

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Τμήμα Ψυχολογίας

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Οικονομικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας»

Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού: «Η Ελληνική Εμπειρία»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΣΤΑΛΙΚΑΣ

ΚΑΛΛΙΤΣΗΣ ΘΟΔΩΡΗΣ

ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΛΙΟΣ 2003



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα	i
1. Εισαγωγή	1
1.1 Στόχος των Μεθόδων Επιλογής	4
1.2 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού	8
1.2.1 Η Συνέντευξη Επιλογής	9
1.2.2 Τα Κέντρα Αξιολόγησης	33
1.2.3 Τα Ψυχολογικά Τεστ	45
1.2.3.1 Μέτρηση Ικανοτήτων	46
1.2.3.2 Τεστ Προσωπικότητας	51
1.2.4 Τα Βιογραφικά Στοιχεία ή Biodata	56
1.3 Έρευνα και Πρακτική	61
2. Μεθοδολογία	66
3. Αποτελέσματα	78
4. Συζήτηση - Συμπεράσματα	87
5. Βιβλιογραφία	103

“Homo homini lupus”

Πλάυτος, *Asin.* 495

1. Εισαγωγή

Η επιλογή προσωπικού είναι μια συνεχής διαδικασία λήψης αποφάσεων, είναι δηλαδή μια «κοινωνική διαδικασία» (Herriot, 1989). Αποτελείται από μια σειρά μεθόδων αλλά και διαφορετικών σταδίων μέχρι την τελική απόφαση για την πρόσληψη ή την απόρριψη ενός υποψηφίου. Ο στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού και η ουσιαστική της «οικονομική αξία» είναι η επιτυχημένη πρόβλεψη της μελλοντικής εργασιακής συμπεριφοράς και απόδοσης του υποψηφίου (Schmidt & Hunter, 1998).

Όταν αναφερόμαστε στη διαδικασία επιλογής προσωπικού σαν μια διαδικασία λήψης απόφασης, σαν μια κοινωνική διαδικασία, ερμηνεύουμε την πραγματική διαντίδραση ανάμεσα σε δύο μέρη: τον υποψήφιο που επιθυμεί να επιλεγεί για τη συγκεκριμένη θέση και τον υπεύθυνο επιλογής που επιθυμεί να επιλέξει τον καταλληλότερο υποψήφιο για τον οργανισμό ή την εταιρεία του. Και οι δύο έχουν να λάβουν συγκεκριμένες αποφάσεις: από την πλευρά του, ο υποψήφιος για ποιά θέση να δείξει ενδιαφέρον, εάν θα λάβει μέρος στη διαδικασία επιλογής, εάν θα αποδεχθεί τη θέση που του προτείνεται, ενώ ο υπεύθυνος επιλογής πρέπει να λάβει αποφάσεις σε όλη τη διαδικασία, αποφάσεις απρόσωπες όπως η επιλογή της μεθόδου, η προεπιλογή μέσω των βιογραφικών στοιχείων, και αποφάσεις πιο προσωπικές, όπως η χορήγηση τεστ, η συνέντευξη επιλογής κ.λπ.

Η επιστημονική έρευνα αλλά και η εμπειρία από την πρακτική εφαρμογή έχουν να προτείνουν ποικίλους τρόπους για την επιτυχημένη και έγκυρη επιλογή προσωπικού στον εργασιακό χώρο (Salgado,1999). Οι σύγχρονοι managers και οργανωτικοί ψυχολόγοι έχουν στα χέρια τους εργαλεία, τεχνικές και στρατηγικές για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους και να μειώσουν τις πιθανότητες μιας λανθασμένης επιλογής ενός νέου συνεργάτη στον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας των μελλοντικών εργαζομένων (Armstrong, 1993) και είναι οι εξής:

- ▶ η συνέντευξη επιλογής,
- ▶ τα κέντρα αξιολόγησης,
- ▶ τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων,
- ▶ τα τεστ μέτρησης προσωπικότητας και
- ▶ τα βιογραφικά στοιχεία

Όλη αυτή η λειτουργία πριν καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα έχει να αντιμετωπίσει στην πορεία της μια σειρά από προβλήματα και εμπόδια. Τα τελευταία χρόνια, τη διεθνή βιβλιογραφία έχουν απασχολήσει τρία βασικά ζητήματα σχετικά με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού (Salgado,1999): α) οι θεωρητικές προσεγγίσεις της εγκυρότητας των παραγόντων που προβλέπουν την εργασιακή συμπεριφορά, β) οι δομημένες ή ημιδομημένες συνεντεύξεις, και γ) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ως παράγοντες που προβλέπουν την εργασιακή συμπεριφορά.

Η έρευνα στη μεθοδολογία επιλογής προσωπικού δείχνει μια τάση ενσωμάτωσης των διαφορετικών τρόπων επιλογής του προσωπικού (Smith & George, 1994). Σύμφωνα με τη θεωρία των Asher & Sciarrino

(1974), για να υπάρχει ισχυρή προβλεπτική εγκυρότητα, το περιεχόμενο της εργασίας πρέπει να έχει ισχυρή συσχέτιση με το περιεχόμενο της μεθόδου επιλογής. Για τον λόγο αυτό, η χρησιμοποίηση ενός συνδυασμού διαφορετικών μεθόδων επιλογής μπορεί να αποδώσει καλύτερα αποτελέσματα, αφού καλύπτει και περισσότερες πτυχές της φύσης της εργασίας.

Στην πράξη, όπως αποδεικνύει η έρευνα των Dakin & Armstrong (1989) υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα ευρήματα της επιστημονικής έρευνας και την εφαρμογή των μεθόδων επιλογής από τους ειδικούς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν σε συμβούλους επιχειρήσεων, η συσχέτιση ανάμεσα στην ερευνητική εμπειρία και τις απόψεις των συμβούλων είναι ιδιαίτερα χαμηλή, της τάξης του 0,06 και οι περισσότερες εταιρείες βασίζουν την επιλογή προσωπικού στις ελεύθερες συνεντεύξεις.

Η διοίκηση, οι managers ή ακόμα και οι οργανωτικοί ψυχολόγοι επιδιώκουν την επιλογή των πιο ικανών και πιο κατάλληλων συνεργατών για την πιο αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, ενώ οι σύμβουλοι επιχειρήσεων επιθυμούν επιτυχημένους υποψηφίους για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Όμως οι παράγοντες που προκαλούν λανθασμένες προβλέψεις της επίδοσης ενός ατόμου στον εργασιακό χώρο υπάρχουν και πρέπει να αντιμετωπίζονται σε καθημερινή βάση.

Στις επόμενες σελίδες θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα κυριότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων επιλογής προσωπικού σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, αφού πρώτα ορίσουμε έννοιες όπως η εργασιακή απόδοση και το κριτήριο επιλογής.

1.1 Στόχος των μεθόδων επιλογής

Ο στόχος της επιλογής προσωπικού είναι διττός: η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και η πρόβλεψη της μελλοντικής του εργασιακής απόδοσης.

Κατά τον Campbell (1994), η εργασιακή απόδοση είναι πολυδιάστατη κατασκευή. Η θεωρία του βασίζεται σε τέσσερις παραδοχές, σύμφωνα με τις οποίες: Πρώτον, η εργασιακή απόδοση διαφέρει από τα αποτελέσματα της εργασιακής συμπεριφοράς, δεύτερον η διάκριση μεταξύ υποκειμενικού και αντικειμενικού είναι λανθασμένη, τρίτον δεν υπάρχει ένας γενικός παράγοντας εργασιακής απόδοσης που να οδηγεί στην «τέλεια» επιλογή προσωπικού και τέταρτον η αποδοχή ενός «απόλυτου κριτηρίου» είναι μάταιη.

Ο Campbell συνδέει την απόδοση με την ανθρώπινη συμπεριφορά, τονίζοντας ότι η εργασιακή απόδοση είναι μια συμπεριφορά σύμφωνη με τους στόχους του οργανισμού στον οποίο το άτομο ανήκει. Κάνει διάκριση (Campbell et al, 1993) ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και τις συνέπειες της απόδοσης όπως είναι η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η χρησιμότητα, κ.λπ. και ορίζει την εργασιακή απόδοση ως ένα σύνολο αποτελούμενο από οκτώ παράγοντες:

- α) γνώση σχετική με τα εργασιακά καθήκοντα,
- β) γνώση που δε συνδέεται με τα εργασιακά καθήκοντα,
- γ) ικανότητα γραπτής και προφορικής επικοινωνίας όπως ορίζουν τα εργασιακά καθήκοντα,
- δ) επίδειξη της εργασιακής απόδοσης,

- ε) διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας,
- στ) διευκόλυνση της ομαδικής εργασίας και της απόδοσης των συναδέλφων,
- ζ) ικανότητες επίβλεψης και ηγετικές ικανότητες και
- η) διοικητικές ικανότητες.

Επιπλέον σύμφωνα με τις έρευνες του Campbell και των συνεργατών του (1993), η ατομική εργασιακή απόδοση μπορεί να διακριθεί έχοντας ως βάση τους παρακάτω τρεις παράγοντες:

1. Την *Εμφανή Γνώση* (Declarative Knowledge), η οποία αποτελεί το σύνολο των θεωρητικών γνώσεων του εργαζομένου και μπορεί εύκολα να διαγνωστεί.
2. Τις *Διαδικαστικές Γνώσεις και Ικανότητες* (Procedural Knowledge and Skill), οι οποίες αποτελούν το σύνολο των γνωστικών και των διαπροσωπικών ικανοτήτων του εργαζομένου και
3. Το *Κίνητρο* (Motivation), το οποίο αποτελεί το σύνολο των δυνάμεων που βοηθούν τον εργαζόμενο να αυξάνει διαρκώς το επίπεδο της προσπάθειάς του.

Από την πλευρά τους οι Borman και Motowildo (1993) διαχώρισαν την εργασιακή απόδοση σε δυο ξεχωριστές συμπεριφορές: αυτές που αφορούν στον ενδοεργασιακό ρόλο και αυτές που αφορούν στον έξωεργασιακό ρόλο. Οι πρώτες αποτελούν το σύνολο της απόδοσης του εργαζομένου στο συγκεκριμένο καθήκον που του έχει ανατεθεί και οι

δεύτερες απαρτίζουν τις σχετικές με το έργο συμπεριφορές. Τον έξωεργασιακό ρόλο, οι Borman και Motowildo (1997), τον χωρίζουν σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες και θα μπορούσαμε να τον συγκρίνουμε με άλλες κατασκευές όπως η οργανωτική συμπεριφορά και η οργανωτική υπακοή. Για την αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι είναι αναγκαία δυο διαφορετικά κριτήρια, ένα για τον ενδοεργασιακό ρόλο που να αξιολογεί τη γνώση του αντικειμένου και τις τεχνικές ικανότητες που απαιτούνται από τη φύση της εργασίας και ένα για τον έξωεργασιακό ρόλο.

Διαφορετικές πλευρές της εργασιακής απόδοσης παρουσιάζει στις έρευνές του ο Viswesvaran (όπως παρατίθεται στο Salgado, 1999). Σύμφωνα με τη θεωρία του, η εργασιακή απόδοση αναπαρίσταται από δεκατρείς διαφορετικούς παράγοντες που αφορούν την εργασία. Αυτοί οι παράγοντες είναι η συνολική εργασιακή απόδοση, η παραγωγικότητα, η ποιότητα της εργασίας, οι ηγετικές ικανότητες και οι ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, οι επικοινωνιακές ικανότητες, οι διοικητικές ικανότητες, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η προσπάθεια που επιδεικνύεται, η γνώση του εργασιακού αντικειμένου, η συμμόρφωση και η αποδοχή της εξουσίας, οι σκόπιμες απουσίες, τα ατυχήματα και ο χρόνος παραμονής στη θέση εργασίας.

Όπως είπαμε και παραπάνω, οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το εργαλείο που χρησιμοποιείται κάθε φορά για τη διάκριση του «καλύτερου» εργαζομένου από ένα σύνολο υποψηφίων. Αυτός ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα και να πληροί τις προϋποθέσεις που τίθενται από το άτομο που κάνει την επιλογή.

Όμως με ποια κριτήρια θα χαρακτηρίζαμε ως επιτυχημένη, αποτελεσματική και χρήσιμη μια μέθοδο επιλογής προσωπικού; Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες που προσθέτουν αξία, πρακτική χρησιμότητα και ωφελιμότητα σε μια μέθοδο επιλογής προσωπικού: η αξιοπιστία, η εγκυρότητα και η οικονομική απόδοση (Cook, 1993).

Η αξιοπιστία μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι η ικανότητά της να δίνει τα ίδια αποτελέσματα αξιολόγησης του υποψηφίου, όσες φορές και αν επαναληφθεί η διαδικασία αξιολόγησης. Η εγκυρότητα μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι η ικανότητά της να επιλέγει τους ικανούς υποψηφίους και να απορρίπτει αυτούς που δεν ταιριάζουν στα κριτήρια που έχουν τεθεί. Μια μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι οικονομικά αποδοτική, όταν το κόστος χρησιμοποίησής της είναι χαμηλότερο από το κέρδος που προσφέρει η επιλογή ενός υποψηφίου. Ας μην ξεχνάμε ότι η πρακτική αξία μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι η προβλεπτική της ικανότητα όσον αφορά στην εργασιακή συμπεριφορά, στην απόδοση και στην εκπαιδευσιμότητα που θα δείξει στον μέλλον ο υποψήφιος (Schmidt & Hunter, 1998).

1.2 Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού από τη μέχρι σήμερα βιβλιογραφία και σύμφωνα με το «κλασσικό μοντέλο» (Roe, 1989), αντιμετωπίζεται ως πρόβλεψη και περιλαμβάνει βήματα όπως η ανάλυση έργου, επιλογής των κριτηρίων που πρέπει να προβλεφθούν, επιλογή των παραγόντων πρόβλεψης, διεξαγωγή έρευνας εγκυρότητας και ο σχεδιασμός της μεθόδου επιλογής. Κατά το κλασσικό μοντέλο, η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι καθαρά μια διαδικασία πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς και εργασιακής απόδοσης κάθε υποψηφίου.

Οι μέθοδοι επιλογής που θα μελετήσουμε και θα παρουσιάσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, τα ισχυρά και τα αδύναμα σημεία τους είναι:

- η Συνέντευξη Επιλογής,
- τα Κέντρα Αξιολόγησης,
- τα Τεστ Προσωπικότητας,
- τα Τεστ Ικανοτήτων και
- τα Βιογραφικά Στοιχεία.

1.2.1 Η Συνέντευξη Επιλογής¹

Η συνέντευξη είναι από τις παλαιότερες και τις πιο καθιερωμένες μεθόδους επιλογής προσωπικού και θα παραμείνει να είναι παρά τον χαμηλό βαθμό εγκυρότητας και τα προβλήματα που εμφανίζονται σε σχετικές έρευνες και μετα – αναλύσεις (Smith & George, 1994). Όπως θα δούμε και παρακάτω, πολλές έρευνες αποδεικνύουν περιορισμούς και αρνητικά στοιχεία για τις συνεντεύξεις ως μέθοδο επιλογής προσωπικού (Anderson, 1992).

Παρά την καθολική χρησιμοποίησή της, η συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια από τις λιγότερο έγκυρες μεθόδους πρόβλεψης της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης του υποψηφίου και τα συχνότερα προβλήματα που δημιουργεί είναι ισότητας και δικαιοσύνης² (Smither, 1994). Όμως συνεχίζει και θα συνεχίσει να χρησιμοποιείται αφού ικανοποιεί την ανάγκη του εργοδότη να δει τον εργαζόμενο που θα προσλάβει (Smith & George, 1994), είναι κοινά αποδεκτή τόσο από τους

¹ Η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διαφορετικές λειτουργίες. Όσον αφορά στην οργανωτική ψυχολογία κυριαρχούν τρία διαφορετικά είδη συνέντευξης η συνέντευξη επαγγελματικής συμβουλευτικής, η συνέντευξη αξιολόγησης και η συνέντευξη επιλογής προσωπικού (Κάντας, 1993).

² Ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, είναι συχνό φαινόμενο ένας υποψήφιος να καταφεύγει στα Δικαστήρια θεωρώντας τη μη επιλογή του άδικη και βασισμένη σε προκαταλήψεις. Ερωτήσεις που οδηγούν σε υποψία διακρίσεων σε θέματα φύλου, φυλής, σεξουαλικών προτιμήσεων ή θρησκευτικών πιστεύω, είναι δυνατό να προκαλέσουν την αντίδραση του υποψηφίου. Για το λόγο αυτό, ο συνεντευκτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις ερωτήσεις που θέτει, να τηρεί μια ουδέτερη στάση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και να αποσαφηνίζει στον υποψήφιο ότι η απόφαση επιλογής βασίζεται μόνο στα πραγματικά προσόντα που χρειάζονται για την κάλυψη της θέσης (Armstrong, 1999). Επειδή η συνέντευξη επιλογής θεωρείται ως η πιο υποκειμενική μέθοδος επιλογής προσωπικού, για τη νομική προστασία του οργανισμού που πραγματοποιεί την επιλογή, πρέπει να έχει κάποια βασικά στοιχεία που ενισχύουν την βαρύτητά της σε ένα δικαστήριο (Campion & Arvey, 1989): να βασίζεται σε σαφώς καθορισμένες περιγραφές θέσεων εργασίας, να διεξάγεται από συνεντευκτές διαφορετικού φύλου ή φυλετικής καταγωγής, να περιλαμβάνει τις ίδιες ερωτήσεις για όλους τους υποψηφίους, να υπάρχει αναλυτικό αρχείο συνεντεύξεων και να ελέγχονται τόσο τα αποτελέσματα όσο και οι αντιδράσεις μιας διαδικασίας.

συνεντευκτές όσο και από τους υποψηφίους και περιλαμβάνει βασικές κοινωνικές λειτουργίες όπως η ανθρώπινη επαφή, η πειθώ, η διαπραγμάτευση και τέλος ο σύντομος χρόνος σε συνδυασμό με το χαμηλό κόστος διεξαγωγής της την καθιστούν πιο προσιτή από τις άλλες μεθόδους (Barclay, 2001). Στη συνέχεια θα δούμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου επιλογής.

Η συνέντευξη «που αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο επιλογής προσωπικού, αποτελεί μια κατ' εξοχήν κοινωνικο-ψυχολογική διαδικασία, στην οποία υπεισέρχονται βασικά θέματα της ψυχολογίας: η αντίληψη προσώπων, η μη λεκτική επικοινωνία, οι γνωστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις. Στην ουσία και η συνέντευξη αποτελεί ψυχομετρική μέθοδο, ή ακριβέστερα, κλινική μέθοδο» (Κάντας, 1993, σ13).

Η μέθοδος της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού ήταν η πρώτη που χρησιμοποιήθηκε λόγω της αμεσότητάς της και της έλλειψης άλλων πιο έγκυρων τρόπων απόκτησης πληροφορίας για την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά ενός υποψηφίου. Εξυπηρετεί δυο σκοπούς, από τη μια σαν μέθοδος επιλογής προσωπικού δίνει τη δυνατότητα στους εργοδότες να αναγνωρίσουν τις ικανότητες των υποψηφίων και να επιλέξουν τον καταλληλότερο και από την άλλη λειτουργεί σαν μέσο πειθούς για νέους υποψηφίους στον οργανισμό, είναι δηλαδή και μέσο προσέλκυσης εργαζομένων (Barber, Hollenbeck, Tower & Phillips, 1994).

Η συνέντευξη επιλογής μπορεί να διακριθεί σε διαφορετικούς τύπους (Smither, 1994) όπως:

- Η *μη δομημένη συνέντευξη ή παραδοσιακή συνέντευξη* (unstructured / traditional interview). Αυτό το είδος συνέντευξης καλύπτει ένα ευρύ πεδίο συζήτησης σχετικά με τη ζωή – προσωπική, οικογενειακή, ακαδημαϊκή και εργασιακή – του υποψηφίου. Οι ερωτήσεις που κάνει ο συνεντευκτής δεν είναι προκαθορισμένες, δίνοντάς του την ελευθερία να εστιάσει σε οποιοδήποτε σημείο του φαίνεται ενδιαφέρον. Δεν έχει σταθερή μορφή και δομή, δεν είναι βασισμένη σε ανάλυση εργασίας (job analysis), απλά ο συνεντευκτής προσπαθεί να εκμαιεύσει από τον υποψήφιο στοιχεία της προσωπικότητάς του που θα τον βοηθήσουν να προβλέψει τη μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά και απόδοση. Χαρακτηριστικά της μη δομημένης συνέντευξης είναι η ευελιξία τόσο του συνεντευκτή όσο και του συνεντευξιζόμενου, στον οποίο δίνεται η δυνατότητα να περιγράψει με μεγαλύτερη ευκολία τις ικανότητες και τα προσόντα του, η αποφυγή της εξαπάτησης αφού ένας έμπειρος συνεντευκτής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα καταλάβει πότε ο υποψήφιος λέει ψέμματα και η διαπίστωση ψυχολογικών χαρακτηριστικών του υποψηφίου όπως η αποφασιστικότητα, η οργανωτικότητα, η πειστικότητα κ.α. (Barclay, 2001)

- Η *δομημένη συνέντευξη* (structured interview). Αποτελείται από συγκεκριμένες ερωτήσεις και έχει προκαθορισμένη μορφή. Είναι δηλαδή τυποποιημένη συνέντευξη σε όλα τα επίπεδα, δίνοντας στον συνεντευκτή τη δυνατότητα συγκεκριμένα και συγκρίσιμα αποτελέσματα ανά υποψήφιο. Η ανάπτυξη της χρησιμοποίησης της δομημένης συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού

Ξεκίνησε δυναμικά από τη δεκαετία του 1980 (Cook,1993). Το κυριότερο πλεονέκτημά της και στοιχείο που την κάνει να διακρίνεται από τα άλλα είδη συνέντευξης είναι το γεγονός ότι βασίζεται σε λεπτομερή ανάλυση εργασίας (job analysis). Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται ότι τόσο οι ερωτήσεις όσο και οι κρίσεις του συνεντευκτή θα είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εργασιακή θέση, αυξάνοντας την εγκυρότητα και την προβλεπτική ικανότητα της συνέντευξης (Huffcut & Arthur, 1994). Όμως η δομημένη συνέντευξη στερεί από τον συνεντευκτή την ελευθερία που του δίνει η παραδοσιακή ή μη δομημένη συνέντευξη.

Τα στοιχεία ή οι παράγοντες που διακρίνουν μια συνέντευξη σε δομημένη ή σε μη δομημένη είναι, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση της Campion και των συνεργατών της (1997), είναι δεκαπέντε και χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

α) Παράγοντες που επηρεάζουν το περιεχόμενο της συνέντευξης. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι βασισμένες σε ανάλυση εργασίας ερωτήσεις, οι συγκεκριμένες ερωτήσεις σε κάθε υποψήφιο για την ίδια θέση εργασίας, ο περιορισμός του συνεντευκτή στην υποβολή, στη συνέχιση και στην επεξεργασία των ερωτήσεων, η χρησιμοποίηση μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας συνέντευξη και περισσότερων ερωτήσεων, ο έλεγχος των συμπληρωματικών (μη εργασιακών) πληροφοριών και η διατύπωση ερωτήσεων από τον υποψήφιο μόνο μετά το τέλος της συνέντευξης.

β) Παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση της διαδικασίας. Αυτοί οι παράγοντες είναι η βαθμολόγηση κάθε ερώτησης ή η χρησιμοποίηση πολλαπλών κλιμάκων, η χρησιμοποίηση τελικών κλιμάκων βαθμολόγησης, η λήψη λεπτομερών σημειώσεων, η χρήση πολλαπλών συνεντευκτών, η χρήση των ίδιων συνεντευκτών για όλους τους υποψηφίους, η απαγόρευση της συζήτησης ή του σχολιασμού των υποψηφίων από τους συνεντευκτές πριν την τελική τους επιλογή, η διεξοδική και η εκτεταμένη εκπαίδευση των συνεντευκτών, η χρησιμοποίηση στατιστικής και όχι κλινικής πρόβλεψης.

Με το πέρασμα των χρόνων αναπτύχθηκαν διαφορετικοί τύποι ή τεχνικές δομημένων συνεντεύξεων (Cook, 1993) όπως οι «Συνεντεύξεις καταστάσεων»³, η «Τυποποιημένη Συνέντευξη Περιγραφής συμπεριφοράς»⁴, η «Κατανοητική Δομημένη

³ Ο αγγλικός όρος είναι "Situational Interviews" (Latham et al, 1980) και πρόκειται για μια τεχνική δομημένης συνέντευξης, που αναπτύχθηκε στη βάση κρίσιμων περιστατικών αποτελεσματικών ή αναποτελεσματικών συμπεριφορών. Ο συνεντευκτής διαβάσει τη σειρά των ερωτήσεων με τρεις πιθανές απαντήσεις διαβαθμισμένες σε βαθμολογία κακή, μέτρια και καλή. Οι ερωτήσεις αφορούν σε καταστάσεις που είναι πιθανόν να αντιμετωπίσει ο υποψήφιος στην προσωπική του ζωή ή στο εργασιακό του περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Latham, η τεχνική αυτή είναι από τις πιο δίκαιες αφού εστιάζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές άμεσα συσχετισμένες με τον εργασιακό χώρο.

⁴ Ο αγγλικός όρος είναι "Patterned Behavior Description Interviews" (Janz, 1982) και πρόκειται για μια τεχνική δομημένης συνέντευξης, που και αυτή αναπτύχθηκε στη βάση της ανάλυσης εργασίας και των κρίσιμων περιστατικών, βαθμολογώντας τον υποψήφιο σύμφωνα με τις απαντήσεις του. Η διαφορά της σε σχέση με την προηγούμενη τεχνική έγκειται στο ρόλο του συνεντευκτή. Εδώ είναι πιο δυναμικός και δεν περιορίζεται μόνο στην ανάγνωση των ερωτήσεων. Είναι εκπαιδευμένος να «κατευθύνει» τους υποψηφίους όταν αυτοί αποκλίνουν από το πνεύμα των ερωτήσεων ή αποφεύγουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που τους απευθύνονται. Αυτή η τεχνική συνέντευξης εστιάζεται στην προηγούμενη εμπειρία του υποψηφίου και στον τρόπο με τον οποίο αντέδρασε σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Συνέντευξη»⁵ και η «Δομημένη Συμπεριφορική Συνέντευξη⁶». Οι δομημένες συνεντεύξεις, όπως θα δούμε και παρακάτω, θεωρούνται ως οι πιο έγκυρες και αξιόπιστες συνεντεύξεις.

- Η **ημιδομημένη συνέντευξη** (semistructured interview). Αποτελεί ένα συνδυασμό των δυο προηγούμενων ειδών συνέντευξης. Κατά τη διάρκεια μιας ημιδομημένης συνέντευξης, ο συνεντευκτής χρησιμοποιεί έναν «σκελετό», έναν αριθμό συγκεκριμένων θεμάτων που καλύπτει με ελεύθερες ερωτήσεις. Εάν κάτι του κινήσει το ενδιαφέρον, έχει τη δυνατότητα να το διερευνήσει σε βάθος. Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ημιδομημένη συνέντευξη προσφέρει ικανοποιητικές, με τη χαμηλότερη πιθανότητα απώλειας, πληροφορίες.

- Η **συνέντευξη άγχους** (stress interview). Κατά τη διάρκεια αυτού του τύπου της συνέντευξης, ο συνεντευκτής προσπαθεί να πιέσει τον συνεντευξιαζόμενο για να δει τις αντιδράσεις του σε καταστάσεις πίεσης. Στόχος είναι να φέρει τον υποψήφιο σε δύσκολη, σε άβολη και σε δυσάρεστη θέση. Για τον λόγο αυτό, ο συνεντευκτής π.χ. κάνει αρνητικά σχόλια για το βιογραφικό του

⁵ Ο αγγλικός όρος είναι "Comprehensive Structured Interview" (Campion, Pursell & Brown, 1988) και πρόκειται για μια τεχνική δομημένης συνέντευξης, που αποτελείται από τέσσερα μέρη όπου στο πρώτο αξιολογούνται γνώσεις που αφορούν την εργασία, στο δεύτερο γίνεται εξομοίωση εργασιακών καταστάσεων, στο τρίτο ελέγχονται τα τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος και στο τέταρτο τίθενται ερωτήσεις σχετικά με καταστάσεις που είναι πιθανόν να αντιμετωπίσει ο υποψήφιος στην προσωπική του ζωή ή στο εργασιακό του περιβάλλον, όπως στη συνέντευξη καταστάσεων.

⁶ Ο αγγλικός όρος είναι "Structured Behavioural Interview" (Motowidlo et al, 1992) και πρόκειται για μια τεχνική δομημένης συνέντευξης, που σχεδιάστηκε για έναν πολυεθνικό αμερικανικό τηλεπικοινωνιακό όμιλο. Και αυτή βασίζεται στην αρχή των κρίσιμων περιστατικών, αποτελεσματικών ή αναποτελεσματικών συμπεριφορών, δίνοντας όμως στον συνεντευκτή έναν πιο δυναμικό ρόλο και εκτός από τις προκαθορισμένες ερωτήσεις, του ζητείται να απευθύνει επιπλέον ερωτήσεις προκαλώντας τον υποψήφιο.

υποψηφίου, τον διακόπτει συνέχεια, τον έχει βάλει να καθίσει σε άβολο κάθισμα ή σε σημείο που ο ήλιος να τον τυφλώνει. Επειδή όμως οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η πιο αποτελεσματική συνέντευξη είναι αυτή όπου επικρατεί αρμονική σχέση ανάμεσα σε συνεντευκτική και συνεντευξιαζόμενο (Smither, 1994), σε συνεντεύξεις επιλογής προσωπικού σπάνια χρησιμοποιούνται οι τεχνικές της συνέντευξης άγχους.

Η συνέντευξη μπορεί να διεξαχθεί από έναν συνεντευκτή και να είναι ατομική (one to one interview), αλλά μπορεί να γίνει από δύο ή περισσότερους συνεντευκτές και να είναι ομαδική (panel interview). Τόσο η δομημένη όσο και η ημιδομημένη προσέγγιση αυξάνουν την εγκυρότητα της συνέντευξης (Schmitt, 1976). Η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνητών κλίνει υπέρ των δομημένων συνεντεύξεων (Mayfield, 1964).

Υπάρχουν πρόσφατες μελέτες (Cronshaw & Wiesner, 1989; Wright, Lichtenfel & Pursell, 1989; Marchese & Muchinsky, 1993) που δείχνουν ότι η χρήση της συνέντευξης για επιλογικούς σκοπούς δίνει πιο έγκυρα αποτελέσματα (αν και μέτρια σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού) απ' ό,τι ήταν παραδεκτό μέχρι σήμερα. Αυτό φυσικά προϋποθέτει η συνέντευξη να είναι όσο το δυνατόν πιο δομημένη, να διεξάγεται από περισσότερους από έναν εκπαιδευμένους συνεντευκτές (panel interview) και να μην αποτελεί άσκηση παγίδευσης ή στρεσαρίσματος του υποψηφίου.

Πράγματι, κατά τη μη δομημένη συνέντευξη υπάρχει συχνά η τάση να παρασύρονται τα δύο μέρη σε εκτός θέματος συζητήσεις. Αδυναμία

επίσης αποτελεί και το γεγονός ότι η έλλειψη δομής καθιστά τα αποτελέσματα τέτοιων συνεντεύξεων μη συγκρίσιμα, έστω και αν προέρχονται από τον ίδιο συνεντευκτή. Σχετικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η εγκυρότητα της μη δομημένης συνέντευξης είναι σημαντικά χαμηλότερη από αυτή της δομημένης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την έρευνα των Huffcut και Arthur (1994) στην οποία αποδείχθηκε ότι ο βαθμός της δομής της συνέντευξης είναι ένας ισχυρότατος παράγοντας μείωσης ή αύξησης του βαθμού εγκυρότητάς της. Συγκεκριμένα η εγκυρότητα από 0,20 για συνεντεύξεις με τον χαμηλότερο βαθμό δομής αυξήθηκε σε 0,56 για συνεντεύξεις με τον υψηλότερο βαθμό δομής, δηλαδή για αυστηρά δομημένες συνεντεύξεις.

Επιπλέον, έχει μεγάλη εγκυρότητα κριτηρίου και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την μελλοντική αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης του υποψηφίου, ενώ όταν συνδυάζεται με ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης γνωστικών ικανοτήτων αυξάνεται η *incremental validity*.

Η εγκυρότητα της συνέντευξης αυξάνει όσο αυξάνει η εμπειρία και η εκπαίδευση του συνεντευκτή (Conway et al, 1995, Campion et al, 1997 και Huffcutt & Woer, 1999). Επιπλέον η στάθμιση της συνέντευξης αυξάνει τόσο την αξιοπιστία όσο και την εγκυρότητα της συνολικής διαδικασίας, ενώ όταν επικεντρώνεται σε κρίσιμα περιστατικά που αφορούν την εργασία και όχι σε συμπεριφορικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, αποφεύγονται οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα (Kataoka et al, 1997).

Συνεντεύξεις από ειδικά εκπαιδευμένους συνεντευκτές, με σταθερές ερωτήσεις και κριτήρια βαθμολόγησης, με λεπτομερή καταγραφή των απαντήσεων του υποψηφίου και με προσεκτική μελέτη

των βιογραφικών στοιχείων είναι πιο αξιόπιστες και έγκυρες από τις μη δομημένες συνεντεύξεις (Stevens, 2000).

Γίνεται λοιπόν σαφές, ότι η συνέντευξη επιλογής είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποτελέσει αυτοτελή μέθοδο επιλογής προσωπικού, αφού για να αυξηθεί η εγκυρότητά της πρέπει να συνοδεύεται ή να συνοδεύει τουλάχιστον ένα ψυχολογικό τεστ (προσωπικότητας ή ικανοτήτων). Χαρακτηριστικά, όπως αναφέρουν οι Schmidt και Hunter (1998), η μέση εγκυρότητα μιας αυστηρά δομημένης συνέντευξης φτάνει το 0,51, ενώ ο συνδυασμός μιας συνέντευξης με τη μέτρηση της διανοητικής ικανότητας του υποψηφίου (General Mental Ability) η εγκυρότητα αυξάνεται στο 0,63.

Τέλος, έστω κι αν ισχύουν όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις οι συνεντευκτές πρέπει να προσπαθούν με κάθε τρόπο να αποφύγουν τα παρακάτω σφάλματα (Breakwell, 1990):

1. Ο συνεντευκτής δεν κατάφερε να επικεντρωθεί στον υποψήφιο. Ο συνεντευκτής ανησυχούσε πιο πολύ για την εικόνα που ο ίδιος έδινε στον υποψήφιο με αποτέλεσμα να μην πάρει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.

2. Ο συνεντευκτής δεν πρόσεξε τις δυσκολίες του άλλου. Πιθανά προβλήματα ακοής του υποψηφίου ή δυσκολία να καταλάβει τον τρόπο ομιλίας (γρήγορη, κακή άρθρωση, κλπ) του συνεντευκτή πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά από τον συνεντευκτή.

3. 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 ο συνεντευκτής να κρατάει στάση φιλικής ουδετερότητας.

4. 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.

5. Ο συνεντευκτής δεν έδειξε συνέπεια στις ερωτήσεις του. Δεν έκανε σε όλους του υποψήφιους τις ίδιες ερωτήσεις, ώστε να μπορεί μετά να γίνει σύγκριση.

6. Ο συνεντευκτής μιλούσε πολύ. Στο σημείο αυτό αναφερόμαστε όχι μόνο στο ότι 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, πριν πιέσει τον υποψήφιο να απαντήσει σε μια ερώτηση ή πριν ξαναυποβάλει την ερώτηση.

7. 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. Στην περίπτωση αυτή, η κρίση του βασίζεται σε επιφανειακά κριτήρια και όχι σε πραγματικούς λόγους για τους οποίους πρέπει να γίνει η επιλογή.

8. Ο συνεντευκτής αγνόησε τα κριτήρια επιλογής. Ο συνεντευκτής στηρίχθηκε στο "ένστικτο" ή σε επιφανειακά και μεροληπτικά κριτήρια. Πριν την διαδικασία επιλογής, ορίζονται συγκεκριμένα ελάχιστα κριτήρια τα οποία πρέπει να πληροί ο υποψήφιος έτσι ώστε να επιλεγθεί.

9. Ο συνεντευκτής χρησιμοποίησε καθοδηγητικές ερωτήσεις. Και φυσικά πήρε τις απαντήσεις που περίμενε. Στο θέμα των καθοδηγητικών ερωτήσεων εκείνο που θα πρέπει να τονιστεί είναι ότι πέρα από τη

λεκτική διατύπωση, καθοδηγητικός μπορεί να είναι και ο τρόπος που διατυπώνεται μια ερώτηση, το ύφος και ο τόνος της φωνής.

10. Ο συνεντευκτής δεν διευθέτησε σωστά το χώρο. Δεν είχε γωνία 45 μοιρών από τον υποψήφιο, μεταξύ τους μεσολαβούσε γραφείο, ο υποψήφιος έβλεπε σε παράθυρο, υπήρχε εξωτερικός θόρυβος κ.λπ.

11. Ο συνεντευκτής έχασε τον έλεγχο της συνέντευξης. Αυτό συμβαίνει συχνά 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.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Πρέπει να σημειώσουμε ότι έχουν γίνει αρκετές επισκοπήσεις και μετα-αναλυτικές επισκοπήσεις σχετικά με τη συνέντευξη επιλογής (περίληψη Κάντας, 1993). Η επιστημονική έρευνα έχει οδηγήσει σε γενικά συμπεράσματα σχετικά με τα θετικά και αρνητικά σημεία της συνέντευξης ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, αλλά και σε βασικές αρχές για το πώς και το ποιες αρχές πρέπει να ακολουθούνται.

Οι συνεντεύξεις, για να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, πρέπει να διενεργούνται από εξειδικευμένα άτομα με επιστημονική εκπαίδευση και υπόβαθρο, ιδιαίτερα αφού το αποτέλεσμα της επιλογής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την άποψή τους. Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού, οι ικανότητες του συνεντευκτή κρίνουν την όλη

διαδικασία, αφού αν είναι καλός ακροατής και αν μπορεί να δημιουργήσει φιλικό κλίμα εμπιστοσύνης θα έχει καλύτερα αποτελέσματα. Σε ορισμένα εργασιακά καθήκοντα, ο συνεντευκτής πρέπει να γνωρίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να μπορεί να κάνει αξιόπιστα και έγκυρα την δουλειά του.

Ο βασικότερος λόγος της διάδοσης συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι η δυνατότητα που δίνεται στον αξιολογητή να δει τον υποψήφιο. Η προσωπική επαφή φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα σημαντική για το άτομο που πραγματοποιεί την επιλογή, κάτι που δεν μπορεί να επιτευχθεί με τα τεστ ή με τα βιογραφικά στοιχεία. Η επαφή αυτή δημιουργεί στον συνεντευκτή την αίσθηση ότι μπορεί να καταλάβει εάν ένας υποψήφιος μπορεί να ενταχθεί ομαλά στον οργανισμό, εάν μπορεί να γίνει αποδεκτός ή εάν μπορεί να αποτελέσει ομάδα με τους μελλοντικούς του συναδέλφους στο χώρο εργασίας, ποιο είδος εργασίας θα του «ταίριαζε» στην επιχείρηση και να διαπιστώσει «τι είδους άνθρωπος είναι» (Armstrong, 1999 και Herriot, 1989).

Η συνέντευξη είναι μια μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο για επιλογή προσωπικού, αλλά και για αξιολόγηση προσωπικού, για προαγωγή και για διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων. Είναι μια μέθοδος με μεγάλη ευελιξία και μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικές ειδικότητες από πωλητές μέχρι διοικητικά στελέχη, από λογιστές μέχρι υπεύθυνους ηλεκτρονικών υπολογιστών και συντήρησης δικτύων.

Αποτελεί μια μέθοδο εξακρίβωσης των στοιχείων που δίνουν οι υποψήφιοι στο βιογραφικό τους σημείωμα. Ο συνεντευκτής έχει τη δυνατότητα να ελέγξει την αλήθεια στοιχείων όπως η εργασιακή εμπειρία ή οι δραστηριότητες και οι γνώσεις που οι υποψήφιοι

υποστηρίζουν ότι διαθέτουν. Επίσης βοηθάει στη συγκέντρωση πληροφοριών που δεν περιλαμβάνονται στα βιογραφικά στοιχεία ή στα αποτελέσματα από τα ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης της προσωπικότητας και των ικανοτήτων.

Δίνει την ευκαιρία τόσο στο συνεντευκτή να διαπιστώσει πραγματικά το τι ζητάει ο υποψήφιος από την εργασία του (συνθήκες εργασίας, ώρες, μισθός, εργασιακά καθήκοντα κ.λπ.), αλλά και στον ίδιο τον υποψήφιο να ξεκαθαρίσει τους όρους της πιθανής συνεργασίας. Έτσι διευκρινίζονται όλες οι λεπτομέρειες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πιθανές παρεξηγήσεις και κατά συνέπεια σε μια πιθανή μελλοντική αποχώρηση από την εργασία.

Η συνέντευξη επιλογής παρουσιάζει υψηλή προγνωστική εγκυρότητα όταν είναι αυστηρά δομημένη σχετικά με τη μορφή, το περιεχόμενο και τη δομή της, ή ακόμα όταν υπάρχουν περισσότεροι του ενός συνεντευκτές (Cook, 1993). Με τον τρόπο αυτόν, αποφεύγονται οι προκαταλήψεις και τα λάθη που μπορεί να κάνει ένας μόνο συνεντευκτής.

Σε σύγκριση με άλλες μεθόδους όπως τα Κέντρα Αξιολόγησης⁷, η συνέντευξη έχει πολύ μικρότερο κόστος, παίρνει λιγότερο χρόνο για να πραγματοποιηθεί και τα αποτελέσματά της κοινοποιούνται στον πελάτη ιδιαίτερα γρήγορα.

⁷ Για τα Κέντρα Αξιολόγησης (ορισμός, χρησιμότητα, εγκυρότητα, αξιοπιστία κ.λπ.) θα μιλήσουμε στην επόμενη ενότητα.

Εκτός από τα θετικά στοιχεία, υπάρχουν μερικά σημεία που πρέπει κανείς να τονίσει σε σχέση με την μέθοδο της συνέντευξης, τα οποία συνιστούν και τις σημαντικότερες αδυναμίες της (Schmitt, 1976):

1. Εννοϊκότητα των πληροφοριών. Οι συνεντευκτές καταλήγουν σε κρίση και απόφαση πολύ νωρίς, συνήθως τα πρώτα τρία ή τέσσερα λεπτά της συνέντευξης και δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις αρνητικές παρά στις θετικές πληροφορίες.

2. Χρονική σειρά των πληροφοριών. Η σειρά εμφάνισης των πληροφοριών κατά τη συνέντευξη παίζει ρόλο για τη διαμόρφωση της κρίσης. Οι πρώτες εντυπώσεις που διαμορφώνουν οι συνεντευκτές παίζουν μεγαλύτερο ρόλο από ό,τι οι πραγματικές πληροφορίες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι συνεντευκτές διαμορφώνουν κρίση νωρίς και μετά παύουν να ενδιαφέρονται για τις πληροφορίες που προστίθενται. Οι δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο αξιόπιστες γιατί υποχρεώνουν τους συνεντευκτές να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή.

3. Στερεότυπα. Οι συνεντευκτές λειτουργούν με βάση στερεότυπες απόψεις για τον «ιδανικό υποψήφιο» και κρίνουν τους υποψηφίους με βάση το στερεότυπο αυτό. Παρότι γνωρίζουν ότι πρέπει να είναι αντικειμενικοί και να διακρίνονται από ευρύτητα πνεύματος, αναπτύσσουν προκαταλήψεις και στερεότυπα, δηλαδή μεροληπτούν, για το πώς πρέπει να είναι το ιδανικό άτομο για τη συγκεκριμένη εργασία. Κατά συνέπεια συγκρίνουν τον κάθε υποψήφιο με αυτόν τον ιδεατό που έχουν σχηματίσει στο μυαλό τους, χάνοντας πολύτιμες πληροφορίες για άτομα που δεν ταιριάζουν στην ιδεατή εικόνα, αλλά που θα μπορούσαν να είναι ικανότατα για την εργασιακή θέση για την οποία προορίζονται.

4. Μη λεκτικά σήματα. Οι μη λεκτικές πληροφορίες (στάση, έκφραση, βλέμμα, εκνευρισμός, κλπ) αποδεικνύονται πολλές φορές πιο

σημαντικές από τις λεκτικές. Η διαφορετική αξιολόγηση των υποψηφίων από διαφορετικούς συνεντευκτές ίσως οφείλεται στο συνδυασμό λεκτικών και μη λεκτικών πληροφοριών.

5. Ομοιότητα με συνεντευκτή. Πολύ συχνά οι συνεντευκτές τείνουν να προτιμούν υποψηφίους που παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους. Η ομοιότητα με το συνεντευκτή ως προς τις στάσεις ή την καταγωγή ή την εκπαίδευση ή την επαγγελματική πορεία επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τις αξιολογήσεις που κάνουν οι συνεντευκτές. Πρόκειται για το φαινόμενο «ομοίου με εμένα» ή αλλιώς “similar-to-me effect”.

6. Αντιθέσεις (contrast effect). Η αξιολόγηση ενός υποψηφίου εξαρτάται άμεσα από την επίδοση του προηγούμενου ή του επόμενου υποψηφίου, αφού ο συνεντευκτής επηρεάζεται από την εντύπωση που του κάνει αυτός που έχει προηγηθεί. Έτσι αν ο πρώτος υποψήφιος είναι πάρα πολύ ικανός σε ένα συγκεκριμένο τομέα, είναι σε θέση να υπερκαλύψει τα θετικά στοιχεία των υπολοίπων. Σχετικά ευρήματα αποδεικνύουν ότι η γενική εικόνα του υποψηφίου που προηγήθηκε επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την κρίση που διαμορφώνεται για τον υποψήφιο που έπεται.

7. Η πείρα των συνεντευκτών. Οι πεπειραμένοι συνεντευκτές δεν παρουσιάζουν μεγαλύτερη αξιοπιστία από τους μη πεπειραμένους, αλλά λαμβάνουν περισσότερο υπ' όψιν την ανάγκη για περιορισμό του αριθμού των υπό κρίση υποψηφίων και κατά συνέπεια είναι πιο αυστηροί στις κρίσεις τους.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την προβλεπτική ικανότητα της συνέντευξης επιλογής είναι, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, οι αδυναμίες που παρουσιάζουν οι ίδιοι οι συνεντευκτές. Ο πιο συνηθισμένος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα την

έκβαση και τα αποτελέσματα της συνέντευξης επιλογής είναι η προσκόλληση περισσότερο στα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου παρά στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει. Στοιχεία όπως η εξωτερική εμφάνιση, η γοητεία, η πρωτοβουλία, οι καλές επικοινωνιακές ικανότητες βαρύνουν στη γνώμη των συνεντευκτών περισσότερο από τυπικά προσόντα όπως είναι η εκπαίδευση, η προϋπηρεσία κ.λπ. με αποτέλεσμα, οι γοητευτικοί υποψήφιοι του αντίθετου φύλου να προτιμούνται από τους λιγότερο εμφανίσιμους (Smither, 1994).

Συχνά, οι συνεντευκτές επηρεάζονται από μεμονωμένες αντιδράσεις, πληροφορίες ή στοιχεία που παρουσιάζονται κατά τη συνέντευξη και όχι από αντικειμενικά κριτήρια που πρέπει να τους οδηγήσουν στην επιλογή ή στην απόρριψη ενός υποψηφίου (Armstrong, 1999). Έτσι οι συνεντευκτές σχηματίζουν άποψη για την καταλληλότητα ή μη ενός υποψηφίου είτε από την αρχική εικόνα που παρουσιάζει ο συνεντευξιζόμενος (primacy effect), είτε από την τελευταία εντύπωση που τους δημιουργεί (recency effect). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία μιας πιο θετικής ή πιο αρνητικής εικόνας του υποψηφίου από την πραγματική και κατά συνέπεια μια λανθασμένη επιλογή.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η συνέντευξη επιλογής προσωπικού είναι μια διαδικασία κατά την οποία πρέπει μέσω των περιορισμένων πληροφοριών και ανεπαρκών στοιχείων που προσφέρονται από τον υποψήφιο, ο συνεντευκτής πρέπει να καταλήξει, μετά από μια σειρά λογικών συλλογισμών, σε μια απόφαση επιλογής ή απόρριψης. Σύμφωνα με τη θεωρία της απόδοσης (attribution theory)⁸, ένα άτομο προσπαθεί να

⁸ Για τη θεωρία της απόδοσης ή την κοινωνική απόδοση έχουν διατυπωθεί τέσσερις κεντρικές θεωρίες (Παπαστάμου, 1989): α) η θεωρία του Heider, ο οποίος μίλησε για την ψυχολογία της κοινής λογικής, β) η θεωρία των Jones και David, οι οποίοι ανέπτυξαν τη

ερμηνεύσει τη δική του συμπεριφορά ή τη συμπεριφορά ενός άλλου, αποδίδοντάς την σε ενδογενείς ή σε εξωγενείς παράγοντες (Παπαστάμου, 1989). Έτσι και στην επιλογή προσωπικού, παρουσιάζονται μεροληπτικές διαδικασίες εξήγησης της συμπεριφοράς ή των επιτευγμάτων των συνεντευξιαζόμενων (Κάντας, 1998). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η «διαστρέβλωση της προσωπικής προτίμησης» (personal liking bias) ή «διαστρέβλωση της αυτοεξυπηρέτησης» (self-serving bias) χωρίς κάποιο αντικειμενικό λόγο. Αν κάτι που προβληματίζει τον συνεντευξιαζόμενο συνδέεται με τον συνεντευκτή, τότε ο τελευταίος προσπαθεί να το αποδώσει σε κάτι που τον συμφέρει).

Στην όλη διαδικασία επιλογής προσωπικού μέσω της συνέντευξης επιλογής υπάγεται και το φαινόμενο του «πρότερου». Σύμφωνα με αυτό, σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της τελικής εντύπωσης εκτός από τα κεντρικά χαρακτηριστικά έχει και η σειρά παρουσίασης των χαρακτηριστικών ερεθισμάτων. Αυτό διαπιστώθηκε και σ' ένα από τα πειράματα του Asch (1946). Σύμφωνα με το φαινόμενο αυτό, οι πληροφορίες που παρουσιάζονται πρώτες επηρεάζουν την τελική εντύπωση περισσότερο από τις πληροφορίες που παρουσιάζονται τελευταίες. Υπάρχει και το αντίστροφο φαινόμενο, το φαινόμενο του «ύστερου», όπου μεγαλύτερη επιρροή στο σχηματισμό της τελικής εντύπωσης ασκούν οι πληροφορίες που παρουσιάζονται τελευταίες, όμως εμφανίζεται σπανιότερα κατά τους Jones & Goethal (1972).

Αναντίρρητα, το πολύπλοκο αυτό φαινόμενο της δημιουργίας εντυπώσεων αφορά πάρα πολλές πτυχές της καθημερινότητάς μας. Κάθε

«θεωρία των επαγωγικών αντιστοιχιών», γ) οι θεωρίες του Kelley, εισάγοντας τις έννοιες της συναίνεσης, της συνοχής και της διαφοροποίησης ως παράγοντες που επηρεάζουν τις διαδικασίες απόδοσης και δ) η θεωρία του Weiner, η οποία αναφέρεται στην εκπλήρωση ενός έργου και στον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύονται οι επιτυχίες και οι αποτυχίες.

άνθρωπος επιδιώκει να δημιουργήσει μια καλή εικόνα για τον εαυτό του, στοιχείο θετικό για την αυτοεκτίμησή του, αλλά και για τους άλλους. Έτσι, χωρίς να το αντιλαμβανόμαστε υποβάλλουμε τον εαυτό μας σ' ένα είδος υποκριτικής (Fiske & Taylor, 1991), αναπτύσσουμε δηλαδή διάφορες τεχνικές αυτοπαρουσίασης. Ο χειρισμός αυτός των εντυπώσεων περνάει, σύμφωνα με τους Leary & Kowalski (1990) από δυο στάδια, αυτό των κινήτρων και της κατασκευής της επιθυμητής εικόνας. Ο χειρισμός των εντυπώσεων και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται (Fiske & Taylor, 1991), είναι πάρα πολύ σημαντικά στο πλαίσιο μιας συνέντευξης τόσο για τον συνεντευκτή όσο και για τον συνεντευξιαζόμενο.

Γενικότερα, έχει διαπιστωθεί ότι οι άνθρωποι προβαίνουν πιο συχνά σε θετικές παρά σε αρνητικές αξιολογήσεις των άλλων, φαινόμενο που έχει χαρακτηριστεί «θετική μεροληψία» (Sears, 1983). Στους άλλους πιο συχνά βλέπουμε θετικά παρά αρνητικά στοιχεία. Όμως, αυτές οι λίγες αρνητικές πληροφορίες αποκτούν ακριβώς για αυτό το λόγο μεγαλύτερη βαρύτητα στην κρίση μας, η λεγόμενη “αρνητική μεροληψία” (Sworonski & Carlson, 1989) καθώς είναι πιο σπάνιες και περισσότερο σαφείς από τις θετικές, γεγονός που μας επιτρέπει να είμαστε πιο σίγουροι στις αξιολογήσεις μας. Έτσι και οι συνεντευκτές τείνουν να προσέχουν περισσότερο τις αρνητικές από τις θετικές πληροφορίες που λαμβάνουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Smither, 1994). Αυτό συμβαίνει γιατί το αποτέλεσμα μιας επιλογής μπορεί να είναι μια λανθασμένη επιλογή, που θα φανεί σε σύντομο χρονικό διάστημα και η ευθύνη του λάθους θα αποδοθεί στον συνεντευκτή, ή η απόρριψη ενός πολύ ικανού υποψηφίου, που δε θα φανεί πουθενά. Οι συνεντευκτές λοιπόν έχουν την τάση να προσπαθούν να βρουν λόγους απόρριψης ενός υποψηφίου για να καλύψουν την πιθανότητα να προκρίνουν έναν μη ικανό υποψήφιο.

Πολλές φορές, οι συνεντευκτές επικεντρώνουν την προσοχή τους σε ένα θετικό ή αρνητικό στοιχείο στη συμπεριφορά, στα λεγόμενα ή στα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου (φαινόμενο του φωτοστέφανου ή της φωτοσκίασης). Αποτέλεσμα είναι η απώλεια σημαντικής πληροφορίας, αφού η τελική κρίση του συνεντευκτή θα βασιστεί στο ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που του έκανε εντύπωση (Κάντας, 1998).

Οι συνεντευκτές συνήθως βαθμολογούν χαμηλότερα τις γυναίκες υποψήφιες σε σχέση με τους άνδρες όταν τα τυπικά τους προσόντα είναι ίδια (Smither, 1994), όχι όμως όταν πρόκειται για θέσεις εργασίας που θεωρούνται «γυναικείες». Έτσι παρατηρείται ότι υπάρχει μια διάκριση υπέρ ή κατά του άνδρα ή της γυναίκας όταν έχουν κάνει αίτηση για μια εργασία που δεν είναι κοινωνικά αποδεκτή για το φύλο τους π.χ. σε μια γραμματειακή θέση ένας άνδρας υποψήφιος βαθμολογείται χαμηλότερα από μια γυναίκα με τα ίδια προσόντα.

Η ποιότητα και το ύφος του συνεντευκτή επηρεάζει σημαντικά την έκβαση της συνέντευξης. Μπορεί να είναι υπερβολικά επιεικής ή υπερβολικά αυστηρός με έναν συγκεκριμένο υποψήφιο (leniency / severity effect), επειδή έχει ήδη σχηματίσει μια εικόνα από το βιογραφικό του ή από άλλες πηγές πληροφοριών (Stevens, 2000). Το αποτέλεσμα είναι τα κριτήρια και η συνολική διαδικασία να μην είναι κοινή για όλους και αξιόλογοι υποψήφιοι να απορριφθούν επειδή κρίθηκαν αυστηρά και το αντίστροφο όχι τόσο ικανοί υποψήφιοι επιλέγονται επειδή οι συνεντευκτές είναι επιεικείς μαζί τους.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στην τελική επιλογή έχουν οι ερωτήσεις που τίθενται από τους συνεντευκτές. Συχνά γίνονται ερωτήσεις που εξετάζουν την πρόθεση του υποψηφίου, προσπαθώντας ουσιαστικά να προσομοιώσουν πραγματικές εργασιακές συνθήκες. Όμως η πράξη δεν

ταυτίζεται με την πρόθεση και οι απαντήσεις οδηγούν σε λανθασμένα και αυθαίρετα συμπεράσματα (Herriot, 1989). Επιπλέον, οι συνεντευκτές κάνουν ερωτήσεις που ουσιαστικά καθοδηγούν τον υποψήφιο σε αυτό που θέλουν οι ίδιοι να ακούσουν (leading questions). Οι απαντήσεις που «θέλουν» να ακούν οι συνεντευκτές είναι οι κοινωνικά αποδεκτές και επιθυμητές. Οι υποψήφιοι γνωρίζουν περίπου τι θα ερωτηθούν με αποτέλεσμα να είναι προετοιμασμένοι είτε χρησιμοποιώντας την εμπειρία τους από προηγούμενες συνεντεύξεις είτε μελετώντας οδηγούς συνεντεύξεων και συμπεριφοράς για να δώσουν την καλύτερη δυνατή εικόνα (impression management). Έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να παραπλανήσουν τον συνεντευκτή δίνοντας σκόπιμα μια θετική εικόνα, καλύπτοντας κάποια αρνητικά τους στοιχεία. Η αξιοπιστία των λεγομένων του υποψηφίου δεν μπορεί να ελεγχθεί άμεσα, ενώ υπάρχουν και στοιχεία που μπορεί ο συνεντευξιαζόμενος να μην επιθυμεί να αποκαλύψει.

Τα αρνητικά σημεία της συνέντευξης υπερτερούν σε σχέση με τα πλεονεκτήματά της ως μέθοδος επιλογής προσωπικού. Όμως για τους λόγους που αναφέραμε και παραπάνω, ο τύπος της παραδοσιακής συνέντευξης θα παραμείνει το κυριότερο μέσο επιλογής προσωπικού. Για τη βελτίωση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της συνέντευξης, δηλαδή για την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίησή της, θα μπορούσαν να ληφθούν υπ' όψιν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες (Cook, 1993).

Πρώτα απ' όλα, βασικό ρόλο στη βελτίωση της συνέντευξης επιλογής παίζουν η εμπειρία, οι ικανότητες του συνεντευκτή καθώς και η ειδική εκπαίδευσή του. Η προσεκτική επιλογή του μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αξιοπιστίας της διαδικασίας. Βέβαια είναι δύσκολο να ορίσουμε την ικανότητα «του να επιλέγεις ανθρώπους», αλλά έρευνες των Ghiselli (1966), Zedeck, Tziner και Middlestadt (1983) και Dougherty,

Ebert και Callender (1986) αποδεικνύουν ότι διαφορετικοί συνεντευκτές παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα ακρίβειας. Ο προσδιορισμός έμπειρων και ικανών συνεντευκτών είναι μια δυσχερής και «επικίνδυνη» γιατί δεν έχει ακόμη εξελιχθεί μια μέθοδος ή ένα ψυχομετρικό εργαλείο επιλογής συνεντευκτών.

Δεύτερον, η εκπαίδευση του συνεντευκτή μπορεί να αποτελέσει έναν επιτυχημένο σύμμαχο στην προσπάθεια για εγκυρότερες και πιο αξιόπιστες συνεντεύξεις. Οι συνεντευκτές μπορούν να εκπαιδευτούν σε θέματα προκαταλήψεων, λανθασμένων κρίσεων και συμπεριφορών, σωστής βαθμολόγησης και παρατήρησης. Η εκπαίδευση αυτή βοηθά τους συνεντευκτές να αποφεύγουν τα λάθη που κάνουν συχνά με αποτέλεσμα να κάνουν τις επιλογές πιο αξιόπιστες (Maurer & Fay, 1988) και πιο ακριβείς στην παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Όμως αυτοί που ασκούν αρνητική κριτική, σχετικά με την εκπαίδευση των συνεντευκτών, υποστηρίζουν ότι ένα απλό πρόγραμμα εκπαίδευσης δεν είναι ικανό να αλλάξει τον τρόπο σκέψης ενός ανθρώπου, τις προσλαμβάνουσες παραστάσεις του και τις προκαταλήψεις τόσων ετών. Οι Campion και Campion (1987) τονίζουν την αναποτελεσματικότητα τέτοιων εκπαιδεύσεων υποστηρίζοντας ότι μπορεί οι συνεντευκτές να εκπαιδεύονται στις σωστές τεχνικές και στο τι να αποφεύγουν, αλλά στην πράξη πολύ λίγοι εφαρμόζουν αυτά που τους έμαθαν.

Τρίτον, σε περιπτώσεις που ο συνεντευκτής γνωρίζει από πριν ποιο είναι το κρίσιμο σημείο που πρέπει να προσέξει σε έναν υποψήφιο, για παράδειγμα την εργασιακή εμπειρία και όχι τις μορφωτικές γνώσεις, τις τεχνικές ικανότητες και όχι τα ηγετικά προσόντα, τότε έχει περισσότερες πιθανότητες να επιλέξει τον κατάλληλο υποψήφιο. Βέβαια για να γνωρίζει τις λεπτομέρειες αυτές πρέπει να διαθέτει περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) και να έχει εκ των προτέρων ετοιμάσει σχετικές

ερωτήσεις. Για τον λόγο αυτόν, όπως προείπαμε, οι δομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν σημαντικά υψηλότερη εγκυρότητα από τις μη δομημένες ή τις ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Ένα από τα βασικά προσόντα ενός επιτυχημένου συνεντευκτή είναι η ικανότητά του να ακούει προσεκτικά τον συνεντευξιζόμενο (Cook, 1993). Οι έμπειροι συνεντευκτές είναι πιο προσεκτικοί στο τι λένε οι υποψήφιοι και πιο ακριβείς στις παρατηρήσεις τους. Ο ρόλος του συνεντευκτή δεν πρέπει να περιορίζεται στη φυσική του παρουσία και μόνο. Η ενεργητική και προσεκτική ακρόαση συμβάλλει στην εγκυρότερη πρόβλεψη της μελλοντικής εργασιακής συμπεριφοράς του υποψηφίου (Cline, 1964).

Από την άλλη, η χρησιμοποίηση και η προσοχή που δίνεται από τους συνεντευκτές στις πληροφορίες που λαμβάνουν από τον υποψήφιο είναι παράγοντες κρίσιμοι για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης. Τα στοιχεία που αντλούνται από μια τυπική συνέντευξη είναι πολλά, λεκτικά και μη λεκτικά, γνωστικά και συμπεριφορικά, πληροφορίες που είναι σε θέση να οδηγήσουν τον συνεντευκτή σε μια σωστή επιλογή ή να τον παραπλανήσουν. Τόσο ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται τις πληροφορίες αυτές, όσο και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιεί τα γεγονότα και τα στοιχεία που του παρέχονται από τον υποψήφιο, μπορούν να επηρεάσουν την εγκυρότητα της συνέντευξης επιλογής. Επίσης ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται και στη βαρύτητα της κάθε πληροφορίας, αφού κρίσιμα στοιχεία μπορεί να υποτιμηθούν και ασήμαντες πληροφορίες να παραπλανήσουν τον συνεντευκτή, οδηγώντας τον σε λανθασμένες αποφάσεις. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει ασυνέπεια σχετικά με τον τρόπο πρόσληψης των πληροφοριών ανάμεσα σε διαφορετικούς συνεντευκτές (Tullar, Mullins & Caldwell, 1979)

με αποτέλεσμα τη μείωση της εγκυρότητας αλλά και της αξιοπιστίας της συνολικής διαδικασίας.

Πολλοί πιστεύουν ότι μέσα σε 30 ή 45 λεπτά δεν είναι δυνατόν να γίνει μια δίκαιη και αξιόπιστη επιλογή κάποιου για την πλήρωση μιας εργασιακής θέσης. Από την άλλη, το είδος της συνέντευξης οδηγεί σε αντιφατικά αποτελέσματα. Αν δηλαδή είναι χαλαρής δομής έχει χαμηλή προγνωστική εγκυρότητα και δυσκολεύει την κωδικοποίηση, την επεξεργασία και την ερμηνεία των στοιχείων. Αν είναι αυστηρά δομημένη μπορεί να έχει υψηλή εγκυρότητα, αλλά μπορεί να χαθεί πολύτιμη πληροφορία ή να είναι βαρετή για έναν ταλαντούχο συνεντευκτή μειώνοντας την απόδοσή του.

Παρότι, όπως είδαμε παραπάνω, η αυστηρά δομημένη συνέντευξη επιλογής έχει περισσότερα πλεονεκτήματα από τη μη δομημένη συνέντευξη, οι οργανισμοί συνεχίζουν να επιλέγουν την ελεύθερη συνέντευξη (Salgado, 1999). Ο Dipboye (1997) αναφέρει έξι λόγους που εξηγούν την επιλογή αυτή:

1. Οι δομημένες συνεντεύξεις βλάπτουν την ικανότητα της επιλογής και προσέλκυσης υποψηφίων.
2. Οι συντευκτές προτιμούν τη μη δομημένη συνέντευξη επιλογής γιατί αυτή η μορφή συνέντευξης τους προσφέρει περισσότερα περιθώρια αυτονομίας και ελευθερίας.
3. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις δίνουν στον συνεντευκτή τη δυνατότητα να ελέγξει εάν ο υποψήφιος ταιριάζει στην εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού. Αντίθετα, οι αυστηρά δομημένες συνεντεύξεις έχουν ως στόχο τον έλεγχο των κριτηρίων που έχουν τεθεί από την αρχή της διαδικασίας

επιλογής και αφορούν τη γνώση, τις ικανότητες, τις απόψεις τους και άλλους παράγοντες.

4. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις στα μάτια των συνεντευκτών και των υποψηφίων φαίνονται πιο δίκαιες.
5. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις δίνουν στους συνεντευκτές τη δυνατότητα να ασκήσουν δύναμη και επιρροή.
6. Οι μη δομημένες συνεντεύξεις δίνουν στον συνεντευκτή τη δυνατότητα να μεταφέρει στον υποψήφιο τις βασικές αξίες και τις αρχές της εργασιακής κουλτούρας του οργανισμού.

Κλείνοντας θα πρέπει να πούμε ότι η συνέντευξη είναι και θα είναι επικρατούσα μέθοδος επιλογής προσωπικού, όμως δεν πρέπει ποτέ να αποτελεί αποκλειστικό εργαλείο επιλογής. Σχεδόν κανένας δεν προσλαμβάνεται σε μια θέση εργασίας εάν δεν περάσει τουλάχιστον μια φορά από τη διαδικασία της συνέντευξης. Η συνέντευξη επιλογής είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος και εκτός από την επιλογή προσωπικού χρησιμοποιείται και στον ακαδημαϊκό τομέα, σε πανεπιστήμια για την εισαγωγή φοιτητών σε προπτυχιακά ή μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών. Η ευελιξία της συνέντευξης (αυστηρά ή άναρχα δομημένη, με έναν ή περισσότερους συνεντευκτές, ενδοεπιχειρησιακά ή σε εξωτερικούς χώρους, με έναν υποψήφιο ή με ομάδα συνεντευξιαζόμενων) της δίνει δικαιωματικά, παρά τα σημαντικά μειονεκτήματα που παρουσιάζει, τον τίτλο του κυρίαρχου στις μεθόδους επιλογής προσωπικού.

1.2.2 Κέντρα Αξιολόγησης.

Η πολλαπλή μέθοδος αξιολόγησης έχει τις ρίζες της στον τομέα της ψυχολογίας από τη δεκαετία του 1930, όταν χρησιμοποιήθηκαν Κέντρα Αξιολόγησης για την επιλογή αξιωματικών τόσο στον γερμανικό όσο και στον βρετανικό στρατό. Στα τέλη της δεκαετίας του 1950, η AT&T (American Telephone and Telegraph Company) ξεκίνησε τις έρευνές της στα πλαίσια ενός προγράμματος για την ανάπτυξη των διευθυντικών της στελεχών. Οι αξιολογήσεις γίνονταν σε ένα συγκεκριμένο κτίριο της AT&T, το οποίο ονομάστηκε **Κέντρο Αξιολόγησης**, μια ονομασία που επικράτησε για να περιγράψει τη συγκεκριμένη μέθοδο.

Με τον όρο **Κέντρα Αξιολόγησης** περιγράφουμε μια ευρεία μέθοδο που χρησιμοποιείται για την επιλογή διοικητικού προσωπικού, κυρίως υψηλόβαθμων στελεχών, για την αξιολόγηση της απόδοσης και για τη διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και δυνατοτήτων ανάπτυξης. Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός για τα Κέντρα Αξιολόγησης, αφού το περιεχόμενό τους διαφέρει ανάλογα με τους σκοπούς και τους στόχους του προγράμματος. Επίσης, προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες χρήσης τους και δύναται να είναι ατομικά, αξιολογώντας έναν μόνο υποψήφιο, ή ομαδικά, επιλέγοντας έναν από δύο ή περισσότερους αξιολογούμενους, παρουσιάζοντας σημαντικές διαφορές στην υλοποίηση και στον σχεδιασμό τους, ανεξάρτητα από τα κοινά τους χαρακτηριστικά (Woodruffe, 1993).

Τα Κέντρα Αξιολόγησης αποτελούν την πιο σύνθετη μέθοδο επιλογής προσωπικού, αφού βασίζονται στην πολυδιάστατη και πολυπαραγοντική αξιολόγηση (Cook, 1993). Αυτό σημαίνει ότι όταν σχεδιάζεται ένα Κέντρο Αξιολόγησης καθορίζεται ένα σύνολο γνωρισμάτων (προσωπικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων) και

χρησιμοποιούνται διαφορετικές μέθοδοι για την μέτρησή τους. Κύριο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι ότι, σε αντίθεση με τις περισσότερες άλλες μεθόδους που συνήθως επιλέγονται για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, χρησιμοποιεί την ολιστική προσέγγιση για την αξιολόγηση των συμμετεχόντων.

Πιο συγκεκριμένα, πρώτα συγκεντρώνονται στοιχεία που αφορούν την εργασία και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο «ιδανικός» υποψήφιος, μέσα από ανάλυση εργασιακής θέσης, συνεντεύξεις με έμπειρους managers και βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιήθηκαν επιτυχώς σε άλλα προγράμματα Κέντρων Αξιολόγησης. Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διερευνώνται ανάλογα με τις ανάγκες της θέσης εργασίας, την κουλτούρα του οργανισμού και τους σκοπούς της αξιολόγησης είναι κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας και συνήθως αποτελούνται από τις συνθετικές ικανότητες, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις ικανότητες επικοινωνίας, τις ηγετικές ικανότητες, τις ικανότητες ομαδικής εργασίας, τις οργανωτικές και τις διοικητικές ικανότητες κ.λπ. (Woodruffe, 1993).

Σύμφωνα με τους Jansen και De Jongh (1997) τα Κέντρα Αξιολόγησης μετρούν τέσσερις βασικές διαστάσεις ή όπως τις αποκαλούν μετά-διαστάσεις. Αυτές κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Οι δυνάμεις της νοημοσύνης (powers of intelligence), που αφορούν ένα ευρύ σύνολο γνωστικών συμπεριφορών.
2. Οι κοινωνικές δεξιότητες (social skills), που αφορά όλα τα είδη της επικοινωνιακής συμπεριφοράς.

3. Οι δυνάμεις της αποφασιστικότητας (powers of determination), που αφορούν όλες τις εκφάνσεις των επιχειρηματικών συμπεριφορών (διαχείριση, διοίκηση).
4. Η δύναμη της θέλησης (will – power), που αφορά τις ατομικές δυνάμεις και την ψυχική αντοχή του υποψηφίου.

Φυσικά, ένα Κέντρο Αξιολόγησης μπορεί να μετρά λιγότερες ή περισσότερες διαστάσεις ή κριτήρια που καθορίζονται χρησιμοποιώντας μια ποικιλία τεχνικών ανάλυσης εργασίας για τη διασφάλιση της σύνδεσής τους με την αποτελεσματική εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 1: Οι (μετά-) διαστάσεις των Κέντρων Αξιολόγησης
(Jansen & De Jongh, 1997, p 26)

Μετά – διάσταση	Διάσταση
Οι δυνάμεις της νοημοσύνης	Ανάλυση προβλημάτων Επίλυση προβλημάτων Δημιουργικότητα
Οι κοινωνικές δεξιότητες	Διαπροσωπική ευαισθησία Κοινωνικότητα Ηγεσία
Οι δυνάμεις της αποφασιστικότητας	Σχεδιασμός και οργάνωση Ανάθεση καθηκόντων και διοικητικός έλεγχος
Η δύναμη της θέλησης	Πρωτοβουλία Επιμονή Σταθερότητα Αποφασιστικότητα

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας διαφορετικές μεθόδους αξιολόγησης των παραπάνω εργασιακών διαστάσεων, διαφορετικές

δοκιμασίες όπως συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις, ασκήσεις, προφορικές παρουσιάσεις, δείγματα έργου, γραπτά τεστ, προσομοιώσεις λήψης αποφάσεων ή ηγεσίας κ.α., αξιολογούνται οι υποψήφιοι. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ένα Κέντρο Αξιολόγησης σχεδιάζεται για μια μικρή ομάδα υποψηφίων, από 6 έως 12 άτομα, ενώ η διάρκειά του είναι από μια έως επτά ημέρες, διάστημα στο οποίο οι υποψήφιοι υποβάλλονται στις παραπάνω διαδικασίες.

Οι αξιολογητές εστιάζουν την προσοχή τους στις κρίσιμες διαστάσεις τις εργασίας που έχουν προκαθοριστεί και οι δοκιμασίες λειτουργούν σαν μέσο αξιολόγησης της επίδοσης στα προκαθορισμένα κριτήρια. Η αναλογία αξιολογητών αξιολογουμένων σε ένα Κέντρο Αξιολόγησης είναι συνήθως δύο προς ένα (Woodruffe, 1993).

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Τα Κέντρα Αξιολόγησης άρχισαν να χρησιμοποιούνται αλλά και να μελετώνται ως μέθοδος επιλογής προσωπικού της τελευταίες δεκαετίες (Thornton, 1992). Οι λόγοι για τη ευρεία χρήση τους είναι δυο: η σταθερότητα των αποτελεσμάτων ερευνών που υποστηρίζουν την υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου (Harris, Becker & Smith, 1993) καθώς και η υψηλή εγκυρότητα όψεως ή φαινομενική εγκυρότητα (face validity) – υπάρχει η αίσθηση ότι αυτός είναι ο πιο δίκαιος τρόπος επιλογής προσωπικού (Torrington & Hall, 1991). Μπορεί η επιλογή προσωπικού να αποτελεί τη συνηθέστερη χρήση των κέντρων αξιολόγησης, η μέθοδος αυτή όμως είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη διάγνωση των εκπαιδευτικών

αναγκών, για την ανάπτυξη τόσο του προσωπικού όσο και της διοίκησης και για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η υψηλή φαινομενική εγκυρότητα, δηλαδή η υψηλή αποδοχή που παρουσιάζουν τα Κέντρα Αξιολόγησης από τους αξιολογητές αλλά κυρίως από τους αξιολογούμενους αποτελεί εγγύηση ότι δεν θα γίνουν μηνύσεις από τους υποψηφίους για διακρίσεις, αδιαφάνεια και αδικία. Μάλιστα στις Η.Π.Α., σε σύγκριση με τις άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού, τα ομοσπονδιακά δικαστήρια δέχονται τα Κέντρα Αξιολόγησης ως δίκαια και αντικειμενικά ιδιαίτερα σε θέματα κοινωνικών ή φυλετικών διακρίσεων (Feltham, 1989).

Από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα ενός Κέντρου Αξιολόγησης είναι η προγνωστική του ικανότητα (predictive validity) στην αξιολόγηση προσωπικού και σε θέματα προαγωγών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η έρευνα για την πρόοδο των Διευθυντικών Στελεχών (Management Progress Study) που έγινε στην AT&T (Zaal, 1998). Πιο συγκεκριμένα, η ομάδα στόχος αποτελείτο από άτομα που μόλις είχαν αποφοιτήσει είτε από το πανεπιστήμιο είτε από το λύκειο. Η ομάδα αξιολογήθηκε και τα αποτελέσματα κρατήθηκαν κρυφά. Δέκα χρόνια αργότερα, αποδείχθηκε ότι το 75% με 82% των ατόμων που είχαν γίνει μεσαία διοικητικά στελέχη είχαν σωστά αξιολογηθεί με υψηλούς βαθμούς στο Κέντρο Αξιολόγησης. Επίσης, όσοι managers είχαν παραμείνει στάσιμοι στα πρώτα διοικητικά επίπεδα είχαν αξιολογηθεί αρνητικά. Έρευνες σχετικές με την χρήση των Κέντρων Αξιολόγησης στην επιλογή προσωπικού δεν παρουσιάζουν συνεπή αποτελέσματα προγνωστικής εγκυρότητας (Torrington & Hall, 1991).

Η επιλογή προσωπικού με ένα Κέντρο Αξιολόγησης γίνεται με ποικίλους τρόπους, αφού περιλαμβάνει ασκήσεις εξομοιώσεις,

συνεντεύξεις, ψυχομετρικά εργαλεία και τεστ. Όλες αυτές οι δοκιμασίες έχουν ποιοτικές και ποσοτικές διαβαθμίσεις δυσκολίας έτσι ώστε η ερμηνεία των αποτελεσμάτων να είναι πιο εύκολη και η διαφοροποίηση της ικανότητας των υποψηφίων πιο ευδιάκριτη. Ο καλύτερος και ικανότερος σε ένα σύνολο παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση υποψήφιος ξεχωρίζει πιο εύκολα σε ένα κέντρο αξιολόγησης σε σχέση με τις άλλες μεθόδους.

Ένα Κέντρο Αξιολόγησης ελέγχει αν αυτά που ο υποψήφιος υποστηρίζει στη συνέντευξη είναι πραγματικά ή λέει ψέμματα, π.χ. στη συνέντευξη ή στο βιογραφικό του. Εξετάζονται οι πραγματικές εργασιακές του ικανότητες σε συνθήκες που θα αντιμετωπίσει στην καθημερινή του ζωή και όχι οι ικανότητές του σε τεστ ή ασκήσεις που απαιτούν χαρτί και μολύβι. Αποφεύγονται, λοιπόν, οι περιπτώσεις εξαπάτησης ή παραποίησης των στοιχείων από τους υποψηφίους. Τα Κέντρα Αξιολόγησης έχουν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και εργασιακά καθήκοντα υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου.

Έρευνα των Thorton & Byham (1982) έδειξε ότι η εγκυρότητα μεταξύ βαθμολογητών (interrater validity) των Κέντρων Αξιολόγησης φτάνει σε τιμές του 0.80, όχι σε σπάνιες περιπτώσεις, αλλά στην πλειοψηφία των ελέγχων.

Παρουσιάζουν υψηλή αξιοπιστία, αφού οι υποψήφιοι που επανεξετάστηκαν σε εύλογο χρονικό διάστημα από την πρώτη τους αξιολόγηση παρουσίασαν τα ίδια αποτελέσματα. Ενώ κάποιοι άλλοι που παρουσίασαν καλύτερα αποτελέσματα δήλωσαν ότι όλη η διαδικασία τους έκανε να βελτιώσουν στοιχεία στα οποία θεωρούσαν ότι μειονεκτούσαν (Jansen & De Jongh, 1997). Επιπλέον, τα Κέντρα Αξιολόγησης μπορούν να διαπιστώσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες που

μπορεί να έχει ένας υποψήφιος, ώστε να βελτιώσει τόσο τον εαυτό του όσο και τις εργασιακές του ικανότητες.

Ένα Κέντρο Αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανάλογα με τους στόχους του πελάτη και να προσαρμοστεί σε αυτούς. Είναι πιο ευέλικτο σε σχέση με τις άλλες μεθόδους και ειδικά σχεδιασμένο για να ικανοποιεί τις συγκεκριμένες ανάγκες μιας θέσης εργασίας (taylor-made).

Τέλος, η επιλογή του σωστού ανθρώπου στην κατάλληλη θέση και η αποφυγή λανθασμένων επιλογών αποτελούν παράγοντες που αντισταθμίζουν το ιδιαίτερα υψηλό κόστος δημιουργίας ενός Κέντρου Αξιολόγησης, σε σχέση με τις άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Ας μην ξεχνάμε ότι η υψηλή αποδοτικότητα που μπορεί να έχει ένας ικανός εργαζόμενος και η αποφυγή νέων εξόδων για μια νέα επιλογή προσωπικού αποτελούν κίνητρα για την αποδοχή του ως μεθόδου επιλογής προσωπικού. Έχουν γίνει πολλές αναλύσεις κόστους – κερδών (cost-benefit analysis) και αποδεικνύουν ότι ένα Κέντρο Αξιολόγησης αξίζει τα χρήματα που θα επενδύσει ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, αφού αποτελούν μια μακροχρόνια επένδυση χρημάτων.

Παρότι τα Κέντρα Αξιολόγησης θεωρούνται από τις πιο ολοκληρωμένες μεθόδους επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού, αφού περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, ομαδικές συζητήσεις, ασκήσεις, προφορικές παρουσιάσεις, δείγματα έργου, γραπτά τεστ, προσομοιώσεις λήψης αποφάσεων ή ηγεσίας κ.α., παρουσιάζουν κάποια βασικά αρνητικά σημεία που επηρεάζουν την τελική τους αποτελεσματικότητα⁹ ως μέθοδος επιλογής προσωπικού.

⁹ Τα κριτήρια για το πώς ορίζουμε την αποτελεσματικότητα ή την επιτυχία μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού τα ορίσαμε στην αρχή και δεν είναι άλλα από την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την οικονομική απόδοσή της.

Από τους σημαντικότερους παράγοντες που αποτρέπουν τις εταιρείες και τους οργανισμούς από το να χρησιμοποιούν τα Κέντρα Αξιολόγησης ως μέθοδο επιλογής του προσωπικού τους, είναι το μεγάλο κόστος της πραγματοποίησης ενός Κέντρου Αξιολόγησης σε σχέση με τις υπόλοιπες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Αυτό είναι ένα από τα βασικότερα μειονεκτήματα της μεθόδου, αφού τα Κέντρα Αξιολόγησης προσαρμόζονται στις συνθήκες και τις ανάγκες της κάθε κατάστασης και ανάλογα καθορίζεται το κόστος εφαρμογής τους και ανάλογα με το κόστος ορίζονται τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν. Αποτέλεσμα του οικονομικού περιορισμού είναι η απόφαση αν θα πραγματοποιηθούν περισσότερες ή λιγότερες ασκήσεις, συνεντεύξεις και τεστ ή μόνο ασκήσεις προσομοίωσης και η διαφοροποίηση των τελικών επιλογών είναι καθοριστικός για την επιτυχία της μεθόδου. Παρότι τα αποτελέσματα αναλύσεων κόστους – κέρδους που αποδεικνύουν ότι το χρηματικό κόστος ενός Κέντρου Αξιολόγησης είναι μακροχρόνια επένδυση για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, αφού αποτελούν μια επένδυση χρημάτων, το υψηλό κόστος είναι απαγορευτικό για πολλές επιχειρήσεις.

Η επιλογή εργαζομένων ορισμένων ειδικοτήτων δεν μπορεί να γίνει με τη χρήση των Κέντρων Αξιολόγησης π.χ. γιατροί, δικαστές. Επιπλέον υπάρχουν επαγγέλματα που απαιτούν την εκπαίδευση των εργαζομένων σε ορισμένα καθήκοντα με αποτέλεσμα να μην έχει σημασία τον αν θα πετύχει κάποιος στο κέντρο αξιολόγησης αρκεί να έχει τις ικανότητες να εκπαιδευτεί σε κάτι συγκεκριμένο.

Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός υποψηφίου σε ένα κέντρο αξιολόγησης εξαρτάται συχνά από την επίδοσή του σε συγκεκριμένες ασκήσεις. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η συνάφεια των ασκήσεων με τις διαστάσεις της εργασίας που μετρούν είναι σε ορισμένες περιπτώσεις

ανύπαρκτη (Cook, 1993). Το πρόβλημα της συγκλίνουσας και αποκλίνουσας εγκυρότητας (discriminant – convergent validity)¹⁰ είναι από τα μειονεκτήματα των Κέντρων Αξιολόγησης. Αν και παλαιότερες έρευνες στο χώρο των κέντρων αξιολόγησης αμφισβήτησαν την εννοιολογική εγκυρότητα της μεθόδου, μερικές από τις πιο πρόσφατες φαίνεται να καταλήγουν σε ενθαρρυντικά για την εννοιολογική εγκυρότητα αποτελέσματα καθώς και σε ιδιαίτερα υψηλή αξιοπιστία.

Τα Κέντρα Αξιολόγησης μετρούν πολλές φορές την ίδια εργασιακή διάσταση, τον ίδιο παράγοντα είτε αυξάνοντας χωρίς λόγο το τελικό κόστος είτε με την εξαγωγή αντιφατικών αποτελεσμάτων. Από τα σημαντικότερα προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε ένα Κέντρο Αξιολόγησης είναι η εγκυρότητα περιεχομένου (content validity) και η εγκυρότητα κριτηρίου (criterion validity).

Η απόδοση ενός υποψηφίου και τελικά η βαθμολογία του επηρεάζεται από την απόδοση των άλλων συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τους Gaugler & Rudolph η βαθμολογία ενός ατόμου σε μια ομαδική άσκηση εξαρτάται άμεσα από τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας (Cook, 1993). Ένας αρκετά επιθετικός άνθρωπος θα αξιολογηθεί διαφορετικά εάν βρίσκεται σε μια ομάδα με πάρα πολύ επιθετικούς ανθρώπους και διαφορετικά αν οι υπόλοιποι συμμετέχοντες είναι άτομα ηπίων τόνων. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να μειωθεί σε κάποιο βαθμό με την αναδιανομή των ατόμων σε διαφορετικές ομάδες ή ακόμα και με τη συγκριτική βαθμολόγησή του ανάλογα με την ομάδα του.

¹⁰ Ένα τεστ ή μια σταθμισμένη ψυχομετρική διαδικασία για να είναι έγκυρη πρέπει να έχει μεγαλύτερη συσχέτιση με άλλα τεστ ή μια σταθμισμένη ψυχομετρική διαδικασία που μετρούν την ίδια έννοια απ' ό,τι θα είχε με άλλα τεστ ή μια σταθμισμένη ψυχομετρική διαδικασία που μετρά διαφορετικές έννοιες (Κουλάκογλου, 1998).



Στη χρήση των κέντρων αξιολόγησης δεν είναι δυνατόν να ληφθούν υπ' όψιν ή να μετρηθούν παράγοντες όπως το εργασιακό κλίμα, οι συνθήκες εργασίας, η οργανωτική κουλτούρα, που επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή επίδοση. Με αποτέλεσμα, οι πραγματικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι να μη μπορούν να αξιολογηθούν ή να εξομοιωθούν απόλυτα από τις ασκήσεις, τα δείγματα εργασίας ή τις προσομοιώσεις που περιλαμβάνουν τα Κέντρα Αξιολόγησης.

Για την πραγματοποίηση ενός Κέντρου Αξιολόγησης είναι απαραίτητη η συμμετοχή περισσότερων του ενός αξιολογητών, με αποτέλεσμα η τελική βαθμολόγηση να διαφέρει από αξιολογητή σε αξιολογητή. Συχνά υπάρχουν διαφωνίες ή αλλαγές των βαθμολογιών ώστε η μειοψηφία των αξιολογητών να συμφωνεί με την πλειοψηφία. Παρότι, όπως είδαμε παραπάνω παρουσιάζεται υψηλή εγκυρότητα μεταξύ των βαθμολογητών, οι διαφωνίες αυτές διαστρεβλώνουν τα τελικά αποτελέσματα.

Ένα από τα μειονεκτήματα που έχει συζητηθεί περισσότερο σε θέματα δεοντολογίας και απασχολεί ιδιαίτερα τους κατακριτές των Κέντρων Αξιολόγησης είναι ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι «ομογενοποιημένα». Αποτέλεσμα είναι η επιλογή όχι των ικανότερων ατόμων αλλά αυτών που ικανοποιούν το ήδη υπάρχον status quo (Cook, 1993). Το ερώτημα "Does his/her face fits?" φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά στην επιλογή ενός υποψηφίου οποίος πρέπει να ταιριάζει στις «προδιαγραφές» (εργασιακό κλίμα, οργανωτική κουλτούρα, κοινωνικά επιθυμητή εικόνα κ.λπ.) του κάθε οργανισμού που παραγγέλλει τη διεξαγωγή ενός Κέντρου Αξιολόγησης.

Μεγάλη σημασία, όπως και στις άλλες μεθόδους, παίζει η αλλοίωση του κριτηρίου (criterion contamination) είτε αυτή γίνεται άμεσα

με το Κέντρο Αξιολόγησης ουσιαστικά να βαθμολογεί τον εαυτό του, είτε έμμεσα με τους αξιολογητές να αξιολογούν στην πραγματικότητα τους υποψηφίους με βάση τις δικές τους γνώσεις και απόψεις σε παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική εργασιακή απόδοση (Zaal, 1998). Τα Κέντρα Αξιολόγησης εστιάζουν στη συμπεριφορά (Armstrong, 1999) και οι κυριότερες ικανότητες ενός αξιολογητή πρέπει να είναι η προσεκτική παρατήρηση, η κατηγοριοποίηση των συμπεριφορών σε συμπεριφορικές διαστάσεις, η στάθμιση των συμπεριφορών και η αξιολόγηση της τελικής κρίσης (Zaal, 1998). Οι ικανότητες αυτές επηρεάζονται τόσο από τις βασικές αρχές του Κέντρου όσο και από τις γνώσεις και τα χαρακτηριστικά των ίδιων των αξιολογητών.

Επιπλέον, ο έλεγχος της εγκυρότητας των Κέντρων Αξιολόγησης δεν έχει μελετηθεί αρκετά. Έρευνες που έγιναν πριν το 1977 έδειξαν μια εγκυρότητα της τάξης του 0.67 για την πρόβλεψη της ικανότητας και μόλις 0.33 για την εργασιακή επίδοση (Jansen & De Jongh, 1997). Ενώ πρόσφατη μετα-ανάλυση, έδωσε μέσο δείκτη εγκυρότητας 0.37, ο οποίος ανέβαινε στο 0.53 στην αξιολόγηση της διευθυντικής ικανότητας (Κάντας, 1998).

Για την αξιοπιστία των κέντρων αξιολόγησης έχουν δημοσιευτεί μόλις λίγες έρευνες (Feltham, 1989). Τα αποτελέσματά τους (Vermont & Parry, 1949, McConnel & Darner, 1972 και Moses, 1973) προτείνουν ότι η αξιοπιστία ενός Κέντρου Αξιολόγησης δεν είναι υψηλότερη από την αξιοπιστία ενός απλού τεστ ικανοτήτων διάρκειας μισής ώρας. Παρόλα αυτά, τα Κέντρα Αξιολόγησης παρουσιάζουν μια ικανοποιητική ισορροπία ανάμεσα στην αξιοπιστία και στη συμφωνία με τις διαφορετικές εργασιακές θέσεις (reliability & job relatedness). Δηλαδή, η αξιοπιστία των Κέντρων Αξιολόγησης για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας

κυρίως μεσαίων και υψηλών στελεχών παρουσιάζεται ιδιαίτερα ικανοποιητική (Feltham, 1989).

Παρά τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν τα Κέντρα Αξιολόγησης ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, έρευνες των Thorton & Byham (1982) και του Dodd το (1977) έδειξαν ότι θεωρούνται ως η πιο κοινά αποδεκτή, έγκυρη, αξιόπιστη και αντικειμενική μέθοδος επιλογής προσωπικού τόσο από τους αξιολογούμενους όσο και από τους αξιολογητές (Feltham, 1989). Αυτό συμβαίνει γιατί τα ερευνητικά πορίσματα δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζόμενων, όχι μόνο για τα Κέντρα Αξιολόγησης αλλά και για άλλες μεθόδους όπως η συνέντευξη επιλογής. Πράξη και ερευνητική εμπειρία δεν συμβαδίζουν πάντα.

Κλείνοντας την παράθεση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων των Κέντρων Αξιολόγησης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι στην πλήρη τους μορφή αποτελούν τις πιο ολοκληρωμένες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Τα Κέντρα Αξιολόγησης διατηρούν τα θετικά στοιχεία της συνέντευξης, των τεστ προσωπικότητας, των τεστ ικανοτήτων και των βιογραφικών μεθόδων, ενώ προσπαθούν να απομονώσουν τα μειονεκτήματα των παραπάνω μεθόδων. Επιπλέον, το γεγονός ότι είναι σχεδιασμένα να προσομοιώνουν τις αληθινές συνθήκες εργασίας, τα πραγματικά εργασιακά καθήκοντα καθώς και την ομαδική εργασία, προσφέρουν μια πιο έγκυρη και αξιόπιστη επιλογή. Δεν αποτελούν ένα άθροισμα των άλλων μεθόδων επιλογής, αλλά μια ξεχωριστή διαδικασία που χρησιμοποιεί και τις άλλες μεθόδους με στόχο την εκμετάλλευση των θετικών στοιχείων τους και την αποφυγή των αρνητικών τους στοιχείων.

1.2.3 Ψυχολογικά Τεστ

Σε όλη τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, η αξιολόγηση των υποψηφίων μέσω ψυχολογικών τεστ είναι η πιο αμφισβητήσιμη (Smither, 1994), αφού αξιολογούμενοι διαμαρτύρονται για παραβίαση της προσωπικής τους ζωής και οι φυλετικές μειονότητες υποστηρίζουν ότι τα τεστ είναι προκατειλημμένα εναντίον τους. Όσον αφορά τη χρησιμοποίησή τους στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, υπάρχουν φανατικοί τόσο υποστηρικτές αλλά και κατακριτές τους. Η ακρίβεια και η αντικειμενικότητα των τεστ και η ψυχρή και απρόσωπη αντιμετώπιση του υποψηφίου είναι τα επιχειρήματα τις μίας και της άλλης πλευράς (Torrington & Hall, 1991).

Σύμφωνα με τους Smith και Robertson (1986), ένα ψυχολογικό τεστ είναι: *«Μια προσεκτικά επιλεγμένη, συστηματική και σταθμισμένη διαδικασία για την ανάπτυξη ενός δείγματος απαντήσεων από τους υποψήφιους, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση ενός ή περισσότερων ψυχολογικών χαρακτηριστικών τους με αυτό ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος αντίστοιχου πληθυσμού.»*

Τα ψυχολογικά τεστ είναι όργανα μέτρησης που ως αντικειμενικό στόχο έχουν τη μέτρηση ορισμένων ατομικών ικανοτήτων ή χαρακτηριστικών και για τον λόγο αυτό συχνά αναφερόμαστε σε αυτά με τον όρο ψυχομετρικά εργαλεία. Στην επιλογή προσωπικού δεν χρησιμοποιούνται ως μεμονωμένη μέθοδος επιλογής, αλλά βοηθούν τους αξιολογητές να κατανοήσουν καλύτερα τους υποψηφίους έτσι ώστε να μπορούν να προβλέψουν σε ποιο βαθμό θα ασκήσουν με επιτυχία τα μελλοντικά τους εργασιακά καθήκοντα (Armstrong, 1999). Όταν αποτελούν μέρος της διαδικασίας επιλογής, πρέπει να χορηγούνται, να

βαθμολογούνται και τα αποτελέσματά τους να αξιολογούνται από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό.

Τα κριτήρια για την ποιότητα ενός τεστ είναι:

- Η εγκυρότητα¹¹, «Η μελέτη της εγκυρότητας ενός τεστ αφορά το βαθμό που ένα τεστ μετρά τα χαρακτηριστικά ή τη συμπεριφορά για τη μέτρηση των οποίων αρχικά κατασκευάστηκε» (Κουλάκογλου, 1998, σελ 74).
- Η αξιοπιστία του, «η αξιοπιστία υποδεικνύει την ικανότητα του τεστ να προκαλεί σταθερές τιμές» (Κουλάκογλου, 1998, σελ 74).

1.2.3.1 Μέτρηση Ικανοτήτων

Η **Μέτρηση Ικανοτήτων** αποτελεί μια μέθοδο επιλογής προσωπικού που παρουσιάζει σχετικά υψηλό βαθμό εγκυρότητας της τάξης του 0.3 με 0.4 (Κάντας, 1998). Τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων ουσιαστικά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Τεστ γνωστικών Ικανοτήτων (Cognitive tests)
- Τεστ ειδικών ικανοτήτων ή δεξιοτήτων (Aptitude tests)

Μέχρι και τη δεκαετία του 1980, τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων αποτελούσαν ένα ταμπού αφού υπήρχε η αντίληψη ότι δεν είχαν υψηλή προγνωστική εγκυρότητα. Σήμερα, μετά από έρευνες μέτρησης της

¹¹ Υπάρχουν διαφορετικά είδη εγκυρότητας:

α) η προγνωστική εγκυρότητα (predictive validity)

β) η εγκυρότητα περιεχομένου (content validity)

γ) η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity)

δ) η φαινομενική εγκυρότητα (face validity)

ε) η συγκλίνουσα / αποκλίνουσα εγκυρότητα (convergent / discriminant validity)

στ) η συγχρονική εγκυρότητα (concurrent validity)

αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής προσωπικού, μετα-αναλύσεις και επανεξετάσεις των αποτελεσμάτων των υπαρχόντων τεστ, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχουν έγκυρα και αξιόπιστα τεστ μέτρησης ικανοτήτων με ιδιαίτερα υψηλή προγνωστική ικανότητα της εργασιακής επίδοσης (Smither, 1994).

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα

Τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων, όπως γενικότερα όλα τα ψυχολογικά τεστ, έχουν σταθερές και ίδιες ερωτήσεις για όλους τους εξεταζομένους και δίνουν απαντήσεις με δυνατότητα αντικειμενικής μέτρησης και αξιολόγησης.

Όταν χρησιμοποιούνται στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, αποτελούν ένα προκαθορισμένο κριτήριο με ορισμένο έργο και τρόπο εκτέλεσης και σε αντίθεση με τη συνέντευξη επιλογής δεν στηρίζονται στην υποκειμενική ικανότητα του συνεντευκτή. Με τη χρησιμοποίηση των τεστ αποφεύγονται οι μεροληπτικές κρίσεις, οι προκαταλήψεις και όλες οι διαστρεβλώσεις που προέρχονται από την πλευρά του εξεταστή, αφού οι απαντήσεις μετατρέπονται σε βαθμούς μέτρησης και βαθμολογούνται αντικειμενικά. Επιπλέον, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η χορήγηση και η βαθμολόγησή τους δεν χρειάζεται εξειδικευμένο προσωπικό, αφού η χρησιμοποίηση κλειδών και ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να αντικαταστήσει τον συνεντευκτή - αξιολογητή.

Σε σχέση με τη συνέντευξη αξιολόγησης και τα βιογραφικά στοιχεία, ο υποψήφιος δεν έχει την ευχέρεια να διαστρεβλώσει την εικόνα του ή να πει ψέμματα για τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Δεν

μπορεί να δείξει περισσότερες ικανότητες από αυτές που πραγματικά έχει, αλλά μπορεί να παρουσιαστεί λιγότερο ικανός, κάτι που δεν είναι προς το συμφέρον του.

Τα αποτελέσματά τους είναι ποσοτικά, διευκολύνοντας την διάκριση του καλύτερου από τον χειρότερο υποψήφιο. Οι διαφορετικές διαβαθμίσεις τους ξεκαθαρίζουν τη διαφορά ανάμεσα στους υποψηφίους, δημιουργώντας σχετική λίστα κατάταξης.

Οι πληροφορίες που λαμβάνει ο αξιολογητής από τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων δεν ποικίλλουν και οι συνθήκες στις οποίες γίνεται η αξιολόγηση δε διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης ή κατά την υλοποίηση ενός Κέντρου Αξιολόγησης, η ψυχική διάθεση του συνεντευκτή ή του αξιολογητή, οι προκαταλήψεις και οι απόψεις του επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι λοιπόν με τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων, όλοι οι υποψήφιοι αξιολογούνται με τα ίδια κριτήρια και κάτω από τις ίδιες συνθήκες.

Τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων εστιάζουν την προσοχή τους και μετρούν ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Τα κριτήρια πρόβλεψης της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης δεν είναι τόσο σαφή στη συνέντευξη επιλογής ή στη διαδικασία ενός Κέντρου Αξιολόγησης, ενώ τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων επικεντρώνονται σε καθήκοντα που είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας και όχι σε επιμέρους χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου, τα οποία μπορεί και να μην έχουν καμία σχέση με την πρόβλεψη της μελλοντικής του επίδοσης.

Σε αντίθεση με τα τεστ προσωπικότητας, δεν χρειάζονται στάθμιση αλλά απλή προσαρμογή στις συνθήκες της κάθε κοινωνίας. Δεν χρειάζονται στάθμιση γιατί η σύγκριση δε γίνεται βάση των

αποτελεσμάτων του γενικού πληθυσμού, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση την τελική βαθμολογία των υποψηφίων, δηλαδή αυτός με την υψηλότερη είναι και ο καλύτερος. Ουσιαστικά λειτουργούν σαν έλεγχος της ποιότητας εκπλήρωσης συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων και όχι σαν μέσο σύγκρισης με τον γενικό πληθυσμό.

Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να πούμε πως τα τεστ ικανοτήτων δημιουργούν ένα διάγραμμα των δυνατών και αδυνάτων σημείων των δυνατοτήτων ενός υποψηφίου και αποτελούν ένα βασικό εργαλείο στην προσπάθεια για μια σωστή και επιτυχημένη επιλογή προσωπικού. Τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων είναι ψυχομετρικά εργαλεία με υψηλό βαθμό εγκυρότητας – έχουν ιδιαίτερα υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου σε σύγκριση με τη συνέντευξη επιλογής, ενώ και η προγνωστική εγκυρότητα τους ξεπερνά το 0.6 (Cook, 1993) – και αξιοπιστίας, με ποσοτικά αποτελέσματα που διευκολύνουν τη σύγκριση ανάμεσα σε υποψηφίους.

Παρά τα πλεονεκτήματά τους, όμως, παρουσιάζουν και κάποια μειονεκτήματα. Το βασικότερο μειονέκτημα των τεστ μέτρησης ικανοτήτων είναι ότι δεν μπορούν να μετρήσουν όλους τους παράγοντες που καθιστούν την εργασία ενός ατόμου αποδοτική. Υπάρχουν δηλαδή ικανότητες, αναγκαίες στον εργασιακό χώρο, που ακόμα δεν έχουν αναπτυχθεί εργαλεία που να τις μετρούν όπως η προνοητικότητα, η ικανότητα πειθούς κ.α.

Στο ίδιο επάγγελμα μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές ικανότητες που απαιτούνται ανάλογα με την εργασιακή θέση και ανάλογα με τη σημασία της θέσης. Για παράδειγμα, για το επάγγελμα του πωλητή εκτός του ότι υπάρχουν διαφορετικά είδη πωλήσεων (πωλητές επίπλων, αυτοκινήτων, Η/Υ, υπηρεσιών κ.λπ.), ακόμα και στην ίδια εταιρεία άλλες

ικανότητες πρέπει να έχει ένας πωλητής που έρχεται σε επαφή με απλούς πελάτες λιανικής και άλλες αυτός που συνεργάζεται με μεγάλα στελέχη εταιρειών.

Δύσκολα, λοιπόν, μπορεί να διακρίνει κανείς ποιες ικανότητες ταιριάζουν σε κάθε επάγγελμα, δηλαδή ποιες ικανότητες έχουν υψηλή συνάφεια με την υψηλή εργασιακή επίδοση σε ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας. Αποτέλεσμα αυτού είναι η εστίαση της προσοχής σε ορισμένες μόνο ικανότητες χάνοντας πολύτιμες πληροφορίες για άλλες.

Μετρούν τις ικανότητες που ένα άτομο μπορεί να μάθει ή τις ικανότητες που ήδη διαθέτει, κάτι τέτοιο όμως σε καθημερινή βάση δεν είναι ιδιαίτερα ευδιάκριτο με αποτέλεσμα να προσλαμβάνονται άτομα που δεν ταιριάζουν ή που δεν μπορούν να προσαρμοστούν σε ορισμένα εργασιακά καθήκοντα (Cook, 1993).

Κάθε εργασιακή θέση για την επιτυχημένη της εκπλήρωση απαιτεί διαφορετικές ικανότητες και κατά συνέπεια απαιτούνται πλέον του ενός τεστ, ενώ ο καθορισμός της βαρύτητας της κάθε μετρήσιμης ικανότητας είναι ιδιαίτερα δυσδιάκριτος (Downs, 1989).

Τα τεστ ικανοτήτων και ιδιαίτερα τα τεστ εξειδικευμένων δεξιοτήτων, όπως για παράδειγμα η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών ή ειδικών μηχανημάτων, πρέπει να ανανεώνονται πολύ συχνά αφού η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας επιβάλλει διαφορετικές συνθήκες εργασίας (Smither, 1994)

Κύριο μειονέκτημα των τεστ ικανοτήτων είναι ότι δεν προσομοιάζουν τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και την οργανωτική κουλτούρα μιας εταιρείας, αν και μετρούν κάποιες συγκεκριμένες ικανότητες (Downs, 1989). Ένας υποψήφιος μπορεί να είναι πολύ καλός

π.χ. στο χειρισμό ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, όταν όμως κληθεί να εργαστεί μπορεί να αποτύχει λόγω της πίεσης, των συναδέλφων ή των προϊσταμένων του.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε πως τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για την επιλογή προσωπικού αλλά η χρησιμοποίησή τους πρέπει να συνοδεύεται πάντοτε και από άλλες μεθόδους. Μόνο τότε ο αξιολογητής είναι δυνατόν να έχει μια ευρεία και ολοκληρωμένη εικόνα για τον υποψήφιο και να αυξήσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της διαδικασίας επιλογής.

1.2.3.2 Τεστ Προσωπικότητας

Τα Τεστ Μέτρησης της Προσωπικότητας είναι, όπως και τα τεστ μέτρησης ικανοτήτων, περισσότερο βοηθητικά εργαλεία της συνέντευξης ή των κέντρων αξιολόγησης παρά ξεχωριστή μέθοδος επιλογής προσωπικού. Σήμερα, η μέτρηση της «προσωπικότητας» με σκοπό την επιλογή προσωπικού γίνεται κυρίως με σχετικά ερωτηματολόγια, όμως υπάρχουν και άλλοι τρόποι όπως η παρατήρηση, ασκήσεις προσομοίωσης, check lists ή προβολικά τεστ.

Ο Cattell (1965) ορίζει την προσωπικότητα ως «αντό που μας επιτρέπει να προβλέψουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση», ενώ ο Cronbach (1984) ως «το σύνολο των σνηθειών και το στυλ ενός ανθρώπου αλλά επίσης... η ικανότητα να παίζεις διαφορετικούς ρόλους» (Cook, 1993). Υπάρχουν πολλά τεστ μέτρησης της προσωπικότητας αλλά τα γνωστότερα και τα πιο διάσημα

είναι το MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory)¹², το MBTI (Meyer & Briggs Type Indicator)¹³ και το 16 PF (Personality Factors)¹⁴.

Τα τεστ προσωπικότητας αρχικά χρησιμοποιήθηκαν για τον καθορισμό του βαθμού συνεργασίας ανάμεσα στους υπαλλήλους (Smither, 1994). Οι αξιολογητές ήθελαν, δηλαδή, να πετύχουν τη σύνθεση μιας εργασιακής ομάδας με «συμβατές» προσωπικότητες. Σήμερα χρησιμοποιούνται για τη διάγνωση μιας ευρείας γκάμας χαρακτηριστικών της προσωπικότητας όπως επιμονή, υπευθυνότητα, ηγετική ικανότητα, τόλμη, προσαρμοστικότητα, αυτοέλεγχος, κοινωνικότητα κ.λπ.

¹² Το MMPI χρονολογείται από τα τέλη της δεκαετίας του 1930 και αποτελεί το πρώτο τεστ που ελέγχθηκε εμπειρικά σε κλινικό πληθυσμό (Cook, 1993). Αποτελείται από 550 ερωτήσεις και δίνει τη δυνατότητα τριών απαντήσεων «σωστό», «λάθος» ή «;». Στην επιλογή προσωπικού χρησιμοποιείται κυρίως για ειδικότητες ασφαλείας και για στρατιωτικές επιλογές (πεζικό, αεροπορία), αφού για την επιλογή διοικητικών θέσεων – χαμηλότερων, μεσαίων και ανωτέρων στελεχών – είναι ιδιαίτερα μεγάλο, χρονοβόρο και ορισμένες ερωτήσεις του μπορεί να προσβάλουν τους υποψηφίους.

¹³ Το MBTI βασίζεται στην τυπολογία του Jung, αποτελείται από 93 ερωτήσεις και η διάρκεια χορήγησής του κυμαίνεται από 15 έως 25 λεπτά. Παράγει 16 διαφορετικά προφίλ προσωπικότητας που βασίζονται σε τέσσερις διαφορετικούς παράγοντες, τέσσερα δίπολα (Briggs-Myers, 1992). Ο πρώτος παράγοντας αφορά τον τρόπο με τον οποίο το άτομο λαμβάνει πληροφορίες από το περιβάλλον του και αποτελείται από το δίπολο sensing – intuition. Ο δεύτερος αφορά τον τρόπο με τον οποίο το άτομο λαμβάνει αποφάσεις και αποτελείται από το δίπολο thinking – feeling. Ο τρίτος αφορά τον τρόπο με τον οποίο το άτομο εστιάζει την ενέργειά του και αποτελείται από το δίπολο extraversion – introversion. Και ο τέταρτος αφορά τον τρόπο με τον οποίο το άτομο προσανατολίζεται προς τον έξω κόσμο και αποτελείται από το δίπολο perceptive – judging.

¹⁴ Το ερωτηματολόγιο 16PF του Raymond Cattell, με τη χρήση 16 διαφορετικών κλιμάκων ενοποιημένων σε μια φόρμα χορήγησης, μετράει 16 πρωτογενή χαρακτηριστικά προσωπικότητας καλύπτοντας τη συνολική σφαίρα της ανθρώπινης προσωπικότητας, όπως αυτή ορίζεται λειτουργικά από τον Cattell (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1992). Φυσικά από τη δημιουργία του μέχρι σήμερα το ερωτηματολόγιο έχει ανανεωθεί με πιο πρόσφατη την 5^η έκδοσή του, ενώ χορηγείται σε πέντε διαφορετικές φόρμες. Χρησιμοποιείται σε θέματα οργανωτικής ψυχολογίας και επαγγελματικού προσανατολισμού, ενώ έχει και κλινική χρήση.

Τα τεστ προσωπικότητας μπορούν να χωριστούν σε 4 γενικές κατηγορίες (Cook, 1993):

1. *Τεστ καταστάσεων.*
2. *Ερωτηματολόγια.*
3. *Βαθμολογούμενες λίστες.*
4. *Προβολικά τεστ.*

Πρόσφατες έρευνες που αφορούν τη χρήση τεστ προσωπικότητας στη επιλογή προσωπικού έχουν εστιαστεί στο μοντέλο των 5 παραγόντων της προσωπικότητας (Schmit & Ryan, 1993). Σύμφωνα με το Big Five¹⁵, αν και υπάρχει διαφωνία ως προς την ονοματολογία, οι πέντε παράγοντες είναι η εξωστρέφεια (extraversion), η συμπαθητικότητα (agreeableness), η ευσυνειδησία (conscientiousness), η συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability) και η διάνοηση ή η ευαισθησία στην εμπειρία (intellectance or openness to experience), ενώ κάθε παράγοντας περιλαμβάνει έναν μεγαλύτερο αριθμό χαρακτηριστικών (Hellriegel, Slocum, Jr. & Woodman, 1992). Το μοντέλο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί για την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης με τα εμπειρικά αποτελέσματα να περιορίζονται μόνο για τη διάσταση της ευσυνειδησίας (Barrick & Mount, 1992).

Το σημαντικότερο μειονέκτημα των τεστ προσωπικότητας ως μεθόδου επιλογής προσωπικού είναι ότι περιλαμβάνουν «διαφανείς» ερωτήσεις (Κάντας, 1998). Αυτό σημαίνει ότι ο υποψήφιος εύκολα καταλαβαίνει τι προσπαθεί να «δείξει» μια συγκεκριμένη ερώτηση, με

¹⁵ Βασισμένο σε αυτό το μοντέλο είναι το ερωτηματολόγιο προσωπικότητας NEO Personnel Inventory ή NEO-PI το οποίο αποτελείται από 243 ερωτήσεις στην πλήρη του έκδοση και το NEO Five Factor Inventory ή NEO-FFI το οποίο αποτελείται από 60 ερωτήσεις (Costa & McRae, 1989).

αποτέλεσμα να μπορεί να παρουσιάσει τον εαυτό του ως καλύτερο ή χειρότερο και να απαντήσει με ένα κοινωνικά αποδεκτό τρόπο. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί ακόμα και με ερωτηματολόγια που διαθέτουν «κλίμακα ψεύδους».

Επιπλέον, τα τεστ μέτρησης της προσωπικότητας είναι στην πλειοψηφία τους ερωτηματολόγια αυτό-αναφοράς όπου ο υποψήφιος δηλώνει τι νομίζει ότι είναι και όχι τι είναι στην πραγματικότητα. Οι παράγοντες των ερωτηματολογίων είναι διπολικοί π.χ. υπεύθυνος – ανεύθυνος, εκδηλωτικός – επιφυλακτικός, ριζοσπαστικός – συντηρητικός, δίνοντας έναν απλό χαρακτηρισμό και στερώντας τη δυνατότητα ποσοτικής σύγκρισης δυο ατόμων, αφού δεν είναι δυνατόν να πούμε ότι ο ένας υποψήφιος είναι δυο φορές πιο οργανωτικός από έναν άλλον.

Έρευνες που έχουν προσπαθήσει να συνδέσουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας με την εργασιακή απόδοση έχουν αποδείξει ότι υπάρχει από μηδενική ως ελάχιστη συνάφεια, της τάξης του 0 με 0,15 (Van Der Maesen de Sombreff & Hofstee, 1989). Σε χαμηλά επίπεδα κυμαίνονται και οι δείκτες εγκυρότητας, με τις κατά καιρούς έρευνες να τους φέρνουν από 0,14 μέχρι 0,35 και με μέση εγκυρότητα στο 0,22 (Κάντας, 1998).

Τα τεστ προσωπικότητας παρά τα αρνητικά τους στοιχεία έχουν και κάποια θετικά όπως το γεγονός ότι οι ερωτήσεις είναι ίδιες για όλους, είναι σταθμισμένα στην εθνική και πολλές φορές στην τοπική πραγματικότητα, είναι αξιόπιστα και έγκυρα ως προς αυτό που μετρούν και παρέχουν ποσοτικά δεδομένα που επιδέχονται στατιστικής επεξεργασίας, ενώ το κόστος τους είναι ιδιαίτερα χαμηλό.

Όμως παρά τα πλεονεκτήματά τους, δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα ως ξεχωριστή μέθοδος επιλογής

προσωπικού. Μπορούν να βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τα χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου ιδιαίτερα χρήσιμα για την δημιουργία μιας ομάδας εργαζομένων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ώστε να αποφεύγονται οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις. Το μέλλον των τεστ προσωπικότητας φαίνεται πιο θετικό από μετα-αναλύσεις ερευνών που δείχνουν ότι η προγνωστική εγκυρότητα ορισμένων γνωστών τεστ είναι παραπλήσια των Κέντρων Αξιολόγησης και των βιογραφικών στοιχείων (Cook, 1993), ενώ με την εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών η χορήγηση και η ερμηνεία τους θα φτάσουν σε νέα επίπεδα.

1.2.4 Βιογραφικά Στοιχεία ή Biodata

Τι είναι τα biodata ή τα βιογραφικά στοιχεία ή οι βιογραφικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού; Είναι όλες οι πληροφορίες που μπορούμε να βρούμε σε ένα βιογραφικό ερωτηματολόγιο ή σε μια αίτηση εργασίας συμπεριλαμβανομένων της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, της μόρφωσης, της εργασιακής εμπειρίας, των ενδιαφερόντων και άλλων στοιχείων που μπορούν να μας βοηθήσουν στη σωστή επιλογή (Drakeley, 1989). Όταν αναφερόμαστε στα βιογραφικά στοιχεία σαν μέθοδο επιλογής προσωπικού, δεν εννοούμε την επιλογή ενός υποψηφίου μόνο με την αξιολόγηση του βιογραφικού του σημειώματος, αλλά τη συλλογή πληροφοριών που αφορούν προηγούμενες εμπειρίες του στην οικογενειακή, την ακαδημαϊκή και την επαγγελματική του ζωή, τις συνήθειές του και τους στόχους του (Schmidt & Hunter, 1998).

Ο βασικός λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούνται τα biodata είναι ότι στηρίζονται στην αρχή ότι η μελλοντική συμπεριφορά ενός ανθρώπου προβλέπεται από την προηγούμενη συμπεριφορά του (Drakeley, 1989, Κάντας, 1998) και ο πιο απλός τρόπος μέτρησης μιας προηγούμενης συμπεριφοράς είναι τα στοιχεία που δίνει ο ίδιος ο υποψήφιος (Cook, 1993). Στόχος, λοιπόν, των biodata είναι η πρόβλεψη μιας επιτυχημένης μελλοντικής εργασιακής απόδοσης με βάση κάποια συγκεκριμένα στοιχεία του υποψηφίου, δηλαδή αυτό που ένα άτομο θα πράξει μελλοντικά στον εργασιακό του χώρο, γίνεται προσπάθεια να προβλεφθεί από ό,τι έχει ήδη πράξει στο παρελθόν.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να συλλέξουμε βιογραφικά στοιχεία είναι πολλοί είτε από τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων, είτε μέσω βιογραφικών ερωτηματολογίων, είτε μέσω

αιτήσεων εργασίας, είτε μέσω συνεντεύξεων. Υπάρχουν δύο διαφορετικές βιογραφικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού (Κάντας, 1993 και Cook, 1989):

- Τα Σταθμισμένα Έντυπα Αίτησης ή WABs (Weighted Application Blanks). Κάνουν την εμφάνισή τους ογδόντα χρόνια πριν, όταν ο Goldsmith (1922) μετέτρεψε τις απλές αιτήσεις εργασίας σε Σταθμισμένα Έντυπα Αίτησης που στοχεύουν στην έγκυρη πρόβλεψη της μελλοντικής επαγγελματικής απόδοσης ενός υποψηφίου (Cook, 1993). Η μορφή που έχουν είναι παραπλήσια με αυτή μιας απλής αίτησης εργασίας και οι πληροφορίες που αντλούν στοχεύουν στην παραγωγικότητα και στην αντοχή του φόρτου εργασίας (Cook, 1989). Είναι «αόρατα», δηλαδή ο υποψήφιος δεν καταλαβαίνει ότι από τα στοιχεία που θα αναφέρει θα αξιολογηθεί και δύσκολα μπορεί να πει ψέματα γιατί περιλαμβάνουν ερωτήσεις που οι απαντήσεις τους μπορούν να ελεγχθούν.
- Τα βιογραφικά στοιχεία ή biodata. Δεν διαφέρουν σε σημαντικό βαθμό από τα Σταθμισμένα Έντυπα Αίτησης, αλλά έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου πολλαπλών επιλογών, παύοντας να είναι «αόρατα». Περιλαμβάνουν δύο ειδών ερωτήσεις τις «σκληρές» που ελέγχονται εύκολα και είναι προσωπικές και τις «απαλές» που είναι λιγότερο επιθετικές αλλά και ο υποψήφιος μπορεί πιο εύκολα να πει ψέματα.

Για τον σχεδιασμό μιας βιογραφικής μεθόδου επιλογής προσωπικού πρέπει αρχικά να καθοριστούν οι παράγοντες που έχουν θετική ή αρνητική αξία πρόγνωσης είτε με την ενορατική μέθοδο – επιλογή κριτηρίων με συζήτηση από άτομα που έχουν ήδη εμπειρία στη συγκεκριμένη εργασιακή θέση – είτε με τη στατιστική μέθοδο – επιλογή

κριτηρίων αναλύοντας τα βιογραφικά στοιχεία των ήδη εργαζομένων (Κάντας, 1993). Αφού καθοριστούν οι συντελεστές βαρύτητας ανά ερώτηση, ο κάθε υποψήφιος που συμπληρώνει ένα αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, συγκεντρώνει μια βαθμολογία συγκρίσιμη προς τη βαθμολογία των άλλων υποψηφίων, η οποία οδηγεί στη δημιουργία μιας λίστας κατάταξης που βοηθά στην τελική επιλογή.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι έχει πολύ μικρό κόστος σε σχέση με τις άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού και ιδιαίτερα τη συνέντευξη και τα κέντρα αξιολόγησης, συλλέγει τα ίδια στοιχεία από όλους τους υποψηφίους οι οποίοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις, ο χρόνος που χρειάζεται για την εξαγωγή των συμπερασμάτων είναι λιγοστός ενώ η επεξεργασία τους είναι ιδιαίτερα εύκολη. Χάρη στο μικρό της κόστος μπορεί να αξιολογήσει ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό υποψηφίων έτσι ώστε στο τέλος να καταλήξουν στον καταλληλότερο.

Τα biodata παρουσιάζουν σχετικά υψηλή εγκυρότητα από 0,32 για την παραμονή σε μια εργασιακή θέση μέχρι 0,46 για την παραγωγικότητα (Reilly & Chao, 1982), ενώ μετα-ανάλυση ερευνών (Hunter & Hunter, 1984) έδειξε ότι τα biodata δεν υστερούν σε εγκυρότητα σε σχέση με τις άλλες μεθόδους, αλλά αμφισβητήθηκε το κατά πόσον οποιαδήποτε μέθοδος μπορεί να ξεπεράσει σε εγκυρότητα τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Hunter και Hunter (1984) έδειξαν ότι τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων, έχοντας ως κριτήριο τη συνολική εργασιακή παραγωγικότητα, παρουσιάζουν εγκυρότητα 0,47 ενώ τα biodata με το ίδιο κριτήριο φτάνουν το 0,37. Αντίθετα, ξεπερνούν την συνέντευξη επιλογής, είναι στα ίδια επίπεδα με τα τεστ ικανοτήτων και τα τεστ προσωπικότητας και έπονται κατά ελάχιστο των κέντρων αξιολόγησης και των δειγμάτων έργου (Drakeley, 1989). Επιπλέον τα biodata είναι πιο

αποτελεσματικά στην πρόβλεψη της αποχώρησης από την εργασία (turnover) με εγκυρότητα 0,21 και της μελλοντικής εργασιακής απόδοσης με 0,20 (Drakeley, 1989).

Στοιχεία όπως η ηλικία, οι οργανωτικές συνήθειες και μέθοδοι, το κριτήριο που χρησιμοποιείται, η χρονική στιγμή και η φύση της εργασίας επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των βιογραφικών μεθόδων επιλογής προσωπικού (George & Smith, 1994).

Επιπλέον, όσον αφορά στα αποτελέσματα σχετικών ερευνών που αφορούν την αποτελεσματικότητα των βιογραφικών μεθόδων επιλογής προσωπικού, πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν ορισμένοι παράγοντες (Brown & Campion, 1994). Σε αυτές τις έρευνες, χρησιμοποιούνται διαφορετικά είδη μεθόδων, με διαφορετικούς τρόπους απάντησης και διαφορετικές ερωτήσεις (αντικειμενικές ή υποκειμενικές, πραγματικών ή υποθετικών γεγονότων, με εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα). Επιπλέον περιορισμοί αποτελούν οι υποθέσεις ότι τα biodata μετρούν προσωπικά χαρακτηριστικά, κίνητρα και ικανότητες, αξίες και ενδιαφέροντα, μόνο και μόνο επειδή αναφέρονται σε προηγούμενες εμπειρίες.

Σύμφωνα με το οικολογικό μοντέλο των Mumord & Stokes (1992), στη σύγχρονη εποχή οι άνθρωποι έχουν την τάση να μεγιστοποιούν τα θετικά αποτελέσματα των πράξεών τους στα πλαίσια ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου κόσμου με περιορισμένες ευκαιρίες. Οι βιογραφικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού στηρίζονται στην «ελικρίνεια» των απαντήσεων των υποψηφίων, επομένως ένα βασικό πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει κανείς χρησιμοποιώντας αυτές τις μεθόδους είναι η προσπάθεια παραπλάνησης και δήλωσης ψευδών στοιχείων, από την πλευρά των υποψηφίων κυρίως σε ερωτήσεις που δεν μπορούν να διασταυρωθούν εκ των υστέρων (Κάντας, 1998).

Άλλο βασικό μειονέκτημα της μεθόδου των βιογραφικών στοιχείων είναι ότι δεν περιλαμβάνει την προσωπική επαφή με τον υποψήφιο, ενώ θεωρείται ιδιαίτερα επιτυχημένη μέθοδος επιλογής προσωπικού για εργασίες με σαφώς καθορισμένα καθήκοντα που δεν απαιτούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά από τους υποψηφίους. Όμως τα στοιχεία των μεθόδων αυτών χρειάζονται συνεχή ανανέωση, αφού αποδυναμώνονται με την πάροδο του χρόνου. Οι συνθήκες εργασίας, η εργασιακή πολιτική της κάθε εταιρείας, οι συνθήκες στην αγορά εργασίας επιβάλλουν την επανεξέταση της εγκυρότητας της μεθόδου και των βαρών της κάθε ερώτησης σε τακτά χρονικά διαστήματα από τρία μέχρι πέντε χρόνια (Drakeley, 1989).

Σε γενικές γραμμές οι βιογραφικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι αξιόπιστες και έγκυρες μέθοδοι όταν οι ερωτήσεις τους δεν προκαλούν κοινωνικές διακρίσεις, είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εργασιακή θέση και με τα κριτήρια απόδοσης καθώς και όταν τα στοιχεία που λαμβάνονται είναι ειλικρινή (Smither, 1994). Τέλος, το κόστος χρήσης τους είναι ιδιαίτερα πιο χαμηλό από άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού όπως η συνέντευξη επιλογής, τα κέντρα αξιολόγησης ή τα δείγματα έργου.

1.3 Έρευνα και Πρακτική

Ο Αριστοτέλης κάποτε έγραψε ότι η ομορφιά είναι η καλύτερη συστατική επιστολή (Deaux, 1988). Η φυσική παρουσία και η εξωτερική εμφάνιση ενός ανθρώπου ασκεί ισχυρή επιρροή στην εικόνα με την οποία επικοινωνεί με τους άλλους σε όλα τα επίπεδα. Ο θεατός εαυτός ενός ανθρώπου επηρεάζει σημαντικά τη διαμόρφωση της κοινωνικής του ταυτότητας. Ένας υποψήφιος φυσιολογικά ελκυστικός φαίνεται να έχει πλεονέκτημα τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, γιατί οι άνθρωποι έχουν την τάση να γενικεύουν μια ευνοϊκή ή δυσμενή εντύπωση με μη συνδεδεμένες λεπτομέρειες της προσωπικότητας. Έτσι ένα άτομο που είναι αρεστό ή φυσιολογικά ελκυστικό μπορεί να αξιολογηθεί πιο ώριμο, έξυπνο ή προσαρμοσμένο σε σχέση με το τι είναι στην πραγματικότητα σε σύγκριση με ένα λιγότερο ελκυστικό άτομο. Δηλαδή, η προσωπική εμφάνιση επηρεάζει σημαντικά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τα προσωπικά γνωρίσματα που μας αποδίδουν οι άλλοι.

Στην επιλογή προσωπικού έρευνα και πράξη δεν συμβαδίζουν. Όπως αποδεικνύει η έρευνα των Dakin & Armstrong (1989) υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα ευρήματα της επιστημονικής έρευνας και στην εφαρμογή των μεθόδων επιλογής από τους ειδικούς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν σε συμβούλους επιχειρήσεων, η συσχέτιση ανάμεσα στην ερευνητική εμπειρία και στις απόψεις των συμβούλων είναι σχεδόν μηδενική, της τάξης του 0,06 και οι περισσότερες εταιρείες βασίζουν την επιλογή προσωπικού στις ελεύθερες συνεντεύξεις.

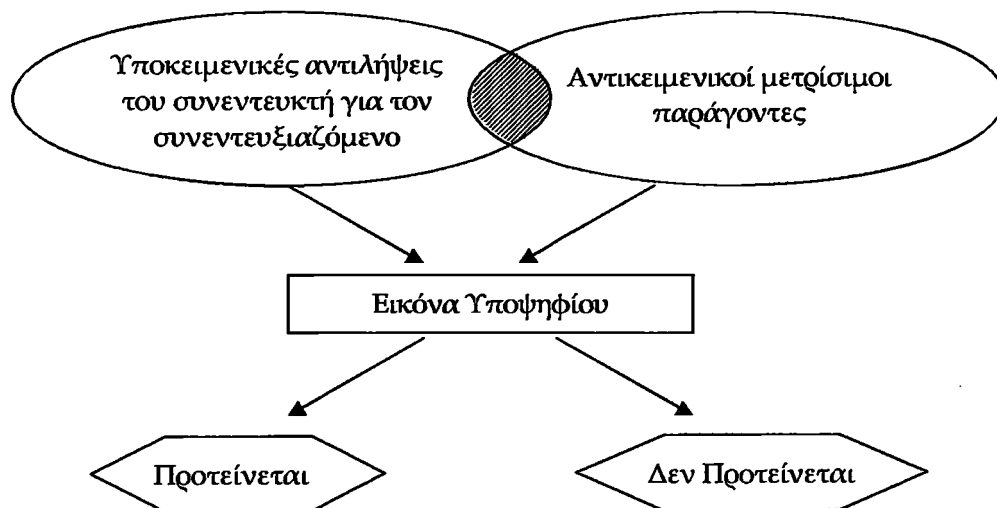
Όπως ειπώθηκε παραπάνω, στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι η επιτυχημένη πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης των υποψηφίων. Είτε πρόκειται για εξωτερικούς συμβούλους γραφείων επιλογής προσωπικού, είτε πρόκειται για τη διεξαγωγή της διαδικασίας επιλογής από το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού, όπως και σε κάθε άλλον άνθρωπο, τα αποτελέσματα ερευνών έδειξαν ότι η φυσιογνωμική ελκυστικότητα έχει θετική επίδραση στη δημιουργία εντυπώσεων για ένα συγκεκριμένο άτομο (Forgas, 1987). Άτομα ελκυστικά εκτιμήθηκαν ως πιο κοινωνικά, ισχυρά, θερμά, υγιή πνευματικά, έξυπνα και ικανά σε σχέση με μη ελκυστικά άτομα (Feingold, 1992, Larose, 1993, Berry, 1986, Mercer, 1983, Casp, 1984, Hill, 1976, Forgas, 1987), χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επιλογή προσωπικού σε οποιαδήποτε εργασιακή θέση. Όπως και να έχει, οι πρώτες εντυπώσεις είναι σημαντικές επειδή επηρεάζουν την πιθανότητα επιδίωξης μιας σχέσης με κάποιον. Δεν επηρεάζουν όμως μόνο την επιθυμία μας να συσχετισθούμε με κάποιον, αλλά επιδρούν και στην εξαγωγή συμπερασμάτων για μη καθορισμένα χαρακτηριστικά που συσχετίζουμε με γνωστά χαρακτηριστικά.

Η ερευνητική υπόθεση δηλώνει ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσιμες υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο, ως απόλυτο κριτήριο καθορισμού της τελικής επιλογής, και στους αντικειμενικούς μετρήσιμους παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα βιογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία). Δηλαδή, οι προσλαμβάνουσες υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο είναι αυτές που καθορίζουν το αν προτείνεται ο συνεντευξιαζόμενος και όχι οι αντικειμενικοί

παράγοντες όπως τα μετρίσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα βιογραφικά στοιχεία.

Η μηδενική υπόθεση δηλώνει ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσιμες υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιζόμενο ως απόλυτο κριτήριο καθορισμού της τελικής επιλογής και στους αντικειμενικούς μετρίσιμους παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα βιογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία). Δηλαδή, οι προσλαμβάνουσες υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιζόμενο δεν είναι αυτές που καθορίζουν το αν προτείνεται ο συνεντευξιζόμενος και όχι οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως τα μετρίσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα βιογραφικά στοιχεία.

Σχήμα 1: Υποθετικό Μοντέλο Επίδρασης Αντικειμενικών και Υποκειμενικών Παραγόντων στη διαδικασία επιλογής



Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται γραφικά η αλληλεπίδραση των Αντικειμενικών και Υποκειμενικών Παραγόντων στην εικόνα που δημιουργείται για τον κάθε υποψήφιο κατά τη διαδικασία επιλογής. Η

τελική εικόνα του υποψηφίου οδηγεί στην τελική πρόταση ή απόρριψή του από τον συνεντευκτή.

Με βάση την παραπάνω υπόθεση, η παρούσα έρευνα καλείται να απαντήσει στις εξής πιθανότητες:

α. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο διαφέρουν από τους αντικειμενικούς μετρίσιμους παράγοντες, ο υποψήφιος προτείνεται και η επιλογή αποδίδεται στην άποψη του συνεντευκτή.

β. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο διαφέρουν από τους αντικειμενικούς μετρίσιμους παράγοντες, ο υποψήφιος προτείνεται και η επιλογή αποδίδεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου.

γ. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο διαφέρουν από τους αντικειμενικούς μετρίσιμους παράγοντες, ο υποψήφιος δεν προτείνεται και η επιλογή αποδίδεται στην άποψη του συνεντευκτή.

δ. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο διαφέρουν από τους αντικειμενικούς μετρίσιμους παράγοντες, ο υποψήφιος δεν προτείνεται και η επιλογή αποδίδεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου.

ε. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο δεν διαφέρουν από τους αντικειμενικούς μετρίσιμους

παράγοντες, ο υποψήφιος προτείνεται και η επιλογή αποδίδεται και στην άποψη του συνεντευκτή και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου.

στ. Οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο δεν διαφέρουν από τους αντικειμενικούς μετρίσιμους παράγοντες, ο υποψήφιος δεν προτείνεται και η επιλογή αποδίδεται και στην άποψη του συνεντευκτή και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και στα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου.

Επίσης θα διερευνηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Παίζει ρόλο το φύλο στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο; Και αν ναι σε ποιο βαθμό και ποιος παράγοντας είναι αυτός που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα;
2. Παίζει ρόλο η ηλικία στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο; Και αν ναι σε ποιο βαθμό και ποιος παράγοντας είναι αυτός που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα;
3. Παίζει ρόλο το μορφωτικό επίπεδο στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο; Και αν ναι σε ποιο βαθμό και ποιος παράγοντας είναι αυτός που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα;
4. Παίζει ρόλο η εργασιακή εμπειρία στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο; Και αν ναι σε ποιο βαθμό και ποιος παράγοντας είναι αυτός που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα;

2 Μεθοδολογία

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης της μέχρι σήμερα ερευνητικής εμπειρίας με την πρακτική εφαρμογή των μεθόδων επιλογής προσωπικού στη διαδικασία επιλογής. Θα μελετήσουμε το κατά πόσον το σύστημα επιλογής προσωπικού μιας Ελληνικής μικρομεσαίας εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αντικειμενικές επιστημονικές διαδικασίες και βασίζεται στα αποτελέσματα των ερευνών που αφορούν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μεθόδων επιλογής προσωπικού ή στις προσωπικές αντιλήψεις του συνεντευκτή, προκειμένου να οδηγηθεί στην αντικειμενική και αξιόπιστη επιλογή του πλέον κατάλληλου υποψηφίου.

Πρόκειται για μια εταιρεία που εξειδικεύεται σε θέματα επιλογής και αξιολόγησης προσωπικού ανεξαρτήτως θέσεως στην οργανωτική δομή (low, middle or senior level). Η διαδικασία επιλογής που ακολουθείται είναι από τις συνηθισμένες στο χώρο, περιλαμβάνοντας διαδοχικά έλεγχο βιογραφικού σημειώματος (resumé screening), αξιολόγηση χαρακτηριστικών προσωπικότητας με τη χρήση ψυχομετρικών εργαλείων και ατομική συνέντευξη.

Αναλυτικότερα, οι υποψήφιοι αποστέλλουν τα βιογραφικά τους σημειώματα μέσω τηλεομοιοτυπίας, ταχυδρομείου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή συμπληρώνοντας την ειδική φόρμα βιογραφικού σημειώματος στην ηλεκτρονική διεύθυνση της εταιρείας. Στη συνέχεια, τα βιογραφικά σημειώματα συγκεντρώνονται από ειδικά εκπαιδευμένους συμβούλους, οι οποίοι τα χαρακτηρίζουν σύμφωνα με τις ειδικές κατηγορίες επαγγελμαμάτων και τα αξιολογούν με κριτήρια την

επαγγελματική εμπειρία και την εκπαίδευση, δίνοντάς τους ανάλογο κωδικό κατηγοριοποίησης. Στη συνέχεια, τα σημαντικότερα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος (δημογραφικά στοιχεία, εργασιακή εμπειρία, εκπαίδευση, ξένες γλώσσες, ειδικές γνώσεις, σεμινάρια) καταχωρούνται σε ειδική ηλεκτρονική βάση, έτσι ώστε η πρόσβαση στα βιογραφικά σημειώματα να είναι άμεση και γρήγορη.

Η διαδικασία της επιλογής ξεκινά από την ανάθεση της επιλογής ενός ή περισσότερων εργαζομένων από μια εταιρεία – πελάτη ή έναν οργανισμό. Με την υπογραφή του «συμβολαίου ανάθεσης», ο πελάτης παραδίδει εγγράφως την περιγραφή θέσεως εργασίας (job description) για την οποία γίνεται η συγκεκριμένη επιλογή. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει σαφώς καθορισμένη περιγραφή θέσεως εργασίας, συντάσσεται μια σε συνεργασία με έναν σύμβουλο της εταιρείας.

Με βάση τα κριτήρια που καθορίζονται από την περιγραφή θέσεως εργασίας, οι σύμβουλοι της εταιρείας αρχίζουν τη αναζήτηση βιογραφικών και την προσέλευση υποψηφίων για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου (project) επιλογής. Μετά την επιλογή των επικρατέστερων υποψηφίων, οι σύμβουλοι έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους και καθορίζουν μια προσωπική συνάντηση. Οι υποψήφιοι προσέρχονται στην εταιρεία και καλούνται για δομημένη ατομική συνέντευξη. Στη συνέχεια συμπληρώνουν το 16PF¹⁶ τεστ προσωπικότητας και εκεί τελειώνει το πρώτο σκέλος της διαδικασίας επιλογής.

Ο συνεντευκτής – υπεύθυνος για τη διαδικασία επιλογής αξιολογεί στοιχεία που λαμβάνει από το βιογραφικό σημείωμα (όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία), από το τεστ προσωπικότητας και από το

¹⁶ Για πληροφορίες που αφορούν το 16PF βλ. σελ. 52.

ατομικό φύλλο αξιολόγησης του υποψηφίου που συμπληρώνει ο ίδιος κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Τέλος, συντάσσει λίστα κατάταξης των υποψηφίων που πέρασαν από τη διαδικασία επιλογής και συνολική έκθεση αξιολόγησης για τους υποψηφίους που προτίθεται να προτείνει στον πελάτη. Η τελική επιλογή του υποψηφίου γίνεται από τον ίδιο τον πελάτη μετά από προσωπική επαφή – συνέντευξη παρόντος του συμβούλου.

Για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες της ερευνητικής δεοντολογίας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων, ενώ η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε μετά το πέρας της καθεμίας διαδικασίας επιλογής έτσι ώστε να μην επηρεαστεί ο συνεντευκτής στις επιμέρους κρίσεις και στις τελικές του αποφάσεις.

Από το βιογραφικό σημείωμα του κάθε υποψηφίου καταχωρήθηκαν στοιχεία όπως το φύλο (άνδρας, γυναίκα), η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο (1: απόφοιτος/η Λυκείου, 2: απόφοιτος/η ΙΕΚ – ΤΕΙ, 3: απόφοιτος/η ΑΕΙ, 4: κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου), η οικογενειακή κατάσταση (1: άγαμος/η, 2: έγγαμος/η, 3: διαζευγμένος/η – χήρος/α) και η εργασιακή εμπειρία (1: έως 2 χρόνια, 2: από 2 έως 5 χρόνια, 3: από 5 και πάνω).

Επιπλέον καταχωρήθηκαν τα αποτελέσματα των υποψηφίων στο Ερωτηματολόγιο των Δεκαέξι Παραγόντων Προσωπικότητας (16PF), το οποίο αντιπροσωπεύει την προσπάθεια του Raymond Cattell να καθορίσει τα πρωτογενή στοιχεία της ανθρώπινης προσωπικότητας κάνοντας παραγοντική ανάλυση σε όλα τα επίθετα της

Αγγλικής γλώσσας τα οποία περιγράφουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Cattell, 1973).

Οι δεκαέξι παράγοντες που μετράει το 16PF είναι οι εξής (Cattell, Eber & Tatsuoka, 1970):

Παράγοντας Α: Εγκαρδιότητα - Επιφυλακτικότητα. Ο παράγοντας αυτός μετρά την συναισθηματική στάση του εξεταζόμενου ατόμου απέναντι στους άλλους ανθρώπους, τον βαθμό δηλαδή στον οποίο κάποιος έχει ανάγκη την ανθρώπινη επαφή και την αποζητά. Εξετάζει κατά πόσο το άτομο ενδιαφέρεται για τις κοινωνικές δραστηριότητες ή εστιάζει το ενδιαφέρον του σε πράγματα, αφηρημένες ιδέες και αντικείμενα. Πόσο η σχέση με τους άλλους είναι αυτοσκοπός ή όχι.

Παράγοντας Β: Ικανότητα για Πρακτική ή Αφαιρετική Σκέψη. Ο παράγοντας αυτός μετρά την ικανότητα να διακρίνει κανείς σχέσεις ανάμεσα σε πράγματα που συνδέονται μεταξύ τους. Η κυριότερη διαφορά του από τους άλλους παράγοντες είναι ότι δεν μετρά μια συναισθηματική παράμετρο, αλλά τη δεξιότητα του ατόμου να αναγνωρίζει αναλογίες και να αντιλαμβάνεται κανόνες. Είναι ο μόνος παράγοντας που δεν μετράει την προσωπικότητα και την συμπεριφορά των ατόμων αλλά μία ικανότητα, συνδυάζοντας λεκτικές και αριθμητικές ερωτήσεις.

Παράγοντας C: Συναισθηματική Σταθερότητα. Ο παράγοντας αυτός εξετάζει την συναισθηματική σταθερότητα των ατόμων δηλαδή τη δυνατότητα “ελέγχου των συναισθημάτων τους” και την ικανότητα προσαρμογής τους στο Περιβάλλον.

Παράγοντας E: Κυριαρχία, Επιβολή και Υποχωρητικότητα. Στον παράγοντα αυτόν έχουμε την μέτρηση του μεγέθους του ελέγχου και της

εξουσίας στην οποία τα άτομα υποκύπτουν ή την οποία θέλουν να ασκούν πάνω στους άλλους. Από την μια πλευρά (χαμηλή βαθμολογία) σημαίνει υποχωρητικός και συμβιβαστικός, ενώ από την άλλη (υψηλή βαθμολογία) σημαίνει δογματικός, επιθετικός, αυταρχικός, πεισματάρης και επαναστατικός.

Παράγοντας F: Ο παράγοντας αυτός εξετάζει τη σοβαρότητα με την οποία κάποιος αντιμετωπίζει τη ζωή του, κατά πόσο δηλαδή η φυσική ζωντάνια και η παιδική διαχυτικότητα συνεχίζουν να οριοθετούν τη συμπεριφορά του και μετά την ενηλικίωση. Μετράει τον βαθμό της διαχυτικότητας του ατόμου και δείχνει το ενδιαφέρον του για την εικόνα που δείχνει προς τα έξω.

Παράγοντας G: Συμμόρφωση με τους Κανόνες. Ο παράγοντας αυτός εξετάζει το βαθμό συμμόρφωσης του ατόμου με τις ηθικές αξίες και αρχές της κοινωνικής ομάδας στην οποία ανήκει. Μετρά δηλαδή τον βαθμό της συμμόρφωσης του ατόμου με τις ηθικές αξίες και αρχές της πλειοψηφίας του δυτικού κόσμου. Κατά συνέπεια, είναι πιθανό ένα άτομο που εμφανίζει πολύ χαμηλή επίδοση στον παράγοντα αυτό να έχει υιοθετήσει διαφορετικό σύστημα αξιών.

Παράγοντας H: Δειλία και Τόλμη. Πρόκειται για τον παράγοντα που μετρά την αντοχή του ατόμου στην υπερδιέγερση και το φόβο. Ο παράγοντας αυτός βασίζεται στην αρχή ότι αντίθετα με άλλες βασικές ορμές (drives), όπως είναι η πείνα, η δίψα, που ζητούν καθησυχασμό και κατασιγασμό, υπάρχει μία ορμή που ζητά ικανοποίηση μέσα από την δημιουργία αναστάτωσης και δυσαρμονίας. Οι άνθρωποι δεν θέλουν πάντα να αισθάνονται πολύ ασφαλείς και αποζητούν τον κίνδυνο και τις

δυνατές συγκινήσεις, ορμούν σε συγκινήσεις και περιπέτειες ψάχνοντας το αβέβαιο και το απρόσμενο.

Παράγοντας I: Συναισθηματική Ευαισθησία και Ρεαλισμός. Ο παράγοντας αυτός μετρά την τάση των ανθρώπων να αντιδρούν σε ιδέες, καταστάσεις και εμπειρίες με το συναίσθημα ή την λογική. Τα άτομα με υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα αυτό βασίζονται στη διαίθησή τους για να καταλήγουν σε συμπεράσματα, ενώ αντίθετα τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία στον παράγοντα αυτό πιστεύουν ότι πρέπει να αντιμετωπίζουν κατάματα τη σκληρή πραγματικότητα και να την αποδέχονται χωρίς παράπονο.

Παράγοντας L: Εμπιστοσύνη και Καχυποψία. Ο παράγοντας L μετρά τον βαθμό ταύτισης του ατόμου με τους συναθρώπους του, το βαθμό δηλαδή καχυποψίας ή εμπιστοσύνης και αποδοχής των άλλων. Τα άτομα με υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα αυτό δεν παρουσιάζουν αυτή την ταύτιση καθώς οριοθετούν τόσο αυστηρά τον εαυτό τους ώστε νιώθουν πάντα μόνα, αντιθέτως, τα άτομα με χαμηλή βαθμολογία λένε ότι νιώθουν «ένα» με τους ανθρώπους.

Παράγοντας M: Πρακτικότητα και Φαντασία / Επινοητικότητα. Ο παράγοντας αυτός εξετάζει πως χρησιμοποιούν τα άτομα τις αισθήσεις τους και σε τι ερεθίσματα εστιάζουν συνήθως τη προσοχή τους. Η χαμηλή βαθμολογία σε αυτό το παράγοντα καταδεικνύει άτομα πρακτικά, που δίδουν σημασία στη λεπτομέρεια ενώ η υψηλή βαθμολογία μαρτυράει έντονη υποκειμενικότητα και έντονη εσωτερική ζωή.

Παράγοντας N: Ευθύτητα και Κοινωνική Επιδεξιότητα. Με τον παράγοντα αυτόν ανιχνεύεται η κοινωνική επιδεξιότητα του ατόμου.

Πόσο ευθύς και ανεπιτήδευτος ή κοινωνικά αδέξιος είναι ο εξεταζόμενος ή πόσο πονηρός και γνώστης της εικόνας που δίνει στους άλλους.

Παράγοντας O: Αυτοπεποίθηση και Τάση για ενοχή. Ο παράγοντας αυτός μετρά πως αισθάνονται οι άνθρωποι για τον εαυτό τους και πως αξιολογούν την σχέση τους με τους άλλους. Καταδεικνύει ουσιαστικά το μέτρο αυτοεκτίμησης του ατόμου που εξετάζεται.

Παράγοντας Q1: Ριζοσπαστικότητα και Συντηρητισμός. Ο παράγοντας αυτός μετρά τον τρόπο που οι εξεταζόμενοι αντιδρούν στην αλλαγή και την εξέλιξη. Το βαθμό δηλαδή στον οποίο είναι οπαδοί της εξέλιξης και της προόδου ή προτιμούν το γνωστό και οικείο.

Παράγοντας Q2: Εξάρτηση από την Ομάδα και Αυτάρκεια. Με τον παράγοντα αυτόν μετριέται ο βαθμός αυτονομίας και εφευρετικότητας του εξεταζομένου και αντίστοιχα της εξάρτησής του από την ομάδα ή από κάποιο πρόσωπο αναφοράς.

Παράγοντας Q3: Αυτοέλεγχος και Κοινωνική Αδιαφορία. Ο παράγοντας αυτός μετρά το βαθμό πειθαρχίας και αυτοελέγχου ως τρόπος ζωής. Έχει να κάνει με την “κοινωνική εικόνα” του εξεταζομένου και το βαθμό επένδυσης σε αυτήν.

Παράγοντας Q4: Επίπεδο Έντασης. Ο παράγοντας αυτός μετρά το επίπεδο της έντασης (στρες) του εξεταζομένου ως κύριο χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του και όχι ως μια παροδική κατάσταση.

Faking Good (FG): Προσπάθεια παρουσίασης θετικής εικόνας του εαυτού. Υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα FG δηλώνει ότι το άτομο έδωσε τις

απαντήσεις τις οποίες δίνουν τα άτομα τα οποία είχαν εκπαιδευτεί στο πώς να παρουσιάσουν μία επιθυμητή εικόνα του εαυτού τους.

Faking Bad (FB): Προσπάθεια παρουσίασης αρνητικής εικόνας του εαυτού. Υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα FB δηλώνει ότι το άτομο έδωσε τις απαντήσεις τις οποίες δίνουν τα άτομα τα οποία είχαν εκπαιδευτεί στο πώς να παρουσιάσουν μία αρνητική εικόνα του εαυτού τους.

Παράγοντας RM: Συνέπεια Απαντήσεων. Υψηλή βαθμολογία στον παράγοντα αυτό δηλώνει ότι ο εξεταζόμενος επέλεξε απαντήσεις οι οποίες δεν επιλέγονται συχνά από τους εξεταζομένους. Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα είτε της απρόσεκτης απάντησης των ερωτήσεων είτε σοβαρής ταραχής του εξεταζομένου την ώρα της εξέτασης η οποία συνοδευόταν και από αυξημένη ένταση και αδυναμία λειτουργίας της γνωστικής του ικανότητας.

Από το τεστ προσωπικότητας 16PF χρησιμοποιήθηκαν οι 16 βασικοί παράγοντες του και οι τρεις βοηθητικές κλίμακες συνέπειας απαντήσεων και παρουσίασης αρνητικής ή θετικής εικόνας. Σύμφωνα με την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων, το 16PF έχει μεταφραστεί και σταθμιστεί στην Ελληνική γλώσσα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντικείμενο της συγκεκριμένης έρευνας δεν ήταν η σύγκριση του κάθε υποψηφίου με τον γενικό πληθυσμό αλλά με τους συνυποψηφίους του. Για τον λόγο αυτό, τα δεδομένα του τεστ προσωπικότητας αποτελούσαν τις πραγματικές τιμές των υποψηφίων (raw scores) και όχι σταθμισμένες τιμές (Standardized Ten Scores ή STENS).

Από τη φόρμα της δομημένης συνέντευξης, καταχωρήθηκαν στοιχεία που αφορούν τις καθαρά υποκειμενικές απόψεις του συνεντευκτή για τον υποψήφιο, δηλαδή:

- ✓ το παρουσιαστικό. Η έννοια «παρουσιαστικό» περιλαμβάνει τη φυσική παρουσία του υποψηφίου, την εξωτερική του εμφάνιση και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του όπως το ύψος, το βάρος, τα μαλλιά, το πρόσωπο κ.λπ. Δεν περιλαμβάνει μηνύματα εξωλεκτικής επικοινωνίας ή συμπεράσματα βασισμένα στη στάση του σώματος του υποψηφίου.
- ✓ η ευφράδεια. Η έννοια της «ευφράδειας» περιλαμβάνει την ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τον εαυτό του με ετοιμότητα και άνεση. Επίσης εννοείται η ευχέρεια του λόγου, η ομιλητικότητα, η ευγλωττία και η γλαφυρότητα των εκφράσεων.
- ✓ η αυτοπεποίθηση. Η έννοια της «αυτοπεποίθησης» περιγράφει την εμπιστοσύνη του υποψηφίου στον εαυτό του και στις ικανότητές του.
- ✓ οι κοινωνικές αρετές. Ο όρος «κοινωνικές αρετές» συνδέεται με την πεποίθηση του υποψηφίου να πράττει αυτό που θεωρείται κοινωνικά αποδεκτό και να αποφεύγει το κοινωνικά λανθασμένο. Είναι η συναίσθηση του ορθού και του μη ορθού, η ταύτιση ή μη κοινωνικών, πολιτιστικών, δεοντολογικών προτύπων με αυτών του κοινωνικού συστήματος, ενώ παράλληλα περιγράφει τα πιστεύω και τις αξίες του σε ένα κοινωνικά αποδεκτό πλαίσιο.
- ✓ η ακρίβεια των απαντήσεων. Ο όρος «ακρίβεια των απαντήσεων» περιγράφει την ικανότητα του υποψηφίου να είναι σαφής στις απαντήσεις του, να απαντά σε αυτό που ρωτάται και να είναι εντός θέματος.

- ✓ η πειστικότητα. Η έννοια της «πειστικότητας» περιγράφει την ικανότητα του υποψηφίου να πείθει τον συνεντευκτή για την ορθότητα των απόψεων, των πεποιθήσεων και των ικανοτήτων του. Επίσης αξιολογείται η ποιότητα των επιχειρημάτων που παραθέτει ο υποψήφιος για να τεκμηριώσει τις απαντήσεις του.
- ✓ η φιλοδοξία. Η έννοια της «φιλοδοξίας» ορίζεται ως η έντονη επιθυμία του υποψηφίου για ανέλιξη και επιτυχίες στον εργασιακό του χώρο.
- ✓ η συνολική εικόνα του υποψηφίου. Η «συνολική εικόνα του υποψηφίου» αποτελεί τον πιο υποκειμενικό παράγοντα επιρροής της τελικής επιλογής αφού είναι το σύνολο των εντυπώσεων (εξωτερικών χαρακτηριστικών, προσωπικών ικανοτήτων, επικοινωνιακής ευχέρειας, και των τυπικών του προσόντων).

Για κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο συνεντευκτής βαθμολογούσε τον υποψήφιο από 1 έως 3 (όπου 1:χαμηλότερη τιμή 3: υψηλότερη τιμή).

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο συνεντευκτής καταχωρεί επιπλέον στοιχεία όπως ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση, ειδικές γνώσεις και δεξιότητες και άλλα στοιχεία που αφορούν στην προσωπική ζωή και τις συνήθειες του υποψηφίου.

Για την παρούσα έρευνα, χρησιμοποιήθηκαν δεδομένα από τέσσερα διαφορετικά project επιλογής (γραμματείς, λογιστές, διευθυντές εξαγωγών, διευθυντές τμήματος marketing) τα οποία και καταχωρήθηκαν σε βάση δεδομένων και επεξεργάστηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS v. 8.00.

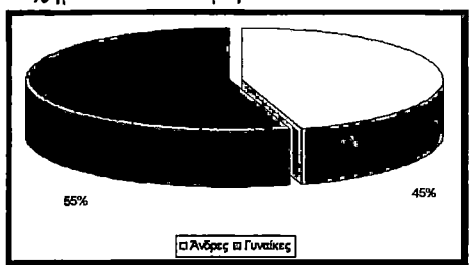
Το δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 516 υποψηφίους που εκδήλωσαν ενδιαφέρον για τέσσερις διαφορετικές θέσεις εργασίας σε μια μικρομεσαία ελληνική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων.

Πίνακας 2: Κατανομή Φύλου

Φύλο	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Άνδρες	234	45,35
Γυναίκες	282	54,65
Σύνολο	516	100

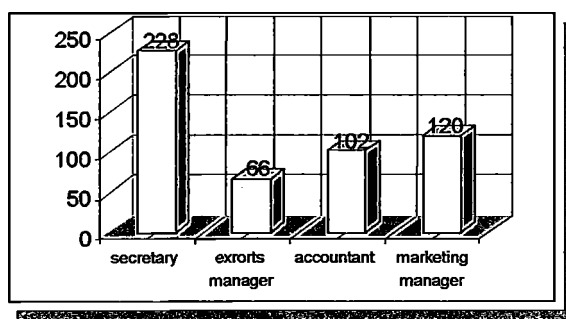
Σχήμα 2: Κατανομή Φύλου



Από τους 516 υποψηφίους οι 234 ή ποσοστό 45,35% ήταν άνδρες και οι 282 ή ποσοστό 54,65% γυναίκες (βλ. πιν.2 και σχήμα 1). Αυτή η σχεδόν απόλυτη αναλογία ως προς το φύλο, βοηθά τη μετέπειτα στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων και τη διάψευση ή επιβεβαίωση της πειραματικής υπόθεσης, αφού δεν υπάρχει υπερεκπροσώπηση του ενός ή του άλλου φύλου στο δείγμα της έρευνας.

Οι θέσεις εργασίας για τις οποίες έγινε η επιλογή και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας ήταν για γραμματείς (228 άτομα, 44,2%), για λογιστές (102 άτομα, 19,8%), για διευθυντές εξαγωγών (66 άτομα, 12,8%), για διευθυντές τμήματος marketing (120 άτομα, 23,3%).

Σχήμα 3: Κατανομή θέσεων εργασίας



Από τους 516 υποψηφίους, μόλις οι 18 ήταν απόφοιτοι λυκείου (3,5%

Μορφωτικό Επίπεδο		
	Συχνότητα	Ποσοστό
Λύκειο	18	3,5
ΙΕΚ ΤΕΙ	144	27,9
ΑΕΙ	204	39,5
MASTER	150	29,1
Σύνολο	516	100

επί του συνόλου), οι 144 είχαν τελειώσει κάποιο τμήμα ΙΕΚ ή ΤΕΙ (27,9% επί του συνόλου), οι 204 ήταν απόφοιτοι κάποιου ανώτατου

Πίνακας 3: Κατανομή Μορφωτικού Επιπέδου

εκπαιδευτικού ιδρύματος της Ελλάδας ή του εξωτερικού (39,5% επί του συνόλου) και οι 150 ήταν κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού τίτλου επιπέδου master ή διδακτορικού διπλώματος (29,1% επί του συνόλου).

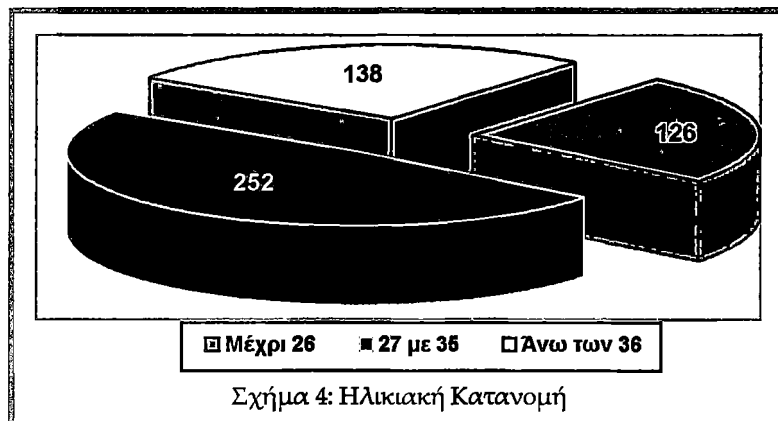
Όσον αφορά στην εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων, η πλειοψηφία ήταν εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη εργασιακή θέση πάνω από 5 χρόνια (45,3%), το 33,7% εργάζονταν από 2 μέχρι 5 χρόνια και μόλις το 20,9% ήταν νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας με εμπειρία μικρότερη των 2 ετών.

Εργασιακή Εμπειρία

	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Μέχρι 2 χρόνια	108	20,9
Από 2 μέχρι 5 χρόνια	174	33,7
Πάνω από 5 χρόνια	234	45,3
Σύνολο	516	100

Πίνακας 5: Κατανομή Εργασιακή Εμπειρίας

Τέλος η ηλικιακή κατανομή του δείγματος διαχωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) μέχρι 26 ετών β) από 27 μέχρι 35 και γ) άνω των



35. Παρουσιάζει μια σχετική ομοιογένεια με την κατηγορία μέχρι 26 να καλύπτει το 24,4% του δείγματος, από 27 με 35 ετών το 48,8% και άνω των

36 ετών το 26,7%. Ο διαχωρισμός του δείγματος στις τρεις αυτές κατηγορίες έγινε με τη λογική της περάτωσης των σπουδών μέχρι τα 26 χρόνια, την απόκτηση

Ηλικιακή Κατανομή	Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα
Μέχρι 26	126	24,4
Από 27 μέχρι 35	252	48,8
Άνω των 36	138	26,7

Πίνακας 5: Ηλικιακή Κατανομή

ση εργασιακής εμπειρίας από 27 μέχρι 35 και την κάλυψη ανωτέρων στελεχιακών θέσεων μετά τα 36 χρόνια.

3 Αποτελέσματα

Για την επιβεβαίωση ή τη διάψευση της ερευνητικής υπόθεσης διενεργήθηκε αρχικά έλεγχος του βαθμού συσχέτισης της εξαρτημένης μεταβλητής «*προτείνεται*» με τα αντικειμενικά μετρήσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου, με τα αντικειμενικά μετρήσιμα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου και με τις υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιζόμενο.

Προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων που αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία κάθε υποψηφίου – δηλαδή του φύλου, της ηλικίας, του μορφωτικού επιπέδου, της οικογενειακής κατάστασης και της εργασιακής του εμπειρίας – και της μεταβλητής «*προτείνεται*» διενεργήθηκε συσχέτιση (correlation) με βάση το δείκτη συνάφειας Pearson r . Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6, η μοναδική μεταβλητή που παρουσιάζει μια μέτρια συσχέτιση με τον αν προτάθηκε ο υποψήφιος για επιλογή, είναι η «*εργασιακή εμπειρία*» με $r=,388$ και $p<0,01$. Οι υπόλοιπες μεταβλητές παρουσίασαν εξαιρετικά χαμηλή συσχέτιση (το «*φύλο*» $r=-,046$, η «*ηλικία*» $r=,182$, το μορφωτικό επίπεδο $r=,283$ και η οικογενειακή κατάσταση $r=,303$).

Αποτελέσματα

Πίνακας 6: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που εκφράζουν τα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου και της μεταβλητής «προτείνεται»

		Φύλο	Μορφωτικό Επίπεδο	Οικογενειακή Κατάσταση	Εργασιακή Εμπειρία	Ηλικία	Προτάθηκε
Ηλικία	Pearson Correlation	1,000	-,174	-,179	,196	-,101	-,046
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,000	,000	,022	,299
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	-,174	1,000	,042	,075	,196	,283
	Στατ.Σημαντικότητα	,000		,341	,088	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516
Οικογενειακή Κατάσταση	Pearson Correlation	-,179	,042	1,000	,591	,558	,303
	Στατ.Σημαντικότητα	,000	,341		,000	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516
Εργασιακή Εμπειρία	Pearson Correlation	,196	,075	,591	1,000	,723	,388
	Στατ.Σημαντικότητα	,000	,088	,000		,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516
Ηλικία	Pearson Correlation	-,101	,196	,558	,723	1,000	,213
	Στατ.Σημαντικότητα	,022	,000	,000	,000		,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516
Προτάθηκε	Pearson Correlation	-,046	,283	,303	,388	,213	1,000
	Στατ.Σημαντικότητα	,299	,000	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516

** Η στατιστική σημαντικότητα είναι σε επίπεδο 0.01 (2-tailed).

* Η στατιστική σημαντικότητα είναι σε επίπεδο 0.05 (2-tailed).

Στη συνέχεια, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων του 16PF και της μεταβλητής «προτείνεται» διενεργήθηκε συσχέτιση (correlation) με βάση το δείκτη συνάφειας Spearman rho¹⁷. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι κανείς από τους 16 βασικούς παράγοντες προσωπικότητας και τις δύο βοηθητικές μεταβλητές παρουσίασης αρνητικής ή θετικής εικόνας δεν εμφάνισε μέση ή υψηλή συνάφεια με τη μεταβλητή «προτείνεται», πλην του παράγοντα RM (κλίμακα συνέπειας απαντήσεων) ο οποίος παρουσίασε rho= -,439 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας p<0,01 (βλ. πίνακα 7).

¹⁷ Ο δείκτης συνάφειας Spearman rho ενδείκνυται για αριθμητικές διμεταβλητές στις οποίες οι τιμές και των δυο μεταβλητών είναι τακτικές τιμές και δεν απαιτεί οι κλίμακες μέτρησης να είναι ίσων διαστημάτων (Kurtz, 1983 & Παρασκευόπουλος, 1990).

Αποτελέσματα

Πίνακας 7: Συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων του 16PF και της μεταβλητής «προτείνεται»

		A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4	FG	FB	RM	Προτάθηκε	
A	Spearman's rho	1,000	-,054	,072	,098	-,050	,101	-,010	,152	,060	,109	,225	,062	,181	-,107	,118	,240	,160	-,043	-,156	,155	
	Στατ.Σημαντικότητα		,222	,101	,027	,253	,022	,820	,001	,176	,014	,000	,159	,000	,015	,007	,000	,000	,331	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
B	Spearman's rho	-,054	1,000	,121	,266	,140	,128	,216	,155	-,202	,219	-,160	-,053	,068	,273	-,056	-,076	-,087	-,150	-,171	,018	
	Στατ.Σημαντικότητα		,222		,006	,000	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,231	,125	,000	,205	,083	,049	,001	,000	,684
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
C	Spearman's rho	,072	,121	1,000	,186	,425	,230	,433	,062	-,293	,193	-,070	-,223	,026	-,153	,339	-,219	,507	-,166	,071	-,183	
	Στατ.Σημαντικότητα		,101		,006	,000	,000	,000	,158	,000	,110	,000	,567	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,109	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
E	Spearman's rho	,098	,266	,186	1,000	,403	,268	,543	,006	,107	,028	-,187	,083	,029	,016	-,080	,090	,231	,131	,202	-,208	
	Στατ.Σημαντικότητα		,027	,000	,000	,000	,000	,896	,015	,533	,000	,061	,505	,716	,068	,041	,000	,003	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
F	Spearman's rho	-,050	,140	,425	,403	1,000	,207	,532	-,075	-,089	-,132	-,059	-,012	,039	-,275	,020	-,111	,177	-,168	,376	-,254	
	Στατ.Σημαντικότητα		,253	,001	,000	,000	,000	,000	,089	,043	,003	,182	,778	,378	,000	,644	,011	,000	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
G	Spearman's rho	,101	,128	,230	,268	,207	1,000	,434	,100	-,149	-,126	,058	,011	-,420	-,408	,287	,122	,514	,062	,095	-,060	
	Στατ.Σημαντικότητα		,022	,003	,000	,000	,000	,000	,024	,001	,004	,189	,809	,000	,000	,000	,006	,000	,162	,031	,171	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
H	Spearman's rho	-,010	,216	,433	,543	,532	,434	1,000	-,160	-,271	-,047	-,120	-,117	-,018	-,225	,145	-,217	,591	,091	,333	-,232	
	Στατ.Σημαντικότητα		,820	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,286	,006	,008	,686	,000	,001	,000	,040	,000	,040	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
I	Spearman's rho	,152	,155	,062	,006	-,075	,100	-,160	1,000	-,020	,366	,527	-,041	,016	,295	-,084	,222	-,130	-,117	-,283	,014	
	Στατ.Σημαντικότητα		,001	,000	,158	,896	,089	,024	,000	,650	,000	,000	,347	,718	,000	,055	,000	,000	,040	,000	,755	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
L	Spearman's rho	,060	-,202	-,293	,107	-,089	-,149	-,271	-,020	1,000	,038	,080	,225	,025	,148	-,154	,461	-,145	,283	,162	-,012	
	Στατ.Σημαντικότητα		,176	,000	,000	,015	,043	,001	,000	,680	,385	,071	,000	,576	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,787	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
M	Spearman's rho	,109	,219	,193	,028	-,132	-,047	,366	,038	1,000	,188	-,322	,313	,366	-,022	,033	-,097	-,275	-,172	-,188		
	Στατ.Σημαντικότητα		,014	,000	,000	,533	,003	,004	,286	,000	,385	,000	,000	,000	,000	,616	,454	,028	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
N	Spearman's rho	,225	-,160	-,070	-,187	-,059	,058	-,120	,527	,080	,188	1,000	-,031	,018	,215	-,041	,229	-,082	-,192	-,071	-,145	
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,000	,110	,000	,182	,189	,006	,000	,071	,000	,481	,691	,000	,352	,000	,239	,000	,105	,001	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
O	Spearman's rho	,062	-,053	-,223	,083	-,012	,011	-,117	-,041	,225	-,322	-,031	1,000	-,242	-,057	,026	,207	,014	,023	,021	,085	
	Στατ.Σημαντικότητα		,159	,231	,000	,061	,778	,809	,008	,347	,000	,000	,481	,000	,195	,555	,000	,743	,595	,634	,054	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Q1	Spearman's rho	,181	,068	,026	,029	,039	-,420	-,018	,016	,025	,313	,018	-,242	1,000	,287	-,305	-,020	-,232	-,212	,091	-,119	
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,125	,557	,505	,378	,000	,686	,718	,576	,000	,691	,000	,000	,000	,645	,000	,000	,038	,007	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Q2	Spearman's rho	-,107	,273	-,153	,016	-,275	-,408	-,225	,295	,148	,366	,215	-,057	,287	1,000	-,141	-,073	-,412	-,147	-,268	,048	
	Στατ.Σημαντικότητα		,016	,000	,000	,716	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,195	,000	,000	,001	,100	,000	,001	,000	,272	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Q3	Spearman's rho	,118	-,056	,339	-,080	,020	,287	,145	-,084	-,154	-,022	-,041	-,026	-,305	-,141	1,000	-,218	,390	-,123	-,147	,026	
	Στατ.Σημαντικότητα		,007	,205	,000	,068	,644	,000	,001	,065	,000	,616	,352	,555	,000	,001	,000	,000	,005	,001	,550	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Q4	Spearman's rho	,240	-,076	-,219	,090	-,111	,122	-,217	,222	,461	,033	,229	,207	-,020	-,073	-,218	1,000	-,085	,218	,040	-,102	
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,083	,000	,041	,011	,006	,000	,000	,454	,000	,645	,100	,000	,000	,053	,000	,360	,360	,020	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
FG	Spearman's rho	,160	-,087	,507	,231	,177	,514	,591	-,130	-,145	-,097	-,052	,014	-,232	-,412	,390	-,085	1,000	,230	,200	-,175	
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,049	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,028	,239	,743	,000	,000	,000	,053	,000	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
FB	Spearman's rho	-,043	-,150	-,166	,131	-,168	,062	,091	-,117	,263	-,275	-,192	,023	-,212	-,147	-,123	,218	,230	1,000	,216	,041	
	Στατ.Σημαντικότητα		,331	,001	,000	,003	,000	,162	,040	,008	,000	,000	,595	,000	,001	,005	,000	,000	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
RM	Spearman's rho	-,156	-,171	,071	,202	,376	,095	,333	-,283	,162	-,172	-,071	,021	,091	-,268	-,147	,040	,200	,216	1,000	-,439	
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,000	,109	,000	,000	,031	,000	,000	,000	,105	,634	,038	,000	,001	,360	,000	,000	,000	,000	
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Προτάθηκε	Spearman's rho	,155	,018	-,183	-,208	-,254	-,060	-,232	,014	-,012	-,188	-,145	,085	-,119	,048	,026	-,102	-,175	,041	-,439	1,000	
	Στατ.Σημαντικότητα		,000	,684	,000	,000	,000															

με $p < 0,01$, ο παράγοντας «ευφράδεια» υψηλή θετική συνάφεια $r = ,783$ με $p < 0,01$, ο παράγοντας «αυτοπεποίθηση» μέση θετική συνάφεια $r = ,520$ με $p < 0,01$, ο παράγοντας «κοινωνικές αρετές» υψηλή θετική συνάφεια $r = ,731$ με $p < 0,01$, ο παράγοντας «ακρίβεια απαντήσεων» υψηλή θετική συνάφεια $r = ,789$ με $p < 0,01$, ο παράγοντας «πειστικότητα» υψηλή θετική συνάφεια $r = ,744$ με $p < 0,01$, ο παράγοντας «φιλοδοξία» χαμηλή θετική συνάφεια $r = ,273$ με $p < 0,01$ και ο παράγοντας «συνολική εικόνα» υψηλή θετική συνάφεια $r = ,874$ με $p < 0,01$ (βλ. πίνακα 8)

Πίνακας 8: Συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που εκφράζουν τις υποκειμενικές προσλαμβάνουσες αντιλήψεις του συνεντευκτή και της μεταβλητής «προτείνεται»

		Προτά- θηκε	Παρου- σιαστικό	Ευφράδεια	Αυτοπεποι- θηση	Κοινωνικές Αρετές	Ακρίβεια Απαντήσεων	Πειστικότητα	Φιλοδοξία	Συνολική Εικόνα
Προτάθηκε	Pearson Correlation	1,000	,722	,783	,520	,731	,789	,744	,273	,874
	Στατ. Σημαντικότητα	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Παρουσιαστικό	Pearson Correlation	,722	1,000	,593	,353	,596	,547	,550	,224	,748
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Ευφράδεια	Pearson Correlation	,783	,593	1,000	,486	,655	,748	,728	,373	,685
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Αυτοπεποίθηση	Pearson Correlation	,520	,353	,486	1,000	,574	,476	,454	,351	,491
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Κοινωνικές Αρετές	Pearson Correlation	,731	,596	,655	,574	1,000	,614	,639	,120	,633
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,006	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Ακρίβεια Απαντήσεων	Pearson Correlation	,789	,547	,748	,476	,614	1,000	,798	,474	,772
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Πειστικότητα	Pearson Correlation	,744	,550	,728	,454	,639	,798	1,000	,306	,809
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Φιλοδοξία	Pearson Correlation	,273	,224	,373	,351	,120	,474	,306	1,000	,396
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,	,000
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516
Συνολική Εικόνα	Pearson Correlation	,874	,748	,685	,491	,633	,772	,809	,396	1,000
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
	Σύνολο	516	516	516	516	516	516	516	516	516

Η στατιστική σημαντικότητα είναι σε επίπεδο 0.01 σε όλες τις μεταβλητές (2-tailed).

Για να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα για το εάν παίζει ρόλο το φύλο στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο, διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης (One-way ANOVA) μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής «προτάθηκε» και των εξαρτημένων μεταβλητών

Αποτελέσματα

«παρουσιαστικό», «ευφράδεια», «αυτοπεποίθηση», «κοινωνικές αρετές», «ακρίβεια απαντήσεων», «πειστικότητα», «φιλοδοξία» και «συνολική εικόνα» και της ανεξάρτητης «φύλο». Τα αποτελέσματα έδειξαν (βλ. πίνακας 9) ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα σε όλες τις ομάδες του δείγματος ($\text{sig}=,000$), πλην της «ευφράδειας» ($\text{sig}=,120$).

Πίνακας 9: Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου των μεταβλητών που εκφράζουν τις υποκειμενικές προσλαμβάνουσες αντιλήψεις του συνεντευκτή και της «εργασιακής θέσης» σε σχέση με το «φύλο»

		Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	Τιμές F	Στατιστική Σημαντικότητα
Παρουσιαστικό	Μεταξύ Ομάδων	,301	1	,301	,913	,340
	Εντός Ομάδων	169,722	514	,330		
	Σύνολο	170,023	515			
Ευφράδεια	Μεταξύ Ομάδων	,868	1	,868	3,050	,081
	Εντός Ομάδων	146,272	514	,285		
	Σύνολο	147,140	515			
Αυτοπεποίθηση	Μεταξύ Ομάδων	,704	1	,704	1,491	,223
	Εντός Ομάδων	242,645	514	,472		
	Σύνολο	243,349	515			
Κοινωνικές Αρετές	Μεταξύ Ομάδων	1,206	1	1,206	3,117	,078
	Εντός Ομάδων	198,887	514	,387		
	Σύνολο	200,093	515			
Ακρίβεια Απαντήσεων	Μεταξύ Ομάδων	,778	1	,778	1,873	,172
	Εντός Ομάδων	213,617	514	,416		
	Σύνολο	214,395	515			
Πειστικότητα	Μεταξύ Ομάδων	5,410	1	5,410	11,615	,001
	Εντός Ομάδων	239,404	514	,466		
	Σύνολο	244,814	515			
Φιλοδοξία	Μεταξύ Ομάδων	21,696	1	21,696	79,208	,000
	Εντός Ομάδων	140,792	514	,274		
	Σύνολο	162,488	515			
Συνολική Εικόνα	Μεταξύ Ομάδων	9,900	1	9,900	23,757	,000
	Εντός Ομάδων	214,193	514	,417		
	Σύνολο	224,093	515			
Εργασιακή Θέση	Μεταξύ Ομάδων	259,878	1	259,878	254,464	,000
	Εντός Ομάδων	524,936	514	1,021		
	Σύνολο	784,814	515			

Για να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα για το εάν παίζει ρόλο το μορφωτικό επίπεδο στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο και αν ναι σε ποιο βαθμό και ποιος παράγοντας είναι αυτός που έχει

Αποτελέσματα

μεγαλύτερη βαρύτητα, διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης (One-way ANOVA) μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών «παρουσιαστικό», «ευφράδεια», «αυτοπεποίθηση», «κοινωνικές αρετές», «ακρίβεια απαντήσεων», «πειστικότητα», «φιλοδοξία» και «συνολική εικόνα» και της ανεξάρτητης «μορφωτικό επίπεδο». Τα αποτελέσματα έδειξαν (βλ. πίνακας 10) ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και όλες τις ομάδες του δείγματος ($\text{sig} < ,005$) πλην της «φιλοδοξίας».

Πίνακας 10: Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου των μεταβλητών που εκφράζουν τις υποκειμενικές προσλαμβάνουσες αντιλήψεις του συνεντευκτή και της «εργασιακής θέσης» σε σχέση με το «μορφωτικό επίπεδο»

		Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	Τιμές F	Στατιστική Σημαντικότητα
Παρουσιαστικό	Μεταξύ Ομάδων	23,045	3	7,682	26,759	,000
	Εντός Ομάδων	146,978	512	,287		
	Σύνολο	170,023	515			
Ευφράδεια	Μεταξύ Ομάδων	4,801	3	1,600	5,757	,001
	Εντός Ομάδων	142,338	512	,278		
	Σύνολο	147,140	515			
Αυτοπεποίθηση	Μεταξύ Ομάδων	16,356	3	5,452	12,297	,000
	Εντός Ομάδων	226,993	512	,443		
	Σύνολο	243,349	515			
Κοινωνικές Αρετές	Μεταξύ Ομάδων	5,077	3	1,692	4,443	,004
	Εντός Ομάδων	195,016	512	,381		
	Σύνολο	200,093	515			
Ακρίβεια Απαντήσεων	Μεταξύ Ομάδων	9,344	3	3,115	7,777	,000
	Εντός Ομάδων	205,052	512	,400		
	Σύνολο	214,395	515			
Πειστικότητα	Μεταξύ Ομάδων	5,167	3	1,722	3,680	,012
	Εντός Ομάδων	239,647	512	,468		
	Σύνολο	244,814	515			
Φιλοδοξία	Μεταξύ Ομάδων	10,945	3	3,648	12,327	,000
	Εντός Ομάδων	151,543	512	,296		
	Σύνολο	162,488	515			
Συνολική Εικόνα	Μεταξύ Ομάδων	23,755	3	7,918	20,237	,000
	Εντός Ομάδων	200,338	512	,391		
	Σύνολο	224,093	515			
Εργασιακή Θέση	Μεταξύ Ομάδων	97,221	3	32,407	24,131	,000
	Εντός Ομάδων	687,593	512	1,343		
	Σύνολο	784,814	515			

Αποτελέσματα

Για να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα για το εάν παίζει ρόλο η εργασιακή εμπειρία στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο, διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης (One-way ANOVA) μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών «*παρουσιαστικό*», «*ευφράδεια*», «*αυτοπεποίθηση*», «*κοινωνικές αρετές*», «*ακρίβεια απαντήσεων*», «*πειστικότητα*», «*φιλοδοξία*» και «*συνολική εικόνα*» και της ανεξάρτητης «*εργασιακή εμπειρία*». Τα αποτελέσματα έδειξαν (βλ. πίνακας 11) υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα σε όλες τις ομάδες του δείγματος ($\text{sig} = ,000$), πλην της «*φιλοδοξίας*».

Πίνακας 11: Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου των μεταβλητών που εκφράζουν τις υποκειμενικές προσλαμβάνουσες αντιλήψεις του συνεντευκτή και της «εργασιακής θέσης» σε σχέση με την «εργασιακή εμπειρία»

		Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	Τιμές F	Στατιστική Σημαντικότητα
<i>Παρουσιαστικό</i>	Μεταξύ Ομάδων	7,596	2	3,798	11,996	,000
	Εντός Ομάδων	162,427	513	,317		
	Σύνολο	170,023	515			
<i>Ευφράδεια</i>	Μεταξύ Ομάδων	12,560	2	6,280	23,939	,000
	Εντός Ομάδων	134,579	513	,262		
	Σύνολο	147,140	515			
<i>Αυτοπεποίθηση</i>	Μεταξύ Ομάδων	22,284	2	11,142	25,856	,000
	Εντός Ομάδων	221,065	513	,431		
	Σύνολο	243,349	515			
<i>Κοινωνικές Αρετές</i>	Μεταξύ Ομάδων	18,417	2	9,208	26,002	,000
	Εντός Ομάδων	181,676	513	,354		
	Σύνολο	200,093	515			
<i>Ακρίβεια Απαντήσεων</i>	Μεταξύ Ομάδων	22,405	2	11,203	29,933	,000
	Εντός Ομάδων	191,990	513	,374		
	Σύνολο	214,395	515			
<i>Πειστικότητα</i>	Μεταξύ Ομάδων	23,919	2	11,960	27,775	,000
	Εντός Ομάδων	220,895	513	,431		
	Σύνολο	244,814	515			
<i>Φιλοδοξία</i>	Μεταξύ Ομάδων	2,425	2	1,212	3,886	,021
	Εντός Ομάδων	160,064	513	,312		
	Σύνολο	162,488	515			
<i>Συνολική Εικόνα</i>	Μεταξύ Ομάδων	16,983	2	8,492	21,033	,000
	Εντός Ομάδων	207,110	513	,404		
	Σύνολο	224,093	515			
<i>Εργασιακή Θέση</i>	Μεταξύ Ομάδων	32,222	2	16,111	10,982	,000
	Εντός Ομάδων	752,592	513	1,467		
	Σύνολο	784,814	515			

Αποτελέσματα

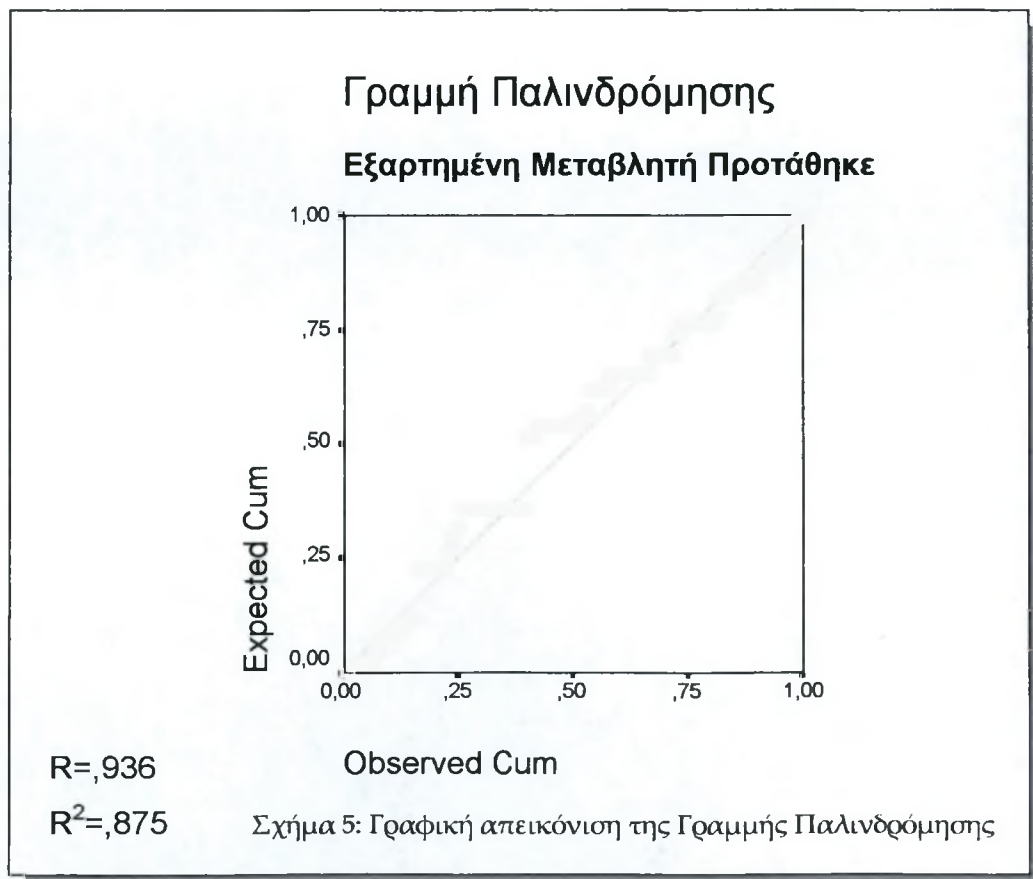
Για να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα για το εάν παίζει ρόλο η ηλικία στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο και αν ναι σε ποιο βαθμό και ποιος παράγοντας είναι αυτός που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης (One-way ANOVA) μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών «*παρουσιαστικό*», «*ευφράδεια*», «*αυτοπεποίθηση*», «*κοινωνικές αρετές*», «*ακρίβεια απαντήσεων*», «*πειστικότητα*», «*φιλοδοξία*» και «*συνολική εικόνα*» και της ανεξάρτητης «*ηλικία*». Τα αποτελέσματα έδειξαν (βλ. πίνακας 12) υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα σε όλες τις ομάδες του δείγματος ($\text{sig} < ,005$).

Πίνακας 12: Ανάλυση διακύμανσης του μέσου όρου των μεταβλητών που εκφράζουν τις υποκειμενικές προσλαμβάνουσες αντιλήψεις του συνεντευκτή και της «εργασιακής θέσης» σε σχέση με την «ηλικία»

		Άθροισμα Τετραγώνων	Βαθμοί Ελευθερίας	Μέσο Τετράγωνο	Τιμές F	Στατιστική Σημαντικότητα
Παρουσιαστικό	Μεταξύ Ομάδων	6,253	2	3,127	9,794	,000
	Εντός Ομάδων	163,770	513	,319		
	Σύνολο	170,023	515			
Ευφράδεια	Μεταξύ Ομάδων	2,841	2	1,421	5,051	,007
	Εντός Ομάδων	144,298	513	,281		
	Σύνολο	147,140	515			
Αυτοπεποίθηση	Μεταξύ Ομάδων	35,107	2	17,553	43,242	,000
	Εντός Ομάδων	208,242	513	,406		
	Σύνολο	243,349	515			
Κοινωνικές Αρετές	Μεταξύ Ομάδων	8,696	2	4,348	11,653	,000
	Εντός Ομάδων	191,398	513	,373		
	Σύνολο	200,093	515			
Ακρίβεια Απαντήσεων	Μεταξύ Ομάδων	7,768	2	3,884	9,643	,000
	Εντός Ομάδων	206,627	513	,403		
	Σύνολο	214,395	515			
Πειστικότητα	Μεταξύ Ομάδων	10,329	2	5,165	11,299	,000
	Εντός Ομάδων	234,484	513	,457		
	Σύνολο	244,814	515			
Φιλοδοξία	Μεταξύ Ομάδων	17,867	2	8,934	31,689	,000
	Εντός Ομάδων	144,621	513	,282		
	Σύνολο	162,488	515			
Συνολική Εικόνα	Μεταξύ Ομάδων	12,466	2	6,233	15,109	,000
	Εντός Ομάδων	211,627	513	,413		
	Σύνολο	224,093	515			
Εργασιακή Θέση	Μεταξύ Ομάδων	9,243	2	4,621	3,057	,004
	Εντός Ομάδων	775,571	513	1,512		
	Σύνολο	784,814	515			

Για την επιβεβαίωση ή μη της ερευνητικής υπόθεσης, και παράλληλα για τον έλεγχο του υποθετικού μοντέλου Επίδρασης Αντικειμενικών και Υποκειμενικών Παραγόντων στη διαδικασία επιλογής, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης. Βασιζόμενοι στο μοντέλο της παλινδρόμησης μπορούμε να προσδιορίσουμε το κατά πόσον οι υποκειμενικοί παράγοντες μπορούν να προβλέπουν την πιθανότητα τελικής πρότασης των υποψηφίων.

Ο συντελεστής πολλαπλής γραμμικής συσχέτισης έχει υψηλή τιμή, $R=,936$ και $R^2=,875$, πράγμα που δείχνει ότι υπάρχει έντονη γραμμική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων του μοντέλου και της εξαρτημένης μεταβλητής. Η γραμμικότητα της συσχέτισης είναι εμφανής και από το σχήμα 5.



«Κανένα πρόβλημα δε λύνεται,
αν το κοιτάς από τη σκοπιά του προβλήματος»

Albert Einstein

Συζήτηση – Συμπεράσματα

Και ενώ η αναζήτηση της «τέλειας» μεθόδου επιλογής προσωπικού συνεχίζεται, τόσο σε πρακτικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο, επιχειρήσεις, μεγάλοι οργανισμοί και εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων – μέσω των υπευθύνων ανθρωπίνων πόρων και των συμβούλων επιλογής προσωπικού που διαθέτουν – χρησιμοποιούν ατελείς μεθόδους με σκοπό την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου σύμφωνα με τις ανάγκες της εργασίας.

Φυσικά, κάθε μέθοδος επιλογής προσωπικού δεν είναι δυνατόν να έχει την ίδια αποτελεσματικότητα για όλες τις θέσεις εργασίας. Χαρακτηριστικά παρατηρείται ερευνητικά ότι οι βιογραφικές μέθοδοι ως κριτήριο για την επιλογή πωλητών έχει εγκυρότητα 0,52, τα ερωτηματολόγια μέτρησης ικανότητας πωλήσεων 0,45, η εξωστρέφεια (παράγοντας προσωπικότητας του Big Five) 0,28 και οι αντικειμενικές μετρήσεις πωλήσεων 0,26 (Vinchur, Schippmann, Switzer III, & Roth, 1998).

Μια γενική παρατήρηση που αφορά στα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι όλα τα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται στον ίδιο βαθμό ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας για την οποία έχει πραγματοποιηθεί η διαδικασία επιλογής. Δηλαδή είτε ο υποψήφιος έχει αξιολογηθεί για τη θέση της γραμματέως, είτε για τη θέση του λογιστή, είτε για τη θέση του διευθυντή εξαγωγών, είτε για τη θέση του διευθυντή

marketing, οι απόψεις και οι στάσεις των συνεντευκτών είναι αυτές που βαρύνουν την τελική πρόταση για επιλογή.

Μετά από τη στατιστική επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων καταδεικνύεται ότι η μοναδική μεταβλητή η οποία παρουσιάζει έναν μέτριο βαθμό συσχέτισης με το αν προτάθηκε ο υποψήφιος για επιλογή είναι η «εργασιακή εμπειρία». Οι μεταβλητές του «φύλου», της «ηλικίας», του «μορφωτικού επιπέδου» και της «οικογενειακής κατάστασης» παρουσίασαν έναν εξαιρετικά χαμηλό συντελεστή συσχέτισης με τη μεταβλητή «προτείνεται».

Φαίνεται, λοιπόν, ότι το φύλο δεν επηρεάζει την άποψη του συνεντευκτή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι υποψήφιοι για τη θέση της γραμματέως ήταν όλες γυναίκες, ενώ για τις άλλες θέσεις προς επιλογή η φύση και η περιγραφή της εργασίας, τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου και οι προσλαμβάνουσες παραστάσεις του συνεντευκτή, δεν οδήγησαν σε προτίμηση υπέρ του ενός εκ των δύο φύλων. Το ίδιο ισχύει και για την ηλικία, παρότι υπήρχαν υποψήφιοι από όλες τις ηλικιακές κατηγορίες σχεδόν για όλες τις θέσεις εργασίας.

Ο παράγοντας «μορφωτικό επίπεδο», ενώ θα αναμενόταν ότι θα έπαιζε ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις θέσεις προς επιλογή, εντέλει παρουσιάστηκε ιδιαίτερα χαμηλός ($r=,283$), πιο χαμηλός ακόμα και από τον παράγοντα οικογενειακή κατάσταση ($r=,303$), ο οποίος δεν αναμενόταν να βρίσκεται σε τόσο υψηλό επίπεδο σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των υποψηφίων. Αυτό μπορεί βέβαια να οφείλεται και στο γεγονός ότι για κάθε θέση οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των υποψηφίων ήταν σχετικά μικρές ως προς τους παραπάνω παράγοντες.

Από τους παράγοντες των βιογραφικών στοιχείων των υποψηφίων, τη μεγαλύτερη συσχέτιση με τη μεταβλητή «προτάθηκε» ($r=.388$ $p<0,01$), έχει η μεταβλητή «εργασιακή εμπειρία», καθώς φαίνεται πως είναι ο μόνος παράγοντας με κάποιο ειδικό βάρος στις απόψεις του συνεντευκτή, λαμβάνοντάς τον περισσότερο υπ' όψιν του. Αυτό συμβαίνει διότι ο συνεντευκτής όσο και αν βασίζεται στις προσωπικές αντιλήψεις, προτιμήσεις, προσλαμβάνουσες παραστάσεις, στερεότυπα και άλλα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, δεν μπορεί να παραβλέψει το γεγονός ότι η προηγούμενη εμπειρία επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τη μελλοντική εργασιακή απόδοση του υποψηφίου.

Το δεύτερο εργαλείο που χρησιμοποιείται κατά τη διαδικασία επιλογής, μετά τα βιογραφικά στοιχεία, είναι το ερωτηματολόγιο προσωπικότητας 16PF. Εξετάζοντας το βαθμό συσχέτισης μεταξύ των 16 πρωτογενών παραγόντων της προσωπικότητας, των 2 βοηθητικών κλιμάκων παρουσίασης αρνητικής – θετικής εικόνας και της κλίμακας συνέπειας απαντήσεων, παρατηρήθηκε ότι κανείς από τους παραπάνω (πλην του παράγοντα συνέπειας απαντήσεων) δεν παρουσίασε υψηλό συντελεστή συσχέτισης. Η κάθε εργασιακή θέση έχει διαφορετικές απαιτήσεις ως προς τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή ένας διευθυντής εξαγωγών αναμένεται να συγκεντρώνει υψηλή βαθμολογία γύρω από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Παράγοντας E: Κυριαρχία, Επιβολή και Υποχωρητικότητα), ενώ ένα άτομο με ανάλογα χαρακτηριστικά δεν θα ήταν κατάλληλο για τη θέση της γραμματέως, όπου χρειάζεται να λαμβάνει εντολές και να εκτελεί το ανατεθέν έργο. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι ο συνεντευκτής δεν έλαβε σοβαρά υπ' όψιν του τους παράγοντες της προσωπικότητας για την τελική επιλογή του. Η μέτρια συσχέτιση του παράγοντα RM ($r_{ho}=-,439$, $p<0,01$) θεωρείται τυχαία και δεν μπορεί να αποδοθεί σε κάποιο

συνδυασμό με την εικόνα που παρουσίασαν οι υποψήφιοι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ο συνεντευκτής αξιολόγησε τους υποψηφίους χωρίς κάποια συνέπεια ως προς τους παράγοντες του ερωτηματολογίου προσωπικότητας.

Εξετάζοντας το βαθμό συνάφειας της μεταβλητής «προτάθηκε» με τις μεταβλητές που αφορούν στην εικόνα που έδωσε ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, παρατηρήθηκε ότι ο παράγοντας «φιλοδοξία» έχει χαμηλή θετική συνάφεια, ο παράγοντας «αυτοπεποίθηση» μέση θετική συνάφεια και οι παράγοντες «παρουσιαστικό», «ευφράδεια», «κοινωνικές αρετές», «πειστικότητα», «ακρίβεια απαντήσεων» και «συνολική εικόνα» παρουσιάζουν υψηλή θετική συνάφεια με τη μεταβλητή «προτάθηκε». Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν το σύνολο των προσωπικών υποκειμενικών απόψεων του συνεντευκτή για τον κάθε υποψήφιο. Οι υψηλές συσχετίσεις τους με την τελική επιλογή ή απόρριψη των υποψηφίων δηλώνει τον υψηλό βαθμό επηρεασμού του συνεντευκτή από τις προσωπικές του παραστάσεις.

Συγκεκριμένα, ο παράγοντας «φιλοδοξία» παρουσιάζει χαμηλή συνάφεια με την τελική πρόταση για επιλογή του υποψηφίου ($r=.273$, $p<0,01$). Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να οφείλεται στην αδυναμία του συνεντευκτή να διακρίνει τον «βαθμό» φιλοδοξίας του κάθε υποψηφίου, αφού εξαρτάται άμεσα από το σύστημα αξιών του, από το κοινωνικό του υπόβαθρο και τις προσλαμβάνουσες παραστάσεις του. Επίσης, αρκετοί υποψήφιοι στην προσπάθειά τους να παρουσιάσουν μια καλύτερη από την πραγματική τους εικόνα (*impression management*), εμφανίζονται λιγότερο επιθετικοί και απαιτητικοί για τη μελλοντική τους εργασιακή θέση. Τέλος, η έντονη επιθυμία του υποψηφίου για ανέλιξη και επιτυχίες στον εργασιακό του χώρο δεν εμφανίζεται ως απαραίτητο

στοιχείο για την επιτυχή πλήρωση των καθηκόντων των τεσσάρων διαφορετικών θέσεων εργασίας που μελετήθηκαν.

Σε παρόμοιο πλαίσιο, βρίσκεται και ο παράγοντας «αυτοπεποίθηση». Η συνάφειά του με τη μεταβλητή «προτάθηκε» είναι σε μέσο προς υψηλό επίπεδο ($r=,520$, $p<0,01$). Ένας υποψήφιος που εμφανίζει υψηλή εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στις ικανότητές του, μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός στη μελλοντική του εργασία. Όταν αυτό δε μπορεί να φαίνεται και να γίνεται ξεκάθαρο στα μάτια του συνεντευκτή και πολύ περισσότερο όταν αυτό αποτελεί προσωπικό του κριτήριο για την εργασιακή επιτυχία, τότε ο υποψήφιος που θα δείξει υψηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να προταθεί από έναν υποψήφιο που δεν εμφανίζεται τόσο σίγουρος για τον εαυτό του. Επιπλέον, και για τις τέσσερις διαφορετικές θέσεις εργασίας που μελετήθηκαν, η αυτοπεποίθηση είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή επίδοση. Ένας διευθυντής εξαγωγών ή ένας διευθυντής marketing θεωρείται αυτονόητο ότι θα πρέπει να είναι σίγουροι για τις ικανότητές τους και κατ' επέκτασιν για τις τελικές αποφάσεις που λαμβάνουν.

Η εξωτερική εμφάνιση των υποψηφίων που εκφράζεται από τον παράγοντα «παρουσιαστικό» φαίνεται ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον συνεντευκτή στην τελική του απόφαση ($r=,722$, $p<0,01$), που σημαίνει ότι η φυσική παρουσία του υποψηφίου, τα επιμέρους χαρακτηριστικά του όπως το ύψος, το βάρος, τα μαλλιά, το πρόσωπο κ.λπ., εάν εντάσσονται σε αυτό που ο συνεντευκτής θεωρεί ως αισθητικά αποδεκτό, τότε αυτός ο υποψήφιος έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να προταθεί. Αναλυτικότερα, αναφέρεται ότι από τους 24 υποψηφίους που χαρακτηρίστηκαν με μέτριο παρουσιαστικό, κανένας δεν προτάθηκε, από

τους 270 υποψηφίους που χαρακτηρίστηκαν με καλό παρουσιαστικό, μόλις οι 12 προτάθηκαν, ενώ από τους 222 υποψηφίους που χαρακτηρίστηκαν με άριστο παρουσιαστικό, οι 174 προτάθηκαν για επιλογή (βλ. πίνακας 13)

	Παρουσιαστικό	ΟΧΙ	ΝΑΙ	Σύνολο
1	Μέτριο παρουσιαστικό	24		24
2	Καλό παρουσιαστικό	258	12	270
3	Άριστο παρουσιαστικό	48	174	222
	Σύνολο	330	186	516

Πίνακας 13: Διασταύρωση μεταβλητών «παρουσιαστικό» και «προτάθηκε»

Η ευφράδεια του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης παίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στον εάν ο συνεντευκτής θα τον προτείνει ή όχι ($r=,783$, $p<0,01$). Η ικανότητα του υποψηφίου να εκφράζει τον εαυτό του με ετοιμότητα και άνεση, η ευχέρεια του λόγου, η ομιλητικότητα, η ευγλωττία και η γλαφυρότητα των εκφράσεών του είναι παράγοντες που προδιαθέτουν θετικά τον συνεντευκτή για την εικόνα που σχηματίζει. Λογικό είναι ότι όλες οι θέσεις εργασίας απαιτούν μια υψηλή ικανότητα επικοινωνίας, αλλά ξέχωρα από αυτό στις προσωπικές σχέσεις αυτός που μπορεί να χειριστεί καλά τον λόγο κερδίζει και στο επίπεδο των εντυπώσεων και συνεπώς τη θετική αξιολόγηση του συνεντευκτή.

Οι «κοινωνικές αρετές» που εμφανίζει ένας υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν εμπίπτουν μόνο στο τι είναι κοινωνικά αποδεκτό αλλά στο τι θεωρεί ο συνεντευκτής ορθό ή μη ορθό και αυτό σε σχέση με το σύστημα αξιών του. Συνδέεται, όμως και άμεσα με την προσπάθεια του συνεντευκτή να επιτύχει την ταύτιση των κοινωνικών,

πολιτιστικών, δεοντολογικών προτύπων του μελλοντικού εργοδότη με αυτά του υποψηφίου. Η υψηλή συσχέτιση του παράγοντα αυτού με τη μεταβλητή «προτείνεται» ($r=,731$, $p<0,01$) μπορεί να συνδεθεί με το similar-to-me effect που παρουσιάζεται κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

Η «πειστικότητα» που επιδεικνύει ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για την τελική επιλογή ή την απόρριψή του ($r=,744$, $p<0,01$). Η ικανότητα του υποψηφίου να πείθει τον συνεντευκτή για την ορθότητα των απόψεων, των πεποιθήσεων και των ικανοτήτων του, καθώς και η ποιότητα των επιχειρημάτων που παραθέτει για να τεκμηριώσει τις απαντήσεις του, επηρεάζουν τη συνολική εικόνα του συνεντευκτή και κατά συνέπεια την πρότασή του για επιλογή. Επιπλέον, η συνολική στάση του υποψηφίου μπορεί να πείσει τον συνεντευκτή ότι αυτός είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για τη συγκεκριμένη θέση και ότι η μελλοντική εργασιακή απόδοσή του θα είναι πλήρως ικανοποιητική για τον εργοδότη – πελάτη του συνεντευκτή.

Ο παράγοντας «ακρίβεια απαντήσεων» παρουσιάζει υψηλή θετική συνάφεια ($r=,789$, $p<0,01$) επιβεβαιώνοντας έτσι το πόσο σημαντική είναι η καλή χρήση εννοιολογικών όρων, γενικότερα της γλώσσας σε μια συνέντευξη και πόσο μπορεί να επηρεάσει την άποψη του συνεντευκτή για τον αν θα πρέπει να προτείνει τον υποψήφιο. Η ικανότητα του υποψηφίου να είναι σαφής στις απαντήσεις του, να απαντά σε αυτό που ρωτάται και να είναι εντός θέματος παρουσιάζει την υψηλότερη συνάφεια με τη μεταβλητή «προτάθηκε» από όλους τους άλλους επιμέρους υποκειμενικούς παράγοντες και φαίνεται ότι σε συνδυασμό με την «ευφράδεια» και την «πειστικότητα» μπορούν να καθορίσουν σε μεγάλο βαθμό την άποψη του συνεντευκτή για το αν θα προτείνει τον υποψήφιο ή

όχι. Οι τρεις αυτές μεταβλητές αποτελούν έναν συνδυασμό αξόνων που καλύπτουν το ευρύτερο πλαίσιο της επικοινωνιακής ικανότητας του υποψηφίου. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν και μεταξύ τους υψηλή συσχέτιση με r από ,728 μέχρι ,798 και $p < 0,01$. (βλ. πίνακας 14)

Πίνακας 14: Συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων «πειστικότητα», «ακρίβεια απαντήσεων» και «ευφράδεια»

Συσχέτιση		πειστικότητα	ακρίβεια απαντήσεων	ευφράδεια
Πειστικότητα	Pearson Correlation	1,000	,798**	,728**
	Στατ. Σημαντικότητα	,	,000	,000
	Σύνολο	516	516	516
Ακρίβεια Απαντήσεων	Pearson Correlation	,798**	1,000	,748**
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,	,000
	Σύνολο	516	516	516
Ευφράδεια	Pearson Correlation	,728**	,748**	1,000
	Στατ. Σημαντικότητα	,000	,000	,
	Σύνολο	516	516	516

** Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 0,01 (2-tailed).

Τέλος, η «συνολική εικόνα» παρουσίασε την υψηλότερη θετική συνάφεια με $r = ,874$ και $p < 0,01$ με τη μεταβλητή «προτάθηκε». Το γεγονός αυτό, ήταν απόλυτα αναμενόμενο από τη μια γιατί περιλαμβάνει όλους τους προηγούμενους παράγοντες στο σύνολό τους, δηλαδή στο πώς κάθε ένας από αυτούς επηρεάζει την τελική απόφαση και από την άλλη γιατί επιβεβαιώνει μια σειρά από παράγοντες που βασίζονται στην υποκειμενική άποψη του συνεντευκτή.

Τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση, αφού αποδεικνύουν ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις μετρήσιμες υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιζόμενο και στους αντικειμενικούς μετρήσιμους παράγοντες, όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα βιογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εργασιακή

εμπειρία). Οι παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις προσλαμβάνουσες υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο φαίνεται να είναι αυτές που καθορίζουν τον αν προτείνεται ο συνεντευξιαζόμενος, αφού παρουσιάζουν υψηλότερη συνάφεια από τους αντικειμενικούς παράγοντες όπως τα μετρήσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα βιογραφικά στοιχεία.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά στον βαθμό στον οποίο το φύλο επηρεάζει τη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο και στο ποιός παράγοντας έχει μεγαλύτερη βαρύτητα. Από τη σχετική ανάλυση διακύμανσης (ANOVA), παρατηρείται ότι οι απόψεις του συνεντευκτή, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι γυναίκα, επηρεάζονται υπέρ των ανδρών υποψηφίων στις μεταβλητές πειστικότητα, φιλοδοξία, συνολική εικόνα ($\text{sig} < .01$, βλ. κεφ. Αποτελέσματα και Παράρτημα). Πιο συγκεκριμένα, η συνεντεύκτρια φαίνεται να αποδίδει μεγαλύτερες βαθμολογίες στους άνδρες υποψηφίους απ' ότι στις γυναίκες. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβαίνει λόγω διακρίσεων σε θέματα φύλου. Όπως αναφέρει και ο Smither (1994) οι γοητευτικοί υποψήφιοι του αντίθετου φύλου προτιμούνται από τους λιγότερο εμφανίσιμους και κατά συνέπεια βαθμολογούνται υψηλότερα στη μεταβλητή «συνολική εικόνα». Επίσης είναι πολύ πιθανό η συνεντεύκτρια να αποδίδει ικανότητες πειθούς και υψηλής φιλοδοξίας¹⁸ περισσότερο στους άνδρες παρά στις γυναίκες ως μια μορφή κοινωνικής προκατάληψης απέναντι στο γυναικείο φύλο,

¹⁸ Τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στα φύλα, ως περισσότερο ανδρικά είναι ο υλισμός, η αποφασιστικότητα, η φιλοδοξία, η επιβολή και η κυριαρχία, ενώ στις γυναίκες αποδίδονται ρόλοι που αφορούν την παροχή βοήθειας, την ευαισθησία στις διαπροσωπικές σχέσεις και στα συναισθήματα, τη συγκαταβατικότητα, την αλληλεξάρτηση και γενικότερα την αποφυγή συγκρούσεων (Sandtrock, 1999) Τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική επιτυχία μιας

θεωρώντας τα ως ανδρικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Επιπλέον, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υποψηφίων γυναικών εκδήλωσαν ενδιαφέρον για τη θέση της γραμματέως όπου τα χαρακτηριστικά της πειθούς και της φιλοδοξίας πιθανόν κρίθηκε από τη συνεντεύκτρια ότι δεν αντιπροσωπεύουν τη συγκεκριμένη θέση.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά στον βαθμό στον οποίο η ηλικία επηρεάζει τη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο. Μελετώντας τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης παρατηρούμε ότι η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο βαθμολόγησης της συνεντεύκτριας αφού το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο του ,001 με εξαίρεση τη μεταβλητή «ευφράδεια» (βλ. κεφ. Αποτελέσματα και Παράρτημα). Κοιτώντας με προσοχή τα περιγραφικά στοιχεία της ανάλυσης διακύμανσης (βλ. Παράρτημα) η ηλικιακή κατηγορία «άνω των 36» παρουσιάζει υψηλότερα αποτελέσματα σε μεταβλητές που αφορούν την προφορική επικοινωνία («ευφράδεια», «ακρίβεια σχολίων», «ικανότητα πειθούς») αλλά κυρίως στη «συνολική εικόνα» που αποκομίζει η συνεντεύκτρια. Αυτό ερμηνεύεται από το γεγονός ότι οι υποψήφιοι «άνω των 36» είναι κοντά στην ηλικία της συνεντεύκτριας, ενώ η εμπειρία τόσο σε θέματα εργασιακά όσο και σε αντίστοιχες διαδικασίες επιλογής τους βοηθούν να «σκοράρουν» υψηλότερα από τους άλλους υποψηφίους. Η ηλικιακή κατηγορία «27 με 35 ετών» εμφανίζει υψηλή βαθμολογία σε παράγοντες που έχουν σχέση με την εξωτερική εμφάνιση. Κάτι τέτοιο θεωρείται αναμενόμενο αφού οι υποψήφιοι είναι κοντά στην ηλικία της συνεντεύκτριας και επηρεάζουν

γυναίκας χαρακτηρίζονται ως καθαρά ανδρικά και είναι η φιλοδοξία, η επιθετικότητα, η ανεξαρτησία και η αυτοπεποίθηση (Hackman & Johnson, 2000).

θετικά την απόφασή της. Οι υποψήφιοι «μέχρι 26 ετών» μόνο σε μία μεταβλητή έχουν υψηλότερα αποτελέσματα, στην αυτοπεποίθηση, κάτι που το νεαρό της ηλικίας τους και τον ενδιαφέρον για επαγγελματική καταξίωση το δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά στον βαθμό στον οποίο το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει τη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο. Από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης, βλέπουμε ότι σχεδόν σε όλες τις μεταβλητές οι απόφοιτοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος κερδίζουν την εύνοια της συνεντεύκτριας. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την αλλαγή στην αγορά εργασίας, όπου ανεξάρτητα από την εργασιακή θέση, η κατοχή ενός πανεπιστημιακού τίτλου θεωρείται ως προϋπόθεση. Επιπλέον, η συνεντεύκτρια προδιατίθεται ευνοϊκά σε υποψηφίους που έχουν περισσότερα από τα αναγκαία προσόντα, έστω και αν αυτοί θεωρηθούν ότι υπερπληρούν τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (over qualified).

Απαντώντας στο τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, η εργασιακή εμπειρία παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσλαμβανομένων υποκειμενικών αντιλήψεων του συνεντευκτή για τον συνεντευξιαζόμενο, με τους υποψηφίους με εργασιακή εμπειρία άνω των 5 ετών να έχουν υψηλότερη βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες εκτός από την «αυτοπεποίθηση» και τη «φιλοδοξία». Το αποτέλεσμα αυτό είναι λογικό αφού η μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία προσθέτει κύρος και μεγαλύτερη προτίμηση από έναν νεοεισερχόμενο στην αγορά εργασίας. Στον παράγοντα «συνολική εικόνα», η διαφορά ανάμεσα στους υποψηφίους ερμηνεύεται από τη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη που δείχνει

τόσο η συνεντεύκτρια όσο και ο μελλοντικός εργοδότης επιθυμούν εργαζόμενους που γνωρίζουν την εργασία και δεν χρειάζονται να περάσουν από τη χρονοβόρο διαδικασία της εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης, το 88% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «προτάθηκε» ($R^2=,875$) μπορεί να εξηγηθεί από τις ανεξάρτητες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο μοντέλο Επίδρασης Αντικειμενικών και Υποκειμενικών Παραγόντων στη διαδικασία Επιλογής (ΕΑΥΠΕ). Το ποσοστό αυτό είναι εξαιρετικά υψηλό και επιβεβαιώνει τόσο την ερευνητική όσο και το μοντέλο.

Σύμφωνα με τη τιμή του τυπικού σφάλματος ($E=,1711$) διαπιστώνουμε ότι το 17% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής δεν ερμηνεύεται από τη διακύμανση των ανεξάρτητων μεταβλητών που περιλαμβάνονται στο μοντέλο ΕΑΥΠΕ, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχουν άλλοι παράγοντες / μεταβλητές που δεν έχουν ληφθεί υπόψη και επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή. Η ερμηνεία της επίδρασης καθεμίας ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες παραμένουν σταθερές είναι η ακόλουθη:

1. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν άριστη εξωτερική εμφάνιση (παρουσιαστικό) έχουν περισσότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή εξωτερική εμφάνιση κατά 0,027 μονάδες.
2. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «ευφράδεια» έχουν περισσότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,249 μονάδες.

3. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «αυτοπεποίθηση» έχουν περισσότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,026 μονάδες.
4. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «κοινωνικές αρετές» έχουν περισσότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,101 μονάδες.
5. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «ακρίβεια απαντήσεων» έχουν περισσότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,178 μονάδες.
6. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «πειστικότητα» έχουν λιγότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,147 μονάδες.
7. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «φιλοδοξία» έχουν λιγότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,133 μονάδες.
8. Οι υποψήφιοι που παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία στη μεταβλητή «συνολική εικόνα» έχουν περισσότερες πιθανότητες να προταθούν από τον συνεντευκτή συγκριτικά με αυτούς που παρουσιάζουν μέτρια ή καλή βαθμολογία κατά 0,442 μονάδες.

Η ανάλυση παλινδρόμησης πέρα από τη δυνατότητα πρόβλεψης της εξαρτημένης μεταβλητής επιτρέπει και τη σύγκριση των επιδράσεων που ασκούν οι προσδιοριστικές μεταβλητές στην εξαρτημένη (McBurney,

1994). Επειδή όμως οι συντελεστές, που εκφράζουν αυτή την επίδραση, υπολογίζονται με βάση τις πραγματικές μονάδες μέτρησης των μεταβλητών, που μπορεί να διαφέρουν επιβάλλεται η μετατροπή τους σε συγκρίσιμες μονάδες. Έτσι η μετατροπή τους σε συντελεστές τυποποιημένης παλινδρόμησης εκφράζει την ποσοτική αλλαγή της εξαρτημένης μεταβλητής σε μονάδες σταθερής απόκλισης, για αύξηση μίας μονάδας στη σταθερή απόκλιση της ανεξάρτητης μεταβλητής.

Σύμφωνα με την τυποποιημένη μορφή της εξίσωσης του μοντέλου ΕΥΑΠΕ $Y = -1,296 + 0,032(\text{Παρουσιαστικό}) + 0,277(\text{Ευφράδεια}) + 0,038(\text{Αυτοπεποίθηση}) + 0,131(\text{Κοινωνικές Αρετές}) + 0,239(\text{Ακρίβεια Απαντήσεων}) - 0,211(\text{Πειστικότητα}) - 0,155(\text{Φιλοδοξία}) + 0,607(\text{Συνολική Εικόνα})$ και ερμηνεύοντας τους σταθεροποιημένους συντελεστές παλινδρόμησης του μοντέλου μας καταλήγουμε στο ακόλουθο συμπέρασμα: η συνολική εικόνα του υποψηφίου ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή «προτάθηκε» (0,607 μονάδες). Αντίθετα η μικρότερη επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή (0,032) ασκείται από τη μεταβλητή «παρουσιαστικό».

Παρόλο ότι η έρευνα αυτή περιορίστηκε στη μελέτη συγκεκριμένης ομάδας ατόμων και εξειδικευμένου συστήματος επιλογής υποψηφίων, αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης επιβεβαιώνουν την αρχική θεώρηση του μοντέλου ΕΥΠΑΕ. Δηλαδή οι υποκειμενικές αντιλήψεις του συνεντευκτή βαρύνουν πολύ περισσότερο στην τελική πρόταση για επιλογή από τα αντικειμενικά μετρήσιμα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Βάσει του θεωρήματος του μοντέλου, υποθέτουμε ότι υποψήφιοι οι οποίοι συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία (3) στις μεταβλητές που αντιπροσωπεύουν τις υποκειμενικές απόψεις και προσλαμβάνουσες παραστάσεις του συνεντευκτή έχουν γενικά περισσότερες πιθανότητες να

προταθούν από υποψήφιους οι οποίοι συγκεντρώνουν χαμηλότερη βαθμολογία στους τομείς που εκφράζουν τις προσωπικές αντιλήψεις του συνεντευκτή.

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε προκειμένου να μελετηθεί το ποσοστό χρήσης των διαφορετικών μεθόδων επιλογής προσωπικού και το κατά πόσο η ερευνητική εμπειρία εφαρμόζεται και στην καθημερινή πρακτική. Για το λόγο αυτό επιλέχθηκε μια τυπική Ελληνική μικρομεσαία εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων και ως δείγμα υποψήφιοι για τέσσερις διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οι περιορισμοί της εντοπίζονται στο ότι

- β περιελάμβανε τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
- β υπήρχε μόνο ένας συνεντευκτής για όλους τους υποψηφίους και κατά συνέπεια παράγοντες όπως η κούραση και ο μηχανικός τρόπος συνέντευξης ενδέχεται να αλλοίωσαν τα ατομικά κριτήρια
- β εξωτερικές συνθήκες (χώρος, χρόνος, κούραση υποψηφίων από τη συμπλήρωση του τεστ κ.α.) θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη συνέντευξη
- β δεν εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο ο συνεντευκτής έλαβε υπόψη του τα αντικειμενικά μετρίσιμα χαρακτηριστικά των υποψηφίων
- β το γεγονός ότι οι υποψήφιοι αισθανόμενοι ότι αξιολογούνται είναι πιθανόν να μην έδωσαν την πραγματική εικόνα τους και τις πραγματικές τους δυνατότητες κάτω από το πρίσμα της πίεσης και του άγχους που προκαλεί μια τέτοια διαδικασία.

Προς όφελος μεγαλύτερης και ασφαλέστερης γενίκευσης των αποτελεσμάτων, προτείνεται η εξέταση μεγαλύτερου αρχικού δείγματος υποψηφίων σε περισσότερες θέσεις εργασίας, χαμηλότερων και υψηλότερων απαιτήσεων, επιλογή υποψηφίων που εργάζονται για πρώτη φορά και μεγαλύτερος αριθμός συνεντευκτών (π.χ. πάνω από δέκα), οι οποίοι θα χωρίζονται σε συμβούλους επιχειρήσεων, υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων και διευθυντές προσωπικού προκειμένου να διερευνηθεί η διαφορά στάσεων – απόψεων σε επίπεδο συνεντευκτών και πώς αυτό μπορεί να καθορίσει τη διαδικασία επιλογής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Anderson, N.R. (1992). Eight decades of employment interviewer search: a retrospective meta-review and prospective commentary. *European Work and Organisational Psychologist*, 2 (1), 1 – 32.
- Armstrong, Michael (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London & Dover: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, Michael (2000). *Performance Management: Key Strategies and practical guidelines*, 2nd Ed., London & Dover: Kogan Page Ltd.
- Armstrong, Michael (Ed) (1993). *Strategies for Human Resource Management: a total business approach*, London & Dover: Kogan Page Ltd.
- Asher, J. J. & Sciarrino, J. A. (1974). Realistic work samples: A review. *Personnel Psychology*, 27, 519 –534.
- Barber, Alison E., Hollenbeck, John R., Tower, Spencer L. & Phillips, Jean M. (1994). The effects of Interview Focus on Recruitment Effectiveness: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 886 – 896.

- Barclay, Jean M. (2001). Improving selection interviews with structure : organisation's use of "behavioural" interviews. *Personnel Review*, 30 (1), 81 – 101.
- Berry, M. Lilly & Houston, P. John (1993). *Psychology at Work*, Dubuque: WCB Brown & Benchmark Pub.
- Campion, M.A. & Arvey, R.D. (1989). "Unfair discrimination in employment interview", in: Eder, R.W. & Ferris, G.R. (eds), *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Cattell, H. E. P. & Russell, M. T. (2001). The Sixteen Personality Factor (16PF) Questionnaire. In W. Dorfman and M. Hersen (Eds.), *Understanding Psychological Assessment: Perspectives on Individual Differences*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cattell, H. E. P. (2002). The Sixteen Personality Factor (16PF) Questionnaire. in: D. L. Segal (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment*, Volume 2. New York: John Wiley & Sons.
- Cattell, H. E. P., Mead, A. D., & Cattell, R. B. (2002). The Sixteen Personality Factor (16PF) Questionnaire. in: S. Briggs, J. Cheek, and E. Donahue (Eds.), *Handbook of Adult Personality Inventories*. New York: Plenum Publishers.
- Cattell, R. B. (1973). *Personality and mood by questionnaire*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Cattell, R. B., Eber, H. W., & Tatsuoka, M. M. (1970). *The handbook for the sixteen personality factor questionnaire*, Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing, Inc
- Cook, Mark (1993). *Personnel Selection and Productivity*, New York : John Wiley & Sons Pub.
- Cusella P. Louis (1987), "Feedback, Motivation, and Performance", in: Jablin F.M., Putnam L.L., Roberts K.H. & Porter L.W. (Eds), *Handbook of Organizational Communication*, California: Sage Publications.
- Dakin, S. & Armstrong, J. S. (1989). Predicting work performance: a comparison of expert opinion and research findings. *International Journal of Forecasting*, 5, pp 187 – 194.
- Dipboye, R.L.(1997), "Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized?", in: Anderson,N & Herriot, P. (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment*, London: John Wiley & Sons.
- Drenth J.D., Thierry H. & De Wolff J.C. (Eds) (1998). *Personnel Psychology: Personnel Psychology*, vol. 3, East Sussex: Psychology Press.
- Farr James L. (1993). "Informal Performance Feedback: Seeking and Giving". in: Schuler H., Farr J.L. & Smith M.(Eds). *Personnel Selection and Assessment*, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harris, Michael, Becker, Alene & Smith, David (1993). "Does the Assessment Center Scoring Method Affect the Cross-Situational Consistency of Ratings?", *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 675 –678.

- Hellriegel Don, Slocum W. John Jr. & Woodman W. Richard (1995). *Organizational Behavior*, Minneapolis, New York, Los Angeles, San Francisco: West Publishing Company.
- Herriot, Peter (1989). Interactions with Clients in Personnel Selection, in Herriot, Peter (ed), *Handbook of Assessment in Organizations*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Huffcut, A.I. & Arthur Jr, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revised: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, pp 459 – 474.
- Jablin F.M., Putnam L.L., Roberts K.H. & Porter L.W. (eds) (1987), *Handbook of Organizational Communication*, California: Sage Publications.
- Jansen, Paul & De Jongh, Ferry (1997), *Assessment Centres: A Practical Handbook*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Κάντας Α. (1995), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 3^ο*, 3^η Έκδοση, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Κουλάκογλου Κ. (1998), *Ψυχομετρία και Ψυχολογική αξιολόγηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Krug, S. E. (1999). Assessment of personality. In B. Bolton (Ed.) *Handbook of Measurement and Evaluation in Rehabilitation* (3rd Ed.), pp 125-142. Gaithersburg, MD: Aspen.

- Krug, S. E. (2001). The Sixteen PF Questionnaire. In Craighead, W. E. and Nemeroff, C. B. (Eds.) *The Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*, Vol. 4. (3rd Ed.), pp. 1533-1534. New York: Wiley.
- Kurtz, N. (1983). *Introduction to social statistics*. Singapore: McGraw – Hill.
- Locke, E. A. (ed) (2000). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Pub.
- McKenna Eugene (1994), *Business Psychology and Organizational Behavior – A students handbook* , Lawrence Erlbaum Associates Ltd.
- Owen, F. & Jones,R. (1994). *Statistics*. London: Pitman Publishing
- Παπαστάμου, Στάμος (1989), *Εγχειρίδιο Κοινωνικής Ψυχολογίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Οδυσσέας.
- Roe, Robert A.(1989), “Designing Selection Procedures”, in: Herriot, P. (ed) *Assessment and Selection in Organizations*, Chichester, NY, Brisbane, Toronto & Singapore: John Wiley & Sons.
- Salgado, Jesus F. (1999), “Personnel Selection Methods”, in: Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 14, Chichester: John Wiley & Sons.
- Schuler H., Farr J.L. & Smith M.(eds) (1993), *Personnel Selection and Assessment*, London: Lawrence Erlbaum Associates.

- Schmidt, Frank L. & Hunter, John E. (1998), "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings", *Psychological Bulletin*, September 1998, vol. 124, no. 2, 262 – 274
- Schmitt, N. (1976). Social and Situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, vol. 38, pp 697 – 798.
- Smith, J.M. & Robertson, I.T. (1986). *The theory and practice of systematic staff selection*. London: McMillan.
- Smith, Mike & George, Dave (1994). Selection Methods. In: Cooper, Cary L. & Robertson, Ivan T. (eds). *Key Reviews in Managerial Psychology*. Chichester, NY, Brisbane, Toronto & Singapore: John Wiley & Sons.
- Smither, R.D. (1994). *The Psychology of work and human performance*. New York: Harper Collins College Publishers.
- Stevens, Cynthia Kay (2000), "Structure Interviews", in: Locke, Edwin A. (Ed). *The Blackwell Handbook of principles of Organizational Behavior*, Oxford: Blackwell Pub.
- Thorton, G.C. (1992). *Assessment Centers in human resource management*, Reading: Addison – Wesley.
- Torrington, Derek & Hall, Laura (1991). *Personnel Management: A new approach*, London: Prentice Hall.

- Vinchur, Andrew J., Schippmann, Jeffery S., Switzer, III, Fred S. & Roth, Philip L. (1998), "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 83 (4), 586-597.
- Vliert, Evert van de (1998). "Conflict and Conflict Management", in: Drenth J.D., Thierry H. & De Wolff J.C. (Eds). *Personnel Psychology: Personnel Psychology*, 3, East Sussex: Psychology Press.
- Weingart, L. & Jehn, K. R. (2000). Manage Intra-Team Conflict through collaboration, in: Locke E. A. (ed). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Oxford: Blackwell Pub.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment Centres: Identifying and developing competence*, London: Institute of Personnel Development.

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000095086