητα, είτε διεξάγονται από ένα συνεντευκτή είτε από πολλούς.

Μια δυνατή σχέση μεταξύ του περιεχομένου της εργασίας και του περιεχομένου της μεθόδου επιλογής βελτιώνει την εγκυρότητα της μεθόδου επιλογής. Καλά αποτελέσματα συντελούνται όταν οι συνεντεύξεις είναι δομημένες και βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας

Όπως ο όρος αξιοπιστία, έτσι και η εγκυρότητα είναι ένας γενικός όρος με πολλές διαφορετικές ειδικές σημασίες. Κατά παράδοση, τέσσερα είδη εγκυρότητας έχουν διακριθεί. Αυτά τα είδη ονομάζονται : φαινομενική εγκυρότητα (face validity), εγκυρότητα περιεχομένου (content validity), εγκυρότητα κριτηρίου (criterion validity) και εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity). Κάθε είδος εγκυρότητας έχει διαφορετικές έννοιες και μεθόδους εκτίμησης που συνδέονται με αυτές.

Φαινομενική εγκυρότητα (Face validity) :

Όπως χρησιμοποιείται στις ψυχομετρικές δοκιμασίες, ο όρος φαινομενική εγκυρότητα δεν αναφέρεται στην εγκυρότητα με την τεχνική άποψη της σχέσης μεταξύ βαθμολογιών των τεστ και μιας υποθετικής έννοιας όπως η νοημοσύνη ή η προσωπικότητα. Αναφέρεται στην επιφανειακή εμφάνιση μιας τέτοιου είδους σχέσης. Με άλλα λόγια, η φαινομενική εγκυρότητα δεν αναφέρεται στο εάν μια συνέντευξη είναι έγκυρη, αλλά στο αν μια συνέντευξη εμφανίζεται έγκυρη στο υποψήφιο υποκείμενο.

Παρόλο που είναι θεωρητικά δυνατό να ποσοτικοποιηθεί η φαινομενική εγκυρότητα, γενικά δεν είναι επισήμως μετρήσιμη. Λέγεται συχνά ότι μια συνέντευξη έχει φαινομενική εγκυρότητα αν τα θέματα φαίνεται να έχουν λογική συσχέτιση για τον προσλαμβανόμενο σκοπό. Επομένως, η φαινομενική εγκυρότητα είναι εξατομικευμένη, έτσι και η εκτίμηση της είναι επιφανειακή. Και αυτό γιατί, ενώ η φαινομενική εγκυρότητα είναι ένα επιθυμητό χαρακτηριστικό, είναι η μόνη όψη ή είδος εγκυρότητας που δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την κλινική χρησιμότητα του. Μια συνέντευξη μπορεί να είναι χρήσιμη ακόμα και αν η περισσότεροι άνθρωποι αμφισβητούν ότι αυτή μπορεί να είναι χρήσιμη με βάση την επιφανειακή της εμφάνιση.

Το σπουδαιότερο πράγμα σχετικά με την φαινομενική εγκυρότητα είναι ότι δεν αντικαθίσταται κατά την εκτίμηση εγκυρότητας από περισσότερο αντικειμενικές μεθόδους. Συνεντεύξεις που φαίνονται «εντάξει» μπορεί στην πράξη να έχουν χαμηλή συσχέτιση με το φαινόμενο που ισχυρίζονται ότι μετρούν, ενώ συνεντεύξεις που δεν φαίνονται «εντάξει» μπορεί να έχουν χαμηλή συσχέτιση με ανεξάρτητες μετρήσεις ενός χαρακτηριστικού συμπεριφοράς και να είναι πολύ χρήσιμα.

Εγκυρότητα περιεχομένου (Content validity) :

Στενά συνδεδεμένη με την φαινομενική εγκυρότητα είναι η εγκυρότητα περιεχομένου. Η εγκυρότητα περιεχομένου μιας συνέντευξης αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία το σύνολο θεμάτων (ή περιεχομένων) αναπαριστά το συνολικό εύρος μεταβλητότητας του φαινομένου το οποίο σχεδιάστηκε να μετρήσει. Σε αυτή την εγκυρότητα, ένας έλεγχος γίνεται για να δει αν το περιεχόμενο των θεμάτων, καλύπτει τα σημεία που φαίνονται να είναι απαραίτητα για επιτυχία της συνέντευξης.

Η δομή και τα θέματα που επιλέγονται για μια συνέντευξη πρέπει να αναπαριστούν προσεκτικά το εύρος των συμπεριφορών που καλούνται να μετρήσουν. Συχνά, εξειδικευμένα άτομα που ασχολούνται με τη δομή των συνεντεύξεων μπορούν να μας συμβουλευθούν σχετικά με τον καθορισμό και τη σπουδαιότητα των διαφόρων γνωρισμάτων της συνέντευξης.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, όπως η φαινομενική εγκυρότητα έτσι και η εγκυρότητα περιεχομένου μιας συνέντευξης εκτιμάται απόλυτα με βάση τη λογική, την παράδοση και την επαγγελματική εμπειρία σε ότι αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς.

Εγκυρότητα κριτηρίου (Criterion validity) :

Αυτή η εγκυρότητα εκτιμά το πόσο στενά η συνέντευξη αναφέρεται σε μερικά κριτήρια (σε μερικά πρότυπα απόδοσης, τέτοια σαν βαθμολογία, επιβλεπόντων ή πρότυπα παραγωγής). Είναι το πιο σημαντικό είδος εγκυρότητας μιας και αυτό δίνει μια αυστηρή αντικειμενική απαίτηση στη συνέντευξη. Σαν γενικός κανόνας καθένας που χρησιμοποιεί συνέντευξη σε κατάσταση εργασίας θα πρέπει να επιμένει ότι η συνέντευξη είναι υποταγμένη σε μια εμπειρική εγκυρότητα από τον συνεντευκτή.

Η κατηγορία του κριτηρίου εγκυρότητας υποδιαιρείται σε προβλεπτική (predictive validity) και τρέχουσα εγκυρότητα (concurrent validity). Η προβλεπτική αναφέρεται στην εργασιακή απόδοση ή την πρόοδο του υποψηφίου μέσω της εκπαίδευσης. Οι δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν εγκυρότητα κριτηρίου. Συγκεκριμένα, η συμπεριφορική και η καταστασιακή συνέντευξη έχουν υψηλότερη προβλεπτική εγκυρότητα από την παραδοσιακή δομημένη συνέντευξη. Ενώ η προβλεπτική εγκυρότητα των συνεντεύξεων αναφέρεται στο μέλλον, η τρέχουσα εγκυρότητα αναφέρεται στο παρόν και μάλιστα έχει διαπιστωθεί ότι είναι αρκετά υψηλότερη από την προβλεπτική εγκυρότητα.

Εγκυρότητα εννοιολόγησης (Construct validity) :

Αυτός ο τύπος εγκυρότητας επίσης απαιτεί συσχετισμό μεταξύ των αποτελεσμάτων της συνέντευξης και κάθε άλλης εγκυρότητας που συνήθως είναι μια συνδυασμένη ψυχολογική εγκυρότητα. Αναφέρεται στο τι πραγματικά μετράει η συνέντευξη (το οποίο δε συμπίπτει πάντα με αυτό που είχε σκοπό να μετρήσει). Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους επιλογής, οι συνεντεύξεις δεν επικεντρώνονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά/ έννοιες (constructs), αλλά είναι σχεδιασμένες να

εκτιμούν πολλές διαφορετικές ιδιότητες των υποψηφίων. Τα χαρακτηριστικά που θίγονται περισσότερο από την πλειοψηφία των συνεντεύξεων είναι :

α) Γνωστική ικανότητα :

Οι μετά-αναλύσεις των Huffcut, Roth & McDaniel (1996) και Salgado & Moscoso (2002) βρήκαν υψηλή construct validity ανάμεσα στη συνέντευξη και στα τεστ γνωστικών ικανοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι η συνέντευξη μπορεί να μετρήσει επιτυχώς τη γνωστική ικανότητα. Όσο λιγότερο δομημένη είναι η συνέντευξη και όσο πιο χαμηλόβαθμη είναι η εργασία, τόσο καλύτερα μετράει τη γνωστική ικανότητα.

β) Γνώση της εργασίας :

Οι δομημένες συνεντεύξεις μετρούν με μεγάλη επιτυχία τη γνώση για την εργασία.

γ) Προσωπικότητα :

Οι αξιολογήσεις των συνεντεύξεων βασίζονται εν μέρει σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου, είτε η συνέντευξη προσπαθεί να εκτιμήσει αυτά τα χαρακτηριστικά, είτε όχι.

δ) Κοινωνικές δεξιότητες :

Οι μη δομημένες συνεντεύξεις μετρούν επιτυχώς τις κοινωνικές δεξιότητες, αλλά και οι δομημένες τις μετρούν με αρκετή επιτυχία. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι δομημένες συνεντεύξεις δεν επιτυγχάνουν εντελώς στο να αποκλείουν μη σχετικούς συλλογισμούς από τις αποφάσεις των συνεντευκτών.

Τα χαρακτηριστικά που θίγονται από την πλειοψηφία των συνεντεύξεων είναι περισσότερα. Αυτά είναι : η γνωστική ικανότητα, η προσωπικότητα, οι κοινωνικές δεξιότητες, ενδιαφέροντα και προτιμήσεις, το ταίριασμα με τον οργανισμό, οι γνώσεις και οι ικανότητες, φυσικές ιδιότητες.

Συνεντεύξεις με μικρό βαθμό δομής μετρούν κυρίως τις γνωστικές ικανότητες ή κοινωνικές δεξιότητες και πτυχές της προσωπικότητας, όπως είναι η συνέπεια, ενώ οι συνεντεύξεις με υψηλό βαθμό δομής χρησιμοποιούνται για να αγγίξουν πληθώρα από χαρακτηριστικά (constructs), ανάλογα με τη φύση της εργασίας. Δεν είναι όμως διαπιστωμένο ότι μετρούν πραγματικά τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι σχεδιασμένες να μετρούν. Οι συνεντεύξεις με υψηλό βαθμό δομής που οι ερωτήσεις τους είναι σχετικές με την εργασία μπορεί να μετρούν γνωστικούς παράγοντες όπως είναι η γνωστική ικανότητα (cognitive ability), σιωπηρή γνώση (tacit knowledge) και εμπειρία ή γνώση σχετική με τη εργασία.

Όσον αφορά το construct validity, παραδοσιακές δομημένες συνεντεύξεις μετρούν διαφορετικά χαρακτηριστικά από ότι οι συμπεριφορικές ή οι καταστασιακές.

Οι Salgado & Moscoso (2002) έκαναν μια έρευνα για την εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής σε δύο διαφορετικά είδη συνέντευξης, ως προς το περιεχόμενο. Τις συμβατικές συνεντεύξεις (conventional interviews) και τις συμπεριφορικές (behavioral). Οι συμβατικές αποτελούνται κυρίως από ερωτήσεις που αποσκοπούν στη διερεύνηση των διαπιστευτηρίων, στην περιγραφή εμπειριών και στην αυτοκριτική του υποψηφίου. Οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικές με τη γνώση της εργασίας, την εργασιακή εμπειρία και περιγραφές συμπεριφορών.

Αποδείχθηκε ότι οι συμβατικές συνεντεύξεις σχετίζονται περισσότερο με στοιχεία όπως η γνωστική ικανότητα, νευρωτισμός, εξωστρέφεια, δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες, καλοσύνη, συνέπεια και κοινωνικές δεξιότητες. Αντίθετα, η συμπεριφορική συνέντευξη σχετίζεται περισσότερο με τη γνώση για τη εργασία, με την εργασιακή εμπειρία, με την κριτική σκέψη, τις κοινωνικές δεξιότητες και σε μικρότερο βαθμό με τη γνωστική ικανότητα.

Προβλεπτική εγκυρότητα

Με τον όρο προβλεπτική εγκυρότητα της συνέντευξης εννοούμε την ακρίβεια που επιδεικνύει η συνέντευξη στο να προβλέπει κάποια κριτήρια/ χαρακτηριστικά. Δυο βασικά κριτήρια είναι η εργασιακή απόδοση και η πρόοδος του υποψηφίου μέσω της εκπαίδευσης.

Η προβλεπτική εγκυρότητα της εργασιακής απόδοσης στη δομημένη συνέντευξη είναι 0.51, ενώ αν συνδυαστεί και με τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων φτάνει στο 0.63. Όσον αφορά στην ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, η προβλεπτική εγκυρότητα όλων των ειδών συνέντευξης είναι 0.35. Ο Salgado (1999) σε έρευνα που έκανε βρήκε ότι η προβλεπτική εγκυρότητα της εργασιακής απόδοσης κυμαίνεται από 0.20 για τις παραδοσιακές μη δομημένες συνεντεύξεις, έως 0.56 για τις πολύ δομημένες.

Γενικά, η προβλεπτική εγκυρότητα της δομημένης συνέντευξης, όσον αφορά στη μελλοντική απόδοση του υποψηφίου στην εργασία, είναι αρκετά υψηλή, σε σύγκριση με τη μη δομημένη συνέντευξη. Αυτό μπορεί να συμβαίνει καθώς στις μη δομημένες, οι συνεντευκτές μπορεί να είναι προκατειλημμένοι και να αποφασίζουν με υποκειμενικά κριτήρια, για αυτό και η προβλεπτική τους εγκυρότητα να μην είναι τόσο υψηλή. Αντίθετα, οι δομημένες συνεντεύξεις, στις οποίες ο συνεντευκτής έχει

προσχεδιασμένες τις ερωτήσεις και κάνει σε όλους τους υποψηφίους τις ίδιες ερωτήσεις, είναι καλύτερες στο να προβλέπουν τη μελλοντική εργασιακή απόδοση.

Παρόλο που κατά πολλούς η συνέντευξη δεν είναι ένας έγκυρος τρόπος για να καθορίζεται η επιτυχής εργασιακή απόδοση, είναι ακόμα μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους επιλογής. Οι διευθυντές είναι ενήμεροι για τις έρευνες που αμφισβητούν την εγκυρότητα της συνέντευξης, αλλά παρόλα αυτά τη χρησιμοποιούν ευρύτατα καθώς θέλουν να γνωρίζουν τον υποψήφιο σε μια επαφή πρόσωπο με πρόσωπο. Μάλιστα, αρκετά συχνά δίνεται έμφαση στις μη δομημένες πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις, οι οποίες καταλήγουν σε αποφάσεις προσλήψεων, παρόλη τη χαμηλή προβλεπτική εγκυρότητα για την εργασιακή απόδοση, σε σύγκριση με την αυστηρά δομημένη συνέντευξη αλλά και με άλλες μεθόδους επιλογής. Κάποιες μετα – αναλύσεις των Arney & Champion (1982) Wiesner & Cronshaw (1988), που αφορούν στη συνέντευξη, βρήκαν μέτρια προβλεπτική εγκυρότητα, όσον αφορά στην εργασιακή απόδοση.

Αν και συχνά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και τα στελέχη γραμμής επιμένουν ότι η συνέντευξη είναι απαραίτητη, ψυχολόγοι στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού αμφισβητούν την εγκυρότητα της συνέντευξης στο να προβλέπει επιτυχώς την εργασιακή απόδοση. Οι προβληματισμοί όσον αφορά στην προβλεπτική εγκυρότητα της συνέντευξης δεν είναι καινούργιοι. Παρόλα αυτά, η χρήση της συνεχίζει να είναι πολύ μεγάλη, για αυτό θα ήταν χρήσιμο να βρεθούν κάποιοι τρόποι ώστε να γίνει η συνέντευξη πιο αποτελεσματική.

Τέτοιοι τρόποι, σύμφωνα με τον Kennedy (1994) είναι :

- Ειδική και σε βάθος εκπαίδευση σε όλες τις πτυχές της διαδικασίας της συνέντευξης
- Μια ενιαία κλίμακα αξιολόγησης των υποψηφίων
- Οι συνεντεύξεις να είναι δομημένες και να υπάρχει benchmark απαντήσεων
- Για υψηλές τεχνικές ή διοικητικές θέσεις θα πρέπει να γίνονται panel interviews με τουλάχιστον τρεις ειδικούς.

Όσον αφορά στις δομημένες συνεντεύξεις και συγκεκριμένα στη καταστασιακή και στη συμπεριφορική, είναι αποδεδειγμένο ότι και τα δύο είδη συνέντευξης μετρούν την εργασιακή απόδοση. Δεν έχει αποδειχθεί όμως ποια από τις

δυο τη μετρά με μεγαλύτερη εγκυρότητα. Επιστήμονες εντόπισαν τα κριτήρια που συνδέονται με την εγκυρότητα και διαπίστωσαν ότι τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αντικρουόμενα. Άλλοι έχουν καταλήξει στο γεγονός ότι η καταστασιακή έχει μεγαλύτερη προβλεπτική εγκυρότητα, άλλοι η συμπεριφορική, ενώ άλλοι ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Μάλιστα σύμφωνα με την έρευνα των Day & Carroll, οι καταστασιακές την προβλέπουν με $r = 0.37$ ενώ οι συμπεριφορικές με $r = 0.36$. Πάντως και οι δύο θεωρείται ότι έχουν σχετικά υψηλή εγκυρότητα.

Ένα θέμα που εκκρεμεί ακόμα, καθώς δεν έχουν υπάρξει επαρκείς έρευνες γύρω από αυτό, είναι το κατά πόσο οι υποψήφιοι που πέρασαν από μια καταστασιακού ή συμπεριφορικού τύπου συνέντευξη και τελικά επιλέχθηκαν, έχουν υψηλότερη απόδοση και επιδεικνύουν πιο συμβατές με την οργανωσιακή κουλτούρα συμπεριφορές σε βάθος χρόνου, από ότι οι εργαζόμενοι που κατέλαβαν τη θέση εργασίας του μέσω κάποιας άλλης μεθόδου επιλογής. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η συμπεριφορά του εργαζομένου επηρεάζεται από τις νόρμες και τις αξίες των ομάδων εντός του οργανισμού και από την υφιστάμενη κουλτούρα που καθοδηγούν ή περιορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το είδος των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν κατά το χρόνο επιλογής.

Ωστόσο, φαίνεται ότι το κλίμα και η εταιρική κουλτούρα είναι παράγοντες που επικρατούν της όποιας προδιάθεσης των υποψηφίων. Μετά την επιλογή τους και την τοποθέτησή τους εντός του οργανισμού, οι νέοι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στο οργανωσιακό περιβάλλον και τόσο η συμπεριφορά τους όσο και η απόδοσή τους δε διαφέρουν ουσιαστικά από εκείνες των παλαιότερων εργαζομένων που προσλήφθηκαν με άλλες, λιγότερο αποτελεσματικές μεθόδους.

Ως προς την αντιλαμβανόμενη εργασιακή ικανοποίηση, τη στάση προς την ανώτερη διοίκηση, τον αριθμό και τη συχνότητα των απουσιών από την εργασία και την αξιολόγηση της απόδοσης, δεν υπάρχει κανένας συσχετισμός μεταξύ των στοιχείων αυτών και των χαρακτηριστικών των υποψηφίων που επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της καταστασιακής ή συμπεριφορικής συνέντευξης.

Αν κρίνουμε από τα αντικρουόμενα συμπεράσματα διαφορετικών ερευνών, δεν είναι εμφανές το κατά πόσο η καταστασιακή και η συμπεριφορική συνέντευξη μπορούν να προβλέψουν ποιοι θα είναι οι καλύτεροι εργαζόμενοι μελλοντικά. Οι πόροι και η ενέργεια που αφιερώνονται στην ανάπτυξη διαδικασιών επιλογής μπορεί τελικά να μη συμβάλλουν στη αναγνώριση της εργασιακής απόδοσης, που οι

διάφορες τεχνικές προσπαθούν να προσδιορίσουν. Τα θετικά χαρακτηριστικά που αρχικά αποδίδονται στην καταστασιακή και συμπεριφορική συνέντευξη γρήγορα εξαλείφονται όσο ο εργαζόμενος εισάγεται στην κουλτούρα του οργανισμού, όταν αυτή δεν είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα.

Τέλος, όσον αφορά στις υψηλόβαθμες θέσεις, οι συμπεριφορικές συνεντεύξεις μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή απόδοση πολύ καλύτερα από τις καταστασιακές.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ & ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

5.1 Τα Κυριότερα Προβλήματα που Συνδέονται με την Συνέντευξη Επιλογής

Όσον αφορά τα προβλήματα που συνδέονται με την συνέντευξη επιλογής θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες :

- α) Διακρίσεις
- β) Μεροληπτικές Διαστρεβλώσεις
- γ) Επεξεργασία πληροφοριών
- δ) Μη λεκτική Συμπεριφορά και Διαμόρφωση Εντυπώσεων
- ε) Κοινωνικό – Ψυχολογικές Διεργασίες Απόδοσης

α) Διακρίσεις

Πρόκειται για τις περιπτώσεις που σκόπιμα ή εξαιτίας της λειτουργίας στερεοτυπικών αντιλήψεων, δημιουργούνται διακρίσεις εις βάρος κοινωνικά μειονεκτούντων ή περιθωριοποιημένων ομάδων. Καταρχήν πρέπει να επισημάνουμε ότι στις ΗΠΑ η διαδικασία επιλογής προσωπικού υπόκειται σε ορισμένους αυστηρούς κανονισμούς που στόχο έχουν να προστατέψουν τις μειονότητες από τις άδικες διακρίσεις. Έτσι, δεν επιτρέπεται στο βιογραφικό ή κατά τη συνέντευξη να ζητούνται από τον υποψήφιο πληροφορίες που δεν έχουν άμεση σχέση με την εργασία (π.χ ηλικία, θρήσκευμα, οικογενειακή κατάσταση, οικογενειακός προγραμματισμός, τυχόν καταδίκες ή νοσηλείες κ.λ.π.) Υπάρχουν άπειρες περιπτώσεις κατά τις οποίες υποψήφιοι που απορρίφθηκαν προσέφευγαν σε αμερικάνικα δικαστήρια προβάλλοντας την άποψη ότι η απόρριψη τους οφειλόταν σε διακρίσεις φύλλου, φυλής ή ηλικίας, θρησκείας κ.λ.π. Τέτοιες περιπτώσεις συναντούμε ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα, στην Ελλάδα (Ε.Νίνα – Παζαρζή, 2003).

Σε παρόμοιες περιπτώσεις τα δικαστήρια έπρεπε να αποφασίσουν κατά πόσο οι σχετικές ερωτήσεις κατά τη συνέντευξη ή έντυπο αίτησης είχαν πραγματικά σχέση

με την εργασία. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δε μπορούσε να αποδειχτεί από την πλευρά της επιχείρησης ήταν πιθανό να επιδικαστεί στον απορριφθέντα υποψήφιο σημαντική χρηματική αποζημίωση. Παρόμοια θέματα έχουν επανειλημμένα προκύψει και όσον αφορά τη χρήση των τεστ κατά την επιλογή προσωπικού και επιφανείς ψυχολόγοι συχνά καλούνται να καταθέσουν τις απόψεις τους στα δικαστήρια.

Το θέμα σχετικά με το φύλο του υποψηφίου δεν φαίνεται να απασχολεί ιδιαίτερα την ελληνική εργοδοσία ή τα εργατικά και επαγγελματικά σωματεία. Η παρέμβαση που θα εξαλείψει παρόμοια φαινόμενα στον ελλαδικό χώρο ίσως μας έλθει από το εξωτερικό μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι ξένες επιχειρήσεις πολλές φορές αυτοδιαφημίζονται ως «εργοδότες ίσων ευκαιριών» (equal opportunities employers), διότι παρόμοιου είδους διακρίσεις ελέγχονται με αυστηρότητα στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες.

β) Μεροληπτικές Διαστρεβλώσεις

Με τον όρο μεροληπτική διαστρέβλωση (bias) αναφερόμαστε στην επικέντρωση του συνεντευκτή ή των συνεντευκτών σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή χαρακτηριστικά του υποψηφίου που λειτουργούν θετικά κατά την αξιολόγηση, χωρίς να έχουν αποδεδειγμένα σχέση με την εργασία για την οποία γίνεται η επιλογή.

Η πιο συχνή μεροληπτική διαστρέβλωση αναφέρεται στο φαινόμενο του «ομοίου με εμένα» (similar-to-me effect). Πρόκειται για την τάση των συνεντευκτών να προτιμούν υποψηφίους που έχουν βιογραφικά σημειώματα παρόμοια με τα δικά τους. Ο υποψήφιος για παράδειγμα, που αποφοίτησε από το ίδιο σχολείο ή πανεπιστήμιο με το συνεντευκτή, ή έχει το ίδιο χόμπι με αυτόν, παίρνει υψηλότερη βαθμολογία από κάποιον άλλο που δεν έχει τα ίδια χαρακτηριστικά. Παρόμοιες διακρίσεις είναι εντελώς αδικαιολόγητες. Απλώς ο συνεντευκτής, για εμφανείς ψυχολογικούς λόγους, προσπαθεί να συνδέσει την επιτυχία με ήδη γνωστά σε αυτόν δεδομένα, που εκτός των άλλων, ενισχύουν και τη δική του αυτοεικόνα.

Με τον ίδιο τρόπο η μεροληπτική διαστρέβλωση της «προσωπικής προτίμησης» (personal liking bias). Το γεγονός ότι ένα άτομο απλώς «αρέσει» στο συνεντευκτή οδηγεί σε καλύτερη βαθμολογία, χωρίς στην ουσία να υπάρχει επαρκής αιτιολόγηση για την προτίμηση αυτή. Ο καταλυτικός ρόλος της μεροληψίας των δύο

τύπων που περιγράφηκαν, και ιδιαίτερα της «προσωπικής προτίμησης», έχει επανειλημμένα επιβεβαιωθεί και με πρόσφατες έρευνες.

Ίσως στο σημείο αυτό πρέπει να γίνουν κάποιες διευκρινήσεις. Πολλές φορές προβάλλεται το επιχείρημα ότι σε τελευταία ανάλυση το να προσληφθεί κάποιος που «ταιριάζει» και είναι «αρεστός» (έτσι γενικά και χωρίς τεκμηριωμένη αιτιολογία), να υπάρχει, δηλαδή, αυτό που αποκαλείται «χημεία», θα συντελέσει θετικά στη μελλοντική συνεργασία του με τα άτομα που τον προσέλαβαν. Οπωσδήποτε πρόκειται για κάτι που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη σε περίπτωση μικρών, προσωπικών επιχειρήσεων, όπως εξάλλου είναι το μεγαλύτερο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων, όπου τα ίδια πρόσωπα θα υπάρχουν στον ίδιο χώρο συνεχώς. Αν όμως οι προσλήψεις αφορούν μεγάλους οργανισμούς, είναι φανερό ότι η περιστασιακή «χημεία» ανάμεσα σε τωρινό προϊστάμενο και νεοπροσλαμβανόμενο υφιστάμενο δεν είναι παρά μια μέθοδος διαιωνίσεως του υφισταμένου status quo και δε θα συνεισφέρει θετικά στην ανανέωση του οργανισμού.

γ) Επεξεργασία Πληροφοριών

Οι συνεντευκτές διαμορφώνουν συχνά γνώμη για τον υποψήφιο πολύ νωρίς στη συνέντευξη και στη συνέχεια δεν επεξεργάζονται τις νέες πληροφορίες που προστίθενται. Πολλές φορές η απόφασή τους έχει διαμορφωθεί, ολικά ή εν μέρει, πριν από τη συνέντευξη από τις βιογραφικές πληροφορίες και κατά τη συνέντευξη προσπαθούν απλώς να επιβεβαιώσουν τις απόψεις τους. Έχει επανειλημμένα βρεθεί μεγάλη συνάφεια ανάμεσα στις αποφάσεις με βάση το βιογραφικό και τις αποφάσεις που στηρίζονται στη συνέντευξη. Φυσικό είναι να τίθεται σε μια τέτοια περίπτωση το ερώτημα τι παραπάνω έχει να προσφέρει η συνέντευξη, ποια είναι η εγκυρότητα της. Οι συνεντευκτές από τη στιγμή που βλέπουν τα βιογραφικά κ.λ.π. κάνουν γνωστικές κατηγοριοποιήσεις των υποψηφίων και διαμορφώνουν προσδοκίες για το πώς ο υποψήφιος θα παρουσιάσει τον εαυτό του στη συνέντευξη. Ακολουθεί αυτό που αποκαλείται «συμπεριφορική επιβεβαίωση των προσδοκιών», δηλαδή ο υποψήφιος οδηγείται να φερθεί με τρόπο που να επιβεβαιώνει τις προσδοκίες του συνεντευκτή.

Οι συνεντευκτές δίνουν περισσότερη σημασία στις δυσμενείς πληροφορίες για τον υποψήφιο, που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης παρά στις ευμενείς πληροφορίες, με την έννοια ότι χρειάζεται μικρότερο ποσοστό δυσμενών παρά ευμενών πληροφοριών για να ανατραπεί μια ήδη διαμορφωμένη εντύπωση. Έχει

βρεθεί (Bolster & Spingbett, 1961) ότι χρειάζονταν 8.8 ευμενείς πληροφορίες για να ανατρέψουν μια αρχικά αρνητική εντύπωση, ενώ 3.8 δυσμενείς πληροφορίες για να ανατρέψουν μια αρχικά ευνοϊκή εντύπωση.

Οι συνεντευκτές είναι δυνατόν να κάνουν δυο ειδών λάθη : α) να προσλάβουν ένα ακατάλληλο υποψήφιο και β) να απορρίψουν ένα κατάλληλο υποψήφιο. Το πρώτο σφάλμα γίνεται γρήγορα αντιληπτό, ενώ το δεύτερο το πιθανότερο είναι ότι θα περάσει απαρατήρητο. Επικεντρώνοντας τη προσοχή τους στις αρνητικές πληροφορίες οι συνεντευκτές προσπαθούν να προστατέψουν τους εαυτούς τους από το σφάλμα του πρώτου είδους που γίνεται εύκολα αντιληπτό. Η δεύτερη ερμηνεία στηρίζεται στην ευρέως τεκμηριωμένη διαπίστωση ότι οι συνεντευκτές ξεκινούν τη συνέντευξη με ένα ήδη διαμορφωμένο πρότυπο για τον ιδανικό υποψήφιο. Κάθε θετική πληροφορία επιβεβαιώνει ότι ο υποψήφιος ταιριάζει με το πρότυπο, ενώ κάθε αρνητική πληροφορία δείχνει το αντίθετο.

Το γεγονός ότι σε κάποιο σημείο ο υποψήφιος δεν ταιριάζει με το πρότυπο θεωρείται πιο σημαντικό από το γεγονός ότι σε κάποια άλλα σημεία ταιριάζει με το πρότυπο. Πάση θυσία οι συνεντευκτές προσπαθούν να αποφύγουν να επιλέξουν κάποιο ακατάλληλο υποψήφιο, αγνοώντας ότι σε πολλές περιπτώσεις απορρίπτοντας ένα ακατάλληλο υποψήφιο είναι πιθανό να τον κάνουν δώρο στον ανταγωνισμό, πράγμα που για ορισμένες ειδικότητες (π.χ. στελέχη υψηλού επιπέδου, αθλητές κ.λ.π.) μπορεί να έχει άλλου είδους καταλυτικές συνέπειες. Με άλλα λόγια δεν αρκεί να μην προσλάβουμε έναν ακατάλληλο αλλά χρειάζεται να εξασφαλίσουμε ότι δεν έχουμε απορρίψει έναν κατάλληλο υποψήφιο ή πιο κατάλληλο από τον προσλαμβανόμενο.

δ) Μη λεκτική Συμπεριφορά και Διαμόρφωση Εντυπώσεων

Ο υποψήφιος για μια εργασία προσπαθεί, όπως είναι φυσικό, να παρουσιάσει μια όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα για τον εαυτό του. Η προσπάθεια αυτή ξεκινά από τη στιγμή που συντάσσει το βιογραφικό του σημείωμα αλλά επιτείνεται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, οπου προσπαθεί να δημιουργήσει όσο το δυνατόν καλύτερες εντυπώσεις, προβάλλοντας τα επιτεύγματα του και αποκρύπτοντας ή δικαιολογώντας τις τυχόν αποτυχίες του. Ο υποψήφιος συχνά προσπαθεί να κολακέψει το συνεντευκτή, να δείξει ομοιότητα αντιλήψεων ή απόψεων με αυτόν, ή να δείξει ότι χρειάζεται τη βοήθεια του. Οι τακτικές αυτές φαίνεται ότι πολύ συχνά

αποδίδουν και ο τρόπος χειρισμού και αντιμετώπισης αυτής της προσπάθειας των υποψηφίων να διαχειριστούν τις εντυπώσεις αποτελεί ένα από τα σημαντικά θέματα όσον αφορά τη διεξαγωγή της συνέντευξης. (Ε. Νίνα – Παζαρζή, 1998)

Στη διαχείριση εντυπώσεων ισχύει η αρχή του «όσο πιο πολύ, τόσο καλύτερα», δηλαδή η μεγάλη φροντίδα για την εμφάνιση, την ενδυμασία ή ακόμα και τα αρώματα στην περίπτωση των γυναικών υποψηφίων έχουν θετικά αποτελέσματα. Γενικά, η περιποιημένη εξωτερική εμφάνιση αποδίδει, ασχέτως φύλλου. Η λεκτική επίσης συμπεριφορά επιδρά περισσότερο από τη μη λεκτική συμπεριφορά στη διαμόρφωση των κρίσεων των συνεντευκτών, αλλά τα υψηλά επίπεδα μη λεκτική συμπεριφοράς επιτείνουν τις επιδράσεις της λεκτικής συμπεριφοράς, θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με την κατεύθυνση της επίδρασης της.

ε) Κοινωνικό-Ψυχολογικές Διεργασίες Απόδοσης

Η θεωρία της απόδοσης αναφέρεται στο πως οι άνθρωποι, στηριζόμενοι σε ανεπαρκή στοιχεία, προχωρούν σε συμπεράσματα, σχετικά με τα αίτια και τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η «διαστρέβλωση αυτοεξυπηρέτησης» (self-serving bias) αναφέρεται στο ότι οι άνθρωποι εμφανίζουν την τάση να αποδίδουν τα επιτεύγματα ή τα επιθυμητά αποτελέσματα στον εαυτό τους και τις αποτυχίες ή τα αρνητικά αποτελέσματα στις περιστάσεις. Ένας υποψήφιος για παράδειγμα, θα θεωρεί ότι μια επιτυχία στις εξετάσεις οφείλεται στον εαυτό του και τις ικανότητες του, ενώ για μια αποτυχία φταίνει τα θέματα ή ο εξεταστής κ.λ.π. Ο συνεντευκτής επίσης μπορεί να θεωρήσει υπεύθυνο τον υποψήφιο και όχι τον εαυτό του για μια συνέντευξη που κράτησε σε μάκρος. Με παρόμοιο τρόπο υπάρχει διάσταση ανάμεσα στο παρατηρητή και το δράστη, στη συγκεκριμένη περίπτωση στο συνεντευκτή και τον υποψήφιο, όσον αφορά τα αίτια ορισμένων πράξεων. Οι άνθρωποι αποδίδουν τις δικές τους πράξεις στην κατάσταση, στις συνθήκες αλλά και στις πράξεις των άλλων, στα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά.

Γενικά, όταν προσπαθούμε να ερμηνεύσουμε τις πράξεις των άλλων, καταφεύγουμε σε ψυχολογικές ερμηνείες (προσωπικότητα, προδιάθεση κ.λ.π.) και να υποτιμούμε την κατάσταση, τις συνθήκες. Πρόκειται για το αποκαλούμενο «θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης» (fundamental attribution error). Ο Heeriot περιγράφει αυτό που συμβαίνει ως εξής :

Τόσο οι υποψήφιοι όσο και οι συνεντευκτές είναι πιθανό να βήχουν και να κάνουν νευρικές κινήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ο υποψήφιος θα πιστεύει ότι ο εκνευρισμός του οφείλεται στη κατάσταση, ενώ ο συνεντευκτής θα αποδώσει το δικό του στην αγχώδη φύση του υποψηφίου. Οι συνεντευκτές θα πιστεύουν ότι ο εκνευρισμός του θα οφείλεται στη κατάσταση (π.χ.«γιατί ένας διευθυντής παραγωγής όπως εγώ, να ασχολούμαι με τη διεύθυνση προσωπικού;») ενώ ο υποψήφιος θα αποδώσει τον εκνευρισμό του συνεντευκτή στην έλλειψη ευθύτητας από μέρους του κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

5.2 Αρχές για μια αποτελεσματική «καλή» συνέντευξη επιλογής

Είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών, που απαιτείται να παράσχει ο υποψήφιος σε μια συνέντευξη επιλογής και την απόφαση επιλογής που θα πάρει ο συνεντευκτής. Πάνω από όλα όμως, το αποτέλεσμα μιας συνέντευξης επιλογής καθορίζουν οι ικανότητες του συνεντευκτή, η υποκειμενικότητα και η μεροληπτικότητα του. Το να είναι κανείς κοινωνικός, ευπροσήγορος και καλός στην ομιλία δεν είναι καθόλου αρκετά για να τον κάνουν καλό συνεντευκτή. Χρειάζονται γνώσεις και ικανότητες, που αποκτούνται με ειδική εκπαίδευση και πείρα.

Το κόστος για την επιχείρηση μιας «λάθος» επιλογής υποψηφίου είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της μη επιλογής ενός καλού υποψηφίου. Οι συνεντευκτές για να πάρουν τη σωστή απόφαση επιλογής θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους και να δίνουν τη βαρύτητα που πρέπει τόσο στα αρνητικά όσο και στα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Η άποψη που υποστηρίζεται από επαγγελματίες συνεντευκτές είναι η εξής : *«τα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου δεν εξασφαλίζουν πάντα την καλή (του) απόδοση αλλά τα αρνητικά χαρακτηριστικά μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτυχία (του) στη θέση εργασίας»*, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από όσους κάνουν συνέντευξη επιλογής. Θα πρέπει οι συνεντευκτές να ερευνήσουν μια σειρά χαρακτηριστικών στον υποψήφιο, ώστε να μπορούν με σχετική σιγουριά να αποφασίσουν για την καταλληλότητα του στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η επιτυχημένη συνέντευξη δεν είναι κάτι που τυχαίνει. Χρειάζεται : (α) προγραμματισμός και οργάνωση της όλης διαδικασίας για το πότε, που και από ποιους θα γίνει η συνέντευξη κ.λ.π., (β) έλεγχος της συζήτησης από άποψη χρόνου και ερωτήσεων από την πλευρά του συνεντευκτή και (γ) παρουσίαση στον υποψήφιο της εργασίας που πρόκειται να κάνει, αν προσληφθεί. Δηλαδή, ποιο το περιεχόμενο της, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες πρόκειται να επιτελέσει αυτό το έργο και φυσικά η ανταμοιβή που αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για τους περισσότερους υποψήφιους.

Το τελευταίο είναι απαραίτητο να γίνεται, τουλάχιστον για τους υποψηφίους που φαίνεται να ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτό διότι, η εκ των υστέρων διαπίστωση από τον υποψήφιο των λανθασμένων ή υπερβολικών προσδοκιών του (που είτε είχε από μόνος του είτε ο συνεντευκτής του δημιούργησε τονίζοντας τα θετικά και ελαχιστοποιώντας ή παραλείποντας τα αρνητικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας), τον οδηγεί σε απογοήτευση και τελικά στην αποχώρηση από την εκάστοτε επιχείρηση. Η ρεαλιστική πληροφόρηση του υποψηφίου για την εργασία δεν μειώνει την εικόνα του για την επιχείρηση, ούτε τον κάνει να έχει μικρότερες προσδοκίες, αντίθετα τον προετοιμάζει ψυχολογικά και τον βοηθά να έχει πιο ρεαλιστικές προσδοκίες.

Τελική απόφαση επιλογής

Η απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Η απόφαση τους αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών, που έχουν συλλέξει σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Για αυτή την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική, η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών, π.χ. διοικητικές, πωλήσεων ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής ερωτήματα :

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητες τους ;
- Οι υπερπροσοντούχοι για τη θέση θα προσλαμβάνονται ;
- Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται ;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα «ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές κ.α.) ή στα «ποιοτικά», (π.χ. προσωπικότητα, ενδιαφέρον, παρακίνηση) ;
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά ;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ;

Το τελευταίο ερώτημα λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, από τους υπεύθυνους επιλογής σε επιχειρήσεις που επικρατεί κουλτούρα έντονα συνεργατική, ισχύει η συμμετοχική διοίκηση και λειτουργούν αυτόνομες ή ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας. Οι επιχειρήσεις αυτές εφαρμόζουν συστήματα επιλογής που, πέρα από την αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση των ομαδικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων των υποψηφίων αλλά και στην αξιολόγηση της όλης προσωπικότητας τους να ταιριάζουν με την επικρατούσα εταιρική κουλτούρα. Σε κάποιες επιχειρήσεις που λειτουργούν αυτόνομες ομάδες εργασίας, τη συνέντευξη επιλογής κάνουν τα μέλη της ομάδας τα οποία λαμβάνουν και την τελική απόφαση για πρόσληψη.

Η τάση η οποία διαφαίνεται, διεθνώς, με δεδομένη τη μικρή διαφορά των υποψηφίων ως προς τα τυπικά ποσοτικά προσόντα και την εφαρμοζόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι τα ποιοτικά κριτήρια (προσωπικότητα, ομαδικές ικανότητες, συνεργατικότητα, ενδιαφέρον για μάθηση, παρακίνηση κ.λ.π) να βαρύνουν περισσότερο στη λήψη τελικής απόφασης για επιλογή.

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας, αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε

αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συνοπτικά, ο τρόπος αυτός έχει ως εξής : οι πιο καθοριστικοί παράγοντες /χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη, επιδόσεις στα διάφορα τεστ, κ.α.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Υποψήφιος

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένα συμπεράσματα ερευνών, που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπόψη του πριν αποδεχθεί τη θέση εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής θα πρέπει να τους γνωρίζουν, ώστε παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο να βοηθήσουν τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση.

Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής :

- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητα τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως : μισθός, δυνατότητες / ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, περιοχή που βρίσκεται η επιχείρηση κ.α. επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφαση του να δεχθεί ή όχι τη θέση.
- Υποκειμενικοί παράγοντες, όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης, αξίες της επιχείρησης κ.α. επίσης επηρεάζουν την απόφαση του.
- Στην απόφαση του να δεχθεί ή όχι τη θέση ο υποψήφιος, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

5.3 Αντιδράσεις Υποψηφίων στη Χρήση της Συνέντευξης

Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί από ένα οργανισμό βασίζεται από κάποια βασικά κριτήρια ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία ,ο βαθμός αποδοχής / δικαιοσύνης αλλά και αντίδρασης των υποψηφίων στη μέθοδο επιλογής που θα χρησιμοποιήσει τελικά ο οργανισμός.

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι ξεκινούν το κυνήγι μιας θέσης εργασίας αντιμετωπίζοντας την πρώτη και δυσκολότερη δοκιμασία, τη συνέντευξη. Πως όμως αξιολογούν τη διαδικασία και τα ερωτήματα που τους τίθενται. Από την άλλη πλευρά οι συνειδητοποιημένοι υπεύθυνοι προσλήψεων σχεδιάζουν με ακρίβεια τις συνεντεύξεις για τη κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Μελετούν τα βιογραφικά των υποψηφίων, αναζητούν πληροφορίες για τα εκπαιδευτικά ιδρύματα όπου έχουν φοιτήσει οι τελευταίοι και προσπαθούν να πάρουν πληροφορίες από προηγούμενους εργοδότες. Συχνά υποδύονται το ρόλο του απαιτητικού –πιστικού συνεντευκτή για να δοκιμάσουν τα όρια των μελλοντικών υπαλλήλων. Καταγράφουν, εκ των προτέρων, τις ερωτήσεις τους και τη δομή της συνέντευξης. Γνωρίζουν, όμως, πως πραγματικά αισθάνονται οι άνθρωποι που έχουν απέναντι τους.

Μια έρευνα της εταιρίας Grant Thornton (2007) φέρνει στο φως τις εντυπώσεις των υποψηφίων για την πιο διαδεδομένη μέθοδο πρόσληψης, τη συνέντευξη. Στην εν λόγω μελέτη, συμμετείχαν συνολικά 1034 άτομα, τα οποία είχαν λάβει μέρος σε συνεντεύξεις με σκοπό την πρόσληψη. Το ηλικιακό εύρος της έρευνας κυμάνθηκε μεταξύ 18 και 50 ετών, το 70% των οποίων, ήταν ηλικίας έως και 30 ετών.

Σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν ικανοποιημένοι όχι μόνο από τη διαδικασία της συνέντευξης, αλλά και από την αγγελία, η οποία τους προκάλεσε το ενδιαφέρον, ώστε να προχωρήσουν στην αποστολή του βιογραφικού τους σημειώματος. Αναλυτικότερα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, (92.8 %) δήλωσε ότι έμεινε απόλυτα ικανοποιημένη από τη διαδικασία που ακολουθήθηκε και μόλις 7.2 % των συμμετεχόντων ένιωσε άβολα, κυρίως όταν κλήθηκε να αναφέρει τα κύρια στοιχεία της προσωπικότητας του.

Η πλειονότητα (92 %) των συμμετεχόντων αξιολόγησε πολύ θετικά τη διαδικασία της συνέντευξης επιλογής προσωπικού επισημαίνοντας το άρτιο της οργάνωσης, τη φιλική αντιμετώπιση και την επαγγελματική στάση των συνεντευκτών. Υπήρξαν ωστόσο και άτομα που είτε ένιωσαν άβολα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (4%), είτε κουράστηκαν από τη διαδικασία (5%).

Θετική παρουσιάζεται και η εικόνα των ερωτώμενων σχετικά με τις πληροφορίες που συμπεριλαμβάνονταν στην αγγελία. Για την ακρίβεια, πλήρως ικανοποιημένοι εμφανίστηκαν σε ποσοστό 29.5%, αρκετά ικανοποιημένοι δήλωσαν 56.5%, το ποσοστό των δυσαρεστημένων ανήλθε στο 9%. Αρκετοί ήταν εκείνοι που αξιολόγησαν αρνητικά την επιλογή της εταιρίας –πελάτη να κινήσει τη διαδικασία

πρόσληψης ανώνυμα, γεγονός που δημιούργησε ανασφάλεια σχετικά με το πρόσωπο του εργοδότη.

Ιδιαίτερα μικρό ήταν το ποσοστό των ερωτώμενων που θεώρησαν ότι τους έγιναν άστοχες ερωτήσεις (7%). Ως τέτοιες χαρακτηρίζονται, κυρίως ερωτήσεις σε σχέση με την προσωπικότητα των υποψηφίων (40%) και με την ικανότητα συνεργασίας στην εργασία (20%). Ακολουθούν ερωτήσεις για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων στο χώρο εργασίας (16%), για τον επιθυμητό μισθό και τον ελεύθερο χρόνο.

Το 88.5 % των υποψηφίων πιστεύει ότι η αξιολόγηση του με τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης θα παίξει καθοριστικό ρόλο στην τελική επιλογή και την κάλυψη της θέσης εργασίας. Ένα 12% πιστεύει ότι η σημασία της είναι μικρή, καθώς και άλλοι παράγοντες, όπως τα προσόντα που αναγράφονται στο βιογραφικό θα βαρύνουν περισσότερο. Τέλος, ένα αρκετά μικρό ποσοστό (4%) πιστεύει ότι η συνέντευξη δε θα συμβάλλει καθόλου στη διαδικασία της πρόσληψης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΕΡΕΥΝΑ : Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 Ταυτότητα της Έρευνας

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς διαδικασίες επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται σήμερα και ειδικά στον ιδιωτικό τομέα. Τελευταία εφαρμόζεται και στον ευρύτερο δημόσιο, ειδικότερα σε θέσεις διευθυντικών στελεχών και σε θέσεις ευθύνης γενικότερα. Η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού έχει επανειλημμένως επικριθεί ως προς την αξιοπιστία της, την εγκυρότητα της και την υποκειμενικότητα της κρίσης των αξιολογητών. Παρουσιάζονται «σφάλματα» όπως για παράδειγμα το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης, το σφάλμα της ομοιότητας με τον εξεταστή, το σφάλμα του επηρεασμού των απαντήσεων.

Παρόλα τα παραπάνω υπαρκτά μειονεκτήματα η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού συνεχίζει να αποτελεί την επικρατέστερη διαδικασία. Προκειμένου να περιοριστούν αυτά τα μειονεκτήματα, ο φορέας που ενδιαφέρεται για την επιλογή προσωπικού προχωρά συνήθως σε συνδυασμένες ενέργειες όπως η λεπτομερής αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων, η συμπλήρωση των διαφόρων τεστ ικανοτήτων – δεξιοτήτων, η προαπαίτηση συγκεκριμένων προσόντων για την κάλυψη της θέσης, η διενέργεια της συνέντευξης από ειδικούς ή πεπειραμένους αξιολογητές, οι συνεχείς συνεντεύξεις με διαφορετικά άτομα ή από επιτροπή, η εκπαίδευση των αξιολογητών που αναλαμβάνουν τις συνεντεύξεις κ.α.

Ο λόγος της παρούσας έρευνας ήταν να αξιολογήσουμε κατά πόσο οι επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής προσωπικού, με ποια μέσα, με ποία κριτήρια, κατά ποίο βαθμό προκαλούνται πιθανόν σφάλματα και γενικότερα το ρόλο της συνέντευξης. Η μελέτη της βιβλιογραφίας και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων ήταν η βάση για τη δημιουργία των ερωτηματολογίων. Αυτά διανεμήθηκαν σε επιχειρήσεις του ελλαδικού χώρου, είτε ηλεκτρονικά είτε σε έντυπη μορφή, με σκοπό τη συλλογή στοιχείων που θα οδηγούσε τη διαλεύκανση του τρόπου χρήσης της συνέντευξης. Το συνολικό δείγμα αποτελείται από 100 συνεντευκτές.

Με τη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε επεξεργασία των στοιχείων τους, μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS, που οδήγησε στη διεξαγωγή συμπερασμάτων για τη χρήση της συνέντευξης ως μέθοδο επιλογής προσωπικού από τις επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο.

Η δημιουργία των ερωτηματολογίων προέκυψε από τη βιβλιογραφική επισκόπηση της συνέντευξης, καθώς και τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων. Οι βασικές ενότητες, μέσω των οποίων προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τον τρόπο χρήσης της συνέντευξης είναι : η διαδικασία της συνέντευξης, η δομή της, το περιεχόμενο της, ο τρόπος αξιολόγησης, η αποτελεσματικότητα της και οι διακρίσεις που ενδέχεται να πραγματοποιηθούν σε μια συνέντευξη. Σχεδόν όλες οι ερωτήσεις ήταν, είτε κλειστού τύπου για να έχουμε συγκεκριμένες απαντήσεις τις οποίες να μπορούμε να επεξεργαστούμε με επιτυχία και να συγκρίνουμε, είτε με πενταβάθμια κλίμακα Likert , ώστε να μετρηθεί η ένταση της γνώμης.

Το δείγμα αποτελείται από 100 συνεντευκτές. Από αυτούς, το 45% εργάζεται σε σχετικά μικρές επιχειρήσεις (0-100 εργαζόμενοι), το 32% σε μεσαίες (100-300 εργαζόμενοι) και το 23 % σε μεγάλες επιχειρήσεις (πάνω από 300 εργαζομένους). Η πλειοψηφία το τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των εταιρειών που εργάζονται οι συνεντευκτές έχει 1-15 άτομα. Το 63% του δείγματος αποτελείται από γυναίκες συνεντευκτές ενώ το υπόλοιπο 37% από άντρες.

6.2 Ερωτηματολόγιο

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ**

- 1) Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στην εταιρεία σας ;
0-100 101-300 ≥ 301
- 2) Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ;
Κανένα 1-15 16-35 ≥ 35
- 3) Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τη συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής, για όλες τις θέσεις εργασίας ;
- | Πότε | Σπάνια | Αρκετές φορές | Συνήθως | Πάντα |
|------|--------|---------------|---------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
- 4) Πόσες συνεντεύξεις διεξάγετε συνήθως μέχρι να προσλάβετε έναν υποψήφιο ;
1 2 3 4 ≥ 5
- 5) Πόσα άτομα διεξάγουν συνήθως τη συνέντευξη ;
1 2 3 4 ≥ 5
- 6) Οι συνεντεύξεις, ως προς τον αριθμό των υποψηφίων, είναι;
Ατομικές Ομαδικές Και τα δυο
- 7) Για την ίδια θέση εργασίας χρησιμοποιούνται οι ίδιοι συνεντευκτές στην εξέταση των υποψηφίων ;
- | Πότε | Σπάνια | Αρκετές φορές | Συνήθως | Πάντα |
|------|--------|---------------|---------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8) Κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας επιλογής, μέχρι πόσες συνεντεύξεις διεξάγετε, εσείς ίδιος προσωπικά, σε μια μέρα ;
Αριθμός συνεντεύξεων :.....

9) Τι είδους εκπαίδευση έχουν λάβει οι συνεντευκτές (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις) :

- i. Παρακολούθηση σεμιναρίων :
- ii. On the job training (π.χ. παρακολούθηση έμπειρων συνεντευκτών, συμμετοχή ως παρατηρητές κ.α.)
- iii. Καμία :
- iv. Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):

10) Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων κρατάτε σημειώσεις ;

Πότε	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

11) Παρέχετε feedback στους υποψηφίους για τους λόγους που έγιναν δεκτοί;

Πότε	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

12) Παρέχετε feedback στους υποψηφίους για τους λόγους που απορρίφθηκαν;

Πότε	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

13) Οι συνεντεύξεις βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας ;

Πότε	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

14) Πως αξιολογείτε το βαθμό δομής των συνεντεύξεων που χρησιμοποιείτε :

Μη δομημένη

Αυστηρά δομημένη

1

2

3

4

5

15) Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων σχετίζονται με τα ακόλουθα :

	Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
α. Με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας :					
β. Με το βιογραφικό του υποψηφίου :					
γ. Με την προσωπικότητα του υποψηφίου :					
δ. Με τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος για να καλύψει επιτυχώς την κενή θέση εργασίας :					

16) Συνήθως ποια χαρακτηριστικά του υποψηφίου προσπαθείτε να δείτε μέσα από τη συνέντευξη (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις) :

Ομαδικό πνεύμα :

Επικοινωνιακές δεξιότητες :

Ηγετικές δεξιότητες :

Οργανωτικές δεξιότητες :

Δημιουργικότητα :

Προσαρμοστικότητα :

Αναλυτική Ικανότητα :

Πειθώ :

17) Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κάνετε (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις) :

- i. Βιογραφικές ερωτήσεις (ερωτήσεις που αναφέρονται στο βιογραφικό του υποψηφίου) :
- ii. Συμπεριφορικές ερωτήσεις (ερωτήσεις που προσπαθούν να αναδείξουν συμπεριφορές που έχει επιδείξει ο υποψήφιος κατά το παρελθόν, π.χ. στην προηγούμενη δουλειά του) :
- iii. Καταστασιακές ερωτήσεις (ερωτήσεις που προσπαθούν να διαπιστώσουν πως θα αντιδρούσε ο υποψήφιος σε υποθετικές μελλοντικές καταστάσεις) :

18) Ποια μορφή πιστεύετε ότι δίνει συνήθως τα καλύτερα αποτελέσματα (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις) :

- i. Βιογραφική :
- ii. Συμπεριφορική :
- iii. Καταστασιακή :

19) Η αξιολόγηση των υποψηφίων βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια :

Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

20) Η προσωπική κρίση του συνεντευκτή επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης :

Πότε	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1	2	3	4	5

21) Η αντιμετώπιση των υποψηφίων κατά τη συνέντευξη επηρεάζεται από τα ακόλουθα :

	Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
α. Φύλο :					
β. Εθνικότητα :					
γ. Ηλικία :					
δ. Εμφάνιση :					
ε. Τρόποι /Συμπεριφορά :					
ζ. Πρώτες εντυπώσεις :					

Δημογραφικά στοιχεία :

Φύλο : Άντρας Γυναίκα

Ηλικία : 20-30 31-40 41-50 ≥51

Εκπαίδευση : Απόφοιτος λυκείου

Απόφοιτος Ι.Ε.Κ.

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Πόσα χρόνια εμπειρίας έχετε ως συνεντευκτής :

Ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο και τη συνεργασία σας !

6.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται πάντα ως μέθοδος επιλογής προσωπικού για όλες τις θέσεις εργασίας, πιο συχνά από τις μεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μεγάλες καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=,005$). Ο μέσος όρος για τις μεσαίες επιχειρήσεις ανέρχεται στο 4,92 (σχεδόν πάντα δηλαδή) και για τις μεγάλες στο 4,50. Δεν παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του κλάδου και της συχνότητας χρήσης της συνέντευξης για όλες τις θέσεις εργασίας ($p=,253$). Επιπλέον, προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση ($p=,041$) για το αν οι εταιρείες που χρησιμοποιούν συχνά τη συνέντευξη, ως μέθοδο επιλογής για όλες τις θέσεις εργασίας, δίνουν feedback στους υποψηφίους που απορρίφθηκαν ($r=.179$).

Από την έρευνα προέκυψε ότι ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ($p=,008$), το μεγαλύτερο μέρος των μικρών εταιρειών (0-100 εργαζόμενοι) διεξάγει δυο συνεντεύξεις μέχρι την τελική πρόσληψη των υποψηφίων, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των μεσαίων (100-300 εργαζόμενοι) και των μεγάλων (άνω των 300 εργαζομένων) διεξάγει τρεις. Όσον αφορά τον αριθμό των συνεντευκτών που διεξάγουν συνήθως τη συνέντευξη, στο 32,8% η συνέντευξη διεξάγεται από 1 συνεντευκτή, στο 45% από 2 και στο 18,3% από 3. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=,014$ διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση $r=.214$ ανάμεσα στον αριθμό των συνεντευκτών και στο μέγιστο αριθμό συνεντεύξεων που μπορεί να διεξάγουν μέσα σε μια μέρα. Οι συνεντεύξεις, ως προς τον αριθμό των υποψηφίων διαπιστώθηκε ότι είναι κατά κανόνα ατομικές. Το 85,5% διεξάγει αποκλειστικά ατομικές συνεντεύξεις, ενώ το 14,5 διεξάγει τόσο ατομικές όσο και ομαδικές συνεντεύξεις.

Ένα άλλο κριτήριο που επηρεάζει την αξιοπιστία της συνέντευξης είναι εάν χρησιμοποιούνται στην εξέταση των υποψηφίων για την ίδια θέση εργασίας οι ίδιοι συνεντευκτές. Οι απαντήσεις κατατάχθηκαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Από την έρευνα προέκυψε ότι το 42% χρησιμοποιεί πάντα τους ίδιους συνεντευκτές. Το 39,7% συνήθως, το 13% αρκετές φορές, ενώ το 4,6 σπάνια.

Οι συνεντευκτές που κρατάνε σημειώσεις φαίνεται να διεξάγουν περισσότερες συνεντεύξεις μέσα σε μια μέρα, καθώς προέκυψε θετική συσχέτιση μεταξύ τους, της τάξεως του $r=.204$, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=,019$. Επίσης φαίνεται να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των συνεντευκτών που κρατάνε σημειώσεις και του

βαθμού δομής των συνεντεύξεων ($r=.209$) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=.017$. Για το αν δίνουν feedback οι συνεντευκτές που κρατάνε σημειώσεις δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Correlations

		Μέγιστος αριθμός συνεντεύξεων σε μια μέρα από το ίδιο συνεντευκτή	Οι συνεντευκτές κρατάνε σημειώσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων
Μέγιστος αριθμός συνεντεύξεων σε μια μέρα από το ίδιο συνεντευκτή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,204(*) ,019 100
Οι συνεντευκτές κρατάνε σημειώσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,204(*) ,019 100	1 . 100

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations

		Οι συνεντευκτές κρατάνε σημειώσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων	Βαθμός δομής των συνεντεύξεων
Οι συνεντευκτές κρατάνε σημειώσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,209(*) ,017 100
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,209(*) ,017 100	1 . 100

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Όσον αφορά το βαθμό δομής των συνεντεύξεων προέκυψε ότι το 45,8% διεξάγει ημιδομημένες συνεντεύξεις και το 44,3% συνεντεύξεις με μεγάλο βαθμό δομής. Μόλις το 3,1% ισχυρίζεται ότι διεξάγει αυστηρά δομημένες συνεντεύξεις, ενώ άλλο 3,1% διεξάγει συνεντεύξεις με μικρό βαθμό δομής. Τέλος, το 3,8% διεξάγει συνεντεύξεις με μηδενικό βαθμό δομής.

Οι περισσότεροι συνεντευκτές βασίζουν τις συνεντεύξεις τους σε ανάλυση της θέσης εργασίας. Το 45% του δείγματος απάντησε ότι οι συνεντεύξεις που διεξάγει βασίζονται πάντα σε ανάλυση της θέσης εργασίας, το 39,7% ότι συνήθως βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας, το 11,5 % αρκετές φορές, ενώ το 3,1% ότι βασίζονται σπάνια σε ανάλυση της θέσης εργασίας και το 0,8% ποτέ.

Διαπιστώθηκε ότι όταν η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας, αρκετές από τις ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη, καθώς υπάρχει συσχέτιση μεταξύ τους ($r=.254$) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=.003$. Ακόμα διαπιστώθηκαν θετικές σχέσεις μεταξύ του βαθμού δομής της συνέντευξης και των συνεντεύξεων που βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας, του βαθμού δομής και των συνεντεύξεων των οποίων οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη και του βαθμού δομής και των συνεντεύξεων που χρησιμοποιούν ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για την ίδια θέση εργασίας ($r=.238$ με $p=.006$, $r=.337$ με $p=.000$ και $r=.378$ με $p=.000$ αντίστοιχα). Στατιστικά σημαντικές σχέσεις παρουσιάστηκαν μεταξύ των ερωτήσεων που ετοιμάζονται πριν τη συνέντευξη και του να γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε υποψήφιους για την ίδια εργασιακή θέση ($r=.389$ με $p=.000$) και μεταξύ των συνεντεύξεων που βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας και του να γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για την ίδια εργασιακή θέση ($r=.259$ με $p=.003$).

Correlations

		Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη
Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,254(**) ,003 100
Οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,254(**) ,003 100	1 . 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

		Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Βαθμός δομής των συνεντεύξεων
Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,238(**) ,006 100
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,238(**) ,006 100	1 . 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

		Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,337(**) ,000 100
Οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,337(**) ,000 100	1 . 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

		Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για ίδια θέση εργασίας
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,378(**) ,000 100
Ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για ίδια θέση εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,378(**) ,000 100	1 . 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Correlations

		Ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για ίδια θέση εργασίας	Οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη
Ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για ίδια θέση εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,259(**) ,003 100
Οι ερωτήσεις σχεδιάζονται πριν τη συνέντευξη	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,259(**) ,003 100	1 . 100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Στο κατά πόσο οι συνεντευκτές κάνουν βιογραφικές, συμπεριφορικές ή καταστασιακές ερωτήσεις προέκυψε ότι το 87,8% του δείγματος κάνει βιογραφικές ερωτήσεις, ενώ το 12,2 δεν κάνει καθόλου βιογραφικές. Οι συμπεριφορικές είναι αυτές που προτιμούνται περισσότερο, καθώς χρησιμοποιούνται από το 92,4 % του δείγματος. Αντίθετα οι καταστασιακές δεν έχουν τόσο μεγάλη απήχηση και χρησιμοποιούνται από το 65,6%.

Τα θέματα στα οποία επικεντρώνουν συνήθως οι συνεντευκτές τις ερωτήσεις τους αφορούν το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, το βιογραφικό του υποψηφίου, την προσωπικότητα του υποψηφίου και τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος ώστε να μπορεί να καλύψει επιτυχώς τη κενή θέση εργασίας. Από την έρευνα

διαπιστώθηκε ότι οι ερωτήσεις κατά 57,3 σχετίζονται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, το 35,9% συνήθως, ενώ το υπόλοιπο 6,9% κάποιες φορές. Το 46,6 % απάντησε ότι οι ερωτήσεις του σχετίζονται πάντα με το βιογραφικό του υποψηφίου, το 29,8% συνήθως, το 22,1% αρκετές φορές και το 1,5% σπάνια. Όσον αφορά στο αν οι ερωτήσεις σχετίζονται με την προσωπικότητα του υποψηφίου, διαπιστώθηκε ότι οι ερωτήσεις του 39,7% σχετίζονται πάντα με την προσωπικότητα του υποψηφίου, το 32,1% συνήθως, το 22,1% αρκετές φορές, το 5,3 σπάνια ενώ μόλις ένας συνεντευκτής απάντησε ότι οι ερωτήσεις του δεν σχετίζονται ποτέ με την προσωπικότητα του υποψηφίου. Τέλος, οι ερωτήσεις του 62,6 % σχετίζονται πάντα με τις απαιτούμενες δεξιότητες, το 27,5 % συνήθως, το 8,4% αρκετές φορές ενώ το 1,5% σπανίως.

Όταν η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας έχουμε τις εξής συσχετίσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων των συνεντευκτών :

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας ($r=.413$ με $p=.000$).

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το βιογραφικό του υποψηφίου ($r=.175$ με $p=.046$).

Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος ($r=.194$ με $p=.026$).

Όσον αφορά στις ερωτήσεις που σχετίζονται με την προσωπικότητα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ($p=.169$).

Correlations

		Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας	Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το βιογραφικό του υποψηφίου	Οι ερωτήσεις σχετίζονται με την προσωπικότητα του υποψηφίου	Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις απαιτούμενες δεξιότητες
Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Pearson Correlation	1	,413(**)	,175(*)	,121	,194(*)
	Sig.(2tailed)	.	,000	,046	,169	,026
	N	100	100	100	100	100
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας	Pearson Correlation	,413(**)	1	,284(**)	,199(*)	,429(**)
	Sig.(2tailed)	,000	.	,001	,023	,000
	N	100	100	100	100	100
Οι ερωτήσεις	Pearson					

σχετίζονται με Correlation το βιογραφικό του υποψηφίου	,175(*)	,284(**)	1	,353(**)	,277(**)
Sig. (2-tailed)	,046	,001	.	,000	,001
N	100	100	100	100	100
Οι ερωτήσεις Pearson σχετίζονται με Correlation την προσωπικότη τα του υποψηφίου	,121	,199(*)	,353(**)	1	,180(*)
Sig. (2-tailed)	,169	,023	,000	.	,040
N	100	100	100	100	100
Οι ερωτήσεις Pearson σχετίζονται με Correlation τις απαιτούμενες δεξιότητες	,194(*)	,429(**)	,277(**)	,180(*)	1
Sig. (2-tailed)	,026	,000	,001	,040	.
N	100	100	100	100	100

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Συνήθως, κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, οι συνεντευκτές προσπαθούν να διαπιστώσουν κάποια χαρακτηριστικά. Τα συνηθέστερα από αυτά είναι ομαδικό πνεύμα, επικοινωνιακές δεξιότητες, ηγετικές δεξιότητες, οργανωτικές δεξιότητες, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, αναλυτική ικανότητα και πειθώ. Αυτό που κυριάρχησε και προσπαθούν να διαπιστώσουν σχεδόν όλοι οι συνεντευκτές 93,1% είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες του υποψηφίου. Στη συνέχεια, το 79,4% ενδιαφέρεται να διαπιστώσει τόσο το ομαδικό πνεύμα, όσο και την προσαρμοστικότητα του υποψηφίου. Το 76,3% ενδιαφέρεται για τις οργανωτικές δεξιότητες, το 56,5 % για την αναλυτική ικανότητα και το 47,3% για τη δημιουργικότητα. Ακολουθούν με 43,5% οι ηγετικές δεξιότητες και η πειθώ. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να διευκρινιστεί ότι αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που ψάχνουν να βρουν σε γενικές γραμμές οι συνεντευκτές. Πολλές φορές αυτά διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θέση εργασίας. Πάντως, εκτός από αυτά τα χαρακτηριστικά υπάρχουν και άλλα που ενδιαφέρουν κάποιους από τους συνεντευκτές της παρούσας έρευνας. Αυτά είναι : διάθεση για εργασία (5,3%), συνέπεια (2,3%), ειλικρίνεια (2,3%), pressure management (2,3%), διαπραγματευτικές ικανότητες (1,5%), προοπτικές

εξέλιξης (1,5%), προσωπικότητα (1,5%), φιλοδοξία (1,5%), εξυπηρέτηση πελατών (1,5%) κ.α.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι η αξιολόγηση της συνέντευξης όπου το 58% του δείγματος βασίζεται τις περισσότερες φορές σε αντικειμενικά κριτήρια, το 36,6% βασίζεται πάντα σε αντικειμενικά κριτήρια ενώ το υπόλοιπο 5,3% απάντησε ότι η αξιολόγηση βασίζεται αρκετές φορές σε αντικειμενικά κριτήρια, αλλά όχι συνήθως. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι πάντα εκ των προτέρων καθορισμένα για το 35,1% του δείγματος, συνήθως για το 45,8%, αρκετές φορές για το 17,6%, ενώ υπάρχει και το 1,5% για το οποίο τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι ποτέ εκ των προτέρων καθορισμένα.

Τέλος, ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, είναι κατά πόσο θεωρούν ότι η προσωπική κρίση του συνεντευκτή επηρεάζει τη διαδικασία της αξιολόγησης. Το 38,9% πιστεύει ότι η προσωπική κρίση του συνεντευκτή επηρεάζει αρκετές φορές τη διαδικασία αξιολόγησης και το 33,6% ότι την επηρεάζει τις περισσότερες φορές. Ένα σημαντικό ποσοστό, 19,8% θεωρεί ότι την επηρεάζει πάντα, ενώ 6,9 % σπάνια και μόλις 0,8% ποτέ.

Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση ($p=.011$) μεταξύ των συνεντεύξεων που βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας και στην αντικειμενικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης των υποψηφίων ($r=.221$). Ακόμα διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση ($p=.011$) μεταξύ του βαθμού δομής των συνεντεύξεων και της αντικειμενικότητας των κριτηρίων αξιολόγησης ($r=.223$). Όσο πιο συχνά βασίζεται η συνέντευξη σε ανάλυση της θέσης εργασίας και όσο πιο δομημένη είναι, τόσο πιο πιθανό είναι η συνέντευξη να βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των υποψηφίων.

Correlations

		Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια	Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας
Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 . 100	,221(*) ,011 100
Η συνέντευξη βασίζεται σε ανάλυση της θέσης εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,221(*) 0,11 100	1 . 100

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Correlations

		Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια	Ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για ίδια θέση εργασίας	Βαθμός δομής των συνεντεύξεων
Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια	Pearson Correlation	1	,030	,223(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,738	,011
	N	100	100	100
Ίδιες ερωτήσεις σε υποψηφίους για ίδια θέση εργασίας	Pearson Correlation	,030	1	,378(**)
	Sig. (2-tailed)	,738	.	,000
	N	100	100	100
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Pearson Correlation	,223(*)	,378(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	.
	N	100	100	100

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την τελική επιλογή είναι οι διακρίσεις κατά τη συνέντευξη. Οι πρώτες εντυπώσεις που αποκομίζει ο συνεντευκτής αφορούν το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία, την εμφάνιση, τους τρόπους συμπεριφοράς και τη μη λεκτική συμπεριφορά των υποψηφίων.

Από την έρευνα προέκυψε ότι το 55% του δείγματος δεν επηρεάζεται ποτέ από το φύλο. Το 30,5% απάντησε ότι επηρεάζεται σπάνια, το 10,7% αρκετές φορές ενώ το 3,8% συνήθως.

Όσον αφορά την εθνικότητα των υποψηφίων, το 52,7% δεν επηρεάζεται ποτέ, το 25,2% πιστεύει ότι επηρεάζεται σπάνια, το 26% αρκετές φορές, το 5,3% συνήθως και ένας συνεντευκτής (0,8%) πάντα.

Το 49,6% των συνεντευκτών απάντησε ότι επηρεάζεται από την ηλικία, το 15,3% συνήθως, το 18,3% σπάνια και μόλις το 16,8% ποτέ.

Επίσης, η αντιμετώπιση του 40,5% του δείγματος επηρεάζεται αρκετές φορές από την εμφάνιση του υποψηφίου, το 18,3% συνήθως και το 5,3% πάντα. Αντίθετα, το 19,1% σπανίως επηρεάζεται από την εμφάνιση, ενώ το 16,8% ποτέ.

Το μεγαλύτερο ποσοστό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τους τρόπους συμπεριφοράς των υποψηφίων. Το 42,7% απάντησε ότι συνήθως επηρεάζεται από τους τρόπους συμπεριφοράς των υποψηφίων και το 41,2% ότι επηρεάζεται πάντα. Το 12,2% επηρεάζεται αρκετές φορές, ενώ μόλις το 1,5% επηρεάζεται πάντα και το 2,3% ποτέ.

Το 43,8% του δείγματος επηρεάζεται πολύ από τη μη λεκτική συμπεριφορά των υποψηφίων, το 6,2% παρά πολύ, ενώ το 40% σε μέτριο βαθμό. Υπάρχει ένα 8,5% που επηρεάζεται λίγο από τη μη λεκτική συμπεριφορά των υποψηφίων και ένα 1,5% που δεν επηρεάζεται καθόλου.

Στις διακρίσεις φύλου, εθνικότητας, ηλικίας και εμφάνισης πολλές από τις απαντήσεις είναι σχετικές και αποτελούν αυτό που επικρατεί κατά μέσο όρο, καθώς εξαρτώνται από την εκάστοτε θέση εργασίας. Σε άλλες θέσεις τα παραπάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν περισσότερο την αντιμετώπιση των συνεντευκτών έναντι των υποψηφίων, ενώ σε άλλες λιγότερο.

Υπάρχουν συσχετίσεις μεταξύ των διακρίσεων που μπορεί να συντελεστούν σε μια συνέντευξη και της προσωπικής κρίσης του συνεντευκτή, η οποία μπορεί να επηρεάσει την αξιολόγηση. Εκτός από το φύλο ($r=.146$ με $p=.096$) αναφέρθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις με την εθνικότητα ($r=.232$ με $p=.008$), την ηλικία ($r=.256$ με $p=.003$), την εμφάνιση ($r=.187$ με $p=.033$) και τους τρόπους συμπεριφοράς ($r=.202$ με $p=.021$).

Correlations

		H προσωπική κρίση του συνεντευκτή επηρεάζει την αξιολόγηση	H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από το φύλλο	H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από την εθνικότητα	H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από την ηλικία	H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από την εμφάνιση	H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από τους τρόπους συμπεριφορά	H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από πρώτες εντυπώσεις
H προσωπική κρίση του συνεντευκτή επηρεάζει την αξιολόγηση	Pearson Correlation	1	,146	,232(**)	,256(**)	,187(*)	,202(*)	,312(**)
	Sig. (2- tailed)	.	,096	,008	,003	,033	,021	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από το φύλλο	Pearson Correlation	,146	1	,628(**)	,481(*)	,175(*)	,204(*)	,223(*)
	Sig. (2- tailed)	,096	.	,000	,000	,046	,020	,010
	N	100	100	100	100	100	100	100
H αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από την εθνικότητα	Pearson Correlation	,232(**)	,628(**)	1	,484(**)	,383(**)	,291(**)	,265(**)
	Sig. (2- tailed)	,008	,000	.	,000	,000	,001	,002
	N	100	100	100	100	100	100	100
H	Pearson							

αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από την ηλικία	Correlation	,256(**)	,481(**)	,484(**)	1	,444(**)	422(**)	367(**)
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Η αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από την εμφάνιση	Pearson Correlation	,187(*)	,175(*)	,383(**)	,444(**)	1	,405(**)	,279(**)
	Sig. (2-tailed)	,033	,046	,000	,000	.	,000	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100
Η αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από τους τρόπους συμπεριφοράς	Pearson Correlation	,202(*)	,204(*)	,291(**)	,422(**)	,405(**)	1	,480(**)
	Sig. (2-tailed)	,021	,020	,001	,000	,000	.	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
Η αντιμετώπιση των υποψηφίων επηρεάζεται από πρώτες εντυπώσεις	Pearson Correlation	,312(**)	,223(*)	,265(**)	,367(**)	,279(**)	,480(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,010	,002	,000	,001	,000	.
	N	100	100	100	100	100	100	100

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Όσον αφορά την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι συνεντευκτές, το 62,6% έχει παρακολουθήσει σχετικά σεμινάρια, ενώ πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 77,1% έχει on job training (παρακολούθηση έμπειρων συνεντευκτών, συμμετοχή ως παρατηρητές κ.τ.λ.). Μόνο το 6,9% του δείγματος ανέφεραν ότι έχουν σχετικές σπουδές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ένα άλλο 6,9% δήλωσε ότι δεν έχει λάβει καμία εκπαίδευση, ενώ αρκετοί ήταν αυτοί, ασχέτως αν είχαν λάβει κάποια εκπαίδευση ή όχι που επικαλέστηκαν την εμπειρία που έχουν αποκτήσει με την πάροδο του χρόνου ως βασικό παράγοντα για την επιτυχή διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Από την έρευνα προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στο feedback που δίνουν οι συνεντευκτές που έχουν λάβει εκπαίδευση παρακολουθώντας σεμινάρια και στο feedback που δίνουν αυτοί που δεν έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια. Όσον

αφορά στο feedback που δίνουν στους υποψήφιους για τους λόγους που έγιναν δεκτοί, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=.019$) μεταξύ των συνεντευκτών που έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια και αυτών που δεν έχουν. Αυτοί που έχουν παρακολουθήσει δίνουν πιο συχνά feedback, καθώς ο μέσος όρος τους είναι 3,48 ενώ αυτών που δεν έχουν παρακολουθήσει 2,88. Όσον αφορά στο feedback στους υποψήφιους που απορρίφθηκαν ($p=.007$) και πάλι οι συνεντευκτές που έχουν παρακολουθήσει σεμινάρια δίνουν πιο συχνά feedback, αφού ο μέσος όρος τους είναι 3,62 έναντι 2,92.

T-Test

Group Statistics

	Οι συνεντευκτές έχουν λάβει εκπαίδευση παρακολουθώντας σεμινάρια	N	Mean	Std. deviation	Std. Error Mean
Παροχή feedback στους υποψηφίους με τους λόγους που έγιναν δεκτοί	ναι	82	3,48	1,317	,145
	όχι	49	2,88	1,509	,216
Παροχή feedback στους υποψηφίους που απορρίφθηκαν	ναι	82	3,62	1,348	,149
	όχι	49	2,92	1,525	,218
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	ναι	82	3,52	,707	,078
	όχι	49	3,18	,834	,119

Independent Samples Test

		Lavene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Παροχή feedback στους υποψηφίους με τους λόγους που έγιναν δεκτοί	Equal variances assumed	2,135	,146	2,381	129	0,19	,598	,251	,101	1,095
	Equal variances not assumed			2,300	90,527	,024	,598	,260	,082	1,115
Παροχή feedback στους υποψηφίους που απορρίφθηκαν	Equal variances assumed	2,888	0,92	2,750	129	,007	,704	,256	,197	1,210
	Equal variances not assumed			2,666	91,479	,009	,704	,264	,179	1,228
Βαθμός δομής των συνεντεύξεων	Equal variances assumed	,022	,883	2,495	129	,014	,341	,137	,071	,611

Equal variances not assumed			2,393	88,425	0.19	,341	,142	,058	,624
-----------------------------	--	--	-------	--------	------	------	------	------	------

Στατιστικά σημαντικές διαφορές υπάρχουν και στο αν σχετίζονται οι ερωτήσεις των συνεντευκτών που έχουν on the job training ή δεν έχουν, με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας ($p=.004$), με το βιογραφικό του υποψηφίου ($p=.004$) και με τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος ($p=.001$). Ο μέσος όρος της συσχέτισης των ερωτήσεων των συνεντευκτών που έχουν on the job training με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας είναι 4.57 ενώ αυτών που δεν έχουν 4,17. Πάντως και στις δύο περιπτώσεις σχετίζονται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Ο μέσος όρος της συσχέτισης των ερωτήσεων με το βιογραφικό του υποψηφίου είναι 4,35 για αυτούς που έχουν on the job training και 3,77 για αυτούς που δεν έχουν. Τέλος, ο μέσος όρος για τις απαιτούμενες δεξιότητες είναι 4,64 για αυτούς που έχουν on the job training και 4,07 για αυτούς που δεν έχουν. Παρατηρήσαμε ότι οι ερωτήσεις αυτών που έχουν on the job training σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό και με τις τρεις προαναφερθείσες περιπτώσεις, σε σχέση με όσους συνεντευκτές δεν έχουν on the job training. Στο αν οι ερωτήσεις σχετίζονται με την προσωπικότητα του υποψηφίου δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=.463$).

T-Test

Group Statistics

	Οι συνεντευκτές έχουν on the job training	N	Mean	Std. deviation	Std. Error Mean
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας	ναι	101	4,57	,653	,065
	όχι	30	4,17	,747	,136
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το βιογραφικό του υποψηφίου	ναι	101	4,35	,754	,075
	όχι	30	3,77	,971	,177
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με την προσωπικότητα του υποψηφίου	ναι	101	4,08	,935	,093
	όχι	30	3,93	1,015	,185
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις απαιτούμενες δεξιότητες	ναι	101	4,64	5,93	,059
	όχι	30	4,07	,907	,166

Independent Samples Test

		Lavene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας	Equal variances assumed	,009	,925	2,902	129	,004	,408	,140	,130	,685
	Equal variances not assumed			2,699	43,048	,010	,408	,151	,103	,712
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με το βιογραφικό του υποψηφίου	Equal variances assumed	5,473	,021	3,451	129	,001	,580	,168	,247	,912
	Equal variances not assumed			3,011	39,940	,004	,580	,193	,191	,969
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με την προσωπικότητα του υποψηφίου	Equal variances assumed	,410	,523	,736	129	,463	,146	,198	-,246	,538
	Equal variances not assumed			,704	44,634	,485	,146	,207	-,272	,564
Οι ερωτήσεις σχετίζονται με τις απαιτούμενες δεξιότητες	Equal variances assumed	5,111	,025	4,101	129	,000	,577	,141	,299	,855
	Equal variances not assumed			3,281	36,658	,002	,577	,176	,221	,933

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συνέντευξη χρησιμοποιείται από όλες τις εταιρείες ως μέθοδος επιλογής προσωπικού. Το συνηθέστερο είναι να γίνονται 2-3 συνεντεύξεις, αλλά σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής (τεστ προσωπικότητας, ψυχομετρικά τεστ, τεστ ικανοτήτων κ.α.). Στις περισσότερες επιχειρήσεις, όλες οι συνεντεύξεις είναι ατομικές και χρησιμοποιούνται οι ίδιοι συνεντευκτές στην εξέταση των υποψηφίων, όσον αφορά στην ίδια θέση εργασίας. Ο αριθμός των συνεντεύξεων που μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα σε μια μέρα διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Η διάρκεια τους εξαρτάται συνήθως από τη σημαντικότητα της θέσης εργασίας, από τα προσόντα και την εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων (πλούσιο βιογραφικό), από το στάδιο που βρίσκεται η διαδικασία επιλογής (πρώτη συνέντευξη ή τρίτη), από τα αν κάποια πράγματα δεν είναι ξεκάθαρα ή αισθάνονται ότι ο υποψήφιος προσπαθεί να αποκρύψει πληροφορίες.

Η εκπαίδευση των συνεντευκτών περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο την παρακολούθηση κάποιων σεμιναρίων, αλλά κυρίως on the job training που ξεκινάει από την παρακολούθηση ενός έμπειρου προϊστάμενου καθώς διεξάγει συνεντεύξεις και μετά συνεχίζεται πραγματοποιώντας ο ίδιος συνεντεύξεις υπό την επίβλεψη του προϊστάμενου.

Πριν τη συνέντευξη, οι συνεντευκτές έχουν φροντίσει να έχουν πάρει το βιογραφικό του υποψηφίου και να το έχουν μελετήσει, όπως επίσης να γνωρίζουν και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Οι συνεντεύξεις συνήθως βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας. Οι ερωτήσεις δεν είναι σχετικές μόνο με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας. Ενδιαφέρονται για τις τεχνικές γνώσεις των υποψηφίων, όπως επίσης και για τις δεξιότητες και στοιχεία της προσωπικότητάς τους. Συνήθως είναι σχεδιασμένες κάποιες βασικές ερωτήσεις ενώ οι περισσότερες προκύπτουν στην πορεία. Όλοι οι συνεντευκτές κάνουν συμπληρωματικές, διερευνητικές ερωτήσεις ψάχνοντας λεπτομέρειες. Όσον αφορά στην ίδια θέση εργασίας, δε γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους, αλλά διαφοροποιούνται ανάλογα με το άτομο. Οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν ημι-δομημένες συνεντεύξεις, ενώ σε

μικρότερο βαθμό χρησιμοποιείται η ελεύθερη συνέντευξη με πολύ μικρό βαθμό δομής.

Όσον αφορά το περιεχόμενο των συνεντεύξεων, οι συνεντευκτές μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης, εκτός από τις τεχνικές γνώσεις προσπαθούν να ανακαλύψουν και στοιχεία της προσωπικότητας. Κάποια από αυτά είναι το ομαδικό πνεύμα, οι επικοινωνιακές, ηγετικές και οργανωτικές δεξιότητες, δημιουργικότητα, προσαρμοστικότητα, σύναψη και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων, αναλυτική ικανότητα και πειθώ.

Η αξιολόγηση φάνηκε να βασίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην κρίση του συνεντευκτή, δίνοντας ένα υποκειμενικό στοιχείο στην ολη διαδικασία, για αυτό οι περισσότερες εταιρείες επιδιώκουν να έχουν έμπειρους συνεντευκτές με καλή κρίση. Γενικά, υπάρχουν κριτήρια για να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι, όπως τεχνικές ικανότητες, δεξιότητες, προσωπικότητα αλλά το πως θα βαθμολγηθούν στηρίζεται στη κρίση του συνεντευκτή.

Οι συνεντευκτές προτιμούν σε μεγάλο βαθμό να κάνουν ένα συνδυασμό συμπεριφορικών και καταστασιακών όπου όμως δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις συμπεριφορικές και μικρότερη στις καταστασιακές, τις οποίες χρησιμοποιούν αρκετά στις περιπτώσεις υποψηφίων με μικρή εργασιακή εμπειρία. Πιστεύουν ότι ο συνδυασμός δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα, αλλά εάν ήταν να διαλέξουν μεταξύ των δύο, θα προτιμούσαν συμπεριφορικές καθώς πιστεύουν ότι συγκριτικά δίνουν καλύτερα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα δείχνουν τα εξής όσον αφορά στις διακρίσεις :

Φύλο: Γενικά το φύλο δεν επηρεάζει τις αποφάσεις των συνεντευκτών. Κάποιοι συνεντευκτές μπορεί να επηρεαστούν όταν πρόκειται για πιο «αντρικές» δουλειές (π.χ. συνεργείο αυτοκινήτων).

Εθνικότητα: Κανείς δε φαίνεται να κάνει διακρίσεις λόγω εθνικότητας.

Ηλικία : Δε φαίνεται να επηρεάζει τους συνεντευκτές

Εμφάνιση : Η εμφάνιση φαίνεται να επηρεάζει πολύ τους συνεντευκτές και συγκεκριμένα η αμφίεση των υποψηφίων. Οι περισσότεροι συνεντευκτές θεωρούν ότι αντικατοπτρίζει την προσωπικότητα και το ήθος των υποψηφίων.

Πρώτες εντυπώσεις : Κάποιοι συνεντευκτές δεν επηρεάζονται καθόλου και κάποιοι άλλοι μπορεί μεν να επηρεαστούν αλλά αυτό μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Η μη λεκτική συμπεριφορά του υποψηφίου φαίνεται να επηρεάζει ελάχιστα τους περισσότερους συνεντευκτές, αρκεί να μην είναι κάτι ακραίο. Συνήθως καταλαμβάνει ένα μικρό μέρος της συνολικής αξιολόγησης. Κάποιοι συνεντευκτές μπορεί να δικαιολογήσουν κάποιες καταστάσεις λόγω άγχους, αρκεί να μην είναι επαναλαμβανόμενες και να μην κρατάνε μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων οι περισσότεροι υποψήφιοι φαίνονται να είναι ικανοποιημένοι από τη διαδικασία και τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης.

Από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα :

- Η συνέντευξη μόνη της δεν επαρκεί ως μέθοδος επιλογής και δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, αλλά χρειάζεται να συνδυαστεί και με άλλες μεθόδους επιλογής.
- Η συνέντευξη χρησιμοποιείται ευρέως για να μελετήσει την προσωπικότητα των υποψηφίων και να ανακαλύψει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.
- Κυριαρχούν οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις.
- Η χρήση συμπεριφορικών ερωτήσεων είναι πολύ μεγαλύτερη σε σχέση με των καταστασιακών. Πιστεύουν ότι δίνουν καλύτερα αποτελέσματα, καθώς στις καταστασιακές οι υποψήφιοι μπορούν να πουν ψέμματα ευκολότερα, λέγοντας αυτό που θέλει να ακούσει ο συνεντευκτής.
- Στην αρχή όλων των συνεντεύξεων οι συνεντευκτές ξεκινάνε προσπαθώντας να χαλαρώσουν τον υποψήφιο, ενώ διατηρούν σημειώσεις καθόλη τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Στην αξιολόγηση σχεδόν πάντα υπάρχει το υποκειμενικό στοιχείο. Βασίζονται αρκετά στην κρίση του συνεντευκτή, για αυτό χρησιμοποιούν έμπειρους συνεντεύκτες.
- Οι περισσότερες διακρίσεις συντελούνται λόγω εμφάνισης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong, M., (2003). A Handbook of Human Resource Management Practice (9th edition) (p. 413-417, 421-442). Kogan Page.
- Barclay, J., M., (1999). "Employee Selection: A question of structure". Personnel Review, Volume 20, Number 1, 134-151.
- Baron R., A., (1989). "Impression management by applicants during employment interviews: The 'too much of a good thing' effect". In R. W. Elder & G. R. Ferris (Eds.), "The employment interview: Theory, research and practice" (p.204-215). Newbury Park, CA: Sage.
- Blockyn, P., L., (1988). Employment recruitment practices. Personnel, Volume 65, p.63-65.
- Bratton, J., & Gold, J.(2003). "Human Resource Management: Theory and Practice" (3rd edition) (p.222-223,234-239) Palgrave Macmillan, Bath Press.
- Brophy, J., E., (1983). Research on the self-fulfilling prophecy and teacher expectations. Journal of Educational Psychology, Volume 75, p.631-661.
- Burnett, J., R., Fan, C, Motowidlo, S., J., Degroot, T., (1998). Interview notes and validity. Personnel Psychology, Volume 51, Issue 2, p.375-396.
- Cable, D., M., & Judge, T., A., (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Volume 67, p.294-311.
- Cable, D., M., & Judge, T., A., (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. Journal of Applied Psychology, Volume 82, p.546-561.

- Campion, M., A., Campion, J., E., Hudson, J., P., (1994). "Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types". *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, p.998-1002.
- Campion, M., A., Palmer, D., K., Campion, J., E., (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, Volume 50, Issue 3, p.655-702.
- Campion, M., A., Pursell, E., D., & Brown, B., K., (1988). "Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview". *Personnel Psychology*, Volume 41, Issue 1, p.25-42.
- Chapman, D., S. & Rowe, P., M. (2001). "The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Volume 74, Issue 3, p.279-298.
- Chatman, J., (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms". *Administrative Science Quarterly*, Volume 36, p.459-484.
- Cook, M., (2004). "Personnel Selection: Adding value through people (fourth edition)" (p.38-67, 74-82, 92, 133-164, 173-182, 191-200, 206-218, 282-291). John Wiley & Sons, Ltd.
- Day, A., L., Carroll, S., A., (2003). "Situational and patterned behaviour description interviews: A comparison of their validity, correlates, and perceived fairness". *Human Performance*, Volume 16, Issue 1, p.25-47.
- DeCenzo, D., A., Robbins, S., P., (1988). *Personnel/human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dipboye, R., L., (1992). "Selection interviews: Process perspectives". Cincinnati, OH: South-Western.

- Eder, R., W., Ferris, G., R., (Eds.) (1989). "The employment interview: Theory, research and practice". Newbury Park, CA: Sage.
- Eleftheriou, A., & Robertson, I. T. (1999). A survey of management selection practices in Greece. *International Journal of Selection and Assessment* Volume 7, Issue 4, p.203-208.
- Ferris, G., R., & Judge, T., A., (1991)"Personnel/human resources management: A political influence perspective". *Journal of management*, Volume 17, p.447-488.
- Fletcher, C, (1989). Impression management in the selection interview. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization*, p.269-281. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Freeman, G., L., Manson, G., E., Katzoff, E., T., Pathman, J., H., (1942). The stress interview. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Volume 37, p.427-447.
- Gabris, G., T., Rock, S., M., (1991). "Situational interviews and job performance: The results in one public agency". *Public Personnel Management*, Volume 20, Issue 4, p.469-483.
- Ganzach, Y., Kluger, A., N., Klayman, N., (2000). "Making decisions from an interview: Expert measurement and mechanical combination". *Personnel Psychology*, Volume 53, Issue 1, p. 1-20.
- Gifford, R., Ng, C, F., Wilkinson, M., (1985). "Nonverbal cues in the employment interview: Links between applicant qualities and interviewer judgments. *Journal of Applied Psychology*, Volume 70, p.729-736.
- Gilliland, S., W., (1993). "The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective". *Academy of Management Review*, Volume 18, p.694-734.

- Gilmore, D., C., Stevens, C., K., Harrell-Cook, G., & Ferris, G., R., (1999). Impression management tactics. In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook*, p.321-336. London: Sage.
- Graves, L., M., Karren, R., J., (1992). Interviewer decision processes and effectiveness: An experimental policy-capturing investigation. *Personnel Psychology*, Volume 45, Issue 2, p.313-340.
- Grove, D., A., (1981). A behavioural consistency approach to decision making in employment selection. *Personnel Psychology*, Volume 34, p.55-64.
- Guion, R., (1998). *Assessment, measurement and prediction of personnel decisions*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hakel, M., D., (1982). Employment interviewing. In Rowland K. M., Ferris, G. R. (Eds.), *Personnel Management*, p.129-155. Boston: Allyn & Bacon.
- Hamilton, D., L., Sherman, S., J., & Ruvulo, C. M., (1990). "Stereotype-based expectations: Effects on information processing and social behavior". *Journal of Social Issues*, Volume 46, p.35-60.
- Harris, M., M., (1989). "Reconsidering the employment interview: a review of recent literature and suggestions for future research". *Personnel Psychology*, Volume 42, p.691-726.
- Harris, M., M., (1989b). "The recruitment interview as persuasive communication: Applying the elaboration likelihood model". Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Harris, M., M., (1998). "The structured interview: What constructs are being measured?". In R. Eder & M. Harris (Eds.), *"The employment interview: Theory, research and practice"*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Harris, M., M., & Eder, R., W., (1999). "The state of employment interview practice: Commentary and extension". In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.), *The employment interview handbook*, p.369-398. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Hermanowicz, J., C. (2002). "The great interview: 25 strategies for studying people in bed". *Qualitative Sociology*, Volume 25, Issue 4, p.479-499.
- Huffcutt, A., I., & Arthur, W., (1994). "Hunter & Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry level jobs". *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, Number 2.
- Huffcutt, A., I., Conway, J., M., Roth, P., L., Klehe, U., C, (2004). The impact of job complexity and study design on situational and behaviour description interview validity. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 12, Issue 3, p.262-273.
- Huffcutt, A., I., Weekley, J., A., Wiesner, W., H., DeGroot, T., G., Jones, C, (2001). Comparison of situational and behaviour description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology*, Volume 54, Issue 3, p.619-644.
- Huffcutt, A., I., & Woehr, D., J., (1999). "Further analyses of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods". *Journal of Organizational Behavior*, Volume 20, p.549-560.
- Ilkka, R., J., (1995). "Applicant appearance and selection decision making: Revitalizing employment interview education". *Business Communication Quarterly*, Volume 58, Issue 3, p.11-18.
- Indiana University, (2003). Best practices for a successful interview. University human resource services. Copyright, the trustees of Indiana University,

- Jablin, F., M., McCombs, K., B., (1984). "The employment screening interview: An organizational assimilation and communication perspective. In Communication yearbook, Volume 8, p.137-163. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jackson, S., E., Schuler, R., S., (2003) Managing Human Resources through strategic partnerships (eight edition) (pages 252-256,299-339). Thomson South – Western.
- Janz, J., T., (1987). "The selection interview: The received wisdom versus recent research". In S. Dolan & R. Schuler (Eds.), Canadian readings in personnel and human resource management. St. Paul, MN: West.
- Judge, T., A., Higgins, C, A., & Cable, D., M., (2000). "The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research". Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 4, p.383-406.
- Judice, T., N. & Neuberg, S., L. (1998). "When interviewers desire to confirm negative expectations: Self-fulfilling prophecies and inflated applicant self-perceptions". Basic & Applied Social Psychology, Volume 20, Issue 3, p. 175-190.
- Kantas, A., Kalogera, S. & Nikolaou, I. (1997). "Recruitment and selection: managerial practices and perceptions in the Greek private sector". In R. Pepermans, A. Buelens, C. J. Vinkenburg & P.G. W. Jansen (Eds.). "Managerial behaviour and practices: European research issues", p.81-90. Leuven: ACCO.
- Kennedy, R., B., (1994). The employment interview. Journal of Employment Counseling, Volume 31, Issue 3, p. 110-114.
- Latham, G., P., (1989). The reliability, validity and practicality of the situational interview. In Eder R. W. & Ferris G. R. (Eds.), "The employment interview: Theory, research and practice" p. 169-182. Newbury Parkj, CA: Sage.

- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, Volume 65, 422-27.
- Latham, G., P., & Skarlicki, D., P., (1995). Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behaviour. *Human Performance*, Volume 8, p.67-80.
- Macan, T., H., Dipboye, R., L., (1988). The effects of interviewers' initial impressions on information gathering. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 42, p.364-387.
- Macan, T., H., Dipboye, R., L., (1990). The relationship of interviewers' pre-interview impressions to selection and recruitment outcomes. *Personnel Psychology*, Volume 43, Issue 4, p.745-768.
- Maurer, S., D., (2001). Interviewer job expertise and rating scale format as contextual factors in situational interviews. *Academy of Management Proceedings*, p.C1, 6p.
- Maurer, S., D., Fay, C, (1988). "Effect of situational interviews, Conventional structured interviews and training on interview rating agreement: An experimental analysis". *Personnel Psychology*, Volume 41, Issue 2, p.329-344.
- Mayfield, E., C, Brown, S., H., Hamstra, B., W., (1980). "Selection interviewing in the life insurance industry: An update of research and practice". *Personnel Psychology*, Volume 33, p.725-739.
- McDaniel, M., A., Whetzel, D., L., Schmidt, F., L., Maurer, S., D., (1994). "The validity of employment interviews: A comprehensive review. *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, p.599-616.

- McDaniel, M., A., Whetzel, D., L., Schmidt, F., L., Maurer, S., D., (in press). "The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*.
- Moscoso, S., (2000). "Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions". *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 8, Number 4, p.237-248.
- Newell, S., & Shackleton, V. (2000). Recruitment and selection. In S. Bach, & K. Sisson (eds), *Personnel management* (3rd edn) (pp. 111-36). Blackwell: Oxford.
- Orpen, C., (1985). "Patterned behaviour description interviews versus unstructured interviews: A comparative validity study". *Journal of Applied Psychology*, Volume 70, p.774-776.
- Otis, J., L., (1944). Improvement of employment interviewing. *Journal of Consulting Psychology*, Volume 8, p. 64-69.
- Paullin, C, (1993). Features of structured interviews which enhance perceptions of fairness. Paper presented at the 101st Annual Meeting of the American Psychological Association, Toronto, Ontario, Canada.
- Phillips, A., P., & Dipboye, R., L., (1989). Correlational tests of predictions from a process model of the interview. *Journal of Applied Psychology*, Volume 74, p. 41-52.
- Posthuma, R., A., Morgeson, F., P., Campion, M., A., (2002). "Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time". *Personnel Psychology*, Volume 55, Issue 1, p.1-81.

- Powell, G., N., (1984). "Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: A comparison". *Personnel Psychology*, Volume 37, p.721-732.
- Prewett-Livingston, A., J., Field, FL, S., Veres III, J., G., & Lewis, P., M., (1996). Effects of race on interview ratings in a situational panel interview. *Journal of Applied Psychology*, Volume 81, p. 178-186.
- Pulakos, E., D., & Schmitt, N., (1995). "Experience-based and situational interview questions: Studies of validity". *Personnel Psychology*, Volume 48, Issue 2, p.289-308.
- Pursell, E., D., Campion, M., A., Gaylord, S., R., (1980). "Structured interviewing: Avoiding selection problems". *Personnel Journal*, Volume 59, p.907-912.
- Robertson, I., T., Gratton, L., Rout, U., (1990). The validity for situational interviews for administrative jobs. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 11, p.69-76.
- Robertson, I., T., lies, P., A., Gratton, L., & Sharpley, D., (1991). The impact of personnel selection and assessment methods on candidates. *Human Relations*, Volume 44, p.963-982.
- Robertson, T. & Smith, M., (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Volume 74, Issue 4, p.441-472.
- Roth, P., L., & Campion, J., E., (1992). An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 65, p.51-60.

- Rynes, S., L., & Barber, A., E., (1990). "Applicant attraction strategies: An organizational perspective". *Academy of Management Review*, Volume 15, p.286-310.
- Rynes, S., L., & Gerhart, B., (1990). "Interview assessment of applicant 'fit': An exploratory investigation". *Personnel Psychology*, Volume 43, p. 13-35.
- Salgado, J., F., (1999). *Personnel selection methods*. In C. I. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial & Organizational Psychology*. New York: Wiley.
- Sanchez, M., E., (1992). Effects of questionnaire design on the quality of survey data. *Public Opinion Quarterly*, Volume 56, Issue 2, p.206-217.
- Schmidt, F., L., & Hunter, J., F., (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings". *Psychological Bulletin*, Volume 124, p.262-274.
- Schmitt, N., & Ostroff, C, (1986). "Operationalizing the 'behavioral consistency' approach: Selection test development based on a content-oriented strategy". *Personnel Psychology*, Volume 39, p.91-108.
- Schultz, D., P., & Schultz, S., E., (1994). *Psychology and work today*. New York: Macmillan.
- Silvester, J., Anderson, N., Huddleton, F., Cunningham-Snell, N., & Gibb, A., (2000). A cross-modal comparison of telephoned and face-to-face selection interviews in graduate recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume 8, p. 16-21.
- Sligo, F., (1994). Role-playing the selection interview. *Bulletin of the Association for Business Communication*, Volume 57, Issue 1, p.36-39.
- Smart, D., (1983). *Selection Interviewing*. Wiley, New York.

- Smith, M., & George, D., (1994). "Selection methods", in Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds), *Key Reviews in Managerial Psychology*, Wiley, Chichester.
- Spector, D., (2000). Rational debate and one-dimensional conflict. *The Quarterly Journal of Economics*, p. 181-200. Massachusetts Institute of Technology.
- Springbett, B., M., (1958). Factors affecting the final decision in the employment interview. *Canadian Journal of Psychology*, Volume 12, p. 12-22.
- Stevens, C, K., Campion, M., A., (1998). Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings, and applicant reactions. *Personnel Psychology*, Volume 51, Issue 1, p.55-85.
- Stohr-Gillmore, M., K., Stohr-Gillmore M., W., Kistler, N., (1990). "Improving selection outcomes with the use of situational interviews: Empirical evidence from a study of correctional officers for new generation jails". *Review of Public Personnel Administration*, Volume 10, Issue 2, p.1-18.
- Straus, S., G., Milesb, J., A., Levesquec, L., L. (2001). "The effects of videoconference, telephone and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews". *Journal of Management*, Volume 27, Issue 3, p.363-381.
- Taylor, M., S., & Bergmann, T., J., (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, Volume 40.
- Terpstra, D., E., Mohamed, A., A., & Kethley, R., B., (1999). An analysis en Federal court cases involving nine selection devices. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume7, p.26-34.

- Terpstra, D., & Rozell, E., (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, Volume 46, p.27-47.
- Ulrich, L., & Trumbo, D., (1965). The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, 63, p. 100-116.
- Wagner, R. F. (1949). The employment interview: a critical summary. *Personnel Psychology*, Volume 2, p. 17-46.
- Williams, K., B., Radefeld, P., S., Binning, J., F., Sudak, J., R., (1993). "When job candidates are 'hard-' versus 'easy-to-get': Effects of candidate availability on employment decisions". *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 23, p. 169-198.
- Δημόπουλος, Α.Γ.(2006). Αγορά εργασίας. Εκδόσεις ΖΗΤΗ.
- Κυριαζή, Ν. (2002). Η κοινωνιολογική έρευνα. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Λύτρας, Α. Ν. (2000). Κοινωνία και εργασία. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μέλλον, Ρ (1998). Ψυχοδιαγνωστικές μέθοδοι. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Νίνα – Παζαρζή Ε.(1998). Μεθοδολογία Κοινωνικής Έρευνας. Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.
- Νίνα – Παζαρζή Ε.(2003). Εργαζόμενες γυναίκες στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα. Εκδόσεις Επτάλοφος.
- Νίνα – Παζαρζή Ε.(2005). Κοινωνική Ψυχολογία.



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Τηλ. 210 - 92 01 001

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΠΙΣΤΡΟΦΗΣ

1 ΟΚΤ. 2010

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000100397