



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
Μάνατζμεντ Τουρισμού

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Γεωργία Δασκαλάκη

A. M. 0 7 0 4

Επιβλέπων Καθηγητής: **Μιχαήλ Σφακιανάκης**
Καθηγητής Ο.Δ.Ε.

Αθήνα, Ιούνιος 2009

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ:

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Σφακιανάκη για την επίβλεψη του καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την ψυχολόγο, κα. Σμαρούλα Παντελή, για την καθοδήγηση που μου προσέφερε στο παρόν πόνημα.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την αδερφή μου Εύη Δασκαλάκη για τη βοήθεια της στην επιμέλεια της διπλωματικής και τέλος, την οικογένεια μου για την στήριξη της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Δασκαλάκη Γεωργία

Ιούνιος 2009

ΣΥΝΟΨΗ

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και η πιο διαδεδομένη. Η παρούσα έρευνα μελέτησε, μέσω ερωτηματολογίων, την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην Ελλάδα όσον αφορά στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού (μεσαίων στελεχών). Πριν την έρευνα πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση της συνέντευξης σχετικά με το τι συμβαίνει στον υπόλοιπο κόσμο, ώστε τα αποτελέσματα της έρευνας να συγκριθούν με αυτήν.

Από την έρευνα προέκυψε ότι όλες οι επιχειρήσεις που συμπεριλήφθησαν στην έρευνα χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής μεσαίων στελεχών. Οι επιχειρήσεις διεξάγουν κατά πλειοψηφία δύο με τρεις συνεντεύξεις για να προσλάβουν έναν middle manager. Επίσης, οι περισσότερες εξ αυτών χρησιμοποιούν δύο συνεντευκτές στις συνεντεύξεις τους. Για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας συνήθως χρησιμοποιούνται οι ίδιοι συνεντευκτές κατά την εξέταση. Όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν ατομικές συνεντεύξεις ως προς τον αριθμό των υποψηφίων και μόνο το 16,67% χρησιμοποιεί ατομικές αλλά και ομαδικές. Ο χώρος που οι πιο πολλές εταιρείες προτιμούν να διεξάγονται οι συνεντεύξεις είναι είτε σε κλειστό γραφείο ενός συνεντευκτή, είτε σε αίθουσα συνεδριάσεων.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των συνεντευκτών που προσλαμβάνει τα μεσαία στελέχη στην επιχείρηση είναι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού. Όλοι οι συνεντευκτές που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν λάβει μία τουλάχιστον ειδική εκπαίδευση, η πλειοψηφία των οποίων έχει παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια HR για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων.

Η πλειοψηφία των συνεντευκτών δεν καθορίζει τον αριθμό των συνεντεύξεων για την επιλογή προσωπικού. Επιπλέον, το 66,67% του δείγματος ακολουθεί συγκεκριμένο πρωτόκολλο για την επιλογή προσωπικού και μάλιστα η πλειοψηφία αυτών παίρνει πρωτοβουλίες λόγω της εμπειρίας της, όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο. Ωστόσο, οι περισσότεροι συνεντευκτές πάντα παρέχουν πληροφόρηση στους υποψηφίους είτε αυτοί έγιναν δεκτοί είτε όχι.

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη διάρκεια της συνέντευξης είναι η σημαντικότητα της θέσης εργασίας (90%), το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η

διαδικασία επιλογής (66,67%) και η ποιότητα του βιογραφικού του υποψηφίου (53,33%).

Επιπλέον, ως προς το βαθμό δόμησης των συνεντεύξεων, η πλειοψηφία των συνεντευκτών αξιολογεί τις συνεντεύξεις της ως ημιδομημένες, περιλαμβάνοντας ερωτήσεις που βασίζονται πάντα στην ανάλυση της θέσης εργασίας και χρησιμοποιώντας πάντα ειδικό έντυπο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υποψηφίων. Μάλιστα, για μια ίδια θέση εργασίας οι περισσότερες εταιρείες, αρκετές έως πολλές από τις ερωτήσεις που κάνουν οι συνεντευκτές στους υποψηφίους είναι ίδιες για όλους. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών επιβεβαιώνει τις πληροφορίες που αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συνεντευκτών πιστεύει ότι οι συμπεριφορικές ερωτήσεις δίνουν συνήθως τα καλύτερα αποτελέσματα, ενώ ακολουθούν οι καταστασιακές και οι βιογραφικές. Επίσης, ο τύπος συνέντευξης που η συντριπτική πλειοψηφία των συνεντευκτών προτιμά, διότι θεωρεί ότι δίνει τα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, είναι η ημιδομημένη συνέντευξη.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι αρκετές φορές η προσωπική κρίση (διαίσθηση) του συνεντευκτή επηρεάζει τον τρόπο που τελικά αξιολογείται ένας υποψήφιος. Η δε μη λεκτική συμπεριφορά του υποψηφίου επηρεάζει αρκετά το 40% των συνεντευκτών και το 30% αυτών επηρεάζεται πολύ από αυτή. Επίσης, η πλειοψηφία των συνεντευκτών σπάνια μπορεί να επηρεαστεί από 1-2 θετικά (ή αρνητικά) στοιχεία ώστε να αγνοήσει τα υπόλοιπα μειονεκτήματα (ή πλεονεκτήματα) και να τερματίσει τη συνέντευξη. Μάλιστα, σχεδόν όλοι οι συνεντευκτές του δείγματος δήλωσαν ότι δεν πρόκειται να τερματίσουν τη διαδικασία της συνέντευξης αν βρουν τον 'ιδανικό' υποψήφιο για τη δουλειά.

Κάτι άλλο που διαπιστώθηκε από την έρευνα είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι αρκετές φορές η συνέντευξη από μόνη της μπορεί να προβλέψει επιτυχώς τη μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων, καθώς και να αναδείξει χαρακτηριστικά αυτών όπως τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες, την πειθώ τους και την αναλυτική τους ικανότητα.

Τέλος, οι κυριότερες μέθοδοι που οι συνεντευκτές θεωρούν ως τις πιο αποτελεσματικές είναι η συνέντευξη με ποσοστό 80%, τα ψυχομετρικά τεστ με ποσοστό 23,33% και το βιογραφικό σημείωμα- αίτηση πρόσληψης με ποσοστό 20%. Παρόλα αυτά, από την έρευνα προκύπτει ότι συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος δεν χρησιμοποιεί ψυχομετρικά τεστ ως μέθοδο επιλογής προσωπικού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	9
2.1. Η σημαντικότητα της επιλογής προσωπικού.....	9
2.2. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	11
2.2.1. Περιγραφή της θέσης εργασίας.....	11
2.3. Τα βήματα της διαδικασίας επιλογής.....	13
2.4. Μέθοδοι επιλογής υποψηφίων.....	15
2.4.1. Βιογραφικό σημείωμα.....	16
2.4.2. Έντυπη αίτηση απασχόλησης.....	16
2.4.3. Ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων.....	17
2.4.4. Τα δείγματα έργου.....	17
2.4.5. Κέντρα αξιολόγησης.....	18
2.4.6. Συστάσεις.....	19
2.4.7. Ψυχομετρικές δοκιμασίες.....	19
2.4.8. Γραφολογία.....	20
2.4.9. Συνέντευξη επιλογής.....	20
2.5. Συνέντευξη επιλογής.....	23
2.5.1. Δομή της συνέντευξης.....	23
2.5.2. Περιεχόμενο της συνέντευξης.....	25
2.5.3. Είδη συνέντευξης.....	27
2.5.4. Η διεξαγωγή της συνέντευξης.....	29
2.5.5. Καταλήγοντας στην τελική απόφαση.....	31
2.5.6. Ανατροφοδότηση μετά τη συνέντευξη.....	32
2.5.7. Ποιος μπορεί να είναι ο συνεντευκτής.....	32
2.6. Μεροληψίες κατά τη διαδικασία επιλογής- Προφίλ των συνεντευκτών.....	36
2.7. Η χρήση της συνέντευξης στην Ελλάδα.....	42
2.8. Μεροληψίες και Διακρίσεις κατά τη συνέντευξη στην Ελλάδα.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	45
3.1. Το Δείγμα.....	45
3.2. Η Ερευνητική Μέθοδος.....	45

3.3. Συλλογή Δεδομένων.....	45
3.4. Επεξεργασία Δεδομένων.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	47
4.1. Γενικά στοιχεία εταιρειών.....	47
4.2. Προφίλ ερωτώμενων.....	48
4.3. Εταιρικές οδηγίες για τη διαδικασία επιλογής πρόσληψης μεσαίων στελεχών.....	49
4.4. Προσωπική άποψη του συνεντευκτή.....	53
4.5. Ανάλυση συσχετίσεων κατά Spearman.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	58
5.1. Στοιχεία που μπορεί να επηρέασαν τα αποτελέσματα.....	64

ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

Διάγραμμα 2.3.1.: Βήματα στη διαδικασία επιλογής.....	14
Πίνακας 4.1.1.: Μέγεθος εταιρείας.....	47
Πίνακας 4.1.2.: Αριθμός εργαζομένων στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.....	47
Πίνακας 4.2.1.: Ιδιότητα των συνεντευκτών στην επιχείρηση.....	48
Πίνακας 4.2.2.: Ειδική εκπαίδευση συνεντευκτών.....	48
Πίνακας 4.3.1.: Το ποσοστό των εταιρειών που έχει συγκεκριμένο πρωτόκολλο για την επιλογή πρόσληψης προσωπικού.....	49
Πίνακας 4.3.2.: Το ποσοστό των εταιρειών που έχει πρωτόκολλο και είτε το ακολουθεί αυστηρά είτε όχι.....	49
Πίνακας 4.3.3.: Αριθμός συνεντεύξεων.....	50
Πίνακας 4.3.4.: Αριθμός συνεντευκτών ανά συνέντευξη.....	50
Πίνακας 4.3.5.: Η χρήση ιδίων συνεντευκτών για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.....	50
Πίνακας 4.3.6.: Παράγοντες που επηρεάζουν τη διάρκεια της συνέντευξης.....	51
Πίνακας 4.3.7.: Η συχνότητα που οι συνεντεύξεις βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας.....	52
Πίνακας 4.3.8.: Η ποσότητα των ερωτήσεων που για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι ίδιες για όλους τους υποψηφίους.....	52
Πίνακας 4.4.1.: Η συχνότητα που η κρίση των συνεντευκτών επηρεάζεται από τη διαίσθηση τους, κατά τη συνέντευξη.....	53

Πίνακας 4.4.2.: Η συχνότητα που οι συνεντευκτές επηρεάζονται από 1-2 θετικά-αρνητικά ώστε να αγνοήσουν τα υπόλοιπα μειονεκτήματα- προσόντα.....	54
Πίνακας 4.4.3.: Η μέθοδος που οι συνεντευκτές θεωρούν πιο αποτελεσματική.	55
Πίνακας 4.5.1.: Nonparametric Correlations.....	57

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ:

Παράρτημα 1: Συστατική επιστολή.....	65
Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο.....	66
Παράρτημα 3: Πίνακες Spss.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ.....	82
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ.....	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο σκληρός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση και αποτελεσματικότητα από τις εταιρείες. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα στην επιλογή προσωπικού. Αρκετές εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα, αναγνωρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, αναγνωρίζουν πόσο σημαντική είναι μια επιτυχημένη πρόσληψη, κατά την οποία άνθρωποι με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτή που η κενή θέση απαιτεί, θα ενσωματωθούν στην εταιρεία, λαμβάνοντας υπόψη το οικονομικό - κοινωνικό - πολιτικό της περιβάλλον. Όμως, η διαδικασία επιλογής προσωπικού από τις επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη αφού οι σημερινές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με την πρόκληση της πρόσληψης ατόμων με πολλαπλές δεξιότητες που το εξίσου πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί από τα στελέχη του.

Η σημασία της επιλογής προσωπικού άρχισε να τονίζεται από τις αρχές του εικοστού αιώνα. Η επιστημονική επιλογή προσωπικού, ξεκινάει στην Αμερική με τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο και αναπτύσσεται ακόμα περισσότερο τόσο στην Αμερική όσο και στη Βρετανία, κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου. Η σύνδεση της επιλογής προσωπικού με στρατιωτικά θέματα γίνεται λόγω της ανάπτυξης προηγμένων οπλικών συστημάτων, που χαρακτήριζαν τον εικοστό αιώνα, τα οποία απαιτούσαν την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που θα τα χειριζόταν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία που παρατηρήθηκε στις ψυχολογικές μεθόδους επιλογής στρατιωτικού προσωπικού οδήγησαν σε παραπέρα ανάπτυξη του τομέα αυτού (Κάντας, 1998).

Οι διάφορες μέθοδοι επιλογής προσωπικού αποσκοπούν στη διαπίστωση των χαρακτηριστικών του ατόμου και των χαρακτηριστικών της εργασίας με απώτερο στόχο τον ιδανικό συνδυασμό τους προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ατόμου (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα η επιλογή προσωπικού αποβλέπει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην εξοικονόμηση χρηματικών πόρων. Από σχετικές έρευνες βρέθηκε πως ο καλύτερος εργατής είναι περίπου δυο φορές πιο παραγωγικός από το χειρότερο, ακόμα και μετά από μακροχρόνια εκπαίδευση του

δεύτερου. Βέβαια, εκτός από την άμεση αποδοτικότητα, οι κακές επιλογές έχουν και έμμεσο κόστος, αφού συνεπάγονται χαμένο χρόνο εκπαίδευσης. Ιδιαίτερη λοιπόν, προσοχή πρέπει να δοθεί στο χρόνο εκπαίδευσης που επενδύεται στο προσωπικό, διότι αν δεν αξιοποιηθεί κατάλληλα, όχι μόνο αποτελεί απώλεια, αλλά ελλοχεύει και ο κίνδυνος απορρόφησης των στελεχών αυτών από ανταγωνιστικές εταιρείες. Για το λόγο αυτό σημαντικό για μια επιτυχημένη επιλογή δεν είναι μόνο η απόδοση του εργαζομένου αλλά και η παραμονή του στην επιχείρηση.

Μια σύντομη αναφορά στις σοβαρές αρνητικές συνέπειες που μπορεί να προκαλέσουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων, κάνουν εμφανή τη σημαντικότητα της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Μια από τις κυριότερες αρνητικές συνέπειες είναι το κόστος της όλης διαδικασίας επιλογής, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων εργαλείων επιλογής. Μια άλλη συνέπεια αποτελεί το μελλοντικό κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων καθώς και το κόστος από τις αποχωρήσεις, αν το επιλεγμένο προσωπικό δε διατηρηθεί (Bratton & Gold, 2003). Επίσης, αν η επιχείρηση διαπιστώσει την ακαταλληλότητα του προσληφθέντα, εκτός του ψυχολογικού κόστους υπάρχει άμεσο οικονομικό κόστος, το οποίο ανέρχεται σε υπερδιπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του εργαζομένου. Αν όμως, δε διαπιστώσει την ακαταλληλότητα του εργαζομένου ή διαπιστώσει και ανεχθεί τις μέτριες επιδόσεις του, τότε το κόστος είναι πολύ μεγαλύτερο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι υπολογισμού του κόστους των κακών επιλογών, ή της ωφέλειας που συνεπάγονται οι επιτυχείς επιλογές. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι αμερικανικές δημόσιες υπηρεσίες, που απασχολούν περίπου τέσσερα εκατομμύρια άτομα, υπολογίζεται ότι θα εξοικονομούσαν 16 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, αν έκαναν επιλογή προσωπικού με βάση τα ψυχομετρικά τεστ (Schmidt & Hunter, 1981).

Αρκετά συχνά οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλές μεθόδους επιλογής (Howard, 1997) για να μειώσουν το ρίσκο των λαθών κατά την επιλογή. Αυτή η τακτική σε συνδυασμό με το κόστος των μεθόδων επιλογής αναγκάζει τους εργοδότες να επιλέξουν πολλές αλλά συγκεκριμένες μεθόδους για να χρησιμοποιήσουν, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η τελική πληροφόρηση που συλλέγουν για τους υποψηφίους (Dipboye; Stramler; Fontenelle, 1984). Από την άλλη, η μη χρησιμοποίηση κάποιων μεθόδων επιλογής μπορεί να οφείλεται σε περιορισμένους πόρους του οργανισμού, σε νομικά θέματα, στον κλάδο ή στο τμήμα ανθρώπινου

δυναμικού της επιχείρησης (Terpstra & Rozell, 1997). Έτσι, παρουσιάζεται το φαινόμενο υψηλού ποσοστού αποτυχημένων προσλήψεων σε αρκετές επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν μία συστηματική διαδικασία και αποτελεσματικές μεθόδους προσέλκυσης και αξιολόγησης των υποψηφίων, επιλογής και πρόσληψης αυτών. Μια αποτυχημένη ή μη επιτυχημένη πρόσληψη έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Όταν λοιπόν, επιλέγεται κάποιο άτομο, ουσιαστικά γίνεται η πρόβλεψη πως αυτό θα μπορέσει να αποδώσει περισσότερο και καλύτερα σε σχέση με εκείνα τα άτομα δεν επιλέχθηκαν. Κατά συνέπεια, προκειμένου να γίνει η σωστή επιλογή, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα κριτήριο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιλογών του στρατολογητή. Το δε κριτήριο αυτό πρέπει να είναι αντικειμενικά μετρήσιμο και σαφές για την αποφυγή υποκειμενικών αξιολογήσεων-μεροληψιών (Κάντας, 1998).

Βάση των όσων προαναφέρθηκαν και σε συνδυασμό με ανάλογα στοιχεία από την βιβλιογραφία, η παρούσα έρευνα εστιάζεται: «Στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού μεσαίων στελεχών». Η έρευνα θα διεξαχθεί με την διανομή ερωτηματολογίων, στους υπεύθυνους προσωπικού 30 εταιρειών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Η σημαντικότητα της επιλογής προσωπικού

Μια αρκετά σύνθετη διαδικασία μέτρησης, αξιολόγησης και λήψης απόφασης αποτελεί η επιλογή προσωπικού, για την οποία πρέπει να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν πιο έγκυρες, αξιόπιστες και ακριβείς μέθοδοι που να συγκρίνουν πληροφορίες και να εξασφαλίζουν την ορθή επιλογή. Στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού αποτελεί το να αναγνωρίσει μέσα από ένα πλήθος υποψηφίων, τα άτομα αυτά που θα αποτελέσουν καλύτερους εργαζόμενους από αυτά που απορρίφθηκαν.

Είναι πολύ σημαντικό να επιλεγούν τα κατάλληλα άτομα, διότι αυτά επηρεάζουν άμεσα την εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής. Αυτή με τη σειρά της επηρεάζει τα καθήκοντα της θέσης, τα οποία λαμβάνονται υπόψη στην επιλογή. Όλα αυτά όμως, υπό την προϋπόθεση ότι η στρατηγική είναι ξεκάθαρη, κατανοητή και αρκετά ρεαλιστική, ώστε να υπάρχουν άνθρωποι που να είναι σε θέση να την υλοποιήσουν (Ξένος, 2003).

Πριν ξεκινήσουμε, όμως, με την περιγραφή των μεθόδων επιλογής, θα ήταν δόκιμο να κάνουμε μια σύντομη εισαγωγή, στην οποία θα παραθέσουμε τα πλέον προφανή, άμεσα αλλά και έμμεσα, πλεονεκτήματα που αποκτούμε μετά την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσώπου για τη θέση εργασίας (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998):

1. Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι, πάντα, πιο παραγωγικός. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως αυτοί οι υπάλληλοι είναι σχεδόν διπλάσια παραγωγικοί από τους υποψηφίους που δεν διαθέτουν τη στοιχειώδη πείρα και ικανότητες.
2. Ο κατάλληλος υποψήφιος μαθαίνει πιο εύκολα και πιο γρήγορα. Όσα περισσότερα προσόντα διαθέτει ο καινούργιος υπάλληλος, τόσο μικρότερο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ενταχθεί στο εργασιακό του περιβάλλον και να φτάσει στο μέγιστο των παραγωγικών του δυνατοτήτων.
3. Ο κατάλληλος υποψήφιος χρειάζεται λιγότερη εκπαίδευση και επίβλεψη. Μιλάμε λοιπόν, για έναν «έτοιμο» υπάλληλο, ικανό να ανταποκριθεί γρηγορότερα στις προσδοκίες μας. Αυτό σημαίνει ότι εξοικονομείται χρόνος που δεν είναι πολύτιμος

μόνο για την επιχείρησή μας, αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, που κερδίζει σε ηθικό και ψυχολογικό επίπεδο.

4. Ο κατάλληλος υποψήφιος έχει περισσότερες πιθανότητες να παραμείνει στη δουλειά μας. Εννοείται βέβαια, ότι και οι δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζομένου παραμένουν ικανοποιημένες, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο της κινητικότητας.

5. Ο κατάλληλος υποψήφιος αφήνει αρκετό ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του. Αυτό σημαίνει πως ο νέος υπάλληλος διεκπεραιώνει γρήγορα και σωστά τη δουλειά του, αφήνοντας στον προϊστάμενο του ελεύθερο χρόνο να ασχοληθεί με πιο σημαντικά θέματα διοίκησης.

Άρα από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι, για να είναι η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού επιτυχημένη δεν αρκούν μόνο κατάλληλοι υποψήφιοι αλλά και ικανοί μάνατζερ που θα τους εντοπίσουν και θα τους προσλάβουν.

Κατά την περίοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να προσεχθούν δύο σημεία (Χυτήρης, 2001):

Ø Η καλή εικόνα της επιχείρησης, όπου πρέπει να διατηρηθεί και να βελτιωθεί.

Ø Να αποφευχθούν παράτυπες ενέργειες ή ακατάλληλες συμπεριφορές, που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε νομικές περιπέτειες.

Η επιλογή όμως, δεν είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη. Σύμφωνα με τον συγγραφέα η επιλογή δε γίνεται μόνο από τους μάνατζερ των επιχειρήσεων αλλά και από τους ίδιους τους υποψηφίους που αναζητούν δουλειά. Οι υποψήφιοι στη διάρκεια αναζήτησης εργασίας (ακόμη και κάτω από το βάρος της μακρόχρονης ανεργίας) επιλέγουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Τα κριτήρια τους είναι αντικειμενικά και υποκειμενικά όπως: το όνομα, το μέγεθος, το αντικείμενο εργασιών, οι δυνατότητες καριέρας ή η εν γένει γνώμη που έχει σχηματιστεί γι' αυτές.

Όταν λοιπόν, οι υποψήφιοι καλούνται για επιλογή, η επιχείρηση τους αξιολογεί αλλά ταυτόχρονα και οι ίδιοι αξιολογούν την επιχείρηση. Η αξιολόγηση γίνεται ως προς την ευγένεια των στελεχών της, τον επαγγελματισμό της, την αξιοπιστία και συνέπειά της, το φυσικό και κοινωνικό της περιβάλλον, κ.τ.λ. Αυτό γίνεται σε όλα τα στάδια της επιλογής, από την απλή υποβολή αίτησης έως και την κυρίως συνέντευξη επιλογής. Σε καμία περίπτωση όμως και για κανένα λόγο η εικόνα της επιχείρησης δεν θα πρέπει να απογοητεύσει τη γνώμη των υποψηφίων και τις προσδοκίες τους για αυτήν, η οποία είναι συνήθως θετική.

2.2. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού, σχετίζεται άμεσα με τη ψυχολογία διότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι κατά βάση ψυχομετρικές. Στηρίζονται στα ψυχολογικά τεστ και στις μεθόδους πρόβλεψης που πρώτα ανέπτυξε και χρησιμοποίησε η ψυχολογία. Επίσης, η συνέντευξη, ως η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού, αποτελεί μια κατεξοχήν κοινωνικο-ψυχολογική διαδικασία, στην οποία υπεισέρχονται βασικά θέματα της ψυχολογίας (Κάντας, 1998).

Υπάρχει μια σειρά από έρευνες και θεωρητικές απόψεις πάνω στο θέμα της επιλογής προσωπικού. Όμως, παρόλο που φαίνεται απλό, για να γίνει αντιληπτό χρειάζεται βαθιά γνώση της ψυχολογικής θεωρίας.

Κάτι πολύ βασικό που χρειάζεται για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά που ψάχνει η επιχείρηση να βρει, τα οποία πρέπει να σχετίζονται με την εργασία. Έπειτα πρέπει να καθορισθεί ο τρόπος εύρεσης τους (Κάντας, 1998).

2.2.1. Περιγραφή της θέσης εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας είναι απαραίτητη τόσο για τα στελέχη όσο και για τους μελλοντικούς εργαζόμενους, διότι τους βοηθά να αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας επιτυχημένης εκτέλεσης της εργασίας αλλά και γιατί τους βοηθάει στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ειδικός για το συγκεκριμένο ρόλο είναι ο 'αναλυτής εργασιών', στέλεχος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, ο οποίος συντονίζει και εκτελεί την όλη διαδικασία, με τη βοήθεια των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους (Χυτήρης, 2001).

Η ανάλυση έργου οδηγεί στη συνέχεια, στην περιγραφή του έργου, η οποία πρέπει να είναι συνοπτική, δύο με τέσσερις σελίδες. Το περιεχόμενο της αφορά στα καθήκοντα εκείνα που συντελούν στην υλοποίηση των στόχων της συγκεκριμένης θέσης (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998). Τα βασικά στοιχεία της είναι: τίτλος εργασίας, δραστηριότητες και διαδικασίες (περιγραφή των καθηκόντων κ.τ.λ.), συνθήκες εργασίας και φυσικό περιβάλλον, κοινωνικό περιβάλλον (αριθμός ατόμων στην εργασιακή ομάδα) και όροι εργασίας (ωράρια, αμοιβή κ.τ.λ.). Οι περιγραφές

έργου είναι έγκυρες στο βαθμό που περιγράφουν με ακρίβεια το περιεχόμενο, το περιβάλλον και τους όρους της εργασίας (Cascio, 1991).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.3. Τα βήματα της διαδικασίας επιλογής

Η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από διάφορα στάδια τα οποία καταλήγουν στην τελική πρόσληψη του υποψήφιου. Αν και μερικά στάδια μπορούν να παραληφθούν ή να αλλάξουν, οι πιο πολλοί συγγραφείς συγκλίνουν όσον αφορά στο περιεχόμενο της διαδικασίας επιλογής (Mathis & Jackson, 1994; De Cenzo & Robbins, 1996; Sherman et al., 1998). Σύμφωνα λοιπόν, με τους προαναφερθέντες συγγραφείς τα βήματα της διαδικασίας επιλογής (διάγραμμα 2.3.1.) είναι:

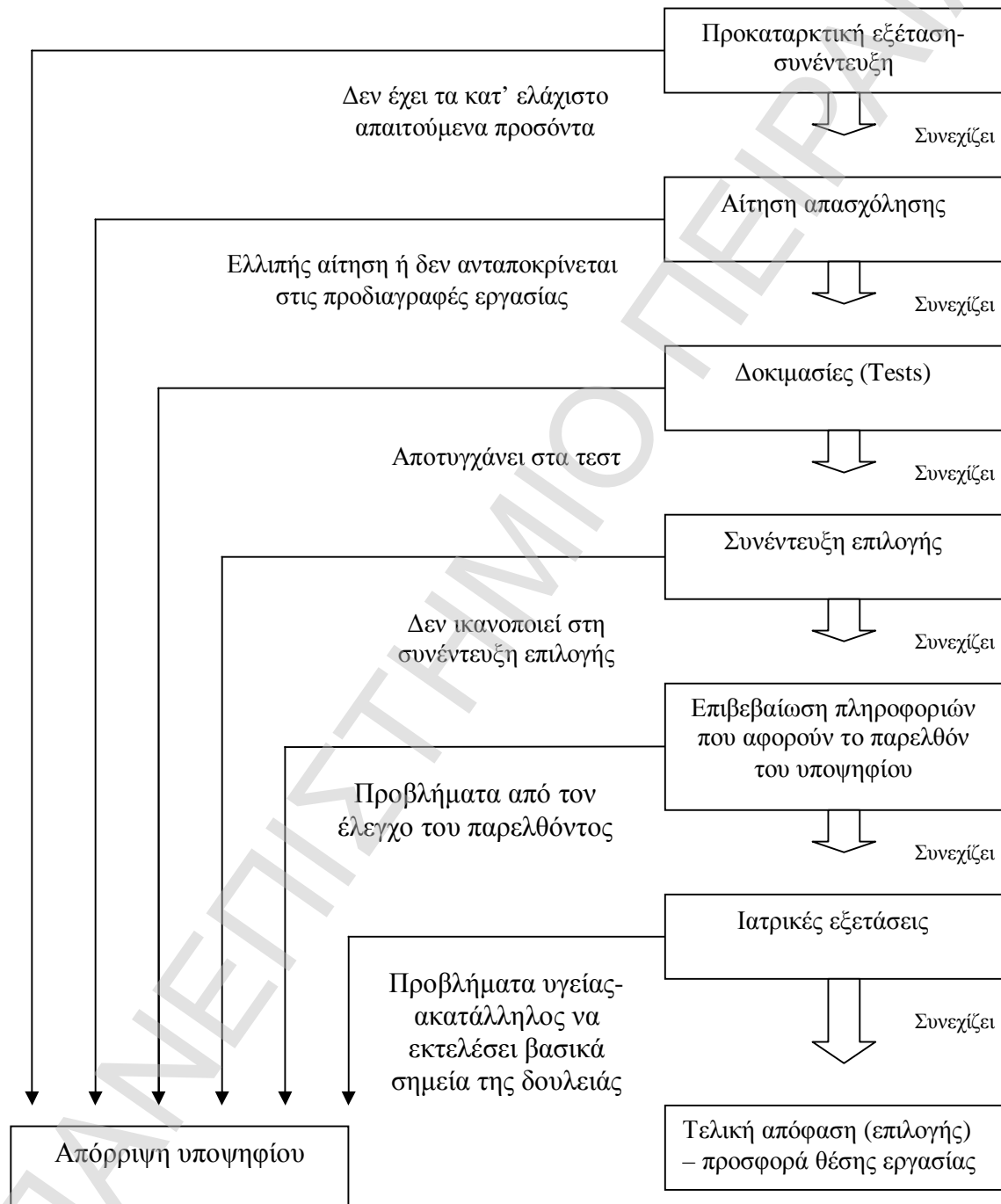
- Προκαταρκτική εξέταση- συνέντευξη.
- Αίτηση απασχόλησης.
- Δοκιμασίες (tests).
- Συνέντευξη επιλογής.
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου.
- Ιατρικές εξετάσεις.
- Τελική απόφαση (επιλογής)- προσφορά θέσης εργασίας.

Η διαδικασία τυπικά αρχίζει από την προκαταρκτική συνέντευξη. Όσοι από τους υποψηφίους δεν έχουν τα κατ' ελάχιστο απαιτούμενα προσόντα απορρίπτονται. Οι υπόλοιποι συνεχίζουν και συμπληρώνουν την αίτηση απασχόλησης της επιχείρησης. Εάν οι αιτήσεις είναι ελλιπείς ή δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές της εργασίας δεν περνούν στην επόμενη φάση. Κατόπιν, οι επιτυγχόντες υπόκεινται σε μια σειρά από τεστ επιλογής, τη συνέντευξη επιλογής και την επιβεβαίωση των συστάσεων που αφορούν στο παρελθόν των υποψηφίων. Τέλος, οι επιτυγχόντες υποψήφιοι περνούν από ιατρικές εξετάσεις. Αν δεν υπάρχει κανένα ιατρικό πρόβλημα που να εμποδίζει τον υποψήφιο να ανταποκριθεί στη δουλειά, τότε προσλαμβάνεται.

Διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής, οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τον υπεύθυνο που λαμβάνει τις αποφάσεις επιλογής (Mondy & Noe, 1996).

Μερικά εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία επιλογής πρόσληψης των εργαζομένων είναι: Το μέγεθος της επιχείρησης, η δομή της επιχείρησης, η τεχνολογία που διαθέτει, ο αριθμός των κενών θέσεων που επιθυμεί να καλύψει κ.α. (Ivacevich, 1998).

Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει εξίσου τις αποφάσεις επιλογής όπως: Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασίας, η νομοθεσία που ισχύει, διάφοροι πολιτικοί, οικονομικοί και κοινωνικοί παράγοντες κ.α. (Ivacevich, 1998).



Διάγραμμα 2.3.1. Βήματα στη διαδικασία επιλογής

Πηγή: D.A. De Cenzo & S. P. Robbins, Human Resource Management, J. Wiley & Sons Inc., New Cork, 1996, σελ. 171.

2.4. Μέθοδοι επιλογής υποψηφίων

Η επιχείρηση για να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό πρέπει να πρώτα να αποφασίσει ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιήσει. Αυτές θα τις αποφασίσει λαμβάνοντας υπόψη την εγκυρότητα, την αξιοπιστία, το κόστος καθώς επίσης και τη δυσκολία εφαρμογής της κάθε μεθόδου (χρόνος εφαρμογής).

Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να επιτρέπουν στον υπεύθυνο της εκάστοτε μεθόδου να αξιολογεί τις ικανότητες των υποψηφίων σε αυτές τις ιδιότητες (Smith & Robertson, 1993). Μερικές από τις ιδιότητες που χρειάζεται οι υποψήφιοι να διαθέτουν είναι ειλικρίνεια, συνέπεια, γενικές ικανότητες και γνώσεις, δυνατότητα βελτίωσης, εμπειρία, προσαρμοστικότητα και πολλά άλλα (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998). Επίσης, κάποιες ικανότητες που συνήθως εκτιμώνται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι η καθαρή έκφραση, η πειστικότητα, η επιμονή, τα κίνητρα, η ενεργητικότητα, η λήψη πρωτοβουλιών, η δημιουργικότητα, οι οργανωτικές ικανότητες, οι ικανότητες για εργασία σε ομάδα και ο χειρισμός δύσκολων ή / και απρόσμενων καταστάσεων.

Ένα άλλο κριτήριο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, κατά την επιλογή μεθόδου είναι οι αντιδράσεις των υποψηφίων, δηλαδή πρέπει να επιλέγονται μέθοδοι οι οποίες θεωρούνται δίκαιες από τους υποψηφίους ώστε να μη γίνονται διακρίσεις. Πολλοί υποψήφιοι θεωρούν πιο δίκαιες τις διαδικασίες που σχετίζονται άμεσα με τη δουλειά, όπως τα δείγματα έργου, παρά με μεθόδους όπως η γραφολογία. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υποψήφιοι να επηρεάζονται είτε θετικά είτε αρνητικά από τις μεθόδους που επιλέγουν οι εταιρείες και έτσι να αυξάνεται ή να μειώνεται αντίστοιχα η προσέλκυση των υποψηφίων (Jackson & Schuler, 2003).

Μια μέθοδος είναι έγκυρη όταν μετράει καλά τα χαρακτηριστικά που είναι σχεδιασμένη να μετρήσει και αξιόπιστη όταν δίνει σταθερά αποτελέσματα σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις.

Εν συνεχεία θα αναφερθούν τα δημοφιλέστερα εργαλεία επιλογής υποψηφίων που χρησιμοποιούνται είτε από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιρειών, είτε από συμβούλους επιχειρήσεων οι οποίοι αναλαμβάνουν τη διαδικασία επιλογής των επιχειρήσεων.

2.4.1. Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα (CV) αποτελεί μία περίληψη της εκπαίδευσης, των ικανοτήτων και των επαγγελματικών εμπειριών του υποψηφίου. Η σωστή συγγραφή του είναι πολύ σημαντική, καθώς αποτελεί μία πρώτη εντύπωση του υποψηφίου απέναντι σε κάποιο πιθανό μελλοντικό εργοδότη.

Το βιογραφικό σημείωμα παρέχει προσωπικά στοιχεία και ανώτατες σπουδές, υποτροφίες - διακρίσεις - βραβεία, επαγγελματική εμπειρία, σεμινάρια - επιμόρφωση, δημοσιεύσεις άρθρων, γνώσεις πληροφορικής, γνώσεις ξένων γλωσσών, άλλες δραστηριότητες, ενδιαφέροντα και στρατιωτικές υποχρεώσεις του υποψηφίου καθώς επίσης και συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες του.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το βιογραφικό σημείωμα συντάσσεται από τον υποψήφιο σε ελεύθερο ύφος, της προτίμησής του, με σκοπό να προβληθούν τα θετικά του και να υποβαθμιστούν ή να αποκρυφτούν, πλήρως, τα αρνητικά του στοιχεία (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998). Άρα η αξιολόγηση και η σύγκριση του με άλλα βιογραφικά αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία.

2.4.2. Έντυπη αίτηση απασχόλησης

Η έντυπη αίτηση απασχόλησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας, όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις κ.α.

Πολλές εταιρείες την προτιμούν από το βιογραφικό διότι αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών και αυτό συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων (Χυτήρης, 2001). Επίσης, μερικές εταιρείες διαθέτουν τερματικά στα οποία οι υποψήφιοι μπορούν να συμπληρώσουν την αίτηση απασχόλησης, γεγονός που βοηθά την γρήγορη επεξεργασία των αιτήσεων. Μερικά τμήματα ΑΔ εγκαθιστούν λογισμικά οπτικών σαρωτών τα οποία μπορούν να διαχειριστούν το πρώτο επίπεδο εξέτασης των αιτήσεων. Αυτά τα λογισμικά μπορούν επίσης, να σαρώσουν οπτικά τις αιτήσεις απασχόλησης και να τις συγκρίνουν με άλλες θέσεις εργασίας για τις οποίες οι υποψήφιοι δεν γνωρίζουν ότι έχουν τις ικανότητες ώστε να τις καλύψουν (Fitz-enz, 1990).

Ακόμα, η αίτηση αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις της συνέντευξης επιλογής (Χυτήρης, 2001). Όμως, οι εργοδότες πρέπει να είναι ιδιαίτερα

προσεκτικοί ώστε με τις ερωτήσεις τους να φέρνουν στην επιφάνεια δεξιότητες του υποψηφίου σχετικές με τη δουλειά και να αποφεύγουν τις ερωτήσεις που δεν σχετίζονται άμεσα με αυτή (Jackson & Schuler, 2003).

Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι έντυπες αιτήσεις έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν διαπροσωπικά και γνωστικά χαρακτηριστικά, όπως η υποκίνηση, το οποίο δεν μπορούν να κάνουν τα τεστ. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι έντυπες αιτήσεις αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, συνδυασμένο βέβαια, με άλλες μεθόδους επιλογής επειδή ακριβώς δίνουν την δυνατότητα να συλλεχθούν στοιχεία που δεν μπορούν να συλλεχθούν με άλλους τρόπους (Jackson & Schuler, 2003).

2.4.3. Ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων

Το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων περιλαμβάνει ερωτήσεις των οποίων οι απαντήσεις δείχνουν την αντίδραση και τη συμπεριφορά του υποψηφίου σε συγκεκριμένες καταστάσεις στο παρελθόν. Σημαντικό είναι οι ερωτήσεις αυτές να σχετίζονται αυστηρά με τη θέση εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Το ερωτηματολόγιο βιοδεδομένων βασίζεται στην υπόθεση ότι οι προηγούμενες συμπεριφορές και οι εμπειρίες διαμορφώνουν τη μελλοντική συμπεριφορά του υποψηφίου. Η αξιολόγηση των προσωπικών πληροφοριών έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι βοηθάει στην πρόβλεψη της επιτυχίας του υποψηφίου στη θέση εργασίας (Sherman, Bohlander, Snell, 1998). Η εγκυρότητα του είναι σχετικά υψηλή.

2.4.4. Τα δείγματα έργου

Μια ιδιαίτερη μορφή δοκιμασίας αποτελούν τα δείγματα έργου, στα οποία ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει κάποιο είδος έργου που έχει άμεση και ουσιαστική σχέση με τη δουλειά στην οποία πιθανώς να εργασθεί. Τα δείγματα έργου μπορούν να υπαχθούν σε τέσσερις κατηγορίες: α. ψυχοκινητικά, β. ατομική, συγκυριακή λήψη αποφάσεων, γ. πληροφορίες σχετικές με την εργασία και δ. ομαδικές συζητήσεις / ομαδική λήψη αποφάσεων (Robertson & Kandola, 1982). Σημαντικό είναι ότι τα δείγματα έργου προϋποθέτουν ήδη υπάρχουσα γνώση της εργασίας. Για άτομα τα οποία δεν έχουν γνώσεις σχετικά με τη συγκεκριμένη εργασία μπορεί να

χρησιμοποιηθούν ειδικές δοκιμασίες εκπαιδευσιμότητας, με τις οποίες γίνεται προσπάθεια να προβλεφθεί η επιτυχία σε εκπαιδευτικά προγράμματα και προγράμματα κατάρτισης (Downs, 1989).

Το κυριότερο πλεονέκτημα των δοκιμασιών έργου είναι ότι είναι αποδεκτές από τους υποψηφίους, γιατί έχουν υψηλή φαινομενική εγκυρότητα, δηλαδή, άμεση σχέση με την εργασία. Επίσης, οι δοκιμασίες αυτές δεν μπορούν να πάρουν ψεύτικες ή συμβατικές απαντήσεις όπως συμβαίνει με εκείνες «χαρτιού και μολυβιού» (Downs, 1989).

Το βασικό μειονέκτημα είναι το μεγάλο κόστος, όχι μόνο του εξοπλισμού αλλά και του χρόνου προετοιμασίας, σχεδιασμού και δοκιμασίας. Η εγκυρότητα τους επίσης, μειώνεται με την πάροδο του χρόνου (Downs, 1989). Ενώ δηλαδή, προβλέπουν την άμεση συμπεριφορά, ο βαθμός πρόβλεψης μειώνεται όσο αυξάνεται ο χρόνος παραμονής του επιλεγέντος στην επιχείρηση.

2.4.5. Κέντρα αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης δεν είναι ένας συγκεκριμένος χώρος, αλλά είναι μια διαδικασία αξιολόγησης που περιλαμβάνει μια σειρά μεθόδων και τεχνικών για την αξιολόγηση και την επιλογή εργαζομένων. Με αυτές τις μεθόδους και τεχνικές αναγνωρίζονται και αξιολογούνται ικανότητες και χαρακτηριστικά τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση των υποψηφίων στα καθήκοντά τους (Κάντας, 1998). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαδικασία αυτή όχι μόνο για συμπλήρωση κενών θέσεων αλλά και για την ανάπτυξη των εργαζομένων τους (Seegers, 1989). Συνήθως η αξιολόγηση στα κέντρα αυτά διαρκεί μια με τρεις μέρες, συμμετέχουν 6-12 άτομα και συντελείται υπό τις οδηγίες ειδικά εκπαιδευμένων στελεχών των οργανισμών (Jackson & Schuler, 2003).

Μια σχετική έρευνα 907 εταιρειών που απασχολούσαν πάνω από 1000 εργαζομένους, απέδειξε ότι κατά μέσο όρο το 50% του ιδιωτικού και το 39% του δημόσιου τομέα χρησιμοποιούσαν την μέθοδο των κέντρων αξιολόγησης, με άνω του 60% κάποιων συγκεκριμένων κλάδων, όπως του κλάδου των τροφίμων και ποτών, τραπεζών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Boyle, Fullerton, Yapp, 1993).

Παρόλο που τα κέντρα αξιολόγησης είναι ακριβά στη λειτουργία τους, το κόστος τους δικαιολογείται αν υπολογίσει κανείς την υψηλή τους εγκυρότητα που

είναι: $r = 0.37$ και 0.53 στην περίπτωση αξιολόγησης της διευθυντικής ικανότητας (Κάντας, 1998).

2.4.6. Συστάσεις

Οι συστάσεις δίνονται από τους προηγούμενους εργοδότες του υποψηφίου, γραπτώς ή τηλεφωνικώς, στον πιθανό μελλοντικό εργοδότη, για επιβεβαίωση των πληροφοριών που έχει αναφέρει ο υποψήφιος είτε για αναζήτηση νέων πληροφοριών που τον αφορούν. Οι συστατικές επιστολές μπορεί να είναι είτε δομημένες είτε μη δομημένες (Russell, 1998).

Βασικά μειονεκτήματα των συστάσεων είναι ότι ο υποψήφιος επιλέγει το πρόσωπο το οποίο θα του συντάξει την επιστολή και γι' αυτό υπάρχει βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Επίσης, σε πολλές εταιρείες οι επιστολές που χρησιμοποιούνται δεν διαφοροποιούνται ανά εργαζόμενο με αποτέλεσμα να είναι άχρηστες από τον μελλοντικό εργοδότη αφού δεν μπορεί να ελεγχθεί η αξιοπιστία τους. Τέλος, για να αποφευχθούν μη δομημένες επιστολές οι οποίες περιέχουν παραπλανητικά στοιχεία, προτιμούνται κάποιες φόρμες που περιέχουν ερωτήσεις με δυνατότητα επιλογής σε μια κλίμακα, έτσι ώστε να υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση αυτής της φόρμας είναι πιο εύκολη σε περίπτωση που υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι (Russell, 1998).

Αρκετοί εργοδότες προσλαμβάνουν εξωτερικούς ερευνητές για να ελέγξουν τις συστάσεις ή τις ελέγχουν μόνοι τους (Jackson, Schuler, 2003). Η προβλεπτική εγκυρότητα των συστάσεων είναι αρκετά χαμηλή, $r = 0.16$ έως 0.26 (Robertson & Smith, 2001).

2.4.7. Ψυχομετρικές δοκιμασίες

Οι ψυχομετρικές δοκιμασίες εξετάζουν δυνατότητες και αντιδράσεις σε άγνωστες συνθήκες. Χρησιμοποιήθηκαν στην αρχή ως θεραπευτικά και παιδαγωγικά εργαλεία και αργότερα στη διαδικασία πρόσληψης στελεχών. Πρωτοπόροι σε αυτόν τον τομέα ήταν οι Αμερικάνοι.

Πολλοί πιστεύουν ότι αυτές οι δοκιμασίες εισβάλλουν χωρίς κανένα δικαίωμα στην προσωπική ζωή του ανθρώπου, γι' αυτό το λόγο εάν κάποιος από τους υποψηφίους το επιθυμεί μπορεί να αρνηθεί να εξεταστεί εξηγώντας τους λόγους της

άρνησής του. Τέτοιες δοκιμασίες δεν χρησιμοποιούνται μόνες τους αλλά σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής (Descoin & Βιταντζάκης, 1993).

Υπάρχουν δυο είδη δοκιμασιών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, της νοημοσύνης και της προσωπικότητας. Εκείνες της νοημοσύνης διαφοροποιούνται σε: δοκιμασίες ικανότητας, δοκιμασίες των ντόμινο, τα Matrix του Raven, δοκιμασίες της τράπουλας και δοκιμασίες σειρών. Οι δοκιμασίες προσωπικότητας αντίστοιχα σε: δοκιμασίες του Rorschach, δοκιμασίες εικόνων, δοκιμασίες του δέντρου, των κόμικς και του Mira y Lopez. (Βλέπε Descoin C. & Βιταντζάκης N., 1993, αναλυτικά στοιχεία για κάθε κατηγορία). Τα πρωτότυπα των δοκιμασιών που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες, ανήκουν σε αυτές και απαγορεύεται η δημοσίευσή τους (Descoin & Βιταντζάκης, 1993).

Τέλος, τα δεδομένα που προκύπτουν από αυτές τις δοκιμασίες λειτουργούν ως συμπληρωματικά δηλ. ελέγχονται στην τελική φάση της επιλογής. Σε αυτά δεν υπάρχει η έννοια της βαθμολογίας με την έννοια του σωστού λάθους, απλά υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι, οι οποίοι περιγράφονται μέσω αυτών (Ρεβελιώτης, 2000).

2.4.8. Γραφολογία

Η γραφολογία αναλύει τα στοιχεία του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου για να προσδιοριστούν διάφορα στοιχεία σε σχέση με την προσωπικότητα του (Χυτήρης, 2001). Στηρίζεται στην αρχή ότι ο γραφικός χαρακτήρας, όπως και η προσωπικότητα του ανθρώπου, είναι ξεχωριστός για τον κάθε άνθρωπο προσωπικά (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με έρευνες, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις της Γαλλίας. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της δοκιμασίας είναι μικρή και η ορθότητα των αξιολογήσεων εξαρτάται από τις ικανότητες του γραφολόγου (Χυτήρης, 2001). Η προβλεπτική της εγκυρότητα είναι μόλις $r = 0.02$ (Robertson & Smith, 2001).

2.4.9. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και η πιο διαδεδομένη (Κάντας, 1998). Είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας πρόσληψης καθώς και ένα κομμάτι που ο περισσότερος κόσμος θεωρεί το πιο κρίσιμο, δύσκολο αλλά και αγχωτικό (Descoin & Βιταντζάκης,

1993). Ορίζεται ως μια πρόσωπο με πρόσωπο ανταλλαγή πληροφοριών σχετικών με την εργασία ανάμεσα σε εκπροσώπους ενός οργανισμού και κάποιο υποψήφιο, με γενικό στόχο από πλευράς οργανισμού να προσελκύσει, να επιλέξει και να διατηρήσει ένα υψηλού επιπέδου εργατικό δυναμικό (Eder, Kucmar, Ferris, 1989, σελ.18). Συνήθως η συνέντευξη δε χρησιμοποιείται μόνη της, αλλά συνδυάζεται με βιογραφικά σημειώματα, έντυπες αιτήσεις και συστάσεις (Cook, 2004).

Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Ø Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.
- Ø Η συλλογή πληροφοριών προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένο θα αποδειχθεί το άτομο στη διεκπεραίωση της εργασίας του.
- Ø Να δώσει στους υποψηφίους επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και την επιχείρηση, ώστε να μπορούν οι ίδιοι να αποφασίσουν αν τους ταιριάζουν.
- Ø Να δώσει στους υποψηφίους την αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης και ότι τους δίνεται μια ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλογής προσωπικού απασχολεί την ψυχολογία σχεδόν έναν αιώνα και αυτό επειδή (Κάντας, 1998; Breakwell, 1995; Spector, 2000; Riggio, 2003), υπάρχει αρκετά μεγάλη διάσταση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητά της και στην δημοτικότητά της. Μάλιστα, αρκετές φορές έχει αποτελέσει κεντρικό θέμα αρκετών μελετητών είτε συνολικά ως μέθοδος είτε ως προς το κατά πόσο μπορεί μια τέτοια διαδικασία να είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

Ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητα, αναφέρει πως το ανώτατο όριο εγκυρότητας για τις δομημένες συνεντεύξεις (η κατηγοριοποίηση θα γίνει στο παρακάτω κεφάλαιο) είναι $r = 0.67$ έναντι $r = 0.34$ για τις μη δομημένες συνεντεύξεις. Κατά συνέπεια, ο καλύτερος τρόπος βελτίωσης της εγκυρότητας του εν λόγω εργαλείου είναι η βελτίωση της δομής της διαδικασίας συνέντευξης επιλογής προσωπικού (Cascio, 1998). Μάλιστα, αποτελέσματα ερευνών έρχονται να επιβεβαιώσουν την προαναφερθείσα άποψη. Πιο συγκεκριμένα, μια αυστηρά δομημένη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι δυνατόν να περιορίσει διάφορες μεροληψίες που αφορούν στην φυλή ή το φύλο (Sacco et al., 2003).

Σχετικές έρευνες ανέδειξαν (Κληροδέτη & Τσιμπουκάι, 2008) τις συνεντεύξεις, τις συστάσεις και τις συνοπτικές επιστολές, ως τις πλέον προτιμητέες από τους υποψηφίους, εν αντιθέσει με τις handwriting analysis (γραφολογικές

αναλύσεις). Γενικότερα, οι υποψήφιοι θεωρούν «δικαιότερα και εγκυρότερα» τα δείγματα έργου (work samples) και τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centres) από τα γραπτά τεστ (paper-and-pencil tests) προσωπικότητας και μαθησιακών ικανοτήτων (personality, abstract ability tests), διότι αφορούν με αμεσότερο τρόπο στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και λαμβάνουν και οι ίδιοι ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους. Επιπλέον, δεν προτιμούν μεθόδους με υψηλή εμπειρική εγκυρότητα, όπως τεστ γνωστικών ικανοτήτων, βιοδεδομένων και τεστ προσωπικότητας.

Ιδιαίτερα δε, αποδοκιμάζουν την εφαρμογή των ψυχομετρικών τεστ. Αξίζει να σημειωθεί ότι, στις ΗΠΑ, η αυστηρή νομοθεσία που προβλέπει σοβαρότατες κυρώσεις για τις επιχειρήσεις σε περιπτώσεις της άνισης μεταχείρισης, σε συνδυασμό με την αποδοκιμασία των υποψηφίων σε αυτά τα τεστ, οδηγούν στον περιορισμό της χρήσης της μεθόδου αυτής, παρ' όλη την εγκυρότητα και αξιοπιστία τους. Αντιθέτως, οι υποψήφιοι θεωρούν ως περισσότερο έγκυρες, άρα και δικαιότερες, (κατ' αυτούς) μεθόδους με χαμηλή προβλεπτική εγκυρότητα, όπως η αδόμητη συνέντευξη επιλογής.

Το παράδοξο αυτό φαινόμενο δε θα πρέπει να παρασύρει τις επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν το κριτήριο της εγκυρότητας, συνεπώς και δικαιοσύνης, των μεθόδων επιλογής, αλλά θα πρέπει να επικεντρωθούν σε παράγοντες της διαδικασίας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αντίδραση του υποψηφίου περισσότερο από την ίδια τη μέθοδο επιλογής.

2.5. Συνέντευξη επιλογής

Οι συνεντεύξεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τη δομή τους, το περιεχόμενό τους, τον αριθμό των συνεντευξιαστών και των αριθμό των υποψηφίων οι οποίοι παρίστανται σε μια συνέντευξη. Τα προαναφερθέντα στοιχεία θα αναλυθούν παρακάτω.

2.5.1. Δομή της συνέντευξης

Η συνέντευξη ανάλογα με το βαθμό δόμησης της διακρίνεται σε αδόμητη ή ελεύθερη, δομημένη και ημιδομημένη συνέντευξη.

Στην **αδόμητη ή ελεύθερη** συνέντευξη ο συνεντευξιαστής δεν χρειάζεται ιδιαίτερη προετοιμασία (Jackson & Schuler, 2003), διότι οι ερωτήσεις που υποβάλλονται στον υποψήφιο είναι ανοικτές και γενικές και κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην απάντηση του υποψηφίου. Ο υπεύθυνος για την συνέντευξη προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα ώστε να δώσει στον υποψήφιο τη δυνατότητα να εκφραστεί ελεύθερα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Βασικό πλεονέκτημα της ελεύθερης συνέντευξης είναι ότι ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να αναφέρει στοιχεία της προσωπικότητάς του, που ο ίδιος θεωρεί ότι παρουσιάζουν ενδιαφέρον και έτσι μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για το χαρακτήρα του που δεν θα αντλούνταν αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες. Αυτός ο τύπος χρησιμοποιείται για υποψηφίους ανωτέρων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους πανεπιστημίων. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, σαν μειονέκτημα, το γεγονός ότι ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δε γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις. Με αυτό τον τρόπο δεν είναι δυνατή η συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους μιας συγκεκριμένης θέσης. Έτσι μειώνεται πολύ η αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης (Χυτήρης, 2001). Επίσης, τέτοιου είδους συνεντεύξεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρες (Breakwell, 1995).

Στη **δομημένη** συνέντευξη οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες. Σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και οι συνεντευκτές χρησιμοποιούν ειδικό έντυπο ερωτήσεων (Χυτήρης, 2001). Χρειάζεται αρκετός χρόνος για την προετοιμασία τους διότι βασίζονται στην ανάλυση της θέσης εργασίας

και στη δημιουργία οδηγών για τη βαθμολόγηση τους (Harris & Eder, 1999). Όλοι οι υποψήφιοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις, με την ίδια σειρά, συνήθως χωρίς να κάνει ο συνεντευξιαστής συμπληρωματικές ή διερευνητικές ερωτήσεις (Conway et al., 1995; Schmidt & Hunter, 1998). Η δομημένη συνέντευξη θεωρείται πιο έγκυρη μέθοδος σε σχέση με την αδόμητη. Επίσης, περιορίζει φαινόμενα υποκειμενικότητας και πιθανής προκατάληψης του εξεταστή, (Jackson & Schuler, 2003) καθώς οι πληροφορίες που αντλούνται μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να γίνουν συγκρίσιμες μεταξύ υποψηφίων (Breakwell, 1995). Ενδείκνυται λοιπόν, όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι με πολλά στοιχεία και πληροφορίες, διότι θα μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους (Γεωργιάδης, 2007). Όμως, το βασικό της μειονέκτημα είναι ότι δε δίνεται η δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο (Χυτήρης, 2001). Ωστόσο, όταν αποφασίζεται ο βαθμός στον οποίο θα δομηθεί η συνέντευξη χρειάζεται προσοχή, καθώς ο υψηλότερος βαθμός δόμησης συνήθως περιλαμβάνει υψηλότερο κόστος και περισσότερο χρόνο (Huffcutt & Arthur, 1994).

Στην **ημιδομημένη** συνέντευξη οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες, προκαθορισμένες και για όλους τους υποψηφίους οι ίδιες. Ωστόσο, ο συνεντευξιαστής μπορεί να θέσει διερευνητικές ερωτήσεις σε περίπτωση που θέλει να εξετάσει σε βάθος κάποια στοιχεία τα οποία είναι σχετικά με τη θέση εργασίας. Η ημιδομημένη συνέντευξη έχει την κατάλληλη δόμηση ώστε να προκύψουν αποτελέσματα που μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους (Jackson & Schuler, 2003).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι δομημένες (Eder et al., 1989) και οι ημιδομημένες συνεντεύξεις έχουν υψηλότερη εγκυρότητα από τις μη δομημένες (Jackson & Schuler, 2003), άρα λογικό είναι να χρησιμοποιούνται πιο πολύ. Οι λόγοι για τους οποίους προτιμούνται είναι ότι οι συνεντεύξεις αυτές είναι επικεντρωμένες σε ερωτήσεις σχετικές με τη δουλειά και αποφεύγονται ερωτήσεις που σχετίζονται με το φύλο και την εθνικότητα. Έτσι, δεν αφήνουν περιθώρια για διακρίσεις (Huffcutt & Roth, 1998). Επίσης, δεν είναι απαραίτητο να διενεργούνται μόνο από στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά μπορούν διεξαχθούν από στελέχη γραμμής, καθώς είναι πιο πιθανό να γνωρίζουν τι ακριβώς ικανότητες χρειάζονται από τον υποψήφιο. Τέλος, με τις δομημένες και ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι πιο εύκολο να ανακαλυφθούν αν υπάρχουν οι κατάλληλες δεξιότητες για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Barclay, 1999).

Τα σημεία τα οποία πρέπει να προσεχτούν κατά τη δημιουργία και εκτέλεση μιας συνέντευξης ώστε να είναι πιο αντικειμενική και με μεγαλύτερο βαθμό δόμησης είναι (Campion, Palmer & Campion, 1997): Οι ερωτήσεις πρέπει να βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας, να είναι ίδιες για όλους, να είναι πολύ συγκεκριμένες και να είναι τόσες σε ποσότητα ώστε να μπορεί ο συνεντευξιαστής να βγάλει συμπεράσματα για τον υποψήφιο. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι υποψήφιοι καλό θα είναι να μη διακόπτουν κάνοντας ερωτήσεις, ώστε να μη χαλάει η δομή της συνέντευξης. Επίσης, σωστό θα ήταν οι συμπληρωματικές πληροφορίες που δίνουν οι υποψήφιοι μαζί με τα βιογραφικά τους, τις συστάσεις και τις έντυπες αιτήσεις να ελέγχονται όλες για να είναι πιο αντικειμενική η αξιολόγηση επιλογής. Αξίζει να σημειωθούν και κάποια βήματα που θα διευκόλυναν την αποφυγή της υποκειμενικότητας των συνεντευξιαστών, όπως, αξιολόγηση της κάθε απάντησης, χρησιμοποίηση λεπτομερών κλιμάκων κατάταξης/αξιολόγησης, διατήρηση λεπτομερών σημειώσεων και να μην σχολιάζονται οι υποψήφιοι ή οι απαντήσεις τους ανάμεσα στις συνεντεύξεις. Όσον αφορά στους συνεντευκτές, καλό θα ήταν η χρησιμοποίηση πολλών ταυτόχρονα και ίδιων για ίδια θέση εργασίας όπου όλοι θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Τέλος, η χρησιμοποίηση στατιστικών προβλέψεων θα βοηθούσε στην αύξηση δόμησης της συνέντευξης.

2.5.2. Περιεχόμενο της συνέντευξης

Ως προς το περιεχόμενο οι μορφές που μπορεί να πάρει μια συνέντευξη είναι βιογραφική, καταστασιακή, συμπεριφορική και ψυχολογικής πίεσης.

Στη **βιογραφική** συνέντευξη οι ερωτήσεις του συνεντευξιαστή στηρίζονται στο βιογραφικό του υποψηφίου. Η δομή μιας τέτοιας συνέντευξης δεν είναι συγκεκριμένη, είτε ξεκινάει με ερωτήσεις για τη μόρφωση και την εκπαίδευση του υποψηφίου και καταλήγει στις πρόσφατες δουλειές του είτε το αντίθετο. Σε κάθε περίπτωση πάντως ο συνεντευκτής θα πρέπει να έχει από πριν αποφασίσει με ποια σειρά θα κάνει τις ερωτήσεις του. Πολλοί προτιμούν να ξεκινούν από το τέλος, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στις τελευταίες δουλειές και μικρότερη στα αρχικά στάδια της καριέρας του και στη μόρφωση του. Η βιογραφική συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, αλλά μπορεί και όχι.

Η συνέντευξη αυτή δε θα παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα, εκτός αν οι συνεντευκτές ξέρουν ακριβώς τι ζητούν και με ποιες ερωτήσεις θα το αποκαλύψουν ώστε να καταλήξουν σε μια απόφαση επιλογής (Armstrong, 2003).

Στη συνέντευξη **ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς - καταστασιακή** συνέντευξη δίνεται στους υποψήφιους μια υποθετική κατάσταση και τους ζητείται ο τρόπος δράσης τους σε αυτή. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στην κλίμακα: καλή- μέτρια- κακή απάντηση. Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη (Robertson et al., 1990), κάποιοι άλλοι ότι μπορούν να υπάρξουν και συμπληρωματικές ερωτήσεις για να γίνει πιο κατανοητή η απάντηση του υποψηφίου, σε περίπτωση που κάτι δεν διευκρινίστηκε όσο θα έπρεπε (Armstrong, 2003).

Στη **συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς - συμπεριφορική** συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό συνήθως σε μια προηγούμενη του δουλειά, όπου είναι παρόμοιο με τις καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει στην πιθανή του δουλειά (Χυτήρης, 2001). Η προετοιμασία της συμπεριφορικής συνέντευξης παίρνει χρόνο και οι συνεντευκτές πρέπει να εκπαιδευτούν για να χρησιμοποιήσουν τη μέθοδο αυτή, τόσο για την προετοιμασία και το σχεδιασμό των ερωτήσεων όσο και για τη χρήση της συμπεριφορικής κλίμακας στην οποία αξιολογούνται οι υποψήφιοι (Armstrong, 2003). Αυτή η μέθοδος στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του (Χυτήρης, 2001). Η αλήθεια είναι όμως, ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν από τα λάθη τους και μπορούν να μάθουν νέους τρόπους συμπεριφοράς (Bratton & Gold, 2003). Αξίζει να σημειωθεί πάντως, ότι σύμφωνα με έρευνες βρέθηκε ότι η συνέντευξη ανάλυσης βελτιώνει τη διαδικασία επιλογής και τις τελικές αποφάσεις (Barclay, 2001).

Σύμφωνα με έρευνες βρέθηκε ότι η καταστασιακή και η συμπεριφορική συνέντευξη έχουν υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία (Bratton & Gold, 2003). Συνήθως αυτές οι δυο μέθοδοι χρησιμοποιούνται ξεχωριστά, δεν είναι λίγοι όμως, αυτοί που τις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα (Barclay, 1999).

Στη συνέντευξη **ψυχολογικής πίεσης** επιδιώκεται να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος μπορεί να αντεπεξέλθει υπό συνθήκες έντονου άγχους και ψυχολογικής πίεσης. Η τακτική που ακολουθεί ο εξεταστής είναι επιθετική, πειστική και πολλές φορές αγενής, με αποτέλεσμα ο υποψήφιος να πάψει να αισθάνεται άνετα. Υπάρχουν λίγες ενδείξεις ότι αποτελεί καλό δείκτη πρόβλεψης της απόδοσης του υποψηφίου

στη θέση εργασίας του (Harris, 1997). Αυτός ο τύπος συνέντευξης προτείνεται συνήθως για μελλοντικούς κατόχους θέσεων εργασίας στις οποίες προβλέπεται ότι θα έχουν πολύ άγχος και πίεση. Γι' αυτό ο υποψήφιος που θα επιλεγεί πρέπει να διατηρεί την ψυχραιμία του στις διάφορες καταστάσεις. Για να επιλεγεί ο κατάλληλος οι υποψήφιοι πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι. Τέλος, σε αυτή τη μορφή συνέντευξης υπάρχει ο κίνδυνος οι υποψήφιοι να σχηματίσουν αρνητική άποψη για την επιχείρηση και να αρνηθούν τη θέση εργασίας.

Από τα παραπάνω είδη συνεντεύξεων προτιμούνται οι συμπεριφορικές και οι καταστασιακές. Αυτές έχουν την υψηλότερη εγκυρότητα και αξιοπιστία και οδηγούν στο μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνίας μεταξύ των αποτελεσμάτων των συνεντευξιαστών, έναντι των υπολοίπων μεθόδων συνέντευξης (Maurer & Fay, 1988).

2.5.3. Είδη συνέντευξης

Ως προς τον αριθμό των συνεντευκτών και των υποψηφίων, η συνέντευξη διακρίνεται σε ατομική, ομαδική και συνέντευξη από επιτροπή. Παρακάτω θα αναφερθούν και κάποια άλλα είδη συνέντευξης ανάλογα με τα μέσα που χρησιμοποιούνται.

Η **ατομική συνέντευξη** είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος. Ο υποψήφιος αισθάνεται πιο άνετα απ' ότι αν εξεταζόταν από μια επιτροπή εξεταστών, επειδή όμως, ο εξεταστής είναι ένας, υπάρχει μεγάλη περίπτωση η τελική απόφαση να επηρεαστεί από προκαταλήψεις και στερεότυπα. Γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιείται και δεύτερος εξεταστής ή επιτροπή εξεταστών ή ακολουθεί και δεύτερη συνέντευξη με διαφορετικό συνεντευκτή (πολλαπλή συνέντευξη) (Armstrong, 2003). Για εξοικονόμηση χρόνου μερικές επιχειρήσεις, μαγνητοσκοπούν την πρώτη συνέντευξη και κατόπιν αξιολογείται από άλλα στελέχη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η **ομαδική συνέντευξη** χρησιμοποιείται πιο πολύ στα πρώτα στάδια της επιλογής, για αποκλεισμό ενός μεγάλου ποσοστού υποψηφίων, γι' αυτό είναι καλό να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους επιλογής. Αυτός ο τύπος αξιοποιεί αποτελεσματικά το χρόνο αφού οι πληροφορίες που λέγονται από τον υπεύθυνο για την επιχείρηση και για τη θέση εργασίας λέγονται μια φορά σε όλους και δε χρειάζεται να επαναληφθούν. Όσον αφορά στο συνεντευκτή, απαιτούνται σημαντικές

ικανότητες για τη διεξαγωγή της. Από την πλευρά των υποψηφίων λογικό είναι να υπάρχει ανταγωνισμός και άγχος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συνήθως στη **συνέντευξη από επιτροπή** ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει 3-5 αξιολογητές οι οποίοι κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για τη συμπεριφορά του. Αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την ατομική, διότι η τελική απόφαση είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του κάθε συνεντευκτή ξεχωριστά και κοινής συμφωνίας όλης της επιτροπής για την καταλληλότητα του υποψηφίου (Χυτήρης, 2001). Έτσι, ελαχιστοποιούνται οι μεροληψίες κατά τη διαδικασία επιλογής (Breakwell, 1995). Από έρευνες έχει βρεθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για μερικούς υποψηφίους. Ένα πράγμα όμως που πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα είναι ότι κατά τη διάρκεια του συμβουλίου για να παρθεί η τελική απόφαση δεν θα πρέπει ένας εξεταστής να προκαταβάλλει την άποψη των υπολοίπων και να προσπαθεί να επιβάλλει τη δική του. Για να αποφευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει καθορισμός ρόλων, καλή συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των εξεταστών.

Η **τηλεφωνική συνέντευξη** είναι μια γρήγορη και με χαμηλό κόστος μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί σε μια ειδική γραμμή της επιχείρησης και του γίνονται περίπου εκατό ερωτήσεις, σχετικές με τα προσόντα του, τα ενδιαφέροντα του κ.τ.λ. Απευθείας οι απαντήσεις επεξεργάζονται από τον υπολογιστή και βγαίνει η βαθμολογία (Χυτήρης, 2001). Βέβαια, ένα από τα προβλήματα που μπορεί να προκύψει στην τηλεφωνική συνέντευξη είναι ότι υπάρχει το ενδεχόμενο το άτομο το οποίο απαντάει τις ερωτήσεις να μην είναι ο πραγματικός υποψήφιος (Schmidt & Rader, 1999). Τέλος μια παράμετρος που δεν υπολογίζεται με αυτή τη μέθοδο είναι η μη λεκτική συμπεριφορά (Robertson & Smith, 2001) οπότε είναι αμφίβολο το κατά πόσο μπορούν να διαπιστωθούν στοιχεία της προσωπικότητας του (Χυτήρης, 2001).

Η **συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης** είναι μια εναλλακτική μέθοδος για την αποφυγή μετακίνησης (ειδικά μεγάλων αποστάσεων) στελεχών ή υποψηφίων. Για την εφαρμογή της είναι απαραίτητο το videoconferencing, που επιτρέπει μετάδοση ήχου και εικόνας. Σίγουρα όμως, δεν είναι το ίδιο με την προσωπική επαφή αφού χάνονται κάποια βασικά χαρακτηριστικά της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η **συνέντευξη μέσω υπολογιστή** χρησιμοποιείται από τις μεγάλες επιχειρήσεις, για το πρώτο στάδιο επιλογής προσωπικού. Υπάρχουν ειδικά λογισμικά

με 75-125 ερωτήσεις, όλες σχετικές με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι απαντήσεις των υποψηφίων συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου και έπειτα ο υπολογιστής εξάγει τα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001).

2.5.4. Η διεξαγωγή της συνέντευξης

Στόχος του συνεντευκτή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι να νιώθει άνετα ο υποψήφιος ώστε να έχει την καλύτερη δυνατή απόδοση. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να προσεχθούν κάποια στοιχεία κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Ο χώρος όπου θα γίνει η συνέντευξη πρέπει να είναι κατάλληλος, να μην υπάρχουν οπτικές ή ακουστικές ενοχλήσεις, ο φωτισμός να μην είναι ιδιαίτερα έντονος ώστε να μην ενοχλείται ο υποψήφιος. Επίσης, θα πρέπει να φροντίζεται να μην υπάρχουν φυσικά εμπόδια μεταξύ συνεντευκτή και υποψηφίου και η διευθέτηση των καθισμάτων να μη δημιουργεί διαφοροποίηση status μεταξύ των δυο (Κάντας, 1998).

Επιπρόσθετα, κάποιοι κανόνες που θα πρέπει να τηρούνται (Breakwell, 1995) είναι:

Το άγχος. Πρέπει να γίνει προσπάθεια να ηρεμήσει ο υποψήφιος. Καλό θα είναι λίγο πριν τη συνέντευξη να προσφερθεί καφές ή κάποιο αναψυκτικό στον υποψήφιο. Το ποτό καλό είναι να αποφεύγεται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διότι μπορεί να προκαλέσει νευρικότητα στον υποψήφιο. Όταν ο υποψήφιος εισέλθει στην αίθουσα όπου πραγματοποιείται η συνέντευξη ο συνεντευκτής πρέπει να τον χαιρετήσει και να αυτοσυστηθεί, εξηγώντας το ρόλο του. Σε περίπτωση που οι συνεντευκτές είναι πολλοί πρέπει να τους συστήσει και αυτούς και να αναφέρει το ρόλο τους στην εταιρεία. Μάλιστα, ένα σχεδιάγραμμα των θέσεων ή και ένα βοήθημα για όσα χρειάζονται για τη συνέντευξη, βοηθάει πάντα και μειώνει το άγχος του υποψηφίου. Συνήθως η συνέντευξη ξεκινάει με χαλαρές ερωτήσεις όπως: Δυσκολευτήκατε να φτάσετε εδώ; Πολλές φορές ξεκινάει με μια απλή περιγραφή εργασίας που και ο υποψήφιος γνωρίζει και έτσι θα νιώσει πιο άνετα. Μπορούν να ακολουθήσουν ερωτήσεις που να μην αισθάνεται ο υποψήφιος ότι απειλείται, δηλαδή οι καθιερωμένες ερωτήσεις που περιμένει ο συνεντευξιαζόμενος να του γίνουν. Καλό είναι γενικά κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να μην χρησιμοποιούνται ειδικές ορολογίες. Σε αυτό το στάδιο λοιπόν, η θετική ανατροφοδότηση θα βοηθήσει την απόδοση του υποψηφίου και θα τον κάνει να νιώσει αρκετά άνετα ώστε να

παρουσιάσει τον εαυτό του. Να γίνονται σχετικές ερωτήσεις. Η κάθε ερώτηση που θα ερωτάται πρέπει να είναι γνωστό από πριν τι είδους πληροφορία θα λάβει. Πρέπει να αποφεύγονται οι μακροσκελείς εισαγωγές διότι έτσι ο υποψήφιος χάνει τον ειρμό του.

Έλεγχος αναλυτικής ικανότητας του υποψηφίου. Σε αυτό το στάδιο η Breakwell αναφέρεται σε υποθετικές ερωτήσεις του τύπου που περιγράφηκε πιο πάνω ως «καταστασιακή συνέντευξη». Το πιο χαρακτηριστικό ερώτημα που τίθεται είναι το τι θα έκανε ο υποψήφιος την ώρα της δουλειάς του για να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα.

Χειρισμός ευαίσθητων ερωτήσεων. Οι ευαίσθητες ερωτήσεις αναφέρονται σε θέματα του υποψηφίου σχετικά με την οικογενειακή του κατάσταση, το ιατρικό ιστορικό του κ.α. Όμως, πριν χρησιμοποιηθούν αυτές οι ερωτήσεις πρέπει να κριθεί αν οι απαντήσεις που θα δοθούν έχουν σημασία για την συγκεκριμένη θέση εργασίας διότι μπορεί να την επηρεάσουν έμμεσα. Ο χειρισμός λοιπόν, αυτών των ερωτήσεων είναι πολύ λεπτός και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Γι' αυτό το λόγο προτείνεται να γίνεται μια εισαγωγή παραδοχής της λεπτής προσωπικής ερώτησης. Έπειτα ο υποψήφιος πρέπει να ερωτάται εάν τη βρίσκει ιδιαίτερα αδιάκριτη ώστε να απαντήσει. Επίσης, καλό θα ήταν να εξηγείται η σχέση της ερώτησης με τη διαδικασία επιλογής. Και τέλος να γίνεται η ερώτηση χωρίς περιστροφές.

Αξιολόγηση της προσωπικότητας. Είναι πολύ δύσκολο μέσα από μια συνέντευξη να γίνουν φανερά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου. Βέβαια, αυτό είναι λογικό αφού το διάστημα της προσωπικής επαφής είναι πολύ σύντομο. Για να αντληθούν πληροφορίες σχετικές με την προσωπικότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν κάποια ψυχολογικά τεστ, τα οποία ερμηνεύονται από επαγγελματίες ψυχολόγους και μπορεί να αποδειχθούν ιδιαίτερα ενημερωτικά.

Καταγραφή των πληροφοριών. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο συνεντευκτής δε θα πρέπει να στηρίζεται στη μνήμη του για τα όσα λέγονται από τον εξεταζόμενο διότι η μνήμη μπορεί να κάνει επιλεκτικές ανακλήσεις και να επιτείνει τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις. Γι' αυτό χρειάζεται χαρτί σημειώσεων για την καταγραφή των απαντήσεων. Ο συνεντευκτής πριν την συνέντευξη καλό θα είναι να κάνει μια εισαγωγή στην οποία να εξηγεί ότι λόγω της αδύνατης του μνήμης θα χρειαστεί να κρατάει σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Οι απαντήσεις θα βοηθούσε πολύ αν σημειώνονταν με τη μορφή κωδικοποίησης ή συντομογραφιών, έτσι ώστε ο εξεταστής να μην είναι συνέχεια σκυμμένος και χάνει τη μη λεκτική

επικοινωνία. Σε περίπτωση που ο συνεντευκτής δεν καταγράφει όλες τις απαντήσεις αλλά κάνει επιλογή αυτών, θα πρέπει να το κάνει με τρόπο, δηλαδή να μην καταγράψει μια αρνητική πληροφορία τη στιγμή που του δίνεται αλλά λίγο αργότερα όταν ο συνεντευξιζόμενος μιλάει για κάτι άλλο.

Αξιολόγηση των απαντήσεων. Στις συνεντεύξεις είναι σύνηθες οι υποψήφιοι να πηγαίνουν προετοιμασμένοι τουλάχιστον ως προς τις «στάνταρντ» ερωτήσεις. Αυτό σημαίνει ότι η 'δουλειά' των συνεντευκτών γίνεται πιο δύσκολη. Ένας τρόπος για να σταματήσουν οι υποψήφιοι να απαντούν τυποποιημένα είναι οι συνεντευκτές να τους δείξουν ότι έχουν βαρεθεί να ακούνε πάντα τις ίδιες απαντήσεις και να τους ρωτήσουν γιατί άραγε όλοι απαντούν το ίδιο (Breakwell, 1995). Κάτι άλλο που μπορεί να κάνει ο συνεντευκτής για να επαληθεύσει πληροφορίες που δόθηκαν, είναι να ξαναγυρίσει στο ίδιο θέμα που συζητήθηκε πριν από αρκετή ώρα με διαφορετικό τρόπο, έτσι ώστε να διαπιστώσει αν ειπώθηκαν αντιφάσεις στις απαντήσεις τους (Κάντας, 1998). Όμως όπως, και να χειριστεί την κατάσταση ο συνεντευκτής πρέπει να προσέξει να μην προσβάλλει και να μην εκνευρίσει τον υποψήφιο διότι έτσι η συνέντευξη σίγουρα θα αποτύχει.

Η μη λεκτική επικοινωνία. Πολλές φορές η μη λεκτική επικοινωνία του υποψηφίου μπορεί να γίνει καλή πηγή πληροφοριών. Ο συνεντευκτής από το βαθμό εφίδρωσης, τη στάση του σώματος και το βλέμμα του υποψηφίου μπορεί να καταλάβει πολλά περισσότερα από ότι θα καταλάβαινε μόνο από τις απαντήσεις του. Το μόνο πρόβλημα που υπάρχει είναι ότι η μη λεκτική επικοινωνία μεταφράζεται διαφορετικά σε κάθε άνθρωπο, γι' αυτό το λόγο σε μια συνέντευξη δεν είναι εύκολο να ερμηνευθεί σωστά το στυλ της μη λεκτικής επικοινωνίας του καθενός. Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει να αγνοείται γιατί είναι ευκολότερο να λέει κανείς ψέματα με τα λόγια παρά με τη γλώσσα του σώματος (Breakwell, 1995). Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι το 65% της ανθρώπινης επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσα από τη γλώσσα του σώματος και το υπόλοιπο 35% από τη χρήση λέξεων (Pease, 1991). Αυτό συμβαίνει καθώς οι κινήσεις του σώματος που μεταφέρουν τα αισθήματα δεν μπορούν να ελεγχθούν τόσο εύκολα όσο οι λέξεις που τα περιγράφουν (Breakwell, 1995).

2.5.5. Καταλήγοντας στην τελική απόφαση

Για να ληφθεί η τελική απόφαση πιο σωστά, τα κριτήρια επιλογής θα πρέπει να είναι σαφή και σταθμισμένα ως προς τη βαρύτητα τους. Επίσης, είναι σημαντικό

να έχουν καθοριστεί οι ελάχιστες απαιτήσεις για κάθε θέση εργασίας. Η μέθοδος επιλογής που θα αποφασιστεί να χρησιμοποιηθεί έχει να κάνει με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για αυτόν το σκοπό. Ο πιο απλός τρόπος, σε περίπτωση που πρέπει να αποφασίσει μια επιτροπή για το ποιος υποψήφιος θα επιλεγεί, είναι το κάθε μέλος να αποφασίσει ποιος είναι ο πιο κατάλληλος μετά από ή χωρίς συζήτηση με τα άλλα μέλη και έπειτα να βγει η απόφαση. Συνήθως όταν υπάρχουν συζητήσεις μεταξύ των μελών, τα άτομα με τη μεγαλύτερη επιρροή επηρεάζουν τα υπόλοιπα. Όταν όμως, δεν υπάρχουν χάνεται η δυνατότητα να ακουστούν σημαντικές απόψεις, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην τελική απόφαση. Η δεύτερη μέθοδος είναι όπως την παραπάνω, με τη διαφορά ότι ένα μέλος της επιτροπής (ανάλογα με το τμήμα στο οποίο ανήκει η προς πλήρωση θέση εργασίας) έχει μεγαλύτερη βαρύτητα η οποία μεταφράζεται συνήθως με δυο ψήφους. Στην τρίτη και τελευταία μέθοδο υπάρχει η δυνατότητα να παρίστανται άτομα για συμβουλευτικό ρόλο χωρίς να έχουν δικαίωμα ψήφου (Breakwell, 1995).

2.5.6. Ανατροφοδότηση μετά τη συνέντευξη

Συνήθως δεν υπάρχει πληροφόρηση σχετικά με το πώς τα πήγαν οι εξωτερικοί υποψήφιοι. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η ανατροφοδότηση βοηθάει και βελτιώνει τους υποψηφίους αρκεί να είναι συγκεκριμένη για τον κάθε υποψήφιο και να αναφέρει ποια είναι τα στοιχεία που χρειάζεται επιπλέον ώστε για να ξανακάνει αίτηση για μια παρόμοια θέση εργασίας. Χρήσιμο θα ήταν να αναφέρονται και οι αδυναμίες του κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Σίγουρα από την ανατροφοδότηση δεν ευνοούνται μόνο οι υποψήφιοι αλλά και οι εταιρείες μακροπρόθεσμα. Επίσης, οι οργανισμοί που δίνουν ανατροφοδότηση μετά τη συνέντευξη δείχνουν μια πολύ καλή εικόνα προς τα έξω (Breakwell, 1995).

2.5.7. Ποιος μπορεί να είναι ο συνεντευκτής

Συνήθως ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας καθώς και την προς πλήρωση θέση εργασίας, ο συνεντευκτής μπορεί να είναι (Poelmans, 2001):

Κάποιος από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ή εναλλακτικά ο επικεφαλής του τμήματος ή ο μελλοντικός προϊστάμενος, ίσως κάποιος από το τμήμα δηλαδή ένας μελλοντικός συνάδελφος, ή κάποιος ειδικός από εξωτερικό γραφείο επιλογής ή “κυνηγός μεγάλων στελεχών- head-hunter”, συνήθως για υψηλές διοικητικές θέσεις (Breakwell, 1995), ή ακόμα και κάποιος τυχαίος υπάλληλος της εταιρείας.

Το κατάλληλο άτομο, συνεντευκτής, για τη διεξαγωγή της συνέντευξης, (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998), πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες, όπως αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση υποψηφίων και συνθηκών. Πρέπει επίσης, να διαθέτει γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων, ώστε να μπορεί να αντλήσει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους. Άλλες αρετές που χρειάζεται να έχει ο συνεντευκτής είναι ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ικανότητα συνδυασμού στοιχείων από τη λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά των υποψηφίων, ώστε να μπορεί να σκιαγραφήσει την προσωπικότητα του υποψηφίου. Σημαντικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του συνεντευκτή πρέπει να είναι η αυτοκυριαρχία και η νηφαλιότητα, ώστε να καταφέρνει να μεταδίδει την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, αλλά και η απλότητα και η φιλικότητα, ώστε να νιώσει άνετα ο υποψήφιος και να βγάλει προς τα έξω τον πραγματικό του εαυτό. Τέλος, πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τις απαιτήσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της επιχείρησης από το νέο υπάλληλο (Σκουλάς & Οικονομάκη, 1998).

Η φύση της συνέντευξης διαφέρει ανάλογα με το ποιος κάνει τη συνέντευξη. Πιο αναλυτικά, εάν ο συνεντευκτής ανήκει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού η διαδικασία της συνέντευξης θα είναι πολύ πιο δομημένη. Αυτό συμβαίνει διότι ο συγκεκριμένος συνεντευκτής κάνει πολύ συχνά συνεντεύξεις και λόγω αυτού αποκτάει εμπειρία ώστε να μπορεί να χρησιμοποιεί μόνο αντικειμενικά κριτήρια. Επίσης, το γεγονός ότι έπειτα δε θα συνεργαστεί με τον υποψήφιο σημαίνει ότι η δημιουργία καλής σχέσης δεν έχει σημασία. Το ίδιο όμως, δεν ισχύει με τους επικεφαλείς του τμήματος και τους μελλοντικούς προϊσταμένους. Αυτοί δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις αξίες και στη συμπεριφορά του υποψηφίου, καθώς επίσης και στο αν ταιριάζει με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και το συγκεκριμένο τμήμα. Αυτοί έχουν τη μεγαλύτερη δύναμη για την επιλογή υποψηφίου (Poelmans, 2001).

Όποιος και αν είναι, ο συνεντευκτής, η εκπαίδευση του είναι πολύ σημαντική για την επιλογή των υποψηφίων (Howard, 1997). Πρέπει όμως, να ληφθεί υπόψη ότι

οι συνεντευκτές είναι άνθρωποι. Αυτό σημαίνει ότι είναι επιρρεπείς υποσυνείδητα σε διακρίσεις και στην πραγματικότητα το συνειδητοποιούν πολύ αμυδρά. Γι' αυτό χρειάζεται να είναι εκπαιδευμένοι όχι μόνο στο πως να ξεπερνούν τις διακρίσεις αλλά και στο να μάθουν ποιες ερωτήσεις δεν πρέπει να κάνουν ποτέ (Yeung, 2003). Οι συνεντευκτές χωρίς εκπαίδευση δεν γνωρίζουν βασικά πράγματα, όπως το να διαχωρίζουν τα κριτήρια που χρειάζονται για την κάθε θέση εργασίας. Απόρροια αυτού είναι ότι μπορεί να σχηματίσουν δικές τους εντυπώσεις σύμφωνα με τα κριτήρια που θεωρούν σημαντικότερα (Howard, 1997). Για αυτό οι συνεντευκτές χρειάζονται ειδική εκπαίδευση ώστε να μπορούν να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που είναι σχετικές με τη θέση εργασίας. Έρευνες έδειξαν ότι η εκπαίδευση των συνεντευκτών βελτιώνει την αξιοπιστία (Conway et al., 1995) και την εγκυρότητα της συνέντευξης (Huffcutt & Woehr, 1999) και ωθεί τους συνεντευκτές στη χρησιμοποίηση πιο δομημένων συνεντεύξεων (Chapman & Zweig, 2005).

Η απόδοση των οργανισμών μπορεί να βελτιωθεί όταν οι αξίες των εργαζομένων και του οργανισμού ταιριάζουν σε μεγάλο βαθμό (Chatman, 1991). Για να προσεγγίσουν αυτό το ταίριασμα οι συνεντευκτές πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσουν τα σχετικά χαρακτηριστικά του οργανισμού και των υποψηφίων (Parsons et al., 1999).

Εκτός από την εκπαίδευση σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το είδος της συνέντευξης, αν δηλαδή είναι δομημένη ή όχι. Αυτό συμβαίνει διότι οι δεξιότητες των συνεντευκτών διαφέρουν με αποτέλεσμα να έχουν διαφορετική επίδραση στους υποψηφίους. Έτσι, στις μη δομημένες συνεντεύξεις, μπορεί να είναι πιο προκατειλημμένοι και να αποφασίζουν με υποκειμενικά κριτήρια, για αυτό και η προβλεπτική τους ικανότητα δεν είναι τόσο υψηλή. Αντίθετα στις δομημένες συνεντεύξεις ο συνεντευκτής έχει προσχεδιασμένες τις ερωτήσεις και έτσι είναι καλύτερες στο να προβλέπουν τη μελλοντική εργασιακή απόδοση (Poelmans, 2001). Ακόμα, εγκυρότερα αποτελέσματα βγαίνουν όταν οι συνεντευκτές χρησιμοποιούν δομημένες συνεντεύξεις και συμφωνούν όλοι μεταξύ τους. Βέβαια, το μόνο αρνητικό σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι χρειάζεται αρκετός χρόνος.

Τέλος, ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία της συνέντευξης είναι η εμπειρία των συνεντευκτών. Οι έμπειροι συνεντευκτές είναι προσεκτικοί ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θέτουν και καταφέρνουν να ελέγχουν την συνέντευξη καθόλη τη διάρκεια της, συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (Kirkwood & Ralston, 1999). Επίσης, οι έμπειροι συνεντευκτές έχουν

θεσπίσει τα κριτήρια που χρειάζονται και ψάχνουν τους υποψηφίους που θα ανταποκριθούν σε αυτά, ξέροντας ποια είναι και πως θα τα βρουν (Armstrong, 2003).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.6. Μεροληψίες κατά τη διαδικασία επιλογής- Προφίλ των συνεντευκτών

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν τους συνεντευκτές στην απόφαση επιλογής τους πέρα από τη φυσική εμφάνιση, τη λεκτική και μη συμπεριφορά του υποψηφίου. Σε αυτό το σημείο λοιπόν, θα γίνει αναφορά στις διάφορες μορφές μεροληψιών που υπεισέρχονται κατά τη διάρκεια επιλογής, στα χαρακτηριστικά δηλαδή που επικεντρώνεται ο συνεντευκτής χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένος λόγος.

Μια από τις πιο συχνές μεροληπτικές διαστρεβλώσεις που μπορεί να λειτουργήσει θετικά προς τον υποψήφιο είναι η περίπτωση κατά την οποία τα στοιχεία που προκύπτουν από το βιογραφικό σημείωμα ή τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά του είναι παρόμοια με εκείνα του συνεντευκτή (similar-to-me effect). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προτιμάται και να αξιολογείται καλύτερα (Hickey, 2002).

Κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο λειτουργεί και η μεροληπτική διαστρέβλωση της προσωπικής προτίμησης (personal liking bias). Το γεγονός και μόνο ότι ένα άτομο αρέσει στον συνεντευκτή είναι αρκετό για να του δοθεί καλύτερη βαθμολογία, χωρίς στην πραγματικότητα να υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να τεκμηριώνουν την σχετική προτίμηση του. Πολλές φορές προβάλλεται σαν επιχείρημα το ότι για να προσληφθεί κάποιος θα πρέπει να ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης και να υπάρχει καλή χημεία με τους μελλοντικούς του συνεργάτες (Κάντας, 1998).

Όσον αφορά στο θέμα των πρώτων εντυπώσεων, ο συνεντευκτής από τα 4-5 πρώτα λεπτά που θα συνομιλήσει με τον υποψήφιο, θα σχηματίσει γνώμη για αυτόν, η οποία είναι δύσκολο να αλλάξει κατά τη διάρκεια της υπόλοιπης συνέντευξης (Dougherty, Turban & Callender, 1994). Ωστόσο, τα στοιχεία όπου δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα είναι τα αρνητικά παρά τα θετικά (Schmitt, 1976). Συνήθως οι πρώιμες εντυπώσεις και κατ' επέκταση η εμφάνιση μεροληπτικών διαστρεβλώσεων είναι δυνατόν να σχηματιστούν μέσω της ανάγνωσης του βιογραφικού ενός υποψηφίου. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι αποφάσεις που παίρνονται με βάση το βιογραφικό και με βάση τη συνέντευξη έχουν μεγάλο βαθμό ομοιότητας, όμως ένα ερώτημα το οποίο δεν έχει απαντηθεί είναι αν η συνέντευξη προσφέρει αυξητική εγκυρότητα (Dipboye, 1989). Οι συνεντευκτές αν δεν μπορούν να διαχωρίσουν τις

πληροφορίες που λαμβάνουν από την ανάγνωση βιογραφικού και κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, καλό θα είναι να έχουν πρόσβαση σε όσο το δυνατόν λιγότερες πληροφορίες πριν τη συνέντευξη (Judge et al., 2000).

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο ο συνεντευκτής μπορεί να σχηματίσει γνώμη στην αρχή της συνέντευξης είναι το λεγόμενο halo effect. Αυτό συμβαίνει όταν ένα ή δύο θετικά (ή αρνητικά) στοιχεία του υποψηφίου επηρεάζουν τον συνεντευκτή ώστε να αγνοήσει τα υπόλοιπα αρνητικά ή θετικά στοιχεία αντίστοιχα, τα οποία μπορεί να είναι εξίσου ή και περισσότερο σημαντικά. Αυτό είναι ένα από τα βασικά λάθη που μπορούν να κάνουν οι συνεντευκτές και τελικά να αποτύχει η συνέντευξη (Pollock, 2002).

Ένα ακόμη θέμα που τίθεται όταν μιλάμε για μεροληψίες είναι, της εξωτερικής εμφάνισης. Σύμφωνα με ανώνυμο συγγραφέα (2003), η εμφάνιση είναι μια παράμετρος που λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και σε μεγαλύτερο βαθμό εάν η δουλειά απαιτεί επαφή με τους πελάτες. Αντίστοιχες έρευνες έδειξαν ότι γίνονται διακρίσεις όσον αφορά στην ομορφιά και στη γοητεία των συνεντευξιζόμενων διότι οι συνεντευκτές δίνουν θετικότερη βαθμολογία στους όμορφους υποψηφίους. Αυτό όμως, μπορεί να δημιουργήσει μελλοντικό πρόβλημα στον οργανισμό. Άλλες σχετικές έρευνες επιβεβαίωσαν μια γενική προκατάληψη προς τους υπέρβαρους και ιδιαίτερα προς τις γυναίκες (Pingitore et al., 1994; Ding & Stillman, 2005). Όμως, όταν οι συνεντευκτές ήταν έμπειροι τότε δεν επηρεάζονταν σημαντικά από το βάρος των υποψηφίων (Ding & Stillman, 2005).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, (Dipboye, 1989), οι συνεντευκτές κάνουν γνωστικές κατηγοριοποιήσεις (είτε με την μορφή στερεοτύπων είτε με την μορφή κατηγοριών ή ακόμα και με την μορφή θεωριών προσωπικότητας) των υποψηφίων διαμορφώνοντας προσδοκίες αναφορικά με το πως θα παρουσιάσει ο υποψήφιος τον εαυτό του κατά την συνέντευξη. Τις περισσότερες φορές, αυτό που ακολουθεί σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η συμπεριφορική επιβεβαίωση των προσδοκιών του συνεντευκτή κατά την οποία ο υποψήφιος καταλήγει να φερθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβεβαιώνει τις προσδοκίες του πρώτου. Πιο συγκεκριμένα, σε σχετικό άρθρο (Judice και Neuberg, 1998) αναφέρεται ότι οι προσδοκίες του συνεντευκτή μπορούν να επηρεάσουν την λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά του με αποτέλεσμα να εκφράζει θετικά συναισθήματα στην περίπτωση που έχει θετικές προσδοκίες για έναν υποψήφιο. Από την άλλη, στην περίπτωση που προκληθούν αρνητικές προσδοκίες είναι πιθανόν να «διαρρεύσουν» αρνητικά συναισθήματα, πάντα σε επίπεδο λεκτικής

ή εξωλεκτικής συμπεριφοράς (expressive behavior). Παράλληλα, οι εν λόγω προσδοκίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν τον τρόπο συλλογής πληροφοριών και τον τρόπο που γίνονται οι ίδιες οι ερωτήσεις.

Επιπρόσθετα, πολλές φορές στη συνέντευξη αναζητούνται αρνητικές πληροφορίες. Μ' αυτό τον τρόπο οι συνεντευκτές δίνουν συχνά περισσότερη βαρύτητα στις δυσμενείς πληροφορίες παρά στις ευμενείς. Έτσι, για να ανατραπεί μια ήδη σχηματισμένη άποψη χρειάζεται μικρότερο ποσοστό αρνητικών παρά θετικών πληροφοριών (Cascio, 1998).

Παράλληλα στη διαμόρφωση των εντυπώσεων των συνεντευκτών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η μη λεκτική συμπεριφορά. Η προσπάθεια των υποψηφίων να γίνουν αρεστοί, προβάλλοντας τα προτερήματά τους και δικαιολογώντας ή αποκρύπτοντας τις τυχόν αποτυχίες τους, καθώς και κολακεύοντας τον συνεντευκτή (Gilmore & Ferris, 1989) δεν αποβαίνουν άκαρπες (Κάντας, 1998).

Επίσης, μια άλλη αιτία δημιουργίας μεροληψιών είναι η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη. Για παράδειγμα αν ο προηγούμενος θεωρήθηκε πολύ καλός και ο επόμενος παρουσιάζει έστω και μια μικρή αρνητική διαφορά, τότε, ο επόμενος κρίνεται πιο αρνητικά (Χυτήρης, 2001). Δηλαδή το γεγονός ότι ένας υποψήφιος έκανε πολύ καλή ή κακή εντύπωση μπορεί να επηρεάσει την αξιολόγηση των υπόλοιπων υποψηφίων αρνητικά ή θετικά αντίστοιχα (contrast effect). Το ίδιο μπορεί να γίνει με τη σειρά πληροφοριών που ακολουθεί ο υποψήφιος κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Αυτό συμβαίνει διότι οι πρώτες εντυπώσεις που διαμορφώνουν οι συνεντευκτές παίζουν μεγαλύτερο ρόλο από ότι οι πραγματικές πληροφορίες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι συνεντευκτές να διαμορφώνουν κρίση τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης ενώ για τις υπόλοιπες πληροφορίες δε δίνουν το ανάλογο ενδιαφέρον. Γι' αυτό το λόγο προτιμούνται οι δομημένες συνεντεύξεις στις οποίες ο συνεντευκτής είναι υποχρεωμένος να δώσει την πρέπουσα σημασία καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης (Schmitt, 1976).

Από τα παραπάνω λοιπόν, γίνεται κατανοητό ότι οι πρώτες εντυπώσεις είναι πολύ σημαντικές για τη διαδικασία επιλογής. Το ίδιο ισχύει και για τον ιδανικό υποψήφιο, τον υποψήφιο δηλαδή που ο οργανισμός θεωρεί τέλειο για να καταλάβει τη θέση εργασίας. Αυτός απαρτίζεται από πέντε συνθετικά στοιχεία, την καταγωγή, την παραγωγικότητα, τις προοπτικές, τις προσωπικές δεξιότητες και την τελειότητα (Breakwell, 1995).

Ο όρος καταγωγή αναφέρεται, στο αν ο εν λόγω υποψήφιος έχει εκπαιδευτεί σε καλά εκπαιδευτικά ιδρύματα και στην ενδεχόμενη συνεργασία του στο παρελθόν με άτομα υψηλού κύρους του επαγγέλματός του. Ως παραγωγικότητα ορίζεται η ύπαρξη διοικητικών ικανοτήτων, η ικανότητα διεκπεραίωσης φόρτου εργασίας και η ικανότητα διαχείρισης χρόνου. Οι δε προοπτικές αναφέρονται στη γενική αίσθηση ότι το άτομο θα διαπρέψει και θα ανέβει ψηλά στην ιεραρχία της εταιρείας. Στην περίπτωση που συμβεί αυτό θα είναι πολύ επικερδές για την επιχείρηση αλλά και για το ίδιο το άτομο, διότι θα βελτιώσει τον εαυτό του. Οι ατομικές δεξιότητες έχουν να κάνουν με τις ηγετικές ικανότητες, την ικανότητα συνεργασίας με άλλους, καθώς και τις γενικές ικανότητες επικοινωνίας σε συνδυασμό με το κάτι παραπάνω που μπορεί να έχει ο υποψήφιος σαν χάρισμα (Breakwell, 1995).

Όμως, είναι δύσκολο να μετρηθούν τα προαναφερθέντα στοιχεία, διότι δεν υπάρχουν απόλυτοι ή αντικειμενικοί δείκτες. Αυτό σημαίνει ότι αφήνουν πολλά περιθώρια για ελιγμούς και δυνατότητες να χρησιμοποιηθούν όταν οι συνεντευκτές θεωρούν ότι χρειάζεται. Έτσι, ο κάθε συνεντευκτής αναπτύσσει ή δημιουργεί προσωπικά στερεότυπα αναφορικά με την εικόνα του ιδανικού υποψηφίου τα οποία λειτουργούν κατά την αποδοχή ή την απόρριψη του.

Ένα άλλο στοιχείο που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον και επηρεάζει την απόφαση επιλογής είναι η πείρα των συνεντευκτών. Οι πεπειραμένοι συνεντευκτές είναι πιο αυστηροί διότι πράττουν σκεπτόμενοι τον περιορισμό του αριθμού των υποψηφίων. Παρόλα αυτά δεν υπερτερούν σε αξιοπιστία σε σχέση με τους άπειρους συνεντευκτές (Schmitt, 1976).

Επιπρόσθετα, τα στερεότυπα με βάση το φύλο, που ακολουθούν την κάθε δουλειά είναι άλλη μια μορφή μεροληψίας (Breakwell, 1995). Συνήθως λοιπόν, όταν μια εργασία παρουσιάζεται σκληρή και βρώμικη συνδέεται με το αντρικό φύλο. Έτσι, εάν μια γυναίκα ενδιαφερθεί για αυτήν, τα κριτήρια που θα την αξιολογήσουν θα είναι διαφορετικά από ότι στους άντρες υποψηφίους. Μάλιστα, είναι πολύ πιθανό τα επιθυμητά χαρακτηριστικά να αφορούν στην έλλειψη συναισθηματισμού, στην σκληρότητα του χαρακτήρα, στον κυνισμό, στη δύναμη και σε εν γένει χαρακτηριστικά που στερεοτυπικά πάντα μιλώντας, αποδίδονται στους άντρες. Επίσης, είναι αρκετά συχνό φαινόμενο ο τρόπος με τον οποίο θα τεθούν οι ερωτήσεις, τόσο σε σχέση με την προσφερόμενη θέση εργασίας (μια θέση χαμηλού ή υψηλού κύρους) όσο και σε σχέση με το φύλο του υποψηφίου, να διαφοροποιείται μεροληπτικά.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διαφορές μεταξύ συνεντευκτών διαφορετικού φύλου ως προς τους τύπους μεροληψίας. Σχετικές έρευνες έδειξαν ότι οι γυναίκες συνεντευκτές είναι πιο πιθανό να επιλέξουν ελκυστικούς υποψήφιους ανεξάρτητα του φύλου τους. Επίσης, οι γυναίκες συνεντευκτές σε σχέση με τους άντρες, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εντιμότητα και την ευθύτητα του υποψηφίου και προτιμούν γυναίκες οι οποίες δεν έχουν παραδοσιακές απόψεις και βλέψεις. Ένα άλλο στοιχείο που αρέσει στις γυναίκες συνεντευκτές είναι όταν οι υποψήφιοι δείχνουν ενθουσιασμό. Επιπρόσθετα, είναι περισσότερο πιθανό οι συνεντευκτές αυτού του φύλου να επιδείξουν χιούμορ κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Παρόλα αυτά, οι γυναίκες υποψήφιες πιστεύουν ότι δε μπορούν να μπλοφάρουν με μια γυναίκα συνεντευκτή.

Η νοοτροπία των αντρών συνεντευκτών δε μοιάζει καθόλου με των γυναικών. Οι άντρες δεν ενδιαφέρονται να μάθουν τι κάνουν οι υποψήφιοι στον ελεύθερο χρόνο τους και είναι πολύ πιο απίθανο να συζητήσουν μαζί τους για τις φιλοδοξίες τους. Επίσης, οι άντρες υποψήφιοι, είναι λιγότερο πρόθυμοι να συζητήσουν για την εξω-εργασιακή τους ζωή με συνεντευκτές του ίδιου φύλου (Breakwell , 1995).

Ερευνητές, (Graves & Powell, 1996), οι οποίοι ασχολήθηκαν με την επίδραση των ατομικών δημογραφικών χαρακτηριστικών πάνω σε θέματα λήψης αποφάσεων αναφορικά με τον εργασιακό χώρο, σημειώνουν ότι πρόσφατες έρευνες, σχετικά με το φύλο του συνεντευξιζόμενου, αλλά και του συνεντευκτή, έχουν δείξει πως η ομοιότητα των φύλων του συνεντευκτή και του συνεντευξιζόμενου μπορεί να επηρεάσει την έκβαση της διαδικασίας της συνέντευξης. Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός αυτό ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ του συνεντευκτή και του υποψηφίου. Σύμφωνα με έρευνες οι άνθρωποι έχουν την τάση να προτιμούν να αλληλεπιδρούν με τους όμοιους άλλους, επειδή ακριβώς αναμένεται πως έχουν κοινά ενδιαφέροντα και κοινές αξίες. Επίσης, όταν ο συνεντευκτής και ο υποψήφιος είναι του ίδιου φύλου υπάρχει μεγαλύτερη ευθύτητα από πλευράς υποψηφίου. Είναι πιθανό λοιπόν, η ομοιότητα των φύλων, να προκαλεί καλύτερη επικοινωνία και κατ' επέκταση καλύτερη συνεργασία (Breakwell, 1995).

Επιπρόσθετα, σχετικές έρευνες (Graves & Powell, 1996) έδειξαν ότι οι συνεντευκτές είχαν την τάση να εκτιμούν καλύτερα τους υποψήφιους που είχαν το ίδιο φύλο με αυτούς και να θεωρούν ότι είναι πιο καταρτισμένοι. Παράλληλα, φάνηκε πως οι άντρες συνεντευκτές δεν διέφεραν στον τρόπο αξιολόγησης των υποψηφίων των δυο φύλων, σε αντίθεση με τις γυναίκες οι οποίες διαφοροποιούνται στην

αξιολόγηση των αντρών και γυναικών υποψηφίων. Η διαφοροποίηση στις γυναίκες συνεντευκτές δεν αφορά όμως, στις ικανότητες και τις δεξιότητες, αλλά αναφορικά με το πως βλέπουν τους άντρες υποψήφιους. Όπως προέκυψε σύμφωνα με αυτές οι άνδρες συνεντευξιαζόμενοι ενδιαφέρονται λιγότερο για την προσφερόμενη θέση εργασίας και είναι λιγότερο πρόθυμοι να απαντήσουν στις ερωτήσεις που έχουν τεθεί.

Τέλος, από έρευνα που διεξήχθη σε φοιτητές οι οποίοι αφού είχαν περάσει από συνέντευξη ανεπιτυχώς, βαθμολόγησαν την ικανότητα των συνεντευκτών και τις γυναίκες ως μάνατζερ, βρέθηκε ότι η ικανότητα των γυναικών συνεντευκτών βαθμολογήθηκε χαμηλότερα σε σχέση με αυτή των αντρών από τους άντρες φοιτητές. Επίσης, η ικανότητα των γυναικών ως μάνατζερ βαθμολογήθηκε χαμηλότερα από τους άντρες υποψηφίους που τους πήρε συνέντευξη γυναίκα, από εκείνους που τους πήρε συνέντευξη άντρας. Η βαθμολογία των γυναικών συνεντευκτών ήταν χαμηλότερη από τους φοιτητές παρά από τις φοιτήτριες που είχαν μια γυναίκα συνεντευκτή (Holloway & Johnston, 2006).

2.7. Η χρήση της συνέντευξης στην Ελλάδα

Η Ελλάδα εδώ και αρκετά χρόνια έχει συνειδητοποιήσει τη σημασία επιλογής προσωπικού. Όμως, λόγω του ότι το 96,3% (στοιχεία του EOMMEX, 2005) του συνόλου των επιχειρήσεων της Ελλάδας αποτελείται από οικογενειακές- μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν μέχρι και 10 άτομα προσωπικό, οι Έλληνες δεν έχουν κατανοήσει εντελώς τα οφέλη μιας επιστημονικά δομημένης διαδικασίας επιλογής. Αντίθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις καθώς επίσης και αυτές που έχουν ξεκινήσει να μεγαλώνουν σε μέγεθος και αρχίζουν να επεκτείνονται σε νέες αγορές, δέχονται έντονο ανταγωνισμό από επιχειρήσεις εξωτερικού και έχουν αντιληφθεί τη σημαντικότητα της σωστής επιλογής προσωπικού καθώς και τη χρησιμότητα χρήσης σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ. Αυτό γίνεται κατανοητό, παρατηρώντας τη μεγάλη αύξηση γραφείων συμβούλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Αυτά συνεργάζονται με επιχειρήσεις και μια από τις υπηρεσίες που παρέχουν είναι εύρεση κατάλληλου προσωπικού για αυτές.

Σε έρευνα όσον αφορά στη χρήση των μεθόδων επιλογής από τις ελληνικές επιχειρήσεις, προκύπτει ότι οι μέθοδοι που προτιμούνται είναι οι συνεντεύξεις, τα βιογραφικά σημειώματα, οι έντυπες αιτήσεις και οι προσωπικές συστάσεις, αν και οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι συστάσεις από μόνες τους δε μπορούν να αποτελέσουν εγγύηση για την καταλληλότητα των υποψηφίων. Αυτές οι μέθοδοι πάντως, θεωρούνται στην Ελλάδα ως οι πιο αποτελεσματικές. Πιο συγκεκριμένα, η συνέντευξη θεωρείται ως η πολύ αποτελεσματική μέθοδος στην εκτίμηση της γνώσης, των ικανοτήτων και του ταιριάσματος των υποψηφίων με τον οργανισμό (Παπαλεξανδρή, Χαλικιά, Παναγιωτοπούλου, 2001).

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σχεδόν πάντα τη συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής και σπανίως διεξάγουν μόνο μια συνέντευξη. Πολλές φορές ο υποψήφιος περνάει από μια δεύτερη ή και τρίτη συνέντευξη. Σχετικά με το βαθμό δόμησης της συνέντευξης, η χρήση της δομημένης και της μη δομημένης γίνεται με την ίδια συχνότητα. Όσον αφορά στον αριθμό των συνεντευκτών, το πιο σύνηθες είναι η συνέντευξη να διεξάγεται από έναν, ενώ σπανιότερα από επιτροπή.

Επιπρόσθετα, από διάφορες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, προκύπτει ότι περίπου το 95% των εταιρειών χρησιμοποιούν και τη συνέντευξη στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ πάνω από το 80% θεωρούν ότι η

συνέντευξη διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εκάστοτε διαδικασία που ακολουθούν.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι οι Έλληνες υποψήφιοι δεν αντιδρούν στη χρήση της συνέντευξης αλλά την αποδέχονται πολύ περισσότερο από άλλες χώρες. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα υπάρχει η τάση ο υποψήφιος να περνάει από μια σειρά συνεντεύξεων με διάφορα στελέχη της επιχείρησης και στην όλη διαδικασία να παρεμβάλλονται γραπτές δοκιμασίες και άλλες ψυχομετρικές δοκιμασίες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2.8. Μεροληψίες και Διακρίσεις κατά τη συνέντευξη στην Ελλάδα

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε το τμήμα Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, σε συνεργασία με την Grant Thornton, και δημοσιεύθηκε το 2009 βρέθηκε ότι κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού, δεν παρατηρήθηκε διάκριση ως προς το φύλο και την ηλικία των υποψηφίων. Επίσης, δεν υπήρξε καμία αναφορά στις θρησκευτικές αντιλήψεις, τα πολιτικά πιστεύω, το δικαστικό ή ιατρικό ιστορικό των υποψηφίων. Αναφορικά με την εμφάνιση, μόλις για το 10% των περιπτώσεων παρατηρήθηκαν θετικά σχόλια του συνεντευκτή και για το 5% αρνητικά. Στο 30% των συνεντεύξεων έγινε αναφορά στην οικογενειακή κατάσταση των υποψηφίων. Δεν υπήρξε, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μεροληψία που να σχετίζεται με το φαινόμενο «όμοιος με εμένα» κατά το οποίο ο συνεντευκτής προτιμά υποψηφίους, των οποίων το βιογραφικό παρουσιάζει κοινά στοιχεία με το δικό του. Μόλις σε ποσοστό 5% παρατηρήθηκε ένταση στη συζήτηση με υποψηφίους. Εντυπωσιακά ήταν τα αποτελέσματα της διερεύνησης της επίδρασης που είχε η πρώτη εντύπωση που σχημάτισε ο συνεντευκτής από τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων στην αξιολόγησή τους κατά τη συνέντευξη. Δεν παρατηρήθηκε καμία μεροληψία σε βάρος των υποψηφίων με βάση τη σειρά διενέργειας των συνεντεύξεων. Τέλος, η μη λεκτική επικοινωνία στο 95% των περιπτώσεων φάνηκε να συμβαδίζει με τα λεγόμενα των υποψηφίων και να ενισχύει την εικόνα που σχημάτιζε για εκείνους ο συνεντευκτής. Μόλις ένα 5% προσπαθούσε να προβάλει με το λόγο στοιχεία διαφορετικά από εκείνα που πρόδιδε η γενικότερη συμπεριφορά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Το Δείγμα

Το δείγμα των εταιρειών που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα ήταν 30. Η αναζήτηση τους έγινε από διάφορες πηγές, όπως: από το διαδίκτυο, τις υπηρεσίες τηλεφωνικού καταλόγου του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος και από προσωπική αναζήτηση του ερευνητή, λόγω του ότι δεν υπάρχει πλήρης καταγραφή τους σε μια πηγή.

3.2. Η Ερευνητική Μέθοδος

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δημοσκόπησης. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με βάση τη βιβλιογραφία και ερωτηματολόγιο σχετικής έρευνας που χρησιμοποιήθηκε σαν πιλότος. Ήταν ανώνυμο, με ερωτήσεις κλειστού-ανοικτού τύπου και με προτεινόμενες απαντήσεις πολλαπλής επιλογής. Χωριζόταν δε σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο αφορούσε τα γενικά στοιχεία της εταιρείας, όπως: όνομα εταιρείας, αριθμός εργαζομένων, κλάδος όπου ανήκει η εταιρεία κ.λ.π. Το δεύτερο μέρος περιείχε ερωτήσεις που αφορούσαν το προφίλ του ερωτώμενου, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης κ.α. Το τρίτο μέρος συμπεριλάμβανε ερωτήσεις για εταιρικές οδηγίες για τις διαδικασίες επιλογής πρόσληψης μεσαίων στελεχών. Τέλος, το τέταρτο κομμάτι αποτελούνταν από ερωτήσεις σχετικές με την προσωπική άποψη του συνεντευκτή.

Το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα Β) συνοδεύταν από επιστολή (Παράρτημα Α), η οποία εξηγούσε τους σκοπούς και τη σημασία της έρευνας, την αξία που θα είχε η απάντηση του ερωτηματολογίου από τον κάθε ερωτώμενο ξεχωριστά καθώς επίσης τη διαβεβαίωση ότι τα αποτελέσματα θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα παρουσιαστούν συγκεντρωτικά.

3.3. Συλλογή Δεδομένων

Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ως εξής: Πριν την παράδοση του, γινόταν τηλεφωνική ενημέρωση για το θέμα της έρευνας, το

σκοπό της, τους εμπλεκόμενους φορείς, το δείγμα και τη σημασία που έχει η συμμετοχή τους σε αυτό. Τα ερωτηματολόγια στέλνονταν με fax ή με E-mail. Σε ορισμένες περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τον υπεύθυνο προσωπικού μετά από απευθείας ραντεβού στην εταιρεία του.

Η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε, μέσω fax, E-mail, τηλέφωνο ή μέσω προσωπικής επαφής. Η όλη διαδικασία διανομής και συλλογής πραγματοποιήθηκε στο διάστημα από Τρίτη 03 Φεβρουαρίου του 2009 έως Παρασκευή 6 Μαρτίου του 2009.

3.4. Επεξεργασία Δεδομένων

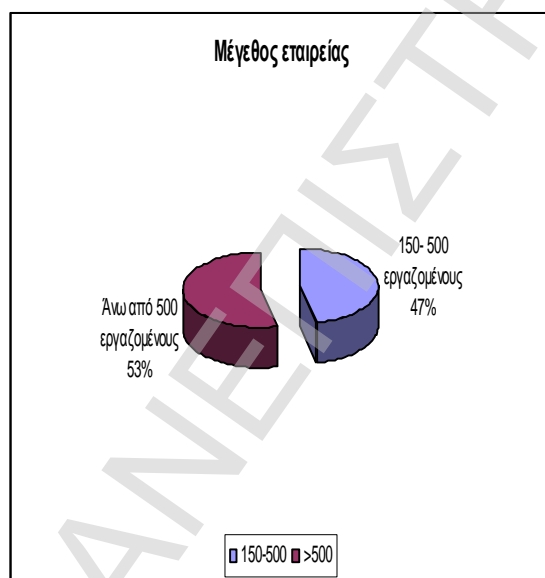
Πρώτα πραγματοποιήθηκε η κωδικοποίηση των δεδομένων και μετά η ανάλυση τους με ποσοτικό τρόπο (περιγραφική ανάλυση). Η επεξεργασία τους έγινε μέσω στατιστικού πακέτου Spss.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

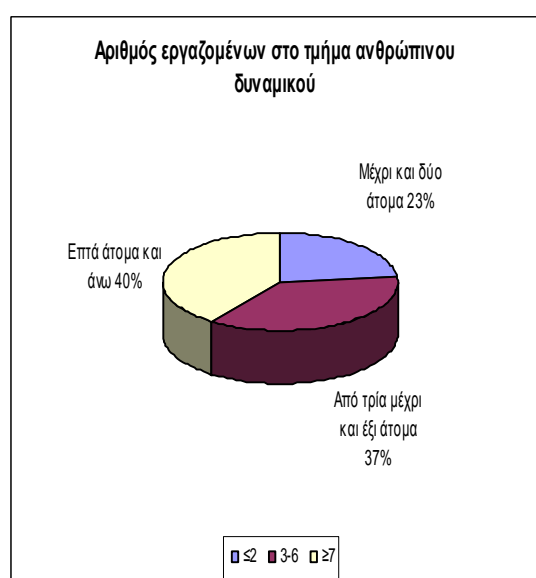
4.1. Γενικά στοιχεία εταιρειών

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 30 άτομα από 30 εταιρείες, τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιλογή μεσαίων στελεχών (middle managers). Από αυτούς, το 46,66% εργάζεται σε μεσαίες εταιρείες (150-500 ατόμων) και το υπόλοιπο 53,33% σε μεγάλες (άνω των 500 ατόμων) (βλ. πίνακα 4.1.1.). Σε σχέση με τον κλάδο των εταιρειών που εργάζονται οι συνεντευκτές που συμμετείχαν στην έρευνα, το 16,66% ανήκει στον τραπεζικό κλάδο, το ίδιο ποσοστό ανήκει στο φαρμακευτικό καθώς και στο λιανικό εμπόριο. Επίσης, ένα ποσοστό 13,33% ανήκει στη βιομηχανία, ένα 6,66% στο ξενοδοχειακό κλάδο, το ίδιο ποσοστό στον ασφαλιστικό καθώς και στις κατασκευές. Τέλος, το υπόλοιπο 16,66% των επιχειρήσεων ανήκει σε διάφορους άλλους κλάδους. Όσον αφορά στον αριθμό των ατόμων που εργάζονται συνολικά στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο 23,33% εργάζονται μέχρι και δυο άτομα, στο 36,66% μέχρι και έξι άτομα και στο υπόλοιπο 40% από επτά και άνω (βλ. πίνακα 4.1.2.).

Πίνακας 4.1.1.



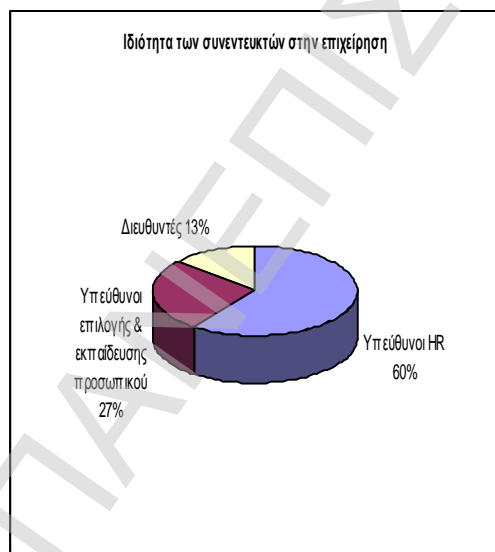
Πίνακας 4.1.2.



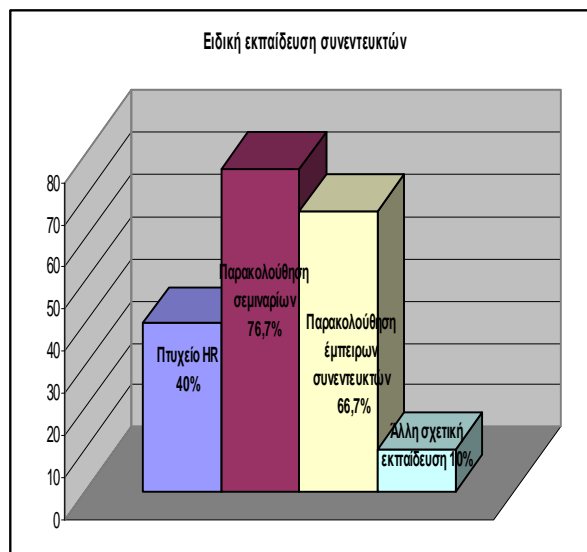
4.2. Προφίλ ερωτώμενων

Επιπρόσθετα, το δείγμα αποτελείται από 33,33% άντρες και 66,66% γυναίκες, οι ηλικίες των οποίων κυμαίνονται από 20-30 ετών στο 30% του δείγματος, από 31-40 ετών στο 36,66%, από 41-50 ετών στο 16,66% και τέλος από 51 ετών και άνω στο 16,66% του δείγματος. Η ιδιότητα των συνεντευκτών στην επιχείρηση είναι το 60% υπεύθυνοι HR, το 26,66% υπεύθυνοι επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού και το 13,33% διευθυντές (βλ. πίνακα 4.2.1.). Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν λάβει οι ερωτώμενοι η συντριπτική πλειοψηφία (80%) έχει κάνει μεταπτυχιακές σπουδές, το 16,66% έχει πτυχίο ανώτατης σχολής και το 3,33% πτυχίο Ι.Ε.Κ. Επιπλέον, οι συνεντευκτές έχουν λάβει ειδική εκπαίδευση όπως, ειδικό πτυχίο HR, παρακολούθηση σεμιναρίων και παρακολούθηση έμπειρων συνεντευκτών σε ποσοστά 40%, 76,66% και 66,66% αντίστοιχα. Επίσης, ένα ποσοστό 10% έχει κάποια άλλη σχετική ειδίκευση, μεταπτυχιακό διοίκησης επιχειρήσεων (6,66%) ή κλινικής ψυχολογίας (3,33%) (βλ. πίνακα 4.2.2.). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όλοι οι συνεντευκτές είχαν λάβει μία τουλάχιστον ειδική εκπαίδευση, το 66,7% από αυτούς και δεύτερη και το 26,7% από αυτούς και τρίτη. Τέλος, όσον αφορά στην εμπειρία των ερωτώμενων στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, το 6,66% δουλεύει από 0-1 έτος, το 26,66% από 1-5 έτη, το 36,66% από 6-10 έτη και το 30% από 11 έτη και άνω.

Πίνακας 4.2.1.



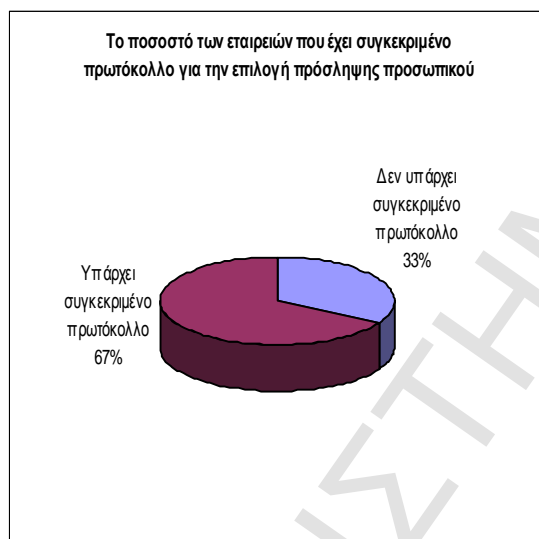
Πίνακας 4.2.2.



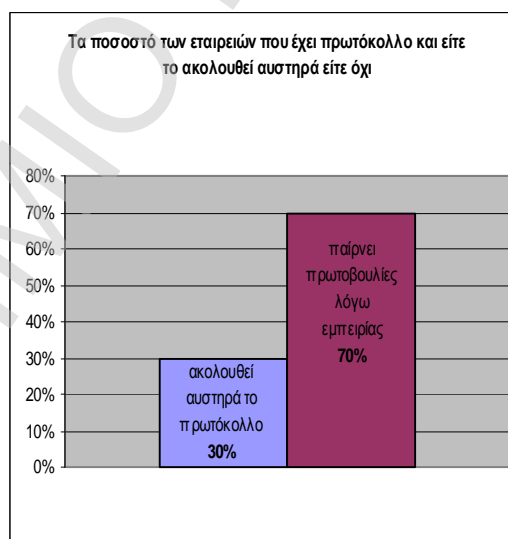
4.3. Εταιρικές οδηγίες για τη διαδικασία επιλογής πρόσληψης μεσαίων στελεχών

Στην ερώτηση αν ο αριθμός των συνεντεύξεων για την επιλογή προσωπικού, καθορίζεται από τους συνεντευκτές, οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν 70% ότι δεν καθορίζεται από αυτούς και το υπόλοιπο 30% ότι καθορίζεται. Επίσης, βρέθηκε ότι το 33,33% των εταιρειών δεν έχει συγκεκριμένο πρωτόκολλο για την επιλογή πρόσληψης προσωπικού (βλ. πίνακα 4.3.1.). Από το 66,66% των εταιρειών που ακολουθούν συγκεκριμένο πρωτόκολλο (66,66%), το 30% των συνεντευκτών το ακολουθούν αυστηρά και το υπόλοιπο 70% παίρνει πρωτοβουλίες λόγω της εμπειρίας του (βλ. πίνακα 4.3.2.).

Πίνακας 4.3.1.

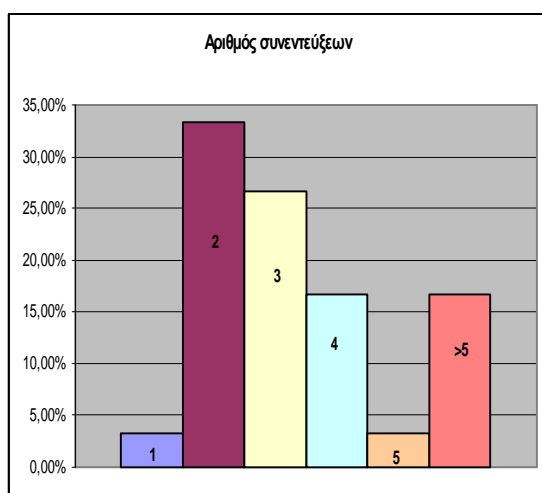


Πίνακας 4.3.2.

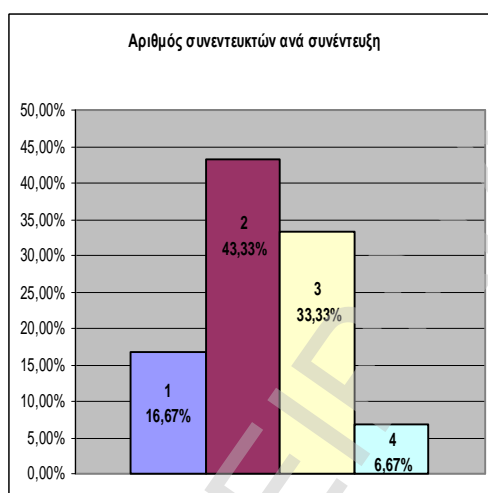


Οι συνεντευκτές κατά πλειοψηφία (33,33%) διεξάγουν δύο συνεντεύξεις για να προσλάβουν έναν middle manager, ένα ποσοστό 26,67% διεξάγει τρεις, το 16,67% τέσσερις, το ίδιο ποσοστό πάνω από πέντε συνεντεύξεις, τέλος σε ποσοστό μόνο 3,3% μία και σε ίδιο ποσοστό πέντε (βλ. πίνακα 4.3.3.). Ως επί το πλείστον στις εταιρείες η συνέντευξη διεξάγεται από δύο (43,33%) ή τρεις συνεντευκτές (33,33%). Σε ποσοστό 16,67% διεξάγεται από έναν, ενώ μόνο στο 6,67% του δείγματος από τέσσερις (βλ. πίνακα 4.3.4.).

Πίνακας 4.3.3.

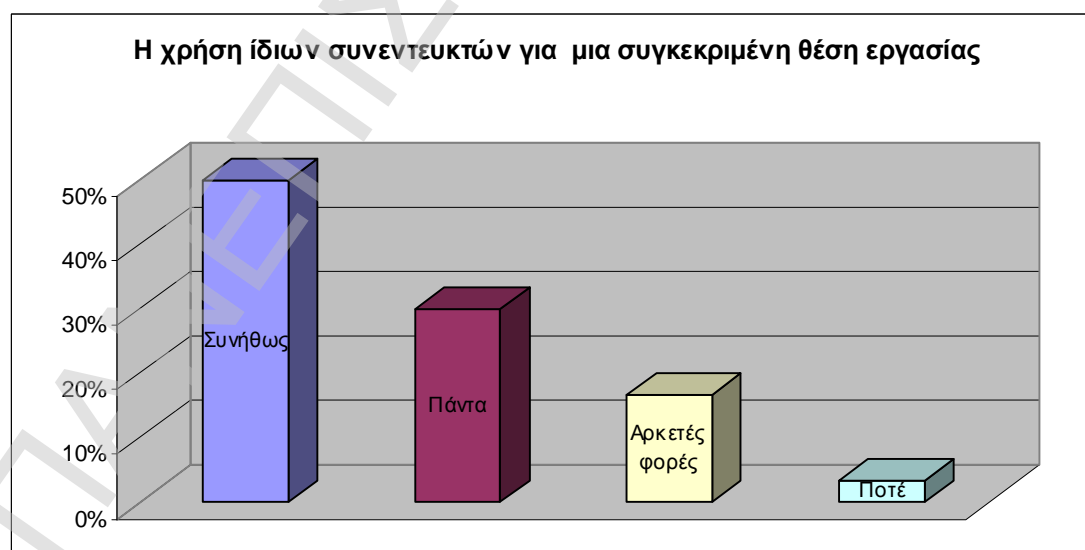


Πίνακας 4.3.4.



Επιπρόσθετα, οι εταιρείες χρησιμοποιούν κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, 83,33%, ατομικές συνεντεύξεις ως προς τον αριθμό των υποψηφίων και μόνο το 16,67% χρησιμοποιεί ατομικές αλλά και ομαδικές. Επίσης, σχετικά με το αν για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας χρησιμοποιούνται οι ίδιοι συνεντευκτές¹, οι μισοί από αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν ότι συνήθως είναι οι ίδιοι κατά την εξέταση. Ένα ποσοστό 30% απάντησε ότι πάντα είναι οι ίδιοι, το 16,67% αρκετές φορές και μόλις ένας (3,33%) ότι ποτέ οι υποψήφιοι δεν εξετάζονται από τους ίδιους συνεντευκτές (βλ. πίνακα 4.3.5.).

Πίνακας 4.3.5.



¹ Η πενταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης ήταν: 1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=αρκετές φορές, 4=συνήθως, 5=πάντα.

Ο χώρος που οι πιο πολλές εταιρείες προτιμούν να διεξάγονται οι συνεντεύξεις είναι είτε σε κλειστό γραφείο ενός συνεντευκτή (53,33%), είτε σε αίθουσα συνεδριάσεων (43,33%). Μόνο ένα 3,33% διεξάγει τις συνεντεύξεις σε open space γραφείο.

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη διάρκεια της συνέντευξης είναι η σημαντικότητα της θέσης εργασίας (90%), το στάδιο το οποίο βρίσκεται η διαδικασία επιλογής (66,67%) και η ποιότητα του βιογραφικού του υποψηφίου (53,33%). Επίσης, άλλοι παράγοντες που θεωρούν οι συνεντευκτές ότι επηρεάζουν τη διάρκεια της συνέντευξης είναι τα ελλιπή στοιχεία στο βιογραφικό (43,33%), η γρήγορη κατανόηση του αν ταιριάζει ο υποψήφιος με τη θέση (33,33%) και η προηγούμενη γνώση του υποψηφίου (33,33%) (βλ. πίνακα 4.3.6.).

Πίνακας 4.3.6.



Σχετικά με το αν οι συνεντευκτές παρέχουν πληροφόρηση στους υποψηφίους που έγιναν δεκτοί, το 30% αυτών απάντησαν ότι πάντα παρέχουν², ένα ποσοστό 20% ότι συνήθως παρέχουν, το ίδιο ποσοστό ότι το κάνουν σπάνια και στο ίδιο πάλι ποσοστό εμφανίζεται ότι ποτέ δεν παρέχει πληροφόρηση. Τέλος το υπόλοιπο 10% απάντησε ότι σε αρκετές περιπτώσεις παρέχει τους λόγους που έγιναν δεκτοί οι υποψήφιοι.

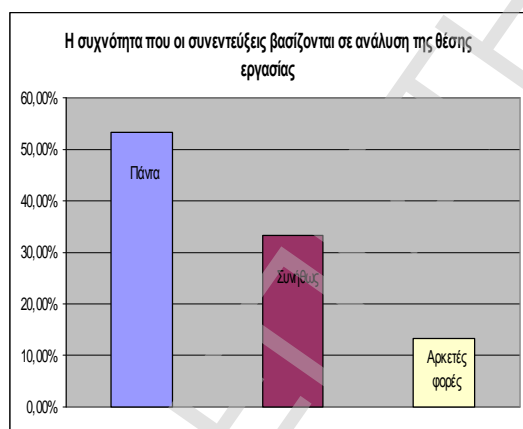
Από την έρευνα επίσης, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συνεντευκτών (43,33%) παρέχει πάντα feedback στους υποψηφίους που απορρίφθηκαν, το 30% σπάνια, το 13,33% ποτέ δεν παρέχει, ένα πολύ μικρότερο ποσοστό (6,67%) παρέχει feedback αρκετές φορές και το ίδιο ποσοστό συνήθως.

² Η πενταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης ήταν: 1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=αρκετές φορές, 4=συνήθως, 5=πάντα.

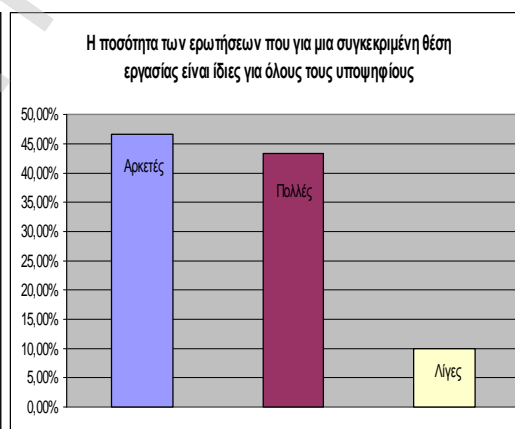
Σχετικά με το αν οι ερωτήσεις των εταιρειών βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας, σχεδόν οι μισοί από τους ερωτώμενους (53,33%) απάντησαν ότι βασίζονται πάντα, το 33,33% ότι συνήθως βασίζεται σε αυτήν και το υπόλοιπο 13,33% αρκετές φορές (βλ. πίνακα 4.3.7.).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με το πόσες ερωτήσεις από αυτές που θα γίνουν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έχουν σχεδιαστεί από πριν³ ήταν, αρκετές ερωτήσεις (40%), πολλές ερωτήσεις (40%), λίγες ερωτήσεις (10%), καμία (6,67%) και μόνο το 3,33% απάντησε όλες. Επίσης, για μια ίδια θέση εργασίας στο 46,70% των εταιρειών αρκετές ερωτήσεις που κάνουν στους υποψηφίους είναι ίδιες για όλους, στο 43,33% των εταιρειών πολλές είναι ίδιες και στο 10% λίγες είναι ίδιες για όλους (βλ. πίνακα 4.3.8.). Επιπλέον, ως προς το βαθμό δόμησης των συνεντεύξεων το 63,33% των συνεντευκτών αξιολογούν τις συνεντεύξεις τους ως ημιδομημένες, το 30% ως συνεντεύξεις με μεγάλο βαθμό δόμησης και το 6,67% με μικρό βαθμό δόμησης. Επιπρόσθετα, το 33,33% των εταιρειών χρησιμοποιεί πάντα ειδικό έντυπο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υποψηφίων, το 23,33% συνήθως, το 16,67% ποτέ, το 13,33% αρκετές φορές και το ίδιο ποσοστό σπάνια.

Πίνακας 4.3.7.



Πίνακας 4.3.8.



Σε σχέση με το αν οι συνεντευκτές επιβεβαιώνουν τις πληροφορίες που αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, το 80% αυτών το επιβεβαιώνουν και το υπόλοιπο 20% όχι. Επίσης, από την έρευνα προκύπτει ότι μόνο το 30% και το 33,33% του δείγματος κάνει τηλεφωνικές συνεντεύξεις και ψυχομετρικά τεστ αντίστοιχα.

³ Η πενταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης ήταν: 1=καμία, 2=λίγες, 3=αρκετές, 4=πολλές, 5=όλες.

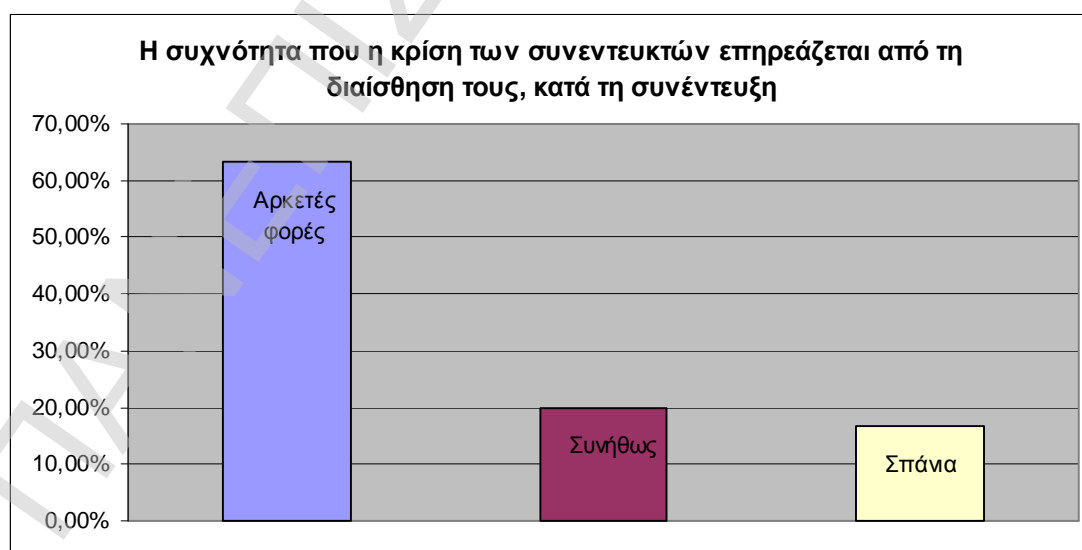
4.4. Προσωπική άποψη του συνεντευκτή

Όσον αφορά στην προσωπική άποψη των συνεντευκτών, τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που θεωρούν ότι είναι εμφανή μέσα από τη συνέντευξη είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες (96,67%), η πειθώ (70%), η αναλυτική ικανότητα (63,33%), το ομαδικό πνεύμα (46,67%), οι ηγετικές δεξιότητες (46,67%), η προσαρμοστικότητα (40%), η δημιουργικότητα (30%). Μόλις το 3,34% θεωρεί ότι είναι εμφανές χαρακτηριστικό η φερεγγυότητα του υποψηφίου και τέλος το 3,34% γνώση του για το αντικείμενο.

Σύμφωνα με την άποψη των συνεντευκτών οι συμπεριφορικές ερωτήσεις δίνουν συνήθως τα καλύτερα αποτελέσματα (80%). Το 56,67% πιστεύει ότι τα καλύτερα αποτελέσματα προκύπτουν από τις καταστασιακές ερωτήσεις και το 53,33% από τις βιογραφικές. Επίσης, ο τύπος συνέντευξης που προτιμούν οι συνεντευκτές διότι θεωρούν ότι δίνει τα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα είναι η ημιδομημένη συνέντευξη (83,33%). Το 10% προτιμά τη δομημένη και μόνο το 6,67% την ελεύθερη συνέντευξη.

Αρκετές φορές (63,33%) η προσωπική κρίση (διαίσθηση) του συνεντευκτή επηρεάζει τον τρόπο που τελικά αξιολογείται ένας υποψήφιος. Ένα ποσοστό 20% του δείγματος συνήθως επηρεάζεται από αυτήν και το υπόλοιπο 16,67% επηρεάζεται σπάνια (βλ. πίνακα 4.4.1.).

Πίνακας 4.4.1.



Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι αρκετές φορές (53,33%) η συνέντευξη από μόνη της μπορεί να προβλέψει επιτυχώς τη μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων. Ένα ποσοστό 33,33% θεωρεί ότι συνήθως μπορεί, το 6,67% σπάνια και το ίδιο ποσοστό πιστεύει ότι η συνέντευξη από μόνη της ποτέ δεν μπορεί να αποτελεί επιτυχής πρόβλεψη για τη μελλοντική απόδοση του συνεντευξιαζομένου.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης, το ότι η πλειοψηφία των συνεντευκτών (66,67%) σπάνια μπορεί να επηρεαστεί από 1-2 θετικά (ή αρνητικά) ώστε να αγνοήσει τα υπόλοιπα μειονεκτήματα (πλεονεκτήματα) και να τερματίσει τη συνέντευξη. Το 16,67% επηρεάζεται αρκετές φορές από αυτά και το υπόλοιπο 16,67% δεν επηρεάζεται ποτέ (βλ. πίνακα 4.4.2.).

Πίνακας 4.4.2.



Σχεδόν όλοι οι συνεντευκτές του δείγματος (93,33%) δήλωσαν ότι δεν πρόκειται να τερματίσουν τη διαδικασία της συνέντευξης αν βρουν τον 'ιδανικό' υποψήφιο για τη δουλειά, μόνο το 6,67% δήλωσε ότι θα την τερμάτιζε.

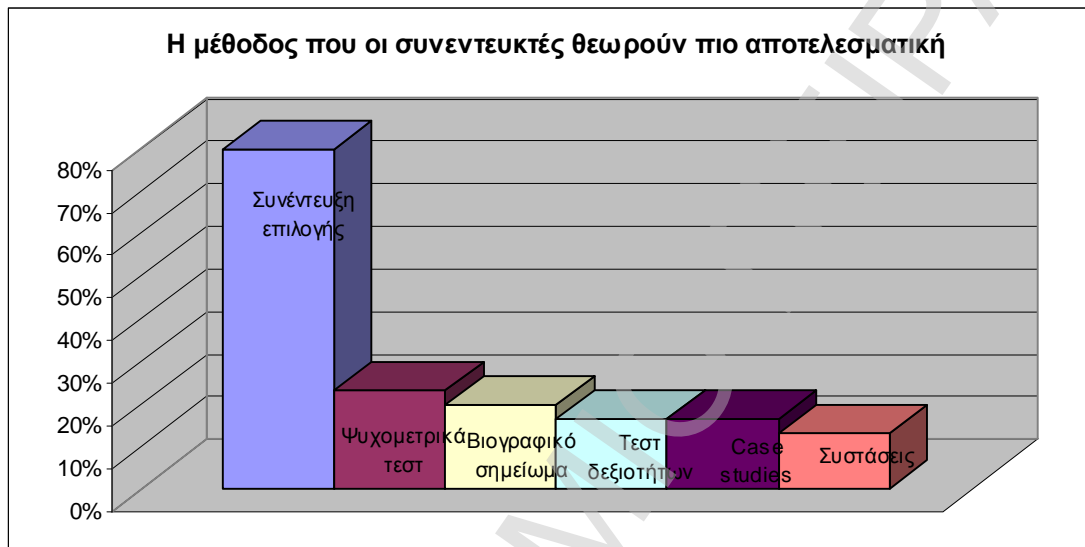
Η μη λεκτική συμπεριφορά του υποψηφίου επηρεάζει⁴ αρκετά (40%) τους συνεντευκτές, το 30% αυτών επηρεάζεται πολύ από αυτή, το 26,67% λίγο και το υπόλοιπο 3,33% του δείγματος επηρεάζεται πάρα πολύ.

Τέλος, η μέθοδος που οι συνεντευκτές θεωρούν ως την πιο αποτελεσματική είναι η συνέντευξη με ποσοστό 80%. Τα ψυχομετρικά τεστ έρχονται στη δεύτερη

⁴Η πενταβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε στις απαντήσεις αυτής της ερώτησης ήταν: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ.

θέση με ποσοστό 23,33% και στην τρίτη θέση βρίσκεται το βιογραφικό σημείωμα- αίτηση πρόσληψης με ποσοστό 20%. Στην τέταρτη θέση με ποσοστό 16,67% απαντήθηκαν οι μελέτες περιπτώσεων και στο ίδιο ποσοστό διάφορα τεστ εκτέλεσης εργασίας. Μόνο το 13,33% του δείγματος απάντησε συστάσεις ή προτάσεις των ήδη εργαζομένων (βλ. πίνακα 4.4.3.).

Πίνακας 4.4.3.



4.5. Ανάλυση συσχετίσεων κατά Spearman

Επειδή το δείγμα σύμφωνα με κάποιες αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν δεν ακολουθεί κανονική κατανομή, γι' αυτό στις συσχετίσεις που θα γίνουν θα χρησιμοποιηθεί ο πίνακας non parametric correlation κατά Spearman (βλ. πίνακα 4.5.1.).

Με βάση τον παρακάτω πίνακα προκύπτει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ φύλου και εμπειρίας, της τάξεως του $r=-0,391$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,033$. Μπορούμε να πούμε λοιπόν, ότι οι άντρες έχουν μεγαλύτερη εμπειρία από τις γυναίκες. Μια άλλη συσχέτιση που παρατηρούμε από τον πίνακα με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,01$ είναι της ηλικίας και της εμπειρίας ($r=0,822$), όσο δηλαδή αυξάνεται η ηλικία των συνεντευκτών αυξάνεται και η εμπειρία τους. Επίσης, από τον πίνακα μπορούμε να διακρίνουμε θετική συσχέτιση ($r=0,472$) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,036$ μεταξύ της δεύτερης ειδικής εκπαίδευσης και της ηλικίας, όσο δηλαδή αυξάνεται η ηλικία των συνεντευκτών αυξάνεται και η πιθανότητα να έχουν και δεύτερη ειδική εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, κάτι άλλο που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ($r=0,482$), με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p=0,32$ μεταξύ εμπειρίας και δεύτερης ειδικής εκπαίδευσης, όσοι δηλαδή συνεντευκτές είχαν μεγάλη εμπειρία ήταν πολύ πιθανό να έχουν και δεύτερη ειδική εκπαίδευση. Ωστόσο, η τρίτη ειδική εκπαίδευση δεν επηρεάζεται από τα χρόνια εμπειρίας. Επίσης, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ελαφρά στατιστικά σημαντική συσχέτιση $r=0,655$ με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p<0,10$, ότι η τρίτη εκπαίδευση σπάνια επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον συνεντευκτή ώστε να αγνοήσει τα υπόλοιπα μειονεκτήματα ή προσόντα και να τερματίσει τη συνέντευξη. Τέλος, από τον πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε μια ακόμη θετική συσχέτιση ($r=0,348$) με επίπεδο σημαντικότητας $p<0,10$, μεταξύ της πρώτης ειδικής εκπαίδευσης και της προσωπικής κρίσης του συνεντευκτή (διαίσθηση) ως προς τον τρόπο που αξιολογεί τον υποψήφιο. Όσοι λοιπόν, συνεντευκτές έχουν τουλάχιστον μια ειδική εκπαίδευση αρκετές φορές επηρεάζονται από τη διαίσθησή τους κατά την αξιολόγηση του υποψηφίου.

Πίνακας 4.5.1.

Nonparametric Correlations

Correlations

			ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_1	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_2	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡ ΙΑ	ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	ΘΕΤ_ΑΡΝ_ ΕΠΙΡ
Spearman's rho	ΦΥΛΟ	Correlation Coefficient	1,000	-,649(**)	-,236	-,089	,218	-,391(*)	-,195	,122
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,210	,709	,604	,033	,301	,519
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΗΛΙΚΙΑ	Α	Correlation Coefficient	-,649(**)	1,000	,455(*)	,472(*)	,442	,822(**)	,203	,125
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,011	,036	,272	,000	,282	,509
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_1	Α	Correlation Coefficient	-,236	,455(*)	1,000	1,000(**)	1,000(**)	,324	,348	-,059
		Sig. (2-tailed)	,210	,011	.	.	.	,081	,060	,756
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_2	Α	Correlation Coefficient	-,089	,472(*)	1,000(**)	1,000	1,000(**)	,482(*)	,161	-,186
		Sig. (2-tailed)	,709	,036	.	.	.	,031	,497	,432
		N	20	20	20	20	8	20	20	20
ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_3	Α	Correlation Coefficient	,218	,442	1,000(**)	1,000(**)	1,000	,535	-,571	,655
		Sig. (2-tailed)	,604	,272	.	.	.	,172	,139	,078
		N	8	8	8	8	8	8	8	8
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Α	Correlation Coefficient	-,391(*)	,822(**)	,324	,482(*)	,535	1,000	-,060	,175
		Sig. (2-tailed)	,033	,000	,081	,031	,172	.	,751	,354
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	Α	Correlation Coefficient	-,195	,203	,348	,161	-,571	-,060	1,000	-,191
		Sig. (2-tailed)	,301	,282	,060	,497	,139	,751	.	,313
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΘΕΤ_ΑΡΝ_ΕΠΙΡ	Α	Correlation Coefficient	,122	,125	-,059	-,186	,655	,175	-,191	1,000
		Sig. (2-tailed)	,519	,509	,756	,432	,078	,354	,313	.
		N	30	30	30	20	8	30	30	30

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας, που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσης διπλωματικής εργασίας, με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε.

Η πλειοψηφία των συνεντευκτών που προσλαμβάνει τα μεσαία στελέχη στην επιχείρηση είναι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού. Το αποτέλεσμα αυτό υποστηρίζεται και από τον Roelmans (2001), ο οποίος αναφέρει ότι ανάλογα με το μέγεθος της εταιρείας καθώς και την προς πλήρωση θέση εργασίας, ο συνεντευκτής μπορεί να είναι, κάποιος από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ή εναλλακτικά ο επικεφαλής του τμήματος ή ο μελλοντικός προϊστάμενος, ίσως κάποιος από το τμήμα δηλαδή ένας μελλοντικός συνάδελφος, ή κάποιος ειδικός από εξωτερικό γραφείο επιλογής. Το γεγονός ότι ο συνεντευκτής ανήκει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως προκύπτει από την έρευνα, σημαίνει ότι η διαδικασία της συνέντευξης θα είναι πολύ πιο δομημένη, διότι, λόγω της εμπειρίας του από τη συνεχή διεξαγωγή συνεντεύξεων, χρησιμοποιεί μόνο αντικειμενικά κριτήρια. Μάλιστα, κάτι τέτοιο ενισχύεται και από το γεγονός ότι η δημιουργία καλής σχέσης συνεντευκτή-συνεντευξιζόμενου δεν επηρεάζει τον συνεντευκτή αφού δεν θα υπάρξει μελλοντική συνεργασία.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι όλοι οι συνεντευκτές που συμμετείχαν στην έρευνα είχαν λάβει μία τουλάχιστον ειδική εκπαίδευση, το 66,7% και δεύτερη και το 26,7% και τρίτη. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των συνεντευκτών έχει παρακολουθήσει ειδικά σεμινάρια HR για τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Αυτό συμβαίνει διότι, σύμφωνα με έρευνες, η εκπαίδευση των συνεντευκτών βελτιώνει την αξιοπιστία (Conway et al., 1995) και την εγκυρότητα της συνέντευξης (Huffcutt & Woehr, 1999) και ωθεί τους συνεντευκτές στη χρησιμοποίηση πιο δομημένων συνεντεύξεων (Chapman & Zweig, 2005).

Όσον αφορά στην εμπειρία των συνεντευκτών στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, ένα ποσοστό 36,66% δουλεύει από 6-10 έτη και ένα 30% από 11 έτη και άνω. Αυτό σημαίνει ότι η πλειοψηφία των συνεντευκτών (66,7%) έχει αρκετά μεγάλη εμπειρία στη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι έμπειροι συνεντευκτές είναι προσεκτικοί ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θέτουν, καταφέρνουν να ελέγχουν την συνέντευξη καθ' όλη τη διάρκεια της, συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες (Kirkwood & Ralston, 1999), και αναζητούν τους

υποψηφίους που θα ανταποκριθούν στα κριτήρια που έχουν θεσπίσει (Armstrong, 2003).

Από την έρευνα βρέθηκε ότι το 66,67% του δείγματος ακολουθεί συγκεκριμένο πρωτόκολλο για την επιλογή προσωπικού αλλά παρόλα αυτά η πλειοψηφία αυτών δε διστάζει να παίρνει πρωτοβουλίες λόγω της εμπειρίας της. Αυτό συμφωνεί με κάποιους συγγραφείς (Mathis & Jackson, 1994; De Cenzo & Robbins, 1996; Sherman et al., 1998), οι οποίοι διατείνονται ότι η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από διάφορα στάδια από τα οποία μερικά μπορούν να παραληφθούν ή να αλλάξουν.

Όλες οι επιχειρήσεις που συμπεριλήφθησαν στην έρευνα χρησιμοποιούν τη συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής μεσαίων στελεχών. Οι επιχειρήσεις διεξάγουν κατά πλειοψηφία δύο με τρεις συνεντεύξεις για να προσλάβουν έναν middle manager. Επίσης, οι περισσότερες εξ αυτών χρησιμοποιούν δύο συνεντευκτές στις συνεντεύξεις τους. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την ατομική, διότι η τελική απόφαση είναι αποτέλεσμα της αξιολόγησης του κάθε συνεντευκτή ξεχωριστά και κοινής συμφωνίας όλης της επιτροπής για την καταλληλότητα του υποψηφίου (Χυτήρης, 2001). Με αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιούνται οι μεροληψίες κατά τη διαδικασία επιλογής (Breakwell, 1995).

Επιπρόσθετα, από την έρευνα προκύπτει ότι όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν ατομικές συνεντεύξεις ως προς τον αριθμό των υποψηφίων και μόνο το 16,67% χρησιμοποιεί ατομικές αλλά και ομαδικές. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνει τον Armstrong (2003), ο οποίος υποστηρίζει ότι η ατομική συνέντευξη είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού.

Σχετικά με το αν για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας χρησιμοποιούνται οι ίδιοι συνεντευκτές, η πλειοψηφία των συνεντευκτών απάντησε ότι συνήθως οι ίδιοι συνεντευκτές διεξάγουν την συνέντευξη, ενώ ένα ποσοστό 30% απάντησε ότι πάντα οι ίδιοι τη διεξάγουν. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι, καλό θα ήταν να χρησιμοποιούνται πολλοί συνεντευκτές ταυτόχρονα και οι ίδιοι για μια ίδια θέση εργασίας (Campion, Palmer & Campion, 1997).

Ο χώρος που οι πιο πολλές εταιρείες προτιμούν να διεξάγονται οι συνεντεύξεις είναι είτε σε κλειστό γραφείο ενός συνεντευκτή (53,33%), είτε σε αίθουσα συνεδριάσεων (43,33%). Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), ο χώρος όπου πρέπει να διεξάγονται οι συνεντεύξεις δεν πρέπει να έχει οπτικές ή ακουστικές

ενοχλήσεις και ο φωτισμός δεν θα ήταν καλό να είναι ιδιαίτερα έντονος ώστε να μην ενοχλείται ο υποψήφιος. Επίσης, θα πρέπει να φροντίζεται να μην υπάρχουν φυσικά εμπόδια μεταξύ συνεντευκτή και υποψηφίου και η διεύθετηση των καθισμάτων να είναι τέτοια ώστε να μη δημιουργεί διαφοροποίηση status μεταξύ των δύο, όπως συμβαίνει στην πλειοψηφία των εταιριών, οι οποίες προτιμούν οι συνεντεύξεις να λαμβάνουν χώρα εντός του κλειστού γραφείου του εκάστοτε συνεντευκτή.

Από την έρευνα, επίσης, προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συνεντευκτών πάντα παρέχει πληροφόρηση στους υποψηφίους είτε αυτοί έγιναν δεκτοί είτε απορρίφθηκαν. Η πρακτική αυτή είναι η πρότερη αφού, όπως αναφέρει η Breakwell στο βιβλίο της, η ανατροφοδότηση βοηθάει και βελτιώνει τους υποψηφίους, αρκεί να είναι συγκεκριμένη για τον καθένα από αυτούς.

Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη διάρκεια της συνέντευξης είναι η σημαντικότητα της θέσης εργασίας (90%), το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η διαδικασία επιλογής (66,67%) και η ποιότητα του βιογραφικού του υποψηφίου (53,33%). Στην πλειοψηφία των εταιριών οι ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης βασίζονται πάντα στην ανάλυση της θέσης εργασίας. Αυτό σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι απαραίτητο, διότι βοηθά τα στελέχη, στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, όσο και τους μελλοντικούς εργαζόμενους στο να αναγνωρίσουν τα στοιχεία μιας επιτυχημένης εκτέλεσης της εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι αρκετές έως πολλές ερωτήσεις που θα γίνουν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έχουν σχεδιαστεί από πριν. Μάλιστα, για μια ίδια θέση εργασίας στην πλειοψηφία των εταιριών, αρκετές έως πολλές από τις ερωτήσεις που κάνουν οι συνεντευκτές στους υποψηφίους είναι ίδιες για όλους. Αυτό σημαίνει, σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2003), ότι αυτές οι συνεντεύξεις κατατάσσονται στην κατηγορία των ημιδομημένων και διαθέτουν όχι μόνο υψηλότερη εγκυρότητα από τις μη δομημένες αλλά και κατάλληλη δόμηση ώστε να προκύπτουν εξ αυτών αποτελέσματα εύκολα συγκρίσιμα.

Επιπλέον, ως προς το βαθμό δόμησης των συνεντεύξεων, η πλειοψηφία των συνεντευκτών αξιολογεί τις συνεντεύξεις της ως ημιδομημένες. Λαμβάνοντας υπόψη τις τρεις παραπάνω ερωτήσεις, η κρίση των συνεντευκτών επιβεβαιώνεται. Αυτό σημαίνει ότι οι συνεντευκτές γνωρίζουν ποια είναι τα χαρακτηριστικά της ημιδομημένης συνέντευξης και μπορούν να αξιολογήσουν σωστά το βαθμό δόμησης της συνέντευξης που οι ίδιοι χρησιμοποιούν.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την έρευνα, η πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί πάντα ειδικό έντυπο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υποψηφίων, κάτι που η Breakwell (1995) θεωρεί απαραίτητο για την καταγραφή των απαντήσεων.

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών επιβεβαιώνει τις πληροφορίες που αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, επιβεβαιώνοντας το περιεχόμενο της διαδικασίας επιλογής των Mathis & Jackson, 1994; De Cenzo & Robbins, 1996; Sherman et al., 1998.

Επίσης, από την έρευνα προκύπτει ότι συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος δεν κάνει τηλεφωνικές συνεντεύξεις ούτε και ψυχομετρικά τεστ. Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι δεν γίνονται ψυχομετρικά τεστ στην Ελλάδα, καθώς οι Schmidt και Hunter (1981) αναφέρουν στην βιβλιογραφία ότι οι αμερικανικές δημόσιες υπηρεσίες θα εξοικονομούσαν τεράστια χρηματικά ποσά ετησίως, αν έκαναν επιλογή προσωπικού με βάση τα ψυχομετρικά τεστ.

Διαπιστώθηκε, ακόμη, ότι τα τρία πιο βασικά χαρακτηριστικά που οι συνεντευκτές θεωρούν ότι γίνονται εμφανή μέσα από τη συνέντευξη του υποψηφίου είναι, οι επικοινωνιακές του δεξιότητες, η πειθώ του και η αναλυτική του ικανότητα. Σχετικό άρθρο στη βιβλιογραφία συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας μόνο ως προς την πειθώ.

Η πλειοψηφία των συνεντευκτών πιστεύει ότι οι συμπεριφορικές ερωτήσεις δίνουν συνήθως τα καλύτερα αποτελέσματα, ακολουθούν οι καταστασιακές και στην τελευταία θέση βρίσκονται οι βιογραφικές. Αυτό επιβεβαιώνει και η βιβλιογραφία αφού σύμφωνα με έρευνες βρέθηκε ότι η συμπεριφορική συνέντευξη βελτιώνει τη διαδικασία επιλογής και τις τελικές αποφάσεις (Barclay, 2001), καθώς επίσης και από το ότι οι συμπεριφορικές και οι καταστασιακές έχουν την υψηλότερη εγκυρότητα και αξιοπιστία (Bratton & Gold, 2003).

Επίσης, από την έρευνα βρέθηκε ότι ο τύπος συνέντευξης που η συντριπτική πλειοψηφία των συνεντευκτών προτιμά, διότι θεωρεί ότι δίνει τα πιο αξιόπιστα αποτελέσματα, είναι η ημιδομημένη συνέντευξη, μικρή ποσότητα δείγματος απάντησε τη δομημένη και αμελητέα την ελεύθερη συνέντευξη. Τα αποτελέσματα με τη βιβλιογραφία δεν συμφωνούν ως προς τη δομημένη συνέντευξη αφού, κατά τη βιβλιογραφία οι δομημένες (Eder et al., 1989) και οι ημιδομημένες συνεντεύξεις έχουν υψηλότερη εγκυρότητα από τις μη δομημένες (Jackson & Schuler, 2003), καθώς επίσης με τις δομημένες και ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι πιο εύκολο να

ανακαλυφθούν αν υπάρχουν οι κατάλληλες δεξιότητες για συγκεκριμένη θέση εργασίας (Barclay, 1999).

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι αρκετές φορές η προσωπική κρίση (διαίσθηση) του συνεντευκτή επηρεάζει τον τρόπο που τελικά αξιολογείται ένας υποψήφιος. Ένα μικρό ποσοστό του δείγματος συνήθως επηρεάζεται από αυτήν και ένα ακόμα πιο μικρό επηρεάζεται σπάνια.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί ότι αρκετές φορές (53,33%) η συνέντευξη από μόνη της μπορεί να προβλέψει επιτυχώς τη μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων. Ένα ποσοστό 33,33% θεωρεί ότι συνήθως μπορεί, το 6,67% σπάνια και το ίδιο ποσοστό πιστεύει ότι η συνέντευξη από μόνη της ποτέ δεν μπορεί να αποτελέσει επιτυχή πρόβλεψη για τη μελλοντική απόδοση του συνεντευξιζόμενου. Ο Χυτήρης (2001), αναφέρει ότι η συμπεριφορική συνέντευξη αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου. Βέβαια, σύμφωνα με τον Cook (2004), συνήθως η συνέντευξη δε χρησιμοποιείται μόνη της, αλλά συνδυάζεται με βιογραφικά σημειώματα, έντυπες αιτήσεις και συστάσεις.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης, το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συνεντευκτών (66,67%) σπάνια μπορεί να επηρεαστεί από 1-2 θετικά (ή αρνητικά) στοιχεία ώστε να αγνοήσει τα υπόλοιπα μειονεκτήματα (ή πλεονεκτήματα) και να τερματίσει τη συνέντευξη. Το 16,67% επηρεάζεται αρκετές φορές από αυτά και το υπόλοιπο 16,67% δεν επηρεάζεται ποτέ. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αυτό είναι το λεγόμενο halo effect, ένα από τα βασικά λάθη που μπορούν να κάνουν οι συνεντευκτές με αποτέλεσμα να αποτύχει η συνέντευξη (Pollock, 2002)). Άρα, τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά.

Σχεδόν όλοι οι συνεντευκτές του δείγματος (93,33%) δήλωσαν ότι δεν πρόκειται να τερματίσουν τη διαδικασία της συνέντευξης αν βρουν τον 'ιδανικό' υποψήφιο για τη δουλειά.

Κάτι άλλο που διαπιστώθηκε από την έρευνα είναι ότι η μη λεκτική συμπεριφορά του υποψηφίου επηρεάζει αρκετά το 40% των συνεντευκτών και το 30% αυτών επηρεάζεται πολύ από αυτή. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τους Gilmore και Ferris (1989) που υποστηρίζουν ότι η μη λεκτική συμπεριφορά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των εντυπώσεων των συνεντευκτών, καθώς και με έρευνες (Pease, 1991) που επιβεβαιώνουν ότι, το 65% της ανθρώπινης επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσα από τη γλώσσα του σώματος και το υπόλοιπο

35% από τη χρήση λέξεων. Επίσης, από έρευνα του Παντείου Πανεπιστημίου, η μη λεκτική επικοινωνία στο 95% των περιπτώσεων φάνηκε να συμβαδίζει με τα λεγόμενα των υποψηφίων και να ενισχύει την εικόνα που σχημάτιζε για εκείνους ο συνεντευκτής. Μόλις ένα 5% προσπαθούσε να προβάλλει με το λόγο στοιχεία διαφορετικά από εκείνα που πρόδιδε η γενικότερη συμπεριφορά του. Το μόνο πρόβλημα που υπάρχει είναι ότι η μη λεκτική επικοινωνία μεταφράζεται διαφορετικά σε κάθε άνθρωπο. Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει να αγνοείται (Breakwell, 1995).

Τέλος, οι κυριότερες μέθοδοι που οι συνεντευκτές θεωρούν ως τις πιο αποτελεσματικές είναι η συνέντευξη με ποσοστό 80%, τα ψυχομετρικά τεστ με ποσοστό 23,33% και το βιογραφικό σημείωμα- αίτηση πρόσληψης με ποσοστό 20%. Από τη βιβλιογραφία, βλέπουμε ότι η συνέντευξη επιλογής είναι όντως μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και η πιο διαδεδομένη (Κάντας, 1998), που αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας πρόσληψης, (ανώτατο όριο εγκυρότητας για τις δομημένες συνεντεύξεις $r = 0.67$ (Cascio, 1998)), το οποίο ο περισσότερος κόσμος θεωρεί ιδιαίτερα κρίσιμο, δύσκολο αλλά και αγχωτικό (Descoin & Βιταντζάκης, 1993). Όπως αναφέρει ο Cook (2004), συνήθως η συνέντευξη δε χρησιμοποιείται μόνη της, αλλά συνδυάζεται με βιογραφικά σημειώματα, έντυπες αιτήσεις και συστάσεις, επιβεβαιώνοντας έτσι τα αποτελέσματα της έρευνας.

5.1. Στοιχεία που μπορεί να επηρέασαν τα αποτελέσματα

Η παρούσα έρευνα οδήγησε σε κάποια συμπεράσματα, ωστόσο σε αυτό το σημείο σωστό θα ήταν να αναφερθούν κάποια στοιχεία τα οποία μπορεί να επηρέασαν την έρευνα και τα αποτελέσματα που βρέθηκαν να μην είναι απολύτως αξιόπιστα.

Πρώτα από όλα το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε δεν ήταν αρκετά μεγάλο. Καλό θα ήταν να χρησιμοποιηθεί ένα μεγαλύτερο δείγμα ώστε να είναι πιο αντιπροσωπευτικό.

Επίσης, μπορεί οι κλίμακες του Likert⁵ που χρησιμοποιήθηκαν στις απαντήσεις πολλαπλής επιλογής μερικών ερωτήσεων, να μην έγιναν ξεκάθαρες από όλους τους συνεντευκτές, λόγω του ότι ο καθένας μπορεί να αντιλαμβάνοταν διαφορετικά τις απαντήσεις 2, 3 και 4. Σε περίπτωση, όμως, που συνέβη αυτό, η απόκλιση θα ήταν μικρή.

Ένα άλλο στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα είναι ότι κάποιοι συνεντευκτές ενδεχομένως να ήθελαν να απαντήσουν ιδανικά για τις επιχειρήσεις τους (ότι ο τρόπος διεξαγωγής συνέντευξης που εφαρμόζουν είναι πάντα σωστός) ώστε να κάνουν καλή εντύπωση. Αυτό, βέβαια, ελπίζουμε ότι περιορίστηκε διότι οι συνεντευκτές είχαν ενημερωθεί για το σκοπό και τη χρήση των δεδομένων (δε θα χρησιμοποιηθούν μεμονωμένα και ούτε θα δημοσιευθούν) και άρα κάτι τέτοιο θα ήταν παντελώς άσκοπο εκ μέρους τους.

Όσον αφορά στο ενδεχόμενο περαιτέρω έρευνας πολύ ενδιαφέρον θα είχε εάν στην έρευνα είχε συμπεριληφθεί και ερωτηματολόγιο για τους συνεντευξιζόμενους ώστε στη συνέχεια να γινόταν σύγκριση των απόψεων των συνεντευκτών με αυτές των συνεντευξιζόμενων. Σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα θα ήταν πιο ακριβή.

Τέλος, ενδιαφέρον θα παρουσίαζαν τα αποτελέσματα της έρευνας, με ερευνητικό ερώτημα, «οι συνεντευξιζόμενοι θα επηρεάζονταν από το φύλο σε περίπτωση που βαθμολογούσαν τους συνεντευκτές τους»; (σχετική έρευνα, Holloway και Johnston, 2006).

⁵ Κλίμακα Likert 1: 1=ποτέ, 2=σπάνια, 3=αρκετές φορές, 4=συνήθως, 5=πάντα.

Κλίμακα Likert 2: 1=καμία, 2=λίγες, 3=αρκετές, 4=πολλές, 5=όλες.

Κλίμακα Likert 3: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=αρκετά, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ.

Παράρτημα 1: Συστατική επιστολή



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-
Μάνατζμεντ Τουρισμού

Αξιότιμε Κύριε/ Αξιότιμη Κυρία,

Ονομάζομαι Γεωργία Δασκαλάκη και παρακολουθώ το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων- Μάνατζμεντ Τουρισμού του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Βρίσκομαι στο στάδιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «Ανάλυση Διαδικασιών Επιλογής Προσωπικού». Ο επιβλέπων καθηγητής μου είναι ο Δρ. Μιχαήλ Σφακιανάκης, Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Όπως γνωρίζετε, η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση, εξαιτίας των σοβαρών αρνητικών συνεπειών που μπορεί να προκαλέσουν τυχόν λανθασμένες αποφάσεις και ως εκ τούτου έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένες μέθοδοι με σκοπό να υποστηρίξουν ένα πιο αντικειμενικό αποτέλεσμα. Απευθυνόμαστε λοιπόν σε σας και ζητούμε τη συμβολή σας, ως έμπειρο στέλεχος στην πρόσληψη προσωπικού, προκειμένου να μελετήσουμε τις πρακτικές που εφαρμόζονται στη χώρα μας. Γι' αυτό το σκοπό παρακαλούμε θερμά να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Σας ευχαριστήσουμε εκ των προτέρων και σας διαβεβαιώνουμε ότι τα δεδομένα που θα συγκεντρωθούν είναι εμπιστευτικά και δεν πρόκειται σε καμία περίπτωση να δημοσιευθούν. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σας αποσταλούν, εφόσον το επιθυμείτε.

Με εκτίμηση,
Γεωργία Δασκαλάκη

Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις ή απορίες, η ηλεκτρονική μου διεύθυνση είναι gdaskalak@hotmail.com και το τηλέφωνο μου είναι: 6976626083

Επιθυμώ να μου αποστείλετε μια περίληψη των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας **€** και η ηλεκτρονική μου διεύθυνση (ή fax) είναι:.....

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο

<p style="text-align: center;">ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΜΕΣΑΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ)</p>
--

Προφίλ εταιρείας

- 1) Όνομα εταιρείας:.....
- 2) Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στην εταιρεία σας;
- 3) Σε ποιο κλάδο ανήκει η εταιρεία σας (τραπεζικό, βιομηχανικό, συμβουλευτικό, κ.α.);
.....
- 4) Πόσα άτομα εργάζονται συνολικά στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού;.....

Στοιχεία ερωτώμενου:

- 5) Φύλο: Άντρας £ Γυναίκα £
- 6) Ηλικία: 20-30 £ 31-40 £ 41-50 £ ≥ 51 £
- 7) Ιδιότητα(στην επιχείρηση):.....
- 8) Επίπεδο εκπαίδευσης: Απόφοιτος λυκείου £
Απόφοιτος Ι.Ε.Κ. £
Απόφοιτος Τ.Ε.Ι. £
Απόφοιτος Α.Ε.Ι. £
Μεταπτυχιακές σπουδές £
- 9) Τι είδους ειδική εκπαίδευση έχετε λάβει; (μπορείτε να σημειώσετε πάνω από μια απαντήσεις)
I. Ειδικό πτυχίο HR £
II. Παρακολούθηση σεμιναρίων £
III. On the job training (π.χ. παρακολούθηση έμπειρων συνεντευκτών, συμμετοχή ως παρατηρητές κ.α.) £
IV. Καμία £
V. Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):.....

10) Εμπειρία στο τμήμα ανθρώπινων πόρων:

- α. έως 1 χρόνο β. 1-5 χρόνια γ. 6-10 χρόνια δ. 11 και άνω

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν μόνο στην επιλογή μεσαίων στελεχών (middle managers). Τα μεσαία στελέχη είναι οι προϊστάμενοι, οι τμηματάρχες, που βρίσκονται στη μέση της ιεραρχίας και συνδέουν τους άμεσους υφισταμένους τους (επόπτες, επιθεωρητές) με τα υψηλόβαθμα στελέχη.

Εταιρικές οδηγίες για τις διαδικασίες επιλογής πρόσληψης μεσαίων στελεχών:

11) Ο αριθμός των συνεντεύξεων για την επιλογή προσωπικού, καθορίζεται από εσάς προσωπικά; Ναι **£** Όχι **£**

12) Υπάρχει συγκεκριμένο πρωτόκολλο για την επιλογή πρόσληψης προσωπικού από την εταιρεία; Ναι **£** Όχι **£** Όσοι απάντησαν ναι απαντούν και τη 13.

13) Ως προς τις συνεντεύξεις επιλογής:

α). Ακολουθείτε αυστηρά το πρωτόκολλο **£**

β). Παίρνετε πρωτοβουλίες λόγω της εμπειρίας σας **£**

14) Πόσες συνεντεύξεις διεξάγετε συνήθως μέχρι να προσλάβετε έναν υποψήφιο; (για middle managers)

1 **£** 2 **£** 3 **£** 4 **£** 5 **£** ≥ 6 **£**

15) Πόσοι συνεντευκτές διεξάγουν συνήθως την συνέντευξη;

1 **£** 2 **£** 3 **£** 4 **£** 5 **£** ≥ 6 **£**

16) Οι συνεντεύξεις ως προς τον αριθμό των υποψηφίων, είναι:

Ατομικές **£** Ομαδικές **£** Και τα δύο **£**

17) Για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας χρησιμοποιούνται οι ίδιοι συνεντευκτές στην εξέταση των υποψηφίων;

Ποτέ Σπάνια Αρκετές φορές Συνήθως Πάντα
1 **£** 2 **£** 3 **£** 4 **£** 5 **£**

18) Σε τι χώρο διεξάγονται οι συνεντεύξεις;

I. Αίθουσα συνεδριάσεων **£**

II. Κλειστό γραφείο ενός συνεντευκτή **£**

III. Open space γραφείο **£**

Άλλο (παρακαλώ σημειώστε).....

19) Από ποιούς παράγοντες εξαρτάται η διάρκεια της συνέντευξης; (μπορείτε να σημειώσετε πάνω από μια απαντήσεις)

- | | |
|--|---|
| I. Σημαντικότητα της θέσης εργασίας: | £ |
| II. Ποιότητα του βιογραφικού του υποψηφίου: | £ |
| III. Ελλιπή στοιχεία στο βιογραφικό- διευκρινήσεις: | £ |
| IV. Γρήγορη κατανόηση του αν ταιριάζει ο υποψήφιος με τη θέση: | £ |
| V. Προηγούμενη γνώση του υποψηφίου: | £ |
| VI. Το στάδιο που βρίσκεται η διαδικασία επιλογής (1 ^η συνέντευξη, 2 ^η) | £ |
| VII. Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):..... | |

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

Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

21) Παρέχετε feedback στους υποψηφίους που απορρίφθηκαν;

Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

22) Οι συνεντεύξεις βασίζονται σε ανάλυση της θέσης εργασίας;

Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

23) Πόσες ερωτήσεις που θα γίνουν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων έχουν σχεδιαστεί πριν τη συνέντευξη;

Καμία	Λίγες	Αρκετές	Πολλές	Όλες
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

24) Όσον αφορά στην ίδια θέση εργασίας, πόσες από τις ερωτήσεις που κάνετε είναι ίδιες για όλους τους υποψηφίους;

Καμία	Λίγες	Αρκετές	Πολλές	Όλες
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

25) Πώς αξιολογείτε το βαθμό δόμησης των συνεντεύξεων που χρησιμοποιείτε;

Μη δομημένη				Αυστηρά δομημένη
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

26) Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης χρησιμοποιείτε ειδικό έντυπο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υποψηφίων;

Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

27) Επιβεβαιώνετε τις πληροφορίες που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου;

Ναι **£** Όχι **£**

28) Κάνετε τηλεφωνικές συνεντεύξεις; Ναι **£** Όχι **£**

29) Χρησιμοποιείτε ψυχομετρικά τεστ; Ναι **£** Όχι **£**

Προσωπική άποψη του συνεντευκτή:

30) Συνήθως ποιά χαρακτηριστικά του υποψηφίου είναι εμφανή μέσα από τη συνέντευξη (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις);

Ομαδικό πνεύμα: **£**

Προσαρμοστικότητα: **£**

Επικοινωνιακές δεξιότητες: **£**

Αναλυτική ικανότητα: **£**

Ηγετικές δεξιότητες: **£**

Πειθώ: **£**

Δημιουργικότητα: **£**

Άλλο(παρακαλώ σημειώστε):.....

31) Ποιές ερωτήσεις πιστεύετε ότι δίνουν συνήθως τα καλύτερα αποτελέσματα (μπορείτε να σημειώσετε περισσότερες από μια απαντήσεις):

I. Βιογραφικές ερωτήσεις (ερωτήσεις που αναφέρονται στο βιογραφικό του υποψηφίου) **£**

II. Συμπεριφορικές ερωτήσεις (ερωτήσεις που προσπαθούν να αναδείξουν συμπεριφορές που έχει επιδείξει ο υποψήφιος κατά το παρελθόν, π.χ. στην προηγούμενη δουλειά του): **£**

III. Καταστασιακές ερωτήσεις (ερωτήσεις που προσπαθούν να διαπιστώσουν πως θα αντιδρούσε ο υποψήφιος σε υποθετικές μελλοντικές καταστάσεις): **£**

32) Ποιό τύπο συνέντευξης προτιμάτε διότι θεωρείτε ότι δίνει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα;

α. Ελεύθερη

β. Ημιδομημένη

γ. Δομημένη

δ. Αυτόν που προτείνει η εταιρεία (παρακαλώ σημειώστε).....

ε. Κάτι παραπάνω από αυτό που προτείνει η εταιρεία

33) Η προσωπική σας κρίση (διαίσθηση), σας επηρεάζει στον τρόπο που τελικά αξιολογείτε κάποιον υποψήφιο;

Ποτέ
1 **£**

Σπάνια
2 **£**

Αρκετές φορές
3 **£**

Συνήθως
4 **£**

Πάντα
5 **£**

34) Πιστεύετε ότι η συνέντευξη, από μόνη της, μπορεί να προβλέψει επιτυχώς τη μελλοντική εργασιακή απόδοση των υποψηφίων:

Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

35) Αφήνετε 1-2 θετικά (ή αρνητικά) των υποψηφίων να σας επηρεάσουν τόσο ώστε να αγνοήσετε τα υπόλοιπα μειονεκτήματα (ή προσόντα) και να τερματίσετε τη συνέντευξη;

Ποτέ	Σπάνια	Αρκετές φορές	Συνήθως	Πάντα
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

36) Όταν βρείτε τον 'ιδανικό' υποψήφιο για τη δουλειά αλλά δεν έχετε δει όλους τους υποψηφίους ακόμα, η διαδικασία των συνεντεύξεων θα τερματιστεί; Ναι £ Όχι £

37) Επηρεάζεστε από τη μη λεκτική συμπεριφορά του υποψηφίου;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1 £	2 £	3 £	4 £	5 £

38) Ποιά μέθοδο από τις παρακάτω θεωρείτε πιο αποτελεσματική;

I. Συνέντευξη επιλογής:	£
II. Διάφορα τεστ εκτέλεσης εργασίας (δεξιότητων):	£
III. Ψυχομετρικά τεστ (νοημοσύνης, προσωπικότητας):	£
IV. Συστάσεις ή προτάσεις των ήδη εργαζομένων:	£
V. Μελέτες περιπτώσεων (case studies):	£
VI. Βιογραφικό σημείωμα- αίτηση πρόσληψης:	£
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε):.....	

Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο που διαθέσατε !

Για τυχόν σχόλια ή ερωτήσεις που δεν περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, παρακαλώ να τα διατυπώσετε στο χώρο που υπάρχει εδώ.

Παράρτημα 3: Πίνακες Spss

Summarize

Case Processing Summary(a)

	Cases Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ΦΥΛΟ	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
ΗΛΙΚΙΑ	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΔ_1	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΔ_2	20	66,7%	10	33,3%	30	100,0%
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΔ_3	8	26,7%	22	73,3%	30	100,0%
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%
ΘΕΤ_ΑΡΝ_ΕΠΙΡ	30	100,0%	0	,0%	30	100,0%

a Limited to first 100 cases.

Case Summaries(a)

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙ Δ_1	ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙ Δ_2	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	ΘΕΤ_ΑΡΝ_
	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
	ΑΝΤΡΑΣ	>=51	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	.	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
	ΑΝΤΡΑΣ	>=51	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	.	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
	ΑΝΤΡΑΣ	>=51	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΣΠΑΝΙΑ
	ΓΥΝΑΙΚ Α	41-50	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΤΕ
	ΑΝΤΡΑΣ	41-50	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
	ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	.	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΣΠΑΝΙΑ	ΣΠΑΝΙΑ
0	ΑΝΤΡΑΣ	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ
1	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
2	ΓΥΝΑΙΚ Α	41-50	ΑΛΛΟ	.	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΣΠΑΝΙΑ
3	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	1-5 ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
4	ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	1-5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
5	ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	1-5 ΕΤΗ	ΣΠΑΝΙΑ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
6	ΑΝΤΡΑΣ	31-40	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
7	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
8	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	.	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
9	ΓΥΝΑΙΚ Α	41-50	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	ΑΛΛΟ	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΣΠΑΝΙΑ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
0	ΓΥΝΑΙΚ Α	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
1	ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	.	1-5 ΕΤΗ	ΣΠΑΝΙΑ	ΣΠΑΝΙΑ

2		ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	1-5 ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΣΠΑΝΙΑ
3		ΑΝΤΡΑΣ	41-50	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	.	1-5 ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΠΟΤΕ
4		ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΑΛΛΟ	.	.	1-5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
5		ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	1-5 ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
6		ΑΝΤΡΑΣ	>=51	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	.	.	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
7		ΑΝΤΡΑΣ	>=51	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
8		ΑΝΤΡΑΣ	31-40	ΣΕΜΙΝΑΡΙ Α	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	.	6-10 ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΠΟΤΕ
9		ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	.	.	0-1 ΕΤΟΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΠΟΤΕ
0		ΓΥΝΑΙΚ Α	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	.	.	0-1 ΕΤΟΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ
Total	N	30	30	30	20	8	30	30	30
	Mean	1,67	2,20	1,83	2,60	3,25	2,90	3,03	2,00
	Median	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00
	Minimum	ΑΝΤΡΑΣ	20-30	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗ ΡΗΤΕΣ	0-1 ΕΤΟΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ
	Maximum	ΓΥΝΑΙΚ Α	>=51	ΑΛΛΟ	ΠΑΡΑΤΗΡΗ ΤΕΣ	ΑΛΛΟ	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	ΣΥΝΗΘΩΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ
	Std. Deviation	,479	1,064	1,020	,503	,707	,923	,615	,587
	Std. Error of Kurtosis	,833	,833	,833	,992	1,481	,833	,833	,833
	Std. Error of Skewness	,427	,427	,427	,512	,752	,427	,427	,427

a Limited to first 100 cases.

Frequencies

Statistics

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚΠΑ ΙΔ_1	ΕΙΔ_ΕΚΠΑ ΙΔ_2	ΕΙΔ_ΕΚΠΑ ΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡΙ Α	ΔΙΑΙΣΘΗΣ Η	ΘΕΤ_ΑΡΝ_Ε ΠΙΡ
N	Valid	30	30	30	20	8	30	30	30
	Missing	0	0	0	10	22	0	0	0
Mean		1,67	2,20	1,83	2,60	3,25	2,90	3,03	2,00
Median		2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00

Frequency Table

ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΡΑΣ	10	33,3	33,3	33,3
	ΓΥΝΑΙΚ Α	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	9	30,0	30,0	30,0
	31-40	11	36,7	36,7	66,7
	41-50	5	16,7	16,7	83,3
	>=51	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΑ_1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΤΥΧΙΟ Η&R	12	40,0	40,0	40,0
	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	15	50,0	50,0	90,0
	ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΕ Σ	1	3,3	3,3	93,3
	ΆΛΛΟ	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

EIA_EKΠΑΙΑ_2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	8	26,7	40,0	40,0
	ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΕ Σ	12	40,0	60,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

EIA_EKΠΑΙΑ_3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΕ Σ	7	23,3	87,5	87,5
	ΑΛΛΟ	1	3,3	12,5	100,0
	Total	8	26,7	100,0	
Missing	System	22	73,3		
Total		30	100,0		

ΕΜΠΕΙΡΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-1 ΕΤΟΣ	2	6,7	6,7	6,7
	1-5 ΕΤΗ	8	26,7	26,7	33,3
	6-10 ΕΤΗ	11	36,7	36,7	70,0
	11 ΚΑΙ ΑΝΩ ΕΤΗ	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΣΠΑΝΙΑ	5	16,7	16,7	16,7
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	19	63,3	63,3	80,0
	ΣΥΝΗΘΩΣ	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

ΘΕΤ_ΑΡΝ_ΕΠΙΡ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΤΕ	5	16,7	16,7	16,7
ΣΠΑΝΙΑ	20	66,7	66,7	83,3
ΑΡΚΕΤΕΣ	5	16,7	16,7	100,0
ΦΟΡΕΣ				
Total	30	100,0	100,0	

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ΦΥΛΟ	30	1	2	1,67	,479
ΗΛΙΚΙΑ	30	1	4	2,20	1,064
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΔ_1	30	1	5	1,83	1,020
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΔ_2	20	2	3	2,60	,503
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΔ_3	8	3	5	3,25	,707
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	30	1	4	2,90	,923
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	30	2	4	3,03	,615
ΘΕΤ_ΑΡΝ_ΕΠΙΡ	30	1	3	2,00	,587
Valid N (listwise)	8				

PPlot**Case Processing Summary**

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_1	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_2	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	ΘΕΤ_ΑΡΝ_ΕΠΙΡ
Series or Sequence Length	30	30	30	30	30	30	30	30
Number of Missing Values in the Plot	0	0	0	0	0	0	0	0
User-Missing System-Missing	0	0	0	10	22	0	0	

The cases are unweighted.

Estimated Distribution Parameters

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_1	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_2	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡΙΑ Α	ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ Η	ΘΕΤ_ΑΡΝ_ ΕΠΙΡ	
Normal Distribution	Location Scale	1,67 ,479	2,20 1,064	1,83 1,020	2,60 ,503	3,25 ,707	2,90 ,923	3,03 ,615	2,00 ,587

The cases are unweighted.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	8	26,7
	Excluded(a)	22	73,3
	Total	30	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,603	,676	8

Inter-Item Correlation Matrix

	ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚΠΑ ΙΑ_1	ΕΙΔ_ΕΚΠΑ ΙΑ_2	ΕΙΔ_ΕΚΠΑ ΙΑ_3	ΕΜΠΕΙΡΙΑ Α	ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ Η	ΘΕΤ_ΑΡΝ_Ε ΠΙΠ
ΦΥΛΟ	1,000	-,617	,218	,218	,218	-,522	-,120	,333
ΗΛΙΚΙΑ	-,617	1,000	,404	,404	,404	,966	-,223	,069
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΑ_1	,218	,404	1,000	1,000	1,000	,570	-,552	,655
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΑ_2	,218	,404	1,000	1,000	1,000	,570	-,552	,655
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙΑ_3	,218	,404	1,000	1,000	1,000	,570	-,552	,655
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	-,522	,966	,570	,570	,570	1,000	-,314	,174
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	-,120	-,223	-,552	-,552	-,552	-,314	1,000	-,843
ΘΕΤ_ΑΡΝ_ΕΠΙΠ	,333	,069	,655	,655	,655	,174	-,843	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,250	1,125	3,250	2,125	2,889	,473	8
Inter-Item Correlations	,207	-,843	1,000	1,843	-1,187	,299	8

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Between People	6,750	7	,964		
Within People					
Between Items	26,500	7	3,786	9,893	,000
Residual	18,750	49	,383		
Total	45,250	56	,808		
Total	52,000	63	,825		

Grand Mean = 2,25

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Correlations

Correlations

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_1	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_2	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΔΙΑΙΣΘΗ ΣΗ	ΘΕΤ_Α ΕΠΙΡ
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	1	-,676(**)	-,047	-,089	,218	-,390(*)	-,195	,122
	Sig. (2-tailed)		,000	,805	,709	,604	,033	,302	,519
	N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	-,676(**)	1	,223	,377	,404	,794(**)	,200	,166
	Sig. (2-tailed)	,000		,237	,101	,321	,000	,288	,382
	N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙ _1	Pearson Correlation	-,047	,223	1	1,000(**)	1,000(**)	,201	,339	-,058
	Sig. (2-tailed)	,805	,237		,000	,000	,286	,067	,762
	N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙ _2	Pearson Correlation	-,089	,377	1,000(**)	1	1,000(**)	,467(*)	,161	-,186
	Sig. (2-tailed)	,709	,101	,000		,000	,038	,497	,432
	N	20	20	20	20	8	20	20	20
ΕΙΔ_ΕΚΠΑΙ _3	Pearson Correlation	,218	,404	1,000(**)	1,000(**)	1	,570	-,552	,655
	Sig. (2-tailed)	,604	,321	,000	,000		,140	,156	,078
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson Correlation	-,390(*)	,794(**)	,201	,467(*)	,570	1	-,055	,191
	Sig. (2-tailed)	,033	,000	,286	,038	,140		,774	,312
	N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	Pearson Correlation	-,195	,200	,339	,161	-,552	-,055	1	-,191
	Sig. (2-tailed)	,302	,288	,067	,497	,156	,774		,312
	N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΘΕΤ_ΑΠΝ_ _ΠΙΡ	Pearson Correlation	,122	,166	-,058	-,186	,655	,191	-,191	1
	Sig. (2-tailed)	,519	,382	,762	,432	,078	,312	,312	
	N	30	30	30	20	8	30	30	30

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

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

Nonparametric Correlations

Correlations

			ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΙΔ_ΕΚΠ ΑΙΔ_1	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_2	ΕΙΔ_ΕΚ ΠΑΙΔ_3	ΕΜΠΕΙΡ ΙΑ	ΔΙΑΙΣΘΗΣΗ	ΘΕΤ_ΑΡΝ_ ΕΠΠ
pearman's rho	ΦΥΛΟ	Correlation	1,000	-,649(**)	-,236	-,089	,218	-,391(*)	-,195	,122
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,210	,709	,604	,033	,301	,519
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΗΛΙΚΙΑ	Α	Correlation	-,649(**)	1,000	,455(*)	,472(*)	,442	,822(**)	,203	,125
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,011	,036	,272	,000	,282	,509
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΕΙΔ_ΕΚΠ ΚΠΑΙ Δ_1	Α	Correlation	-,236	,455(*)	1,000	1,000(**)	1,000(**)	,324	,348	-,059
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,210	,011	.	.	.	,081	,060	,756
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΕΙΔ_ΕΚΠ ΚΠΑΙ Δ_2	Α	Correlation	-,089	,472(*)	1,000(**)	1,000	1,000(**)	,482(*)	,161	-,186
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,709	,036	.	.	.	,031	,497	,432
		N	20	20	20	20	8	20	20	20
ΕΙΔ_ΕΚΠ ΚΠΑΙ Δ_3	Α	Correlation	,218	,442	1,000(**)	1,000(**)	1,000	,535	-,571	,655
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,604	,272	.	.	.	,172	,139	,078
		N	8	8	8	8	8	8	8	8
ΕΜΠΕΙΡ ΙΑ	Α	Correlation	-,391(*)	,822(**)	,324	,482(*)	,535	1,000	-,060	,175
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,033	,000	,081	,031	,172	.	,751	,354
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΔΙΑΙΣ ΘΗΣΗ	Α	Correlation	-,195	,203	,348	,161	-,571	-,060	1,000	-,191
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,301	,282	,060	,497	,139	,751	.	,313
		N	30	30	30	20	8	30	30	30
ΘΕΤ_ ΑΡΝ_ ΕΠΠ	Α	Correlation	,122	,125	-,059	-,186	,655	,175	-,191	1,000
		Coefficient								
		Sig. (2-tailed)	,519	,509	,756	,432	,078	,354	,313	.
		N	30	30	30	20	8	30	30	30

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

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Κάντας, Α., (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία, μέρος 2ο, Επιλογή - Αξιολόγηση Προσωπικού. Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998.

Κληροδέτη, Θ., & Τσιμπουκάι, Μ., (2008). Οργανωσιακή δικαιοσύνη και επιλογή προσωπικού. HR Professional, Τεύχος: 43.

Ξένος, Δ., (2003). Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Επιλογή προσωπικού (σελ. 63-64). Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα 2003.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ., (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Χαλικιάς, Γ., & Παναγιωτοπούλου, Λ., (2001). “Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση”. Σελίδες 44-47, 92-93. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.

Ρεβελιώτης, Χ., (2000). «Η αγορά εργασίας και τα μυστικά της». Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ρουμπής, Δ., (2005). Η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού και ο τρόπος χρήσης της από τις επιχειρήσεις στον Ελλαδικό χώρο. Αδημοσίευτη Διπλωματική Εργασία. ΜΠΣ στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οικονομικό Παν/μιο Αθηνών, επιβλέπων καθηγητής Νικολάου Ι.

Σκουλάς Νίκος Ε., Οικονομάκη Κυριακή Π., (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Οι συνεντεύξεις με τους υποψηφίους. Εκδόσεις Δ.& Γ. Καλοφωλιάς. Αθήνα.

Χυτήρης Λεωνίδα Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Επιλογή υποψηφίων (σελ.77-78). Εκδόσεις Interbooks. Αθήνα.

ΞΕΝΗ

Anonymous, (2003). Hearing men and seeing women at interview. Career Development International, Volume 8, Issue 3, p.159.

Armstrong, M., (2003). A Handbook of Human Resource Management Practice (9th edition).

Barclay, J., M., (1999). “Employee Selection: A question of structure”. Personnel Review, Volume 20, Number 1, 134-151.

Barclay, J., M., (2001). “Improving selection interviews with structure: organizations use of ‘behavioural’ interviews”. Personnel Review, Volume 30, Issue 1, p.81-101.

Boyle, S., Fullerton, J., Yapp, M., (1993). “The rise of assessment centre: a survey of AC usage in the UK”, Selection and Development Review, 9, 1-4.

Bratton, J., & Gold, J. (2003). "Human Resource Management: Theory and practice" (3rd edition)(p.222-223). Palgrave Macmillan, Bath Press.

Breakwell, G., (1995). Η Συνέντευξη. (Επιμέλεια Κάντας, Β.). Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Campion, M., A., PalmerD., K., & Campion, J., E., (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, Volume 50, Issue 3, p. 655-702.

Cascio, W., F., (1991). *Applied Psychology in personnel management*. 4th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Chapman, D., S., & Zweig, D., I., (2005). "Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview". *Personnel Psychology*, Volume 58, p. 673-702.

Chatman, J., (1991). "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms". *Administrative Science Quarterly*, Volume 36, p. 459-484.

Conway, J., M., Jako, R., & Goodman, D., (1995). A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. *Journal of Applied Psychology*, Volume 80, p.565-579.

Cook, M., (2004). "Personnel Selection: Adding value through people (fourth edition)." John Wiley & Sons, Ltd.

De Cenzo, D., A., & S., P., Robbins, (1996). *Human Resource Management*, J. Wiley & Sons Inc., New York.

Descoin, C., & Βιταντζάκης, Ν., (1993). "Επιλογή προσωπικού". Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Ding, V.,J., & Stillman, J., A., (2005). An empirical investigation of discrimination against overweight female job applicants in New Zealand. *New Zealand Journal of Psychology*, Volume 34, Issue 3, p.139-148.

Dipboye, R., L., (1989). "Threats to the incremental validity of interviewer judgements". Στο R. W. Eder, & G. R. Ferris (Eds.). *The employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, Cal: Sage.

Dipboye, R., L., Stramler C., S., Fontenelle, G., A., (1984). The Effects of the Application on Recall of information from the Interview. *Academy of Management Journal*, Volume 27, Issue 3, p.561-575.

Dougherty, T., W., Turban D., B., & Callender, J., C., (1994). "Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behaviour". *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, p.659-665.

Downs, S., (1989). Job sample and trainability tests. Στο P. Herriot (Ed.) *Assessment and selection in organizations*. Chichester: Wiley.

Eder, R.,W., Kucmar, K.,M., Ferris, G.,R., (1989). Employment interview research: history and synthesis. Στο R.W. Eder & G.R. Ferris (Eds.). The employment interview: Theory, research and practice. Newbury Park, Cal.: SAGE Publications

Fitz-enz, J., (1990). "Getting- and Keeping- Good Employees". Personnel 67, p. 27

Fyock, C., (2002). Why interviews fail. <http://www.cathyfyock.com/Fail.htm>

Gilmore, D., C., & Ferris, G., R., (1989). "The politics of employment interview". Στο R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.). The employment interview: Theory, research and practice. Newbury Park, Cal: Sage.

Graves, L., M., Powell, G., N., (1996). Sex similarity, quality of the employment interview and recruiters' evaluations of actual applicants. Journal of Occupational and Organizational Psychology,69, 243-261.

Harris, M., (1997). "Human resource management: A practical approach". Edition: Dryden.

Harris, M., M., & Eder, R., W., (1999). "The state of employment interview practice: Commentary and extension". In R. W. Eder & M. M. Harris (Eds.). The employment interview handbook, p. 369-398. Thousands Oaks, CA: Sage.

Hickey, K., (2002). The interview. Traffic World, Volume 266, Issue 17, p.16.

Holloway, R., & Johnston, L., (2006). Evaluating the evaluators: Perceptions of interviewers by rejected job applicants as a function of interviewer and applicant sex. Journal of Applied Social Psychology, Volume 36, Issue 11, p.2635-2648.

Howard, C., (1997). The hiring game. Canadian Business, Volume 70, Issue 12, p. 136.

Huffcutt, A., I., & Arthur, W., (1994). "Hunter & Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry level jobs". Journal of Applied Psychology, Volume 79, Number 2.

Huffcutt, A., I., & Roth, P., I., (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. Journal of Applied Psychology, Volume 83, Issue 2, p.179-189.

Huffcutt, A., I., & Woehr, D., J., (1999). "Further analyses of employment interview validity: A quantitative evaluation of interviewer- related structuring methods". Journal of Organizational Behavior, Volume 20, p. 549-560.

Ivacevich, J. M. (1998). Human Resource Management, Irwin/McGraw- Hill, 7th Edition.

Jackson, S., E., Schuler, R., S., (2003). Managing Human Resources through strategic partnerships (eighth edition). Thomson South- Western.

Judge, T., A., Higgins, C., A., & Cable, D., M., (2000). "The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research". Human Resource Management Review, Volume 10, Issue 4, p.383-406.

Judice, N., T., Neuberg, S., L., (1998). "When interviewers desire to confirm negative expectations: Self-fulfilling Prophecies and inflated applicants self-perceptions". *Basic and Applied Social Psychology*, 20.

Kirkwood, W., G., & Ralston, S., M., (1999). "Inviting meaningful applicant performances in employment interviews". *Journal of Business Communication*, Volume 36, Issue 1, p. 55-76.

Mathis, R. L. & Jackson, J.H. (1994). West Publishing Corporation, 7th edition.

Maurer, S., D., Fay, C., (1988). "Effect of situational interviews, Conventional structured interviews and training on interview rating agreement: An experimental analysis". *Personnel Psychology*, Volume 41, Issue 2, p. 329-344.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (1996). *Human Resource Management*, Prentice Hall, 6th edition.

Parsons, C., K., Cable, D., Wilkerson, J., M., (1999). "Assessment of applicant work values through interviews: The impact of focus and functional relevance". *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Volume 72, Issue 4, p. 561-566.

Pease, A., (1991), *Η γλώσσα του σώματος*, Μετ. Δ. Ευαγγελόπουλος, Έσοπτρον, Αθήνα.

Pingitore, R., Dugoni, B., L., Tindale, R., S., Spring, B., (1994). Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview. *Journal of Applied Psychology*, Volume 79, Issue 6, p.909-917.

Poelmans, S., (2001). *Basic job interviewing principles*. International Graduate School of Management, IESE Publishing.

Pollock, T., (2002). Improving your interviewing. *Automotive Design & Production*, Volume 114, Issue 12, p.10.

Popovich, P., & Wanous, J., P., (1982). A Realistic Job Preview as a Persuasive Communication. *Academy of Management Review*, p.570-578.

Riggio, R.,E., (2003). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. (4th edition). California: Prentice Hall.

Robertson, I., T., Gratton, L., Rout, U., (1990). The Validity for Situational Interviews for Administrative Jobs, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 11, p. 69-76.

Robertson, I.,T., & Kandola, R. S. (1982). Work sample tests: validity, adverse impact and applicant reaction. *Journal of Occupational Psychology*, 55, p.171-183.

Robertson, T., & Smith, M., (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Volume 74, Issue 4, p.441-472.

Russell, B., (1998), *Human Resource Management*, Irwin McGraw-Hill, 2nd Edition.

Schmidt, F., L. & Hunter, J.E. (1981). Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist*, 36, 1128-1137.

Schmidt, F., L., & Hunter, J., F., (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings". *Psychological Bulletin*, Volume 124, p.262-274.

Schmidt, F., L., & Rader, M., (1999). "Exploring the boundary conditions for interview validity: Meta-analytic validity findings for a new interview type". *Personnel Psychology*, Volume 52, Issue 2, p. 445-464.

Schmitt, N., (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 79-101.

Seegers, J., J., J., L., (1989). Assessment centres for identifying long-term potential and for self-development. Στο P. Herriot (Ed.) *Assessment and selection in organizations*. Chichester: Wiley.

Sherman, A., Bohlander, G & Snell, S. (1998). *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, 11th edition.

Sherman, A., Bohlander, G. & Snell, S. (1998). "Managing Human Resources", South-Western College publishing, 11th edition.

Smith, M., & Robertson, I., T., (1993). *Systematic personnel selection*. London: Macmillan.

Spector, P., E., (2000). *Industrial and Organizational Psychology*. (2nd edition). New York: John Wiley & Sons.

Terpstra, D., & Rozell, E., (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, Volume 26, Issue 4, p.483-495.

Yeung, R., (2003). Features: Interview Techniques- Don't ask my age. *Accountancy*, p.46.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

http://www.career.tuc.gr/biografiko_txt.htm#genikes_odigies

<http://www.cso.auth.gr/GREEK/Interview.gr.htm>

http://www.dap-oikonomikou.gr/anakoinoseis_filladia_odigos_cv_plires.pdf
Γεωργιάδης, 2007

<http://www.disabled.gr/lib/?p=8085>

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=705> HR Professional (T. 51)

<http://www.jobupdate.gr/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&p=7#7>