



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών



**ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

Της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2020»
Κωδ. ΟΠΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

**«ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΣΕ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ/ΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ
ΘΕΣΕΩΝ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 863

**ΥΠΟΕΡΓΟ 3 «ΔΡΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

Της Πράξης «ΔΡΑΣΕΙΣ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ 2014-2020»

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΣΕ
ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ/ΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗ
ΘΕΣΕΩΝ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 3543/20.6.2023 (ΑΔΑ: ΕΦΑ24691Φ0-ΨΦΥ)

Μέλη Ομάδας

Συντονιστής: Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος

Συντάκτριες:

Δρ. Φωτεινή (Φανή) Κομσέλη

Δρ. Ελισάβετ Κουσίνα

Σοφία Παπαϊωάννου

[2]



**Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ**



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	5
Κατάλογος Γραφημάτων	6
Κατάλογος Πινάκων	7
1. Θεσμικό πλαίσιο επιλογής Προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα.....	8
1.1 Εισαγωγή σχετικά με την πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα στην Ελλάδα..	9
1.2 Ιστορική αναδρομή (1990 - σήμερα).....	19
1.3 Ισχύον Θεσμικό πλαίσιο επιλογής Προϊσταμένων	26
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	37
2. Η σημασία των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας	38
2.1 Εισαγωγικά για τα περιγράμματα θέσης	39
2.2 Ιστορική αναδρομή του θεσμικού πλαισίου στην Ελλάδα σχετικά με τα περιγράμματα θέσης.....	42
2.3 Ισχύον θεσμικό πλαίσιο για τα περιγράμματα θέσης.....	44
2.4 Βασικά στοιχεία περιγραμμάτων θέσης για τη διαδικασία επιλογής σε θέση ευθύνης.....	45
2.5 Παραδείγματα περιγραμμάτων θέσεων ευθύνης στο ελληνικό δημόσιο.....	47
Βιβλιογραφικές αναφορές 2 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	52
3. Η έννοια της δομημένης συνέντευξης.....	53
3.1 Έννοια της δομημένης συνέντευξης και ο ρόλος της για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού	54
3.2 Είδη συνεντεύξεων.....	58
3.3 Σημασία της δομημένης συνέντευξης για τη διαδικασία επιλογής.....	61
3.3 ^α Η δομημένη συνέντευξη επιλογής βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.	63
3.4 Βασικές αρχές δομημένης συνέντευξης	64
Βιβλιογραφικές αναφορές 3 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	70
4 Δομή συνέντευξης και συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων	73

[3]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



4.1	Περιγραφή της διαδικασίας της συνέντευξης	74
4.2	Συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων, συμπεριφορική συνέντευξη	77
4.3	Η μεθοδολογία STAR	79
	Βιβλιογραφικές αναφορές 4 ^{ης} θεματικής ενότητας	85
5	Διαχείριση της συνέντευξης	86
5.1	Προσδιορισμός του ρόλου των μελών των συμβουλίων επιλογής στην συνέντευξη επιλογής σε κάθε φάση της συνέντευξης	87
5.2	Σημαντικά σημεία στην διαχείριση της συνέντευξης	89
	Βιβλιογραφικές αναφορές 5 ^{ης} θεματικής ενότητας	93
6.	Διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης, Σχεδιασμός, Προετοιμασία.....	94
6.1	Φάσεις δομημένης συνέντευξης	95
6.2	Σχεδιασμός δομής και περιεχομένου της δομημένης συνέντευξης.....	98
	Βιβλιογραφικές αναφορές 6 ^{ης} θεματικής ενότητας	113
7.	Συνήθη λάθη κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης	114
7.1	Ο ρόλος των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων στη συνέντευξη επιλογής.....	115
7.2	Άλλα εμπόδια κατά τη συνέντευξη επιλογής	116
7.3	Νέες μορφές συνέντευξης	119
	Βιβλιογραφικές αναφορές 7 ^{ης} θεματικής ενότητας	126
8.	Χαρακτηριστικά του καλού συνεντευκτή / της καλής συνεντεύκτριας	129
8.1	Χαρακτηριστικά του/της καλού/ής συνεντευκτή/τριας	130
8.1	Συνήθη λάθη συνεντευκτών/τιών (Don'ts) και στρατηγικές αντιμετώπισης (Dos) 133	
	Βιβλιογραφικές αναφορές 8 ^{ης} θεματικής ενότητας	136

[4]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «Διενέργεια συνεντεύξεων σε υποψήφιους/ες για ανάληψη θέσεων ευθύνης στον Δημόσιο Τομέα» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

[5]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα	Σελίδα
Γράφημα 2.1 Βήματα ανάλυσης θέσης εργασίας.	40
Γράφημα 2.2 Στοιχεία απαραίτητα για το προφίλ των υποψηφίων για θέση	41
Γράφημα 2.3 Ενδεικτική περιγραφή θέσης εργασίας	41
Γράφημα 3.1 Κατηγοριοποίηση συνεντεύξεων ως προς τη μεθοδολογία	61
Γράφημα 3.2 Στάδια συνέντευξης επιλογής	63
Γράφημα 4.1 Παράδειγμα διάκρισης γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων	78
Γράφημα 4.2 Μεθοδολογία STAR	80
Γράφημα 4.3 Ενδεικτικές ερωτήσεις με τη μεθοδολογία STAR	84
Γράφημα 5.1 Βασικά σημεία της διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης	90
Γράφημα 5.2 Στοιχεία για την αποτελεσματική διαχείριση της δομημένης συνέντευξης	91
Γράφημα 5.3 Συμβουλές για την αποτελεσματική διαχείριση τη συνέντευξης από τα μέλη του Συμβουλίου.	91
Γράφημα 8.1 Χαρακτηριστικά του/της καλού/ής συνεντευκτή/τριας	132

[6]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας	Σελίδα
Πίνακας 3.1 Οφέλη συνέντευξης επιλογής και σημεία που απαιτούν προσοχή	57
Πίνακας 3.2 Διάκριση συνεντεύξεων βάσει δομής	60
Πίνακας 3.3 Χαρακτηριστικά συνέντευξης που την καθιστούν αξιόπιστη	67
Πίνακας 4.1 Παραδείγματα διάκρισης ικανοτήτων, δεξιοτήτων σε δύο οργανισμούς	79
Πίνακας 6.1 Σημεία αποφυγής / Καλές πρακτικές κατά τη συνέντευξη	103
Πίνακας 6.2: Γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες Ενότητας Α & Ενότητας Β της δομημένης συνέντευξης	104
Πίνακας 6.3: Περιγραφή ικανοτήτων στρατηγικής αντίληψης και συντονισμού ομάδων	105
Πίνακας 6.4: Περιγραφή προσωπικών ικανοτήτων στην λήψη αποφάσεων, διαχείριση χρόνου και διαχείριση κρίσεων	105
Πίνακας 6.5: Περιγραφή προσωπικών ικανοτήτων στην δημιουργικότητα, προγραμματισμού και συνεργατικού πνεύματος	106
Πίνακας 6.6: Ερωτήσεις που αφορούν στην γνώση του αντικειμένου του φορέα	107
Πίνακας 6.7: Ενδεικτικές ερωτήσεις διερεύνησης ηγετικών ικανοτήτων	109
Πίνακας 6.8: Ενδεικτικές ερωτήσεις διερεύνησης προσωπικών ικανοτήτων	110
Πίνακας 6.9: Παράδειγμα υποθετικού σεναρίου	112
Πίνακας 7.1: Λογισμικό AVI, τεχνολογικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά αξιολόγησης	125

[7]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1. Θεσμικό πλαίσιο επιλογής Προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στο θεσμικό πλαίσιο επιλογής στον δημόσιο τομέα μέσα από μία ιστορική αναδρομή της νομολογίας σχετικά με την πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα έως το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ανώτερος στόχος της θεματικής είναι να γνωρίζουν τα ισχύοντα σχετικά με την επιλογή προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ συγκρίνουν το θεσμικό πλαίσιο που έχει εφαρμοστεί τα τελευταία έτη και αφορά στην επιλογή προϊσταμένων,
- ✓ κατανοήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το νέο θεσμικό πλαίσιο για το σύστημα επιλογής προϊσταμένων,
- ✓ γνωρίζουν τη θεωρητική θεμελίωση της ανάγκης ύπαρξης της συνέντευξης ως τμήμα της διαδικασίας επιλογής,
- ✓ αξιοποιούν τα δεδομένα του θεσμικού σχετικά με την μοριοδότηση,

ώστε να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους ως μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων με σύννομο και αποτελεσματικό τρόπο.



Έννοιες- κλειδιά: δημόσια αξιώματα, επιλογή προϊσταμένων, θεσμικό πλαίσιο.

[8]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1.1 Εισαγωγή σχετικά με την πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα στην Ελλάδα

Το παρόν εγχειρίδιο αποσκοπεί στο να φέρει τον αναγνώστη σε επαφή με την συνέντευξη ως τμήμα της διαδικασίας επιλογής στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε θέσεις ευθύνης. Κρίνεται όμως σκόπιμο πριν την αναφορά στην έννοια και τη διαδικασία της συνέντευξης και προκειμένου να γίνει πλήρως κατανοητή η σημασία της στη διαδικασία επιλογής στελεχών της δημόσιας διοίκησης, να υπάρξει αναφορά στη θεωρητική θεμελίωση της ανάγκης ύπαρξης της συνέντευξης ως τμήμα αυτής της διαδικασίας, καθώς και στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Η πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα, ως σχετιζόμενη τόσο με την αρχή του κράτους δικαίου αλλά και με την ίδια την δημοκρατική αρχή, που ορίζει ότι όλες οι εξουσίες πηγάζουν από το Λαό, υπάρχουν υπέρ αυτού και του έθνους και ασκούνται όπως ορίζει το Σύνταγμα (αρ.1 παρ.2 Σ) αποτελεί υπόθεση συνταγματικού ενδιαφέροντος. Ως πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα νοείται όχι μόνο η διαδικασία επιλογής ή πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τη Δημόσια Διοίκηση, αλλά και η επιλογή των εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης.

Στο κείμενό του το Σύνταγμα εμπεριέχει τις κατευθυντήριες γραμμές και τις εγγυήσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν την υλοποίηση ενός συστήματος επιλογής και συγκρότησης του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος με βάση την αξιοκρατική επιλογή των στελεχών και την επαγγελματική τους εξειδίκευση, αλλά και την σταθερή και ανεπηρέαστη από τις πολιτικές μεταβολές απασχόλησή τους και εξέλιξή τους, κατά το βεμπεριανό πρότυπο (Weber M., 1978) κατά το οποίο «η γραφειοκρατική διοίκηση σημαίνει πάνω από όλα κυριαρχία μέσω της γνώσης. Αυτή είναι που την καθιστά ειδικά ορθολογική». Βάσει, λοιπόν, αυτής της βεμπεριανής νομικής-ορθολογικής κυριαρχίας της γραφειοκρατίας, τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να επιλέγονται με βάση απρόσωπα κι αντικειμενικά κριτήρια, τα οποία επικεντρώνουν στα προσόντα, τις τεχνικές τους γνώσεις, καθώς και τις ικανότητές τους, που με τη σειρά τους διαγιγνώσκονται μόνο μέσω ειδικών εξετάσεων ή αναγνωρισμένων

[9]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο



εκπαιδευτικών και επαγγελματικών τίτλων. Η επικράτηση αυτού του μοντέλου στα δυτικά κράτη σταδιακά θα οδηγήσει σε μία αντίστοιχη διεύρυνση της στελέχωσης των κρατικών υπηρεσιών βάσει της αξιοκρατικής αρχής τον 19ο αι, ενώ τον 20ο αι θα εδραιωθεί η στελέχωση των κρατικών υπηρεσιών με βάση την αξιοκρατία, καθώς θα κυριαρχήσουν ο επαγγελματισμός και η αποπολιτικοποίηση της διοίκησης.

Στην ελληνική έννομη τάξη, η ρήτρα της αξιοκρατίας σε συνταγματικό επίπεδο ήταν παρούσα στα πρώτα ελληνικά συνταγματικά κείμενα, στα «Συντάγματα του Αγώνα». Πριν την ελληνική επανάσταση του 1821, η οποία, όπως και όλα τα επαναστατικά κινήματα της εποχής της επηρεάστηκε και από τη Γαλλική Επανάσταση, η αρχή της αξιοκρατίας αναφερόταν στο Μανιφέστο του Ρήγα, σε μία εκδοχή που αποτελούσε σχεδόν αντιγραφή του αντίστοιχου άρθρου της Γαλλικής Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και του Πολίτη του 1789. Μετά την Επανάσταση, στο πρώτο ελληνικό Σύνταγμα της Επιδαύρου του 1822, το άρθρο 6 όριζε ότι «όλοι οι Έλληνες εις όλα τα αξιώματα και τας τιμάς έχουσι το αυτό δικαίωμα• δοτήρ δε τούτων μόνη η αξίστης εκάστου». Η διατύπωση αυτή επαναλήφθηκε αυτολεξεί στο άρθρο 5 του Συντάγματος του Άστρους του 1823 όπως και στην παρ.8 του Κεφαλαίου Γ' του Συντάγματος της Τροιζήνας του 1827, στο οποίο οριζόταν ότι «όλοι οι Έλληνες είναι δεκτοί, έκαστος κατά το μέτρον της προσωπικής του αξίας, εις όλα τα δημόσια επαγγέλματα, πολιτικά και στρατιωτικά».

Η αξιοκρατική ρήτρα απαλείφθηκε από το «Σύνταγμα-συνάλλαγμα» του 1844, το οποίο αρκείται μόνο στην αναγνώριση της εγγύησης της ίσης πρόσβασης των Ελλήνων πολιτών στα αξιώματα και στις δημόσιες θέσεις. Ειδικότερα στο αρ. 3 παρ.1 Σ 1844 ορίζεται ότι «Οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του Νόμου και συνεισφέρουσιν αδιακρίτως εις τα δημόσια βάρη, αναλόγως της περιουσίας τους μόνοι δε οι πολίται Έλληνες είναι δεκτοί εις όλα τα δημόσια επαγγέλματα». Από το Σύνταγμα του 1844 μέχρι και το 2001, οπότε έλαβε χώρα η συνταγματική αναθεώρηση του Συντάγματος του 1975/86, η αξιοκρατική ρήτρα δεν αναφέρθηκε στα συνταγματικά κείμενα, παρά το γεγονός ότι συνυπήρχε με την αρχή της μονιμότητας ως συστατικό της στοιχείο και εννοιολογικό προαπαιτούμενο αυτής ήδη από το Σύνταγμα του 1911. Το 2001, στο πλαίσιο της συνταγματοποίησης του ν.2190/1994, περιλήφθηκε πλέον ειδική διάταξη για την αξιοκρατία, η οποία δεν επανέφερε τις διατάξεις των πρώτων συνταγμάτων, αλλά ήταν πιο ειδική, συνδέοντας την αξιοκρατία με ειδικότερες πλευρές της

[10]



διαδικασίας πρόσληψης προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, προβλέπει στο εδ. α' της παρ.7 του άρθρου 103 την πρόσληψη σύμφωνα με «προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια» ενώ στο εδ.β' και στην περίπτωση «ειδικών διαδικασιών επιλογής προσωπικού που περιβάλλονται από αυξημένες εγγυήσεις διαφάνειας και αξιοκρατίας». Καταδεικνύεται έτσι γι' άλλη μία φορά η επιφυλακτικότητα, αν όχι δυσπιστία, του συντακτικού νομοθέτη απέναντι στην ρητή κατοχύρωση της αρχής της αξιοκρατίας.

Ανεξάρτητα όμως από το γεγονός ότι ο συντακτικός νομοθέτης στέκεται επιφυλακτικά απέναντι στη ρητή κατοχύρωση της αρχής της αξιοκρατίας στη διαδικασία πρόσβασης στα δημόσια αξιώματα, αποτελεί κοινό τόπο το ότι η αρχή της αξιοκρατίας συνδέεται ουσιωδώς με τη δημοκρατική αρχή και το Κράτος δικαίου, δοθέντος του ότι η δημόσια διοίκηση ως ο εκτελεστικός βραχίονας του Κράτους έχει βασικό καθήκον αλλά και αποστολή την «συνεπή, αποτελεσματική και αξιόπιστη εφαρμογή των νόμων, των αποφάσεων και των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής, που προσδιορίζονται στην τελική μορφή από τα αρμόδια αντιπροσωπευτικά και κυβερνητικά όργανα της πολιτείας». Συνεπεία αυτής της παραδοχής, ο κοινός νομοθέτης επιλέγει να θεμελιώσει στην αξιοκρατία τόσο τη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης όσο και την διαδικασία επιλογής των εν ενεργεία δημοσίων υπαλλήλων στις θέσεις ευθύνης. Σπουδαίο ρόλο στην αναγνώριση της αξιοκρατίας, όχι μόνο ως αρχής που πρέπει να διέπει τις διαδικασίες της πρόσβασης στη δημόσια διοίκηση αλλά παράλληλα ως ατομικού δικαιώματος, του δικαιώματος στην αξιοκρατική μεταχείριση, έπαιξε και η πάγια νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας.

Τόσο, λοιπόν η θεωρία όσο και η νομολογία του ΣτΕ καταδεικνύουν ότι η δημοκρατική αρχή, στην οποία στηρίζεται όλο το οικοδόμημα της έννομης τάξης, όπως επίσης και ο γενικός κανόνας της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας και της συμμετοχής στην κοινωνική και οικονομική ζωή της χώρας, είναι τα θεωρητικά θεμέλια της αρχής της αξιοκρατίας, που ισχύει κατά την πρόσβαση των πολιτών στη δημόσια διοίκηση, και νοείται ως η συμμετοχή τους στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης -και κατά συνέπεια και στην διαδικασία της εξέλιξης του προσωπικού αυτού στην ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης- κατά τον κανόνα της προσωπικής τους αξίας. Στην πράξη αυτό σημαίνει ότι -είτε στο στάδιο

[11]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

της πρόσληψης είτε στο στάδιο της ιεραρχικής εξέλιξης-η επιλογή μεταξύ των υποψηφίων που διαθέτουν τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται για τη θέση πρέπει να γίνεται με βάση την προσωπική τους αξία, για την διαπίστωση της οποίας θα πρέπει να υφίστανται αντικειμενικά και απρόσωπα κριτήρια στο πλαίσιο μίας διαδικασίας που θα διενεργείται υπό το πρίσμα των αρχών της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας. Η επιλογή δε αυτή με βάση την αρχή της αξιοκρατίας συνδέεται και με την αρχή της αποτελεσματικότητας, διότι η επιλογή του «αξιότερου» συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και ως εκ τούτου εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, ενώ ταυτόχρονα η επιλογή με βάση τον κανόνα της προσωπικής αξίας κάθε υποψηφίου είναι ο μόνος τρόπος να παταχθεί ο «πελαταισμός» και η «κομματοκρατία», που αποτέλεσαν παθογένεια και ιδιαιτερότητα του ελληνικού πολιτικο-διοικητικού συστήματος.

Υπό το φως όλων των ανωτέρων ο κοινός νομοθέτης:

1. όσον αφορά τις προσλήψεις, με τον ν.2190/1994 , ιδρύει ανεξάρτητη αρχή αρμόδια για τις προσλήψεις αυτές, οι οποίες γίνονται μέσω γραπτού διαγωνισμού ή με σειρά προτεραιότητας επί τη βάση αντικειμενικών και προκαθορισμένων κριτηρίων. Με τροποποίηση της διάταξης που αφορά τις προσλήψεις Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού και υπαλλήλων επί θητεία (αρ.4 του ν.2527/1997 που αντικατέστησε το αρ.19 του ν.2190/1994) εισάγεται για πρώτη φορά η διαδικασία της συνέντευξης. Το 1999 (άρθρο 20 παρ.5 ν.2738/1999) προβλέπεται η συνέντευξη ως συμπληρωματική διαδικασία στο γραπτό διαγωνισμό για την πρόσληψη προσωπικού κλάδων που συνδέονταν με την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής (π.χ. ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας) με σκοπό να διακριβώνονται απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων (δείκτης νοημοσύνης, αντίληψη, ετοιμότητα αντιμετώπισης συνήθων ή έκτακτων καταστάσεων κλπ). Στη συνέχεια με το άρθρο 4 του ν.3320/2005 εισάγεται η συνέντευξη, δυνητικά και υπό προϋποθέσεις, σε όλες τις διαδικασίες προσλήψεων, με χαρακτήρα «αντικειμενικού» κριτηρίου.
2. Όσον αφορά την στελέχωση των θέσεων ευθύνης στην ιεραρχία της δημόσιας διοίκησης, με τον ν.2683/1999 υιοθετείται σύστημα πάγιας και κινητής ιεραρχίας και προβλέπεται συνέντευξη ενώπιον του αρμόδιου συμβουλίου για

[12]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

την επιλογή σε θέσεις προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, ενώ με τον ν.3528/2007 καθιερώνει την επιλογή με βάση αντικειμενικά κριτήρια (τυπικά προσόντα, χρόνος υπηρεσίας) σε συνδυασμό με τις ικανότητες και τις δεξιότητες, οι οποίες διακριβώνονταν μεταξύ άλλων και μέσω της συνέντευξης, ειδικότερα δε η προσωπικότητα του υποψηφίου και η καταλληλότητά του για τη θέση. Στο πρώτο άρθρο και των δύο κειμένων επαναλαμβάνεται σχεδόν με πανομοιότυπο τρόπο ότι σκοπός τους είναι η καθιέρωση ενιαίων και ομοιόμορφων κανόνων που διέπουν την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα ιδίως με τις αρχές της αξιοκρατίας, της ισότητας και της κοινωνικής αλληλεγγύης.

Οι επιλογές αυτές του νομοθέτη υπέστησαν κριτική από τη θεωρία, ενώ η νομολογία ακύρωσε αρκετές σχετικές διαδικασίες, τόσο στο πεδίο των προσλήψεων όσο και σε αυτό της επιλογής για τις θέσεις ευθύνης.

Ειδικότερα, η εισαγωγή της συνέντευξης ως πρόσθετο αντικειμενικό κριτήριο επιλογής στις διαδικασίες πρόσληψης με σειρά προτεραιότητας με σκοπό την αξιολόγηση της προσωπικότητας του υποψηφίου και της δυνατότητάς του να ανταποκριθεί στην άσκηση των καθηκόντων της προκηρυχθείσας θέσης έγινε δεκτή με δυσπιστία, κυρίως διότι θεωρήθηκε ότι η εισαγωγή μιας υποκειμενικής διαδικασίας αποτίμησης της προσωπικότητας ενός υποψηφίου εισήχθη ως «μετρήσιμο αντικειμενικό κριτήριο». Το ύψους του συντελεστή που είχε η συνέντευξη ως κριτήριο της προσέδιδε ιδιαίτερη βαρύτητα έναντι των λοιπών κριτηρίων και περαιτέρω τη δυνατότητα να επηρεάζει καθοριστικά το συνολικό βαθμό του υποψηφίου, αναπτύσσοντας έτσι έναν ιδιαίτερο προβληματισμό στο δημόσιο διάλογο για το αν τελικά η συνέντευξη αποτελούσε συνταγματικά αποδεκτό «αντικειμενικό» κριτήριο ή κατάφωρη υποχώρηση από την αρχή της αξιοκρατίας, παρά τις εγγυήσεις που προέβλεπε ο νόμος για τη διεξαγωγή της (3μελής Επιτροπή Α.Σ.Ε.Π. ή με αυξημένη συμμετοχή μελών της Αρχής, διακριτική ευχέρεια του Α.Σ.Ε.Π. να αποκλείσει τη διενέργεια της συνέντευξης). Ταυτόχρονα και για την περίπτωση της συνέντευξης ως συμπληρωματικού εργαλείου στο γραπτό διαγωνισμό για την πρόσληψη προσωπικού κλάδων που συνδέονταν με την ασφάλεια της ανθρώπινης ζωής (π.χ. ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας) με σκοπό να διακριβώνονται απαραίτητες

[13]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
και Επένδυση Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ικανότητες και δεξιότητες των υποψηφίων (δείκτης νοημοσύνης, αντίληψη, ετοιμότητα αντιμετώπισης συνήθων ή έκτακτων καταστάσεων κλπ) αναπτύχθηκε σχετικός προβληματισμός, διότι θεωρήθηκε ότι η πρόβλεψη της προφορικής συνέντευξης ως «προϋπόθεσης αποκλεισμού» ήταν δυνατόν να οδηγήσει στην ανατροπή του αντικειμενικού χαρακτήρα του συστήματος προσλήψεων και ιδίως της γραπτής διαγωνιστικής διαδικασίας, καθώς μετέτρεπε τη συνέντευξη από εργαλείο αξιολόγησης της προσωπικότητας σε «απόλυτο κριτήριο» και «όρο εισαγωγής του υποψηφίου στον τελικό πίνακα διοριστών».

Μια άλλη θεώρηση εστίασε στην αναγκαιότητα της συνέντευξης ως εργαλείου απαραίτητου για τη διάγνωση των «προσόντων προσωπικότητας» που δεν είναι εφικτό να διαγνωσθούν με τη χρήση των «αντικειμενικών κριτηρίων», τα δε προσόντα αυτά είναι απαραίτητα όταν πρόκειται για την πλήρωση «ειδικών θέσεων», η άσκηση των καθηκόντων των οποίων θέσεων προϋποθέτει αναγκαίως τα προσόντα αυτά. Συνακόλουθα, συνάγεται ότι αν η συνέντευξη θεωρηθεί ως εργαλείο επιλογής «ειδικού σκοπού», στις περιπτώσεις κάλυψης θέσεων ειδικών και αυξημένων διοικητικών καθηκόντων, π.χ. όταν πρόκειται για θέσεις υψηλής διοικητικής ευθύνης με αυξημένες και σημαντικές αρμοδιότητες, τότε δεν κρίνεται απαραίτητη στην περίπτωση κάλυψης θέσεων άλλων ειδικοτήτων με απλούστερα διοικητικά ή τεχνικά καθήκοντα (π.χ. καθήκοντα απλής διεκπεραίωσης διοικητικής ύλης ή εφαρμογής ευρέος φάσματος τεχνικών γνώσεων), για τις οποίες «η αξιολόγηση της προσωπικότητας δεν αποτελεί όρο της «καταλληλότητας» του υποψηφίου».

Η θεώρηση της συνέντευξης ως απόλυτου κριτηρίου που οδηγεί στην υποχώρηση από την αρχή της αξιοκρατίας ενισχύθηκε από την στάση και τη δυσπιστία της κοινωνίας απέναντι στο εργαλείο της συνέντευξης, δεδομένου ότι, σύμφωνα με σχετικές έρευνες της εποχής, θεωρείτο «χαμηλή ως προς την εγκυρότητα και μέτρια ως προς τη δικαιοσύνη», γεγονός που ενισχυόταν από την «προκατάληψη ως προς την αμεροληψία των οργάνων της διοίκησης».

Η αίσθηση της υποχώρησης από την αρχή της αξιοκρατίας δεν οφειλόταν όμως μόνο στην αναγωγή της συνέντευξης ως απόλυτου κριτηρίου, αλλά και στην διαδικασία της συνέντευξης αυτής καθεαυτής. Κυρίως δε στην έλλειψη είτε παντελώς της τήρησης πρακτικών των συνεντεύξεων είτε απλώς της αιτιολόγησης της κρίσεως των συλλογικών οργάνων, γεγονός που με τη σειρά του οφειλόταν κυρίως στην

[14]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



απουσία ρητής σχετικής πρόβλεψης στις οικείες διατάξεις.

Ο προβληματισμός αυτός μεταφέρθηκε και στις δικαστικές αίθουσες και πρώτο το ΣτΕ, με το Πρακτικό Επεξεργασίας 281/2005, προσέδωσε περαιτέρω έμφαση στις συνθήκες διαφάνειας και τις εγγυήσεις αμεροληψίας που πρέπει να θωρακίζουν τη διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης ως αντιστάθμισμα στην καθοριστική επίδραση που ασκεί στη βαθμολογία των υποψηφίων. Ειδικότερα το ΣτΕ αναφέρει: «Η αξιολόγηση των υποψηφίων επιβάλλεται να γίνεται με μεθόδους και διαδικασίες τέτοιες ώστε να εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις αμερόληπτης κρίσης και η δυνατότητα δικαστικού ελέγχου των σχετικών πράξεων των διοικητικών οργάνων. Στις μεθόδους αυτές περιλαμβάνεται και η προφορική συνέντευξη προκειμένου για την αξιολόγηση προσόντων, για τα οποία, λόγω της φύσης τους, δεν είναι πρόσφορη η εξέταση με άλλους τρόπους, διότι παρέχουν ασφαλέστερα εχέγγυα αντικειμενικής κρίσης, όπως η γραπτή εξέταση ή η προφορική εξέταση σε συγκεκριμένη, οριζόμενη εκ των προτέρων, ύλη, ή λήψη υπόψιν αντικειμενικών κριτηρίων, και για τα οποία, ως εκ τούτου, η προφορική συνέντευξη παρίσταται ως ο καταλληλότερος τρόπος επιλογής. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η προφορική συνέντευξη πρέπει να διεξάγεται με συνθήκες που να εξασφαλίζουν αφ' ενός τη διαφάνεια και αφ' ετέρου τη δυνατότητα δικαστικού ελέγχου της κρίσης των διοικητικών οργάνων». Σε συνέχεια του εν λόγω Πρακτικού Επεξεργασίας του ΣτΕ, θα ακολουθήσει μία σειρά ακυρωτικών αποφάσεων του ΣτΕ, πρωτίστως αφορώσες αποφάσεις επιλογής Γενικών Διευθυντών βάσει του ν.2683/1999 (ΣτΕ 3117/2005, 398, 3369/2007, 1070, 2119/2008, 3052, 3058/2009) με κοινό σκεπτικό: «...[...] απαιτείται [...] ως εγγύηση διαφάνειας της ενώπιον του Ειδικού Υπηρεσιακού Συμβουλίου διαδικασίας, ο ουσιώδης τύπος της σύνταξης από το συμβούλιο αυτό πρακτικού, έστω και συνοπτικά διατυπωμένου, περί της ενώπιον του διεξαγομένης διαδικασίας της προφορικής συνεντεύξεως των υποψηφίων, προκειμένου να καθίσταται γνωστή στους υποψηφίους και ελέγξιμη από τα δικαστήρια η αξιολόγηση της εν γένει παρουσίας τους κατά την συνέντευξη αυτή από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο και ειδικότερα η διαμόρφωση από αυτό γνώμης για την προσωπικότητά τους και την εν γένει ικανότητά τους αναφορικά με την άσκηση των καθηκόντων του γενικού διευθυντή». Εν συνέχεια, θα ακυρωθούν και επιλογές Γενικών Διευθυντών βάσει του ν.3528/2007 (Βλ. ενδ. 149/2011, 1719/2014) με το εξής σκεπτικό «[...] Ενόψει τούτων επιβάλλεται ως

[15]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

εγγύηση τήρησης των συνταγματικών αρχών της ισότητας και της αξιοκρατίας και, ειδικότερα, της ελεύθερης πρόσβασης και σταδιοδρομίας κάθε έλληνα πολίτη στις δημόσιες θέσεις κατά το λόγο της προσωπικής του αξίας και ικανότητας (άρθρο 4 παρ.1 και 4 και άρθρο 5 παρ.1 του Συντάγματος), της διαφάνειας (άρθρο 103 παρ. 7 του Συντάγματος), που κατά την έννοιά της, καταλαμβάνει όχι μόνο τη διαδικασία εισόδου στο υπαλληλικό σώμα αλλά και, περαιτέρω, εν γένει τις διαδικασίες εξέλιξης (προαγωγής και ανάθεσης καθηκόντων) των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και του κράτους δικαίου (άρθρο 25 παρ.1 του Συντάγματος), η σύνταξη πρακτικού, είτε αυτοτελούς είτε ενσωματωμένου στην απόφαση της Συγκλήτου περί επιλογής Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, περί της ενώπιον της Συγκλήτου διεξαγομένης προφορικής συνέντευξης των υποψηφίων. Στο εν λόγω πρακτικό πρέπει να αναφέρεται, έστω συνοπτικά, το περιεχόμενο της συνέντευξης με μνεία των ερωτήσεων που υπέβαλαν τα μέλη της Συγκλήτου και των απαντήσεων που δόθηκαν από τους υποψήφιους. Περαιτέρω, πρέπει να εκφέρεται εξατομικευμένη για κάθε υποψήφιο κρίση από τα μέλη της Συγκλήτου ως προς την αξιολόγηση της παρουσίας του και, ειδικότερα, για την προσωπικότητά του και την εν γένει ικανότητά του να ασκεί καθήκοντα Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης που απαιτούν, ιδίως, ευχέρεια προγραμματισμού, συντονισμού, ανάληψης πρωτοβουλιών, λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και διαχείρισης κρίσεων. Με τη σύνταξη πρακτικού συνέντευξης των υποψηφίων, υπό το προεκτεθέν περιεχόμενο, αφενός εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις αμερόληπτης και αξιοκρατικής κρίσης και αφετέρου καθίσταται γνωστή στους υποψήφιους και ελέγξιμη από τον ακυρωτικό δικαστή, ενόψει του κατά το άρθρο 20 παρ.1 του Συντάγματος δικαιώματος παροχής έννομης προστασίας και του άρθρου 95 παρ.1 εδαφ. α' του Συντάγματος περί κατοχυρώσεως της αιτήσεως ακυρώσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας, η αξιολόγηση των υποψηφίων από τη Σύγκλητο κατά τη διαδικασία της συνέντευξης (πρβλ. Ολομ. ΣτΕ 3052, 3058/2009)».

Το σκεπτικό των ως άνω αποφάσεων του ΣτΕ θα υιοθετηθεί και στις περιπτώσεις αιτήσεων ακυρώσεων κατά Πρακτικών επιλογής επιστημονικού προσωπικού, από τα οποία έλειπε η παντελής αναφορά στο περιεχόμενο των συνεντεύξεων και η αιτιολογία για την πρόκριση των επιλεγέντων υποψηφίων (Βλ ενδ. ΣτΕ 3673/2014, ΔεφΑ 2407/2009, 1378/2005, 542/2016).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο κριτικής θεώρησης όπως διαμορφώθηκε σταδιακά

[16]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

τόσο από την επιστημονική κοινότητα όσο και από τη νομολογία των διοικητικών δικαστηρίων, το 2009 με τον ν.3812/2009, ο νομοθέτης υπαναχώρησε στην επιλογή της συνέντευξης ως εργαλείου αξιολόγησης της προσωπικότητας στις προσλήψεις με σειρά προτεραιότητας, δίνοντας το προβάδισμα στα κατά τεκμήριο αντικειμενικά κριτήρια (τίτλοι σπουδών, εμπειρία) και διατηρώντας το εργαλείο της συνέντευξης μόνο για τις προσλήψεις Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού, χωρίς όμως ακόμα να αλλάξει το χαρακτήρα της συνέντευξης σε δομημένη. Η αλλαγή αυτή επήλθε με τον ν.4765/2021, όπου η δομημένη συνέντευξη επιλέγεται ως συμπληρωματική μέθοδος αξιολόγησης στην πρόσληψη Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού με γραπτό διαγωνισμό, με σκοπό να διαπιστωθεί «η καταλληλότητα των υποψηφίων για την άσκηση των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης, καθώς και η επικοινωνιακή τους ικανότητα. Η δομημένη συνέντευξη αφορά, ενδεικτικά, σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο του φορέα και της προκηρυσσόμενης θέσης σε συνάρτηση με το γνωστικό αντικείμενο, την εμπειρία, τις επιστημονικές δημοσιεύσεις και άλλες συναφείς δραστηριότητες και λοιπά προσόντα του υποψηφίου». Επιπλέον, προβλέπεται ως μέθοδος διαπίστωσης της καταλληλότητας των υποψηφίων υπαλλήλων επί θητεία, ενώ συγκεκριμένα στο άρθρο 34 του εν λόγω νόμου αναφέρεται ότι «Το περιεχόμενο της συνέντευξης με τα κρίσιμα και ουσιαστικά σημεία της αναφέρεται συνοπτικά στο πρακτικό της επιτροπής. Η μοριοδότηση για τον εκάστοτε υποψήφιο αιτιολογείται συνοπτικά από κάθε μέλος της επιτροπής» (Παπαϊωάννου Σ. 2021).

Στην περίπτωση της επιλογής των στελεχών της δημόσιας διοίκησης για τις θέσεις ευθύνης, παρά τις διαδοχικές αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, η συνέντευξη παρέμενε ως μέθοδος αξιολόγησης των υποψηφίων, με τον χαρακτήρα της μη δομημένης-ελεύθερης συνέντευξης και με σταδιακά αυξανόμενο συντελεστή, μέχρι το 2010, οπότε με τον ν.3839/2019 επιχειρήθηκε αφενός μία αντικειμενικοποίησή της μέσω της πρόβλεψης των τριών θεματικών ενοτήτων και της συνοπτικής αιτιολόγησης της κρίσης κάθε μέλους του αρμόδιου για την επιλογή οργάνου, αφετέρου προβλέφθηκε η συμμετοχή στα αρμόδια για την επιλογή όργανα μελών του Α.Σ.Ε.Π. και του Συνηγόρου του Πολίτη, σε μία προσπάθεια καθιέρωσης εγγυήσεων ανεξαρτησίας και αμερόληπτης κρίσης. Η ουσιαστικότερη αλλαγή όμως ήρθε με τον ν.4275/2014 οπότε και υιοθετήθηκε για πρώτη φορά η μορφή της δομημένης

[17]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

συνέντευξης με σκοπό τη διαμόρφωση γνώμης για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης για την οποία κρίνεται. Προβλέφθηκε επίσης ότι το περιεχόμενο της συνέντευξης καταγράφεται συνοπτικά σε πρακτικό κατά τη διάρκεια συνεδρίασης του αρμόδιου προς τούτου συλλογικού οργάνου, χωρίς την παράλειψη κρίσιμων και ουσιαστικών σημείων συμπεριλαμβανομένης και της αιτιολογίας της βαθμολογίας που έλαβε κάθε υποψήφιος. Με τον τρόπο αυτό ο νομοθέτης συμμορφώθηκε τρόπον τινά με τις απαιτήσεις που έθεσε η νομολογία των διοικητικών δικαστηρίων, τόσο για τη σύνταξη πρακτικού ως ουσιώδους τύπου της συνέντευξης αλλά και με τη θέσπιση εγγυήσεων ανεξαρτησίας, αμεροληψίας και διαφάνειας. Οι εγγυήσεις αυτές ενισχύθηκαν υπό το καθεστώς του ν.4369/2016, με τη συμμετοχή, πέραν των μελών του Α.Σ.Ε.Π. και μελών του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και του ΕΚΔΔΑ. Η συμμετοχή του Α.Σ.Ε.Π. ήρθε να καλύψει την απαραίτητη εγγύηση αμεροληψίας και διαφάνειας που απαιτούσε η νομολογία του ΣτΕ ως αντιστάθμισμα στην καθοριστική επίδραση που ασκεί η συνέντευξη στη τελική βαθμολόγηση των υποψηφίων, λόγω του υψηλού συντελεστή της μοριοδότησης που έχει. «Η πρόβλεψη της θεσμικής παρουσίας του ΑΣΕΠ, το οποίο αναλαμβάνει τον έλεγχο των διαδικασιών της συνέντευξης, ως εγγυητής της τήρησης των προϋποθέσεων διαφάνειας, δημοσιότητας και αμεροληψίας, λογιζόταν ως επαρκής αντισταθμιστικός όρος της ιδιαίτερης βαρύτητάς της σε συνδυασμό πάντα με τον τρόπο αιτιολόγησης του πρακτικού (διατύπωση εξατομικευμένης κρίσης για τους υποψηφίους), καθιστώντας έτσι οριακά ανεκτή τη μετατροπή της συνέντευξης σε αντικειμενικό κριτήριο».

Σε κάθε περίπτωση, ακόμα και στις ακυρωτικές αποφάσεις των διοικητικών δικαστηρίων, δεν αμφισβητείται η αξιοπιστία και το αποδεκτόν της συνέντευξης ως μεθόδου επιλογής προσωπικού ή επιλογής των στελεχών στις θέσεις ευθύνης. Ως εκ τούτου εξακολουθεί να θεωρείται χρήσιμο εργαλείο, εφόσον πραγματοποιείται από ειδικευμένο προς τούτο προσωπικό και δεν καταλείπονται σοβαρές αμφιβολίες για την αμεροληψία των συνεντευξιαστών, την διαφάνεια και την αμεροληψία της διαδικασίας. Προς την κατεύθυνση αυτής της αποδοχής της συνέντευξης ως πολύτιμου εργαλείου συνέβαλε η αξιοποίησή της επί μακρόν στο κομμάτι των προσλήψεων των μελών του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού (η πρώτη συνέντευξη διενεργήθηκε το 1997).

[18]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1.2 Ιστορική αναδρομή (1990 - σήμερα)

Το θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή στελεχών σε θέσεις ευθύνης στη Δημόσια Διοίκηση, όπως εξελίχθηκε από την δεκαετία του 1990 κι εντεύθεν χαρακτηρίζεται από την εναλλαγή των συστημάτων πάγιας και κινητής ιεραρχίας.

Το σύστημα πάγιας ιεραρχίας χαρακτηρίζεται από τη σταθερότητα της διοικητικής πυραμίδας και την αντιστοιχία βαθμού με συγκεκριμένα καθήκοντα. Οι θέσεις ευθύνης καταλαμβάνονται από τους υπαλλήλους με τους ανώτερους βαθμούς, οι οποίοι παραμένουν σε αυτές μέχρι την προαγωγή τους στον επόμενο βαθμό ή μέχρι την αποχώρησή τους από την υπηρεσία. Στο σύστημα αυτό, κάθε υπηρεσία προσδιορίζει αριθμητικά στον Οργανισμό της τις θέσεις ανά βαθμό και η προαγωγή υπαλλήλου στον επόμενο βαθμό δεν είναι εφικτή, εάν προηγουμένως δεν έχει κενωθεί θέση. Οι θέσεις ευθύνης καταλαμβάνονται με προαγωγή (βαθμός), ενώ δεν μπορεί να υπάρξει υποβιβασμός παρά μόνο για συγκεκριμένους λόγους που ορίζονται στο νόμο.

Στο σύστημα κινητής ιεραρχίας, ο βαθμός δεν συνδέεται με τη θέση και κατά συνέπεια ο υπάλληλος μπορεί να προαχθεί στον επόμενο χωρίς αυτό να εξαρτάται από την ύπαρξη κενής θέσης. Οι θέσεις ευθύνης καλύπτονται με διαδικασία επιλογής και ο υπάλληλος που επιλέγεται παραμένει στη θέση ευθύνης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (θητεία), χωρίς να αποκλείεται μετά τη λήξη της θητείας αυτής η επιστροφή του σε χαμηλότερη θέση της υπαλληλικής ιεραρχίας.

Όπως προκύπτει από την περιγραφή των δύο συστημάτων, η ειδοποιός διαφορά τους είναι ο βαθμός κινητικότητας στην διοικητική πυραμίδα, ο οποίος είναι μειωμένος στο σύστημα της πάγιας ιεραρχίας καθώς οι υπάλληλοι που φτάνουν στην κορυφή της μένουν εκεί μέχρι την αποχώρησή τους εμποδίζοντας τους επόμενους να ανελιχθούν. Υπό μία έννοια, αυτό είναι και το θετικό του συστήματος, καθώς διασφαλίζεται η συνέχεια στην εσωτερική λειτουργία των υπηρεσιών και αξιοποιείται η εμπειρία των αρχαιότερων στελεχών, ενώ ταυτόχρονα τους δίνεται και η ευκαιρία να αναδειχθούν. Αντίθετα στην κινητή ιεραρχία η πρόβλεψη θητείας παρέχει τη δυνατότητα εκτεταμένων αλλαγών και την ευκαιρία ανέλιξης σε νεότερους, προσοντούχους και ως εκ τούτου ενδεχομένως ικανότερους υπαλλήλους. Η πιθανότητα όμως παραγκωνισμού των αρχαιότερων και εμπειρότερων στελεχών είναι πιθανόν να δημιουργήσει τόσο προβλήματα λειτουργίας λόγω ρήξης στη συνέχεια της λειτουργίας όσο και την τόνωση ενός συναισθήματος αδικίας από την πλευρά των

[19]



αρχαιότερων, που με τη σειρά του μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ομαλής λειτουργίας και συνεργασίας εντός της υπηρεσίας.

Στο παρόν εγχειρίδιο θα επιχειρηθεί μία παράθεση του θεσμικού πλαισίου όπως αυτό διαμορφώθηκε κατά την δεκαετία του 1990 έως σήμερα:

- ✓ Ο ν.1892/1990 (**ΦΕΚ Α'101/31.7.1990**) επανασύστησε τις Γενικές Διευθύνσεις στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας, οι οποίες είχαν καταργηθεί με τον ν.1232/1982, προέβλεπε δε Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο αποτελούμενο από δικαστές και καθηγητές Α.Ε.Ι., ως αρμόδιο για τις κρίσεις των ανώτατων υπαλλήλων.
- ✓ Με τον ν. 2085/1992 (**ΦΕΚ Α' 170/20.10.92**) καθιερώθηκε σύστημα πάγιας ιεραρχίας συνδέοντας τον βαθμό του υπαλλήλου με τα καθήκοντά του, με αποτέλεσμα να μην προάγεται στον επόμενο βαθμό το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων. Το σύστημα, που έτυχε περιορισμένης εφαρμογής προέβλεπε προαγωγή κατά απόλυτη εκλογή, κατά εκλογή και κατά αρχαιότητα.
- ✓ Με τον ν. 2190/1994 (**ΦΕΚ Α '28/03.03.1994**), παράλληλα με την «επανάσταση» που φέρει στο σύστημα προσλήψεων με την ίδρυση αρμόδιας προς τούτο ανεξάρτητης αρχής (Α.Σ.Ε.Π.), καθιερώνεται σύστημα κινητής ιεραρχίας για την επιλογή προϊσταμένων, με συγκεκριμένη θητεία και κριτήρια επιλογής που αφορούν στο σύνολο των στοιχείων του προσωπικού μητρώου του/της υποψηφίου/ας¹. Προέβλεπε πέντε βαθμούς (Α, Β, Γ, Δ και Ε). Το αρμόδιο για την προαγωγή όργανο, προκειμένου να σχηματίσει την κρίση του, λαμβάνει υπόψη στοιχεία όπως οι επιστημονικές γνώσεις, η επαγγελματική κατάρτιση αλλά και ικανότητες συντονισμού, ανάληψης πρωτοβουλιών, παρακίνησης / υποκίνησης προσωπικού. Όσον αφορά στην θέση προϊσταμένου/ης γενικής διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν τον Α' βαθμό, που έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες διεύθυνσης. Για την θέση προϊσταμένου/ης διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι που έχουν τον Α' βαθμό και τουλάχιστον τετραετή υπηρεσία στον βαθμό αυτό χωρίς να είναι απαραίτητο να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες τμήματος.
- ✓ Με τον ν. 2683/99 (**ΦΕΚ Α'19/9.2.1999**) «Κύρωση του κώδικα κατάστασης

¹ Άρθρο 36 του νόμου

[20]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

δημοσίων πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου»² υιοθετήθηκε μεικτό σύστημα, πάγιας και κινητής ιεραρχίας. Ειδικότερα, προβλέφθηκαν 2 επιπλέον βαθμοί, αυτοί του Γενικού Διευθυντή και του Διευθυντή, οι οποίοι καλύπτονταν με προαγωγή στο βαθμό, υιοθετώντας στην περίπτωση αυτή το σύστημα της πάγιας ιεραρχίας. Συγκεκριμένα, στον βαθμό του/της προϊσταμένου/ης διεύθυνσης προάγονται υπάλληλοι με έξι έτη υπηρεσίας στον βαθμό Α' και αφού είχαν διατελέσει προϊστάμενοι/ες τμήματος για δύο τουλάχιστον τριετίες. Στον βαθμό του/της προϊσταμένου/ης γενικής διεύθυνσης προάγονταν οι υπάλληλοι που είχαν συμπληρώσει τετραετία στον βαθμό του/της προϊσταμένου/ης διεύθυνσης. Αντίθετα οι θέσεις των προϊσταμένων Τμημάτων καλύπτονταν με το σύστημα κινητής ιεραρχίας μετά από επιλογή για τριετή θητεία. Για τον σχηματισμό κρίσης το υπηρεσιακό συμβούλιο λάμβανε υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του/της υπαλλήλου³, ενώ στην παρ. 5 του άρθρου 83 προβλεπόταν ότι «Αιτιολογία απαιτείται μόνο στην περίπτωση κατάδηλης υπεροχής υποψηφίου που παραλείπεται», παρέχοντας ευρεία διακριτική ευχέρεια στα όργανα που αποφάσιζαν για την προαγωγή.

- ✓ Ο ν.3260/2004 (ΦΕΚ Α' 151/6.8.2004) επανέφερε σε ισχύ τις διατάξεις του ν.2190/1994 θεσπίζοντας εκ νέου σύστημα κινητής ιεραρχίας (με θητεία) βάσει κριτηρίων επιλογής από στοιχεία του προσωπικού μητρώου των υπαλλήλων.
- ✓ Με τον ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Διοικητικών Πολιτικών υπαλλήλων και υπαλλήλων ΝΠΔΔ» (ΦΕΚ Α/9.2.2007) θεσπίσθηκε σύστημα επιλογής προϊσταμένων με βάση αντικειμενικά κριτήρια, όπως τυπικά προσόντα, χρόνος υπηρεσίας/εργασιακή εμπειρία, ικανότητες/δεξιότητες υπαλλήλων που αξιολογούνται βάσει μορίων.⁴

Οι ομάδες κριτηρίων είναι:

1. βασικοί τίτλοι σπουδών, μεταπτυχιακοί τίτλοι, γνώση ξένων γλωσσών, αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ)
2. συνολικός χρόνος υπηρεσίας και χρόνος υπηρεσίας σε θέση προϊσταμένου/ης οργανικής μονάδας

² Άρθρα 82- 86

³ Παρ. 1 του άρθρου 83 «Κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης»

⁴ Άρθρο 85 του νόμου και εγκύκλιος υπ' αριθμόν ΔΙΔΑΔ/Φ35.14/916/οικ. 4084/15.2.2007.

3. ικανότητες/δεξιότητες όπως προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησης των τελευταίων πέντε ετών, καθώς και τη γενικότερη υπηρεσιακή εικόνα των υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα προέβλεψε τη διεξαγωγή συνέντευξης που συμμετέχει στην διαμόρφωση γνώμης με συντελεστή βαρύτητας 12,5% για την προσωπικότητα των υποψηφίων και 7% για την καταλληλότητα για την θέση. Η συνέντευξη δεν καταγραφόταν, δεν τηρούνταν πρακτικά και δεν υπήρχε εξατομικευμένη κρίση για κάθε υποψήφιο/α, γεγονός που, όπως αναφέρθηκε ήδη ανωτέρω, οδήγησε στην ακύρωση αποφάσεων επιλογής /τοποθέτησης από τα αρμόδια διοικητικά δικαστήρια. Ως ημερομηνία εφαρμογής του νόμου ορίστηκε η 1/1/2008 και ως εκ τούτου ο νόμος είχε περιορισμένη εφαρμογή λόγω κυβερνητικής αλλαγής τον Οκτώβριο του 2009.

- ✓ Με τον ν.3839/2010 (ΦΕΚ Α 51/29.3.2010) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ) και λοιπές διατάξεις», τροποποιήθηκαν τα άρθρα 84-87 του ν.3528/2007 και επιχειρήθηκε εκ νέου η καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων και η υιοθέτηση συστήματος κινητής ιεραρχίας. Εισηχθήσαν προϋποθέσεις για τη διεκδίκηση των θέσεων ευθύνης και ειδικότερα, για την διεκδίκηση θέσης προϊσταμένου/ης γενικής διεύθυνσης απαιτείτο οι υπάλληλοι να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι/ες διεύθυνσης και για την διεκδίκηση θέσης προϊσταμένου/ης διεύθυνσης απαιτείτο οι υπάλληλοι να έχουν διατελέσει προϊστάμενοι τμήματος.

Προβλέφθηκαν αντικειμενικά κριτήρια μοριοδότησης που προσομοίαζαν με αυτά του ν.3528/2007, όμως προβλέφθηκε αυτή τη φορά μοριοδότηση για τον χρόνο άσκησης καθηκόντων σε θέση ευθύνης (ανάλογη του ιεραρχικού επιπέδου ευθύνης), μοριοδότηση για ειδικές δραστηριότητες αλλά και αρνητική μοριοδότηση στην περίπτωση συχνών και επαναλαμβανόμενων αναρρωτικών αδειών, ενώ προβλέφθηκε και κώλυμα υποψηφιότητας σε περίπτωση υπάρχουσας τελεσίδικης καταδίκης για τα πειθαρχικά παραπτώματα που προέβλεπε ο Υ.Κ. στο άρθρο 109 παρ.2 (παραπτώματα που μπορούσαν να επισύρουν την ποινή της οριστικής παύσης). Στο πλαίσιο του νέου συστήματος, μειώθηκε η μοριοδότηση για την αξιολόγηση, η συνέντευξη μοριοδοτήθηκε πλέον με 350 μόρια, αντί να

[22]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

έχει συντελεστή βαρύτητας και οριοθετήθηκε το περιεχόμενό της σε 3 θεματικές ενότητες, ενώ προβλέφθηκε επιπλέον και γραπτή εξέταση. Σύμφωνα με τις μεταβατικές διατάξεις του νόμου, η συνέντευξη και η γραπτή εξέταση δεν ίσχυσαν στην πρώτη εφαρμογή του. Ως αποτέλεσμα πολιτικών εξελίξεων το σύστημα αυτό εφαρμόστηκε μόνο μία φορά.

Η ουσιαστικότερη όμως καινοτομία που εισήγαγε το νέο σύστημα ήταν η θωράκιση των αρμόδιων για την επιλογή οργάνων με αυξημένες εγγυήσεις ανεξαρτησίας. Συστήνονται το ΕΙ.Σ.ΕΠ για την επιλογή των προϊστάμενων Γενικής Διεύθυνσης, το Σ.Ε.Π. για την επιλογή των προϊστάμενων Διεύθυνσης, ενώ ταυτόχρονα προβλέπονται αλλαγές στη σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων με στόχο τη διασφάλιση της αμερόληπτης κρίσης κατά την επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος. Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. είναι πενταμελές όργανο και στελεχώνεται για πρώτη φορά από μέλη ανεξάρτητων αρχών (τέσσερα μέλη του Α.Σ.Ε.Π. και ένα βοηθό του ΣτΠ, μετά από προτάσεις του Προέδρου του Α.Σ.Ε.Π. και του ΣτΠ αντίστοιχα). Τα Σ.Ε.Π. συνιστώνται σε κάθε Υπουργείο και Περιφέρεια της χώρας με απόφαση του προϊστάμενου του φορέα, είναι πενταμελή και στελεχώνονται από τρεις προϊστάμενους Γενικής Διεύθυνσης (δυο από τον οικείο φορέα και έναν από άλλη δημόσια υπηρεσία και δυο αιρετούς εκπροσώπους των εργαζόμενων με βαθμό Α'). Τέλος, αλλάζει η συγκρότηση των υπηρεσιακών συμβουλίων.

- ✓ Με το θεσμικό πλαίσιο που εισάγει ο Ν.4275/2014 (ΦΕΚ Α149/15.07.2014) επανακαθορίζονται οι προϋποθέσεις, τα κριτήρια και τα κωλύματα επιλογής υποψηφίων για την πλήρωση των θέσεων Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, ενώ αναθεωρείται πλήρως η διαδικασία επιλογής στελεχών στον δημόσιο τομέα. Διατηρείται μεν το σύστημα κινητής ιεραρχίας, αλλά καταργείται η μοριοδότηση και προβλέπεται επιλογή σε τρία στάδια και εισάγεται για πρώτη φορά η δομημένη συνέντευξη. Επιπλέον, παύει να υφίσταται το κεντρικό όργανο για την επιλογή των προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και τα ΕΙ.Σ.Ε.Π. συγκροτούνται πλέον σε κάθε Υπουργείο για την επιλογή των προϊσταμένων όλων των επιπέδων. Παράλληλα, σε κάθε φορέα, αρμόδια όργανα για τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι τα Συμβούλια Συνέντευξης Προϊσταμένων, τριμελή όργανα, όπου τα μέλη τους επιλέγονται από το Α.Σ.Ε.Π. και πιστοποίηση από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. μετά από

[23]



σχετική επιμόρφωση. Σε κεντρικό επίπεδο, συγκροτείται το Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π. για την πλήρωση των οριζόντιων θέσεων ευθύνης, δηλαδή των θέσεων που έχουν παρόμοιες ή παρεμφερείς αρμοδιότητες σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Στη συγκρότηση των παραπάνω οργάνων προβλέπεται για πρώτη φορά η συμμετοχή εμπειρογνομόνων του ιδιωτικού τομέα, με σκοπό την εισαγωγή τεχνογνωσίας και την αξιοκρατία.

Κατά το πρώτο στάδιο επιλογής γίνεται ο απαραίτητος έλεγχος των δικαιολογητικών των υποψηφίων ώστε να διαπιστωθεί εάν πληρούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις και τα οριζόμενα από την εκάστοτε προκήρυξη τυπικά προσόντα (κύρια ή και πρόσθετα) (Υ.Α. που εκδίδεται κατ' εξουσιοδότηση της περίπτωσης δ' της παρ. 2 του άρ. 54 του Ν.4178/2013 όπου ορίζονται οι λεπτομέρειες σχετικά με την διενέργεια του διαγωνισμού, ο συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με την μορφή εξέτασης, η αναβαθμολόγηση, η δημοσιοποίηση και η ανάρτηση αποτελεσμάτων με φθίνουσα σειρά από το ΑΣΕΠ). Οι υποψήφιοι/ες έχουν ήδη υποβάλει για τον σκοπό αυτό την αίτησή τους, αλλά και βιογραφικό σημείωμα, δήλωση ενδιαφέροντος και ό,τι άλλο πρόσφορο στοιχείο κρίνεται ως αναγκαίο, ώστε να τεκμηριωθεί την υποβολή υποψηφιότητάς τους.

Κατά το δεύτερο στάδιο επιλογής που αφορά όσους/ες έχουν επιτυχώς ελεγχθεί και πληρούν τα οριζόμενα παραπάνω κριτήρια, διενεργείται γραπτός διαγωνισμός από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ). Ο διαγωνισμός αυτός μπορεί να έχει την μορφή ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών σε θέματα διακρίβωσης των γνώσεων των υποψηφίων, ερωτήσεων ελεύθερης ανάπτυξης σε θέματα άσκησης διοίκησης ή/και συνδυασμού των δύο παραπάνω. Ειδικά για τους Προϊσταμένους/ες Γενικών Διευθύνσεων η γραπτή δοκιμασία αφορά περισσότερο στην διαπίστωση των ικανοτήτων τους να συντάξουν ένα κείμενο όπου θα αποτυπώνεται η ικανότητα σύνθεσης, ανάλυσης και διατύπωσης τεκμηριωμένων προτάσεων. Το αντικείμενο της γραπτής εξέτασης για τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Δ/νσεων και Διευθύνσεων προσδιορίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης με βάση το περίγραμμά της.

Κατά το τρίτο στάδιο συμμετοχής διενεργείται δομημένη συνέντευξη για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ευθύνης από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων

[24]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

(Σ.Σ.Π.) τα μέλη του οποίου επιλέγονται από το Α.Σ.Ε.Π. και πιστοποιούνται μέσω ειδικής επιμόρφωσης για τον σκοπό αυτό από το ΕΚΔΔΑ. Το στάδιο αυτό διενεργείται σύμφωνα με τα άρθρα 85 και 86 του ΥΚ, όπως αντικαταστάθηκαν με το άρθρο 1 του ν. 4275/2014 και την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2029/οικ.24002/ 2-10-2014 (Β' 2661) Υπουργική Απόφαση από το Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (Κ.Σ.Σ.Π.) του άρθρου 158 του ΥΚ, όπως συγκροτείται μεταβατικά με τις διατάξεις του άρθρου 5 παρ. 7δ του ν.4275/2014. Κατά το στάδιο αυτό καλείται ανά προκηρυσσόμενη θέση/ομάδα θέσεων τετραπλάσιος αριθμός υποψηφίων των προκηρυσσόμενων θέσεων, που προκύπτει από την φθίνουσα σειρά κατάταξης των υποψηφίων με βάση τη βαθμολογία που έλαβαν στη γραπτή εξέταση. Στη συνέντευξη καλούνται και όσοι/ες ισοβάθμισαν με τον/την τελευταίο/α υποψήφιο/α που καλείται στο στάδιο της συνέντευξης. Σε περίπτωση που ο αριθμός των υποψηφίων που καλούνται σε συνέντευξη υπολείπεται του τετραπλάσιου αριθμού κατά τα ανωτέρω, καλούνται όσοι/ες υποψήφιοι/ες υπάρχουν. Η τελική βαθμολογία αποτελεί το άθροισμα της βαθμολογίας της γραπτής εξέτασης με συντελεστή βαρύτητας 30% και της συνέντευξης με συντελεστή βαρύτητας 70% για τους/τις προϊσταμένους/ες γενικής διεύθυνσης. Για τους/τις προϊστάμενους/ες διευθύνσεων είναι αντίστοιχα 40% και 60%, ενώ για τους/τις προϊσταμένους/ες τμημάτων οι συντελεστές βαρύτητας είναι 50% και 50%.

Βάσει αυτού του θεσμικού πλαισίου εκδόθηκε σχετική προκήρυξη τον Νοέμβριο του 2014⁵ για την πλήρωση είκοσι πέντε θέσεων προϊσταμένων οριζόντιων γενικών διευθύνσεων. Δεν μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας, επειδή δεν ολοκληρώθηκε λόγω κυβερνητικής αλλαγής τον Ιανουάριο του 2015. Όμως είναι σαφές ότι με το σύστημα αυτό επιχειρήθηκε μία μεταβολή από τη μοριοδότηση στην αξιολόγηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των διοικητικών ικανοτήτων των υποψηφίων. Ταυτόχρονα όμως με την αλλαγή της σύνθεσης των οργάνων επιλογής και την πρόβλεψη συμμετοχής στελεχών του ιδιωτικού τομέα το σύστημα επιλογής στελεχών σε θέσεις ευθύνης της Δημόσιας

⁵ ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2057/οικ.30264/24.11.2014 «Επιλογή προϊσταμένων σύμφωνα με τις διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως τροποποιήθηκε με τις διατάξεις του ν. 4275/2014 (Α' 149) – «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3528/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις» - Έκδοση της αριθ. ΠΓΔ/2014 Προκήρυξης πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων»

[25]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
TSRF



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Διοίκησης εκφεύγει από το κλασικό βεμπεριανό πρότυπο της επιλογής βάσει απρόσωπων και αντικειμενικών κριτηρίων και προσιδιάζει περισσότερο στο New Public Management που προκρίνει την προσωπικότητα και τις δεξιότητες του υποψηφίου, ανάγοντας έτσι τη συνέντευξη στο καθοριστικό κριτήριο της διαδικασίας επιλογής.

Από την συνοπτική αυτή παρουσίαση μπορεί κάποιος να συμπεράνει ότι το σύστημα επιλογής προϋσταμένων σε θέσεις ευθύνης στον ελληνικό δημόσιο τομέα συναρτάται από τις κυβερνητικές αλλαγές και ως εκ τούτου δεν υπάρχει συνέχεια λόγω μη εφαρμογής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ίσως είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν με καχυποψία και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την επιλογή σε θέση ευθύνης (Μοσχονάς, Κομσέλη, Κουστένης, Κυπαρίσσης, Παπαλόη, 2019).

1.3 Ισχύον Θεσμικό πλαίσιο επιλογής Προϋσταμένων

Με το ν. 4369/2016 (ΦΕΚ/Α33/27.2.2016), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει μετά τους ν.4622/2019 και ν.4674/2020, θεσπίστηκε νέο σύστημα επιλογής σε θέση ευθύνης. Οι εφαρμοστέες διατάξεις είναι:

- ✓ άρθρα 84-86 του ΥΚ, όπως ισχύουν (τροποποιήσεις με τον ν.4369/2016 και άρθρο 30 του νόμου και ν. 4464/2017)
- ✓ ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (β'4123) «Διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης κατά την επιλογή προϋσταμένων»
- ✓ Εγκύκλιος δεδα/φ.35.47/2306/οικ.17520/29.5.2017 (ΑΔΑ: 6ΜΜ1465ΧΘΨ-Φ7Γ)
- ✓ Οδηγός για τη δομημένη συνέντευξη

Βασικό χαρακτηριστικό του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου που επαναφέρει τη μοριοδότηση, είναι ότι δίνεται η ευκαιρία και σε υπαλλήλους αυξημένων τυπικών προσόντων που δεν έχουν ασκήσει καθήκοντα προϋσταμένου/ης να διεκδικήσουν θέση ευθύνης. Με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και ανεξαρτήτως των ειδικών προσόντων και των βασικών τίτλων σπουδών, που εξειδικεύονται βάσει των οργανικών διατάξεων των φορέων, οι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) μπορούν να συμμετέχουν ως υποψήφιοι/ες στην προκήρυξη οποιασδήποτε θέσης ευθύνης ανεξαρτήτως του τίτλου σπουδών που

[26]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

διαθέτουν.

α. Οι διατάξεις του νόμου 4369/2016 εφαρμόζονται για την επιλογή σε θέση ευθύνης στις οργανικές μονάδες επιπέδου:

- Γενικής διεύθυνσης
- Διεύθυνσης
- Τμήματος
- Αυτοτελούς τμήματος
- Οργανικών μονάδων αντίστοιχου επιπέδου με τις προαναφερόμενες
- Ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης, όπως τυχόν προβλέπονται από τις οικείες διατάξεις οργανισμών των φορέων
- Στις υποδιευθύνσεις, οι οποίες λογίζονται ως Διευθύνσεις.

β. Τα αρμόδια συλλογικά όργανα επιλογής προϊσταμένων σε θέση ευθύνης είναι:

- Το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ), αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης.
- Το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ), αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων σε επίπεδο διεύθυνσης.
- Το Υπηρεσιακό Συμβούλιο του άρθρου 159 του ΥΚ, αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων σε επίπεδο τμήματος για την μοριοδότηση των τυπικών προσόντων και το ΣΕΠ για την διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης.

Όσον αφορά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) β' βαθμού, η επιλογή σε επίπεδο Διεύθυνσης γίνεται από το αρμόδιο όργανο του άρθρου 248 του ν. 3852/2010 (Α' 87). Η επιλογή σε επίπεδο Τμήματος και Αυτοτελών Γραφείων γίνεται από το αρμόδιο όργανο του άρθρου 249 του ίδιου νόμου. Για τα Πανεπιστήμια και ΤΕΙ αρμόδιο όργανο για την επιλογή επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης είναι η Σύγκλητος και για την επιλογή επιπέδου Διεύθυνσης είναι η Συνέλευση. Για την Ακαδημία Αθηνών αρμόδιο όργανο επιλογής Εφόρου (επίπεδο Γενικού Διευθυντή) και προϊσταμένων Διεύθυνσης είναι η Σύγκλητος. Στο άρθρο 86 προβλέπονται, εκτός από τα προαναφερθέντα όργανα, τα αρμόδια όργανα για το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας και την Προεδρία της Κυβέρνησης.

γ. Για την τελική μοριοδότηση ο συνολικός αριθμός των μορίων κάθε κατηγορίας πολλαπλασιάζεται με τον εξής συντελεστή, ανά θέση ευθύνης:

[27]



- Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης
 - 25% για την ομάδα κριτηρίων (α),
 - 25% για την ομάδα κριτηρίων (β),
 - 10% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και
 - 40% για την ομάδα κριτηρίων (δ).
- Προϊστάμενοι Διεύθυνσης
 - 25% για την ομάδα κριτηρίων (α),
 - 25% για την ομάδα κριτηρίων (β),
 - 15% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και
 - 35% για την ομάδα κριτηρίων (δ).
- Προϊστάμενοι Τμήματος
 - 35% για την ομάδα κριτηρίων (α),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (β),
 - 20% για την ομάδα κριτηρίων (γ) και
 - 25% για την ομάδα κριτηρίων (δ).

δ. Τα ως άνω κριτήρια μοριοδοτούνται ως ακολούθως:

Τυπικά Κριτήρια	Αριθμός μορίων <u>Ανώτατο όριο: 1.000</u>
Βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης του υποψηφίου	100
Δεύτερος τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	30
Διδακτορικό δίπλωμα (Συναφές με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης) (Μη συναφές με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης)	350 100
Επιπλέον του ενός (1) διδακτορικών διπλωμάτων συναφών ή μη συναφών με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης	70 (συνολικά)
Μεταπτυχιακός τίτλος ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας (Συναφής με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης) (Μη συναφής με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης)	200 70

[28]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Μεταπτυχιακός τίτλος που ενσωματώνεται στο βασικό τίτλο σπουδών, εφόσον είναι συναφής με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης	150
Επιπλέον του ενός (1) μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών συναφών ή μη συναφών με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης	50 (συνολικά)
Αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	275

A) Κριτήρια	Αριθμός μορίων Ανώτατο όριο: 1.000
Γνώση ξένων γλωσσών	Ανώτατο όριο: 100 50 (άριστη) 30 (πολύ καλή) 10 (καλή)
Η πιστοποιημένη από το Ε.Κ.Δ.Δ.Α. επιμόρφωση καθώς και η επιμόρφωση που παρέχεται από τις σχολές/εθνικά κέντρα επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων των κρατών-μελών της Ε. Ε., από το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης και από τη Σχολή Προγραμματιστών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών των Ενόπλων Δυνάμεων (επιμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία)	Ανώτατο όριο: 20 (5 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης)
Πιστοποιητικό διοικητικής επάρκειας	30

B) Εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης	Αριθμός μορίων Ανώτατο όριο: 1.000
Πραγματική δημόσια υπηρεσία στο Δημόσιο, εκτός του χρόνου που έχει διανυθεί σε θέση ευθύνης	Ανώτατο όριο: 396 μήνες (33 έτη)

[29]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

	1,5 μόρια για κάθε μήνα
Προϋπηρεσία εκτός δημοσίου τομέα που έχει αναγνωρισθεί, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 98 του ΥΚ	Ανώτατο όριο: 84 μήνες (7 έτη) 1 μόριο για κάθε μήνα
Άσκηση καθηκόντων ευθύνης στο δημόσιο τομέα <ul style="list-style-type: none"> • επιπέδου Τμήματος • επιπέδου Διεύθυνσης • επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης • άσκηση καθηκόντων Υπηρεσιακού Γραμματέα 	Ανώτατο όριο: 120 μήνες (10 έτη) 3 μόρια για κάθε πλήρη μήνα 4 μόρια για κάθε πλήρη μήνα 5,5 μόρια για κάθε πλήρη μήνα 6 μόρια για κάθε πλήρη μήνα
<p>Για την ως άνω μοριοδότηση της υπηρεσίας σε θέση ευθύνης, θα πρέπει το ήμισυ τουλάχιστον του συνόλου της θητείας του υποψηφίου ως Προϊσταμένου, να έχει διανυθεί κατόπιν διαδικασιών επιλογής ή/και τοποθέτησης.</p> <p><u>Σε αντίθετη περίπτωση</u>, η υπηρεσία σε θέση ευθύνης που δεν έχει διανυθεί κατόπιν διαδικασιών επιλογής ή/και τοποθέτησης πολλαπλασιάζεται με συντελεστή 0,85 για κάθε πλήρη μήνα άσκησης καθηκόντων ευθύνης οποιουδήποτε επιπέδου.</p>	

Γ) Αξιολόγηση	Αριθμός μορίων
Εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας Προκειμένου να ληφθεί υπόψη το κριτήριο της αξιολόγησης, ο υποψήφιος προϊστάμενος πρέπει να έχει αξιολογηθεί με τις διατάξεις του παρόντος τουλάχιστον για δύο (2) αξιολογικές περιόδους	Ανώτατο όριο: 1.000 Μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας κατόπιν της απαιτούμενης αναγωγής της

[30]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Επισημάνση: Η αξιολόγηση δεν λαμβάνεται υπόψη ως κριτήριο για την πρώτη εφαρμογή του συστήματος επιλογής	βαθμολογίας στην κλίμακα του χίλια (1000).
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

Δ) Δομημένη συνέντευξη	Αριθμός μορίων
<p>Η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει <u>δύο θεματικές ενότητες</u>:</p> <p>α. Δομημένη συζήτηση επί θεμάτων σχετικών με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανωτικών μονάδων των σχετικών με την προκηρυσσόμενη θέση σε συνάρτηση με τις δεξιότητες και προσόντα του υποψηφίου, όπως προκύπτουν από το βιογραφικό του και τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου.</p> <p>β. Ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου γενικού διοικητικού ενδιαφέροντος (situational interview), που έχει ως σκοπό να αξιολογήσει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις.</p>	<p><u>Ανώτατο όριο: 1.000</u></p> <p>Κάθε σκέλος της συνέντευξης μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με 500 μόρια</p> <p>Για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη επίσης οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.</p>



ε. Επισημάνσεις

Όσον αφορά στα τυπικά προσόντα που αφορούν σπουδές, με βάση τις ισχύουσες διατάξεις επιλογής σε θέση ευθύνης, στην μοριοδότηση δεν λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός των πτυχίων / τίτλων σπουδών, μοριοδοτούνται δε κατ' ανώτατο όριο δύο τίτλοι σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, δύο μεταπτυχιακοί τίτλοι και ένα διδακτορικό δίπλωμα. Τόσο οι μεταπτυχιακοί τίτλοι όσο και τα διδακτορικά για να μοριοδοτηθούν πρέπει να είναι συναφή με τα αντικείμενα της θέσης που προκηρύσσεται. Η συνάφεια κρίνεται με αιτιολογία από το αρμόδιο Συμβούλιο

[31]

Επιλογής Προϊσταμένων με βάση το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης, όπως προκύπτει από τις οικείες οργανικές διατάξεις και το περίγραμμα θέσης εργασίας. Η μοριοδότηση για συναφείς μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών που ενσωματώνονται στο βασικό τίτλο σπουδών (integrated master) βάσει των διατάξεων του άρθρου 46 του ν.4485/2017 αφορούν επί του παρόντος αποκλειστικά τίτλους σπουδών της ημεδαπής.

Όσον αφορά στο κριτήριο της αξιολόγησης, η μοριοδότηση εξάγεται βάσει του μέσου όρου αξιολογήσεων της τελευταίας τριετίας. Στις μεταβατικές διατάξεις και κατά την πρώτη εφαρμογή του συστήματος το κριτήριο της αξιολόγησης δεν λαμβάνεται υπόψη. Για να ληφθεί υπόψη το κριτήριο της αξιολόγησης ο/η υποψήφιος/α πρέπει να έχει αξιολογηθεί βάσει των διατάξεων του ν. 4369/2016 τουλάχιστον για δύο αξιολογικές περιόδους. Στην περίπτωση αυτή λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης των δύο αυτών περιόδων.

Όσον αφορά το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης, σημειώνεται ότι σκοπός της είναι το αρμόδιο Συμβούλιο να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Κατά το στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου, η αίτηση υποψηφιότητας και το βιογραφικό σημείωμά του, σύμφωνα με τα οριζόμενα στην περ. δ' των παρ. 7 και 8 του άρθρου 86 του παρόντος.

Για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη επίσης οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, ιδίως, υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Κάθε σκέλος της συνέντευξης μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με πεντακόσια (500) μόρια. Το σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από κάθε μέλος δεν μπορεί να υπερβαίνει τα χίλια (1.000) μόρια.

Η τελική μοριοδότηση της συνέντευξης κάθε υποψηφίου προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμών των μελών του αρμόδιου Συμβουλίου. Σε περίπτωση που υποψήφιος λαμβάνει τελική μοριοδότηση στη συνέντευξη μικρότερη του πεντακόσια (500) κατά τα ως άνω οριζόμενα, αποκλείεται από την περαιτέρω διαδικασία ανεξαρτήτως από τον συνολικό αριθμό μορίων που συγκεντρώνει σύμφωνα με την

[32]



παρ. 4 και δεν συμπεριλαμβάνεται στον οικείο πίνακα φθίνουσας σειράς κατάταξης που καταρτίζεται κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 86.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης με τα κρίσιμα και ουσιαστικά σημεία της αναφέρεται συνοπτικά στο πρακτικό του Συμβουλίου, το οποίο είναι στη διάθεση όλων των υποψηφίων, και η μοριοδότηση για τον εκάστοτε υποψήφιο αιτιολογείται συνοπτικά από κάθε μέλος ως προς κάθε ένα από τα δύο σκέλη της συνέντευξης.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) υποστηρίζει επιστημονικά τη διαδικασία των δομημένων συνεντεύξεων παρέχοντας την απαιτούμενη τεχνογνωσία στα μέλη των Συμβουλίων που διεξάγουν τις συνεντεύξεις. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών καθορίζονται η διαδικασία διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

στ. Διαδικασία

ι. Στο άρθρο Άρθρο 86 παρ.7 του ν.3528/2007, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, καθορίζεται η διαδικασία πλήρωσης θέσεων επιπέδου Γενικής Δ/νσης:

- α. Έκδοση προκήρυξης για πλήρωση θέσεων ευθύνης επιπέδου Γεν. Δ/νσης - αρμόδια όργανα ανάλογα με τον φορέα
- β. Χρόνος έκδοσης της προκήρυξης: 5 μήνες πριν την λήξη των υπηρετούντων προϊσταμένων Γεν. Δ/νσεων
- γ. υποβολή αίτησης-δικαίωμα υποβολής-διαδικασία υποβολής-προθεσμία 15 ημερών
- δ. Έλεγχος αιτήσεων: έλεγχος του συνοδευτικού βιογραφικού-έκδοση βεβαίωσης στοιχείων από την αρμόδια Διεύθυνση Διοικητικού/Προσωπικού του φορέα στον οποίο ο υποψήφιος υπηρετεί με βάση τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου. Η διαδικασία βεβαίωσης των στοιχείων της αίτησης υποψηφιότητας και του βιογραφικού σημειώματος του υπαλλήλου από τις οικείες Διευθύνσεις Προσωπικού γίνεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών μετά το πέρας της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων. Η βεβαίωση στοιχείων κοινοποιείται στον υποψήφιο προκειμένου να υποβάλει ένσταση εντός αποκλειστικής προθεσμίας πέντε (5) ημερών. Η ένσταση εξετάζεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας (5) ημερών. Κατόπιν, όλα τα ανωτέρω στοιχεία, καθώς και τα αντίγραφα των επικαλούμενων στοιχείων στη βεβαίωση και το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου που τηρούνται στο

[33]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

προσωπικό του μητρώο, αποστέλλονται αμελλητί στο αρμόδιο Συμβούλιο επιλογής.

- Σε περίπτωση αναντιστοιχίας το Ε.Ι.Σ.Ε.Π. λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία που βεβαιώνονται από την αρμόδια Δ/νση Διοικητικού/Προσωπικού-Δικαίωμα του υπαλλήλου για υποβολή ένστασης κατά της βεβαίωσης.
 - Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης ολοκληρώνεται εντός τριών (3) μηνών από την έναρξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων.
- ε. Αποκλεισμός των υποψηφίων που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης από την περαιτέρω διαδικασία με απόφαση του Ε.Ι.Σ.Ε.Π., η οποία καταχωρίζεται στα πρακτικά. Σύνταξη πίνακα αποκλειομένων, στον οποίο δεν αναφέρεται το ονοματεπώνυμο για λόγους προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα αλλά άλλος τρόπος ταυτοποίησης γνωστός αποκλειστικά στον υποψήφιο.
- Οι υποψήφιοι που πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης μοριοδοτούνται με βάση τις ομάδες κριτηρίων α' έως γ' της παραγράφου 1 του άρθρου 85 και σύμφωνα με όσα ορίζονται στο ίδιο άρθρο.
 - Στη συνέχεια το Ε.Ι.Σ.Ε.Π., με βάση την ως άνω μοριοδότηση, καταρτίζει πίνακα κατάταξης για κάθε προκηρυσσόμενη θέση κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας. Ο πίνακας αυτός, καθώς και ο πίνακας αποκλειόμενων αναρτώνται στην ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π.
 - Κατά των πινάκων αυτών υποβάλλονται ενώπιον του Ε.Ι.Σ.Ε.Π. ενστάσεις, μέσω του διαδικτυακού τόπου του Α.Σ.Ε.Π. εντός αποκλειστικής προθεσμίας τριών (3) εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία ανάρτησης των πινάκων στην ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π. Ενστάσεις που υποβάλλονται μετά το πέρας της προθεσμίας του προηγούμενου εδαφίου απορρίπτονται ως απαράδεκτες.
- στ. Στη διαδικασία της δομημένης συνέντευξης καλούνται οι επτά (7) πρώτοι υποψήφιοι κάθε πίνακα κατάταξης. Για τη διενέργεια της δομημένης συνέντευξης κάθε υποψήφιος καλείται χωριστά.
- Αφού γίνει και η μοριοδότηση με βάση το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης, εξάγεται η τελική βαθμολογία, σύμφωνα με την παράγραφο 4

[34]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

του άρθρου 85 και καταρτίζεται ο τελικός πίνακας κατάταξης για κάθε προκηρυσσόμενη θέση.

- Το όνομα του επικρατέστερου, ανά θέση, υποψηφίου αναρτάται στην ιστοσελίδα του Α.Σ.Ε.Π. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την τοποθέτηση του επικρατέστερου υποψηφίου στην οικεία θέση με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού ή του αρμόδιου για την τοποθέτηση οργάνου.
- ii. Στο Άρθρο 86 παρ.8 του ν.3528/2007, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει, καθορίζεται η διαδικασία πλήρωσης θέσεων επιπέδου Δ/νσης ή Τμήματος (ή μονάδας αντίστοιχου ή ενδιάμεσου οργανικού επιπέδου):
- α. Έκδοση προκήρυξης για πλήρωση θέσεων ευθύνης επιπέδου Δ/νσης ή Τμήματος (ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου επιπέδου)-αρμόδια όργανα ανάλογα με τον φορέα
 - β. Χρόνος έκδοσης της προκήρυξης: 3 μήνες πριν την λήξη των υπηρετούντων προϊσταμένων Δ/νσεων
 - γ. υποβολή αίτησης-δικαίωμα υποβολής-διαδικασία υποβολής-προθεσμία 15 ημερών
 - δ. Έλεγχος αιτήσεων: έλεγχος του συνοδευτικού βιογραφικού-έκδοση βεβαίωσης στοιχείων από την αρμόδια Διεύθυνση Διοικητικού/Προσωπικού του φορέα στον οποίο ο υποψήφιος υπηρετεί με βάση τα στοιχεία του προσωπικού Μητρώου του υπαλλήλου. Η διαδικασία βεβαίωσης των στοιχείων της αίτησης υποψηφιότητας και του βιογραφικού σημειώματος του υπαλλήλου από τις οικείες Διευθύνσεις Προσωπικού γίνεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας δέκα (10) ημερών μετά το πέρας της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων. Η βεβαίωση στοιχείων κοινοποιείται στον υποψήφιο προκειμένου να υποβάλει ένσταση εντός αποκλειστικής προθεσμίας πέντε (5) ημερών. Η ένσταση εξετάζεται εντός αποκλειστικής προθεσμίας (5) ημερών. Κατόπιν, όλα τα ανωτέρω στοιχεία, καθώς και τα αντίγραφα των επικαλούμενων στοιχείων στη βεβαίωση και το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου που τηρούνται στο προσωπικό του μητρώο, αποστέλλονται αμελλητί στο αρμόδιο Συμβούλιο επιλογής.
- Σε περίπτωση αναντιστοιχίας το Σ.Ε.Π./Υπηρεσιακό Συμβούλιο λαμβάνει υπόψη τα στοιχεία που βεβαιώνονται από την αρμόδια Δ/νση Διοικητικού/Προσωπικού- Δικαίωμα του υπαλλήλου για υποβολή ένστασης κατά της βεβαίωσης.
 - Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία επιλογής και τοποθέτησης ολοκληρώνεται

[35]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΤΩΜΕΑ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

εντός τριών (3) μηνών από την έναρξη της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων

- ε. Αποκλεισμός των υποψηφίων που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης ίου, η οποία καταχωρίζεται στα πρακτικά και συντάσσεται σχετικός πίνακας. Οι λοιποί υποψήφιοι μοριοδοτούνται με βάση τις ομάδες κριτηρίων α' έως γ' της παραγράφου 1 του άρθρου 85 και σύμφωνα με όσα ορίζονται στο ίδιο άρθρο. Στη συνέχεια το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο, με βάση την ως άνω μοριοδότηση καταρτίζει πίνακα κατάταξης για κάθε προκηρυσσόμενη θέση κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας. Ο πίνακας αυτός, καθώς και ο πίνακας αποκλειόμενων αναρτώνται στην ιστοσελίδα του φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις. Κατά των πινάκων αυτών υποβάλλονται ενώπιον του Σ.Ε.Π. ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου ενστάσεις, εντός αποκλειστικής προθεσμίας τριών (3) εργάσιμων ημερών από την ημερομηνία ανάρτησης των πινάκων στην ιστοσελίδα του φορέα. Ενστάσεις που υποβάλλονται μετά το πέρας της προθεσμίας του προηγούμενου εδαφίου απορρίπτονται ως απαράδεκτες. Μετά την εξέταση των υποβληθεισών ενστάσεων, εάν επέλθουν μεταβολές στον πίνακα κατάταξης, ο αναμορφωμένος πίνακας για κάθε προκηρυσσόμενη θέση αναρτάται στην ιστοσελίδα του οικείου φορέα και βάσει του πίνακα αυτού καλούνται οι υποψήφιοι προς συνέντευξη.
- στ. Ακολουθεί η διεξαγωγή της συνέντευξης της περίπτωσης δ' της παραγράφου 3 του άρθρου 85 από το Σ.Ε.Π. Στη συνέντευξη καλούνται οι επτά (7) πρώτοι υποψήφιοι εκάστου πίνακα κατάταξης. Αφού γίνει η μοριοδότηση με βάση και το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης, εξάγεται η τελική βαθμολογία, σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 85 και καταρτίζονται οι τελικοί πίνακες κατάταξης.
- Στη συνέχεια το Σ.Ε.Π. ή το Υπηρεσιακό Συμβούλιο με βάση την ως άνω μοριοδότηση καταρτίζει πίνακα κατάταξης για κάθε προκηρυσσόμενη θέση κατά φθίνουσα σειρά βαθμολογίας. Ακολουθεί η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης της περίπτωσης δ' της παραγράφου 3 του άρθρου 85 από το Σ.Ε.Π.. Στη συνέντευξη καλούνται οι επτά (7) πρώτοι υποψήφιοι εκάστου πίνακα κατάταξης. Αφού γίνει η μοριοδότηση με βάση και το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης, εξάγεται η τελική βαθμολογία σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 85 και καταρτίζονται οι πίνακες κατάταξης.

[36]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} θεματικής ενότητας

Καμτσιδου Ι. (2017). «Ισότητα και αξιοκρατία: Το Συνταγματικό πλαίσιο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα» Επεξεργασμένη μορφή της ομιλίας στο 1ο Διεθνές Συνέδριο του Α.Σ.Ε.Π. (2017).

Καράκωστας Β. (2006). «Αξιοκρατία στις προσλήψεις προσωπικού και προφορική συνέντευξη, με αφορμή το 281/2005 Πρακτικό Επεξεργασίας του Ε' Τμήματος του ΣτΕ», ΔΦΟΡΝ, 2006

Μακρυδημήτρης Α. – Πραβίτα Μ.Η. (2012). Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης, Εκδόσεις Σάκκουλα

Μακρυδημήτρης Α. (2013). «Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης. Διοίκηση και Δημοκρατία στην Ελλάδα της μεταπολίτευσης», Σάκκουλας, σελ.104.

Μακρυδημήτρης Α. (2017). «Αξιοκρατία δεν είναι μόνο η αντικειμενικότητα», Εισήγηση στο 1ο Διεθνές Συνέδριο του Α.Σ.Ε.Π. (2017)

Μαυρομούστακου Η. (2016). «Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων, Πρόσληψη και Υπηρεσιακή Εξέλιξη», Νομική Βιβλιοθήκη, 2016

Μοσχονάς Γ., (Συντονιστής), Κομσέλη Φ., Κουστένης Π., Κυπαρίσσης Δ., Παπαλόη Ε., (2019). «Δημοκρατικές αρχές και αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα και η συμβολή των επιμορφωτικών δράσεων του ΙΝ.ΕΠ.» μελέτη που βασίστηκε σε έρευνα που διεξήχθη τον Νοέμβριο και Δεκέμβριο 2018. ΕΚΔΔΑ, 2019.

Παπαϊωάννου Σ., "Η αρχή της αξιοκρατίας στο καθεστώς προσλήψεων στο Δημόσιο Τομέα". Διπλωματική εργασία στο πλαίσιο του ΠΜΣ "Νομική και Διοικητική Επιστήμη" Κατεύθυνση: "Εθνική και Ενωσιακή Διοίκηση", ΠΑΝΔΗΜΟΣ, 2021.

Παπατόλιας Α. (2019). «Η αξιοκρατία ως αρχή και ως δικαίωμα», Εκδόσεις Παπαζήση, 2019

Σπηλιωτόπουλος Ε. – Χρυσανθάκης Χ. (2007). Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα

Weber M. (1978) «Economy and Society. An outline of interpretative Sociology»

[37]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

2. Η σημασία των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα περιγράμματα θέσης ως βασική προϋπόθεση για την επιλογή σε θέση ευθύνης και τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης. Απώτερος στόχος της θεματικής είναι η κατανόηση της σημασίας των περιγραμμάτων για την επιλογή σε θέση ευθύνης των κατάλληλων υποψηφίων με βάση τα καθήκοντα που περιγράφονται στα περιγράμματα θέσης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αντιλαμβάνονται τα θέματα που αφορούν στα περιγράμματα θέσης
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη σημασία των περιγραμμάτων για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων σε θέσεις ευθύνης,

ώστε να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους ως μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων με τρόπο αποτελεσματικό.



Έννοιες- κλειδιά: περίγραμμα θέσης, προκηρύξεις θέσης ευθύνης

[38]

2.1 Εισαγωγικά για τα περιγράμματα θέσης

Στο παρόν εγχειρίδιο, μέχρι στιγμής, επιχειρήθηκε να αναλυθεί η σημασία της αρχής της αξιοκρατίας για την επιλογή των στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε θέσεις ευθύνης και το πως αυτή η αρχή εξυπηρετείται μέσα στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, ιδίως δε το ρόλο που έχει στην αξιοκρατική επιλογή η συνέντευξη ως εργαλείο διάγνωσης της αξίας του υποψηφίου. Εκτός όμως από την αξία του υποψηφίου, όπως έχει καταστεί σαφές από τις διατυπώσεις του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, στοιχείο που αναζητείται να διαγνωσθεί μέσω της συνέντευξης είναι η καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης, στη διαδικασία πλήρωσης της οποίας συμμετέχει.

Για να καταστεί εφικτή η διάγνωση της καταλληλότητας του υποψηφίου για την άσκηση των συγκεκριμένων καθηκόντων, θα πρέπει τα καθήκοντα αυτά να είναι γνωστά εκ των προτέρων. Την προϋπόθεση αυτή έρχεται να καλύψει στην εκάστοτε προκήρυξη πλήρωσης θέσεων ευθύνης το περίγραμμα θέσης.

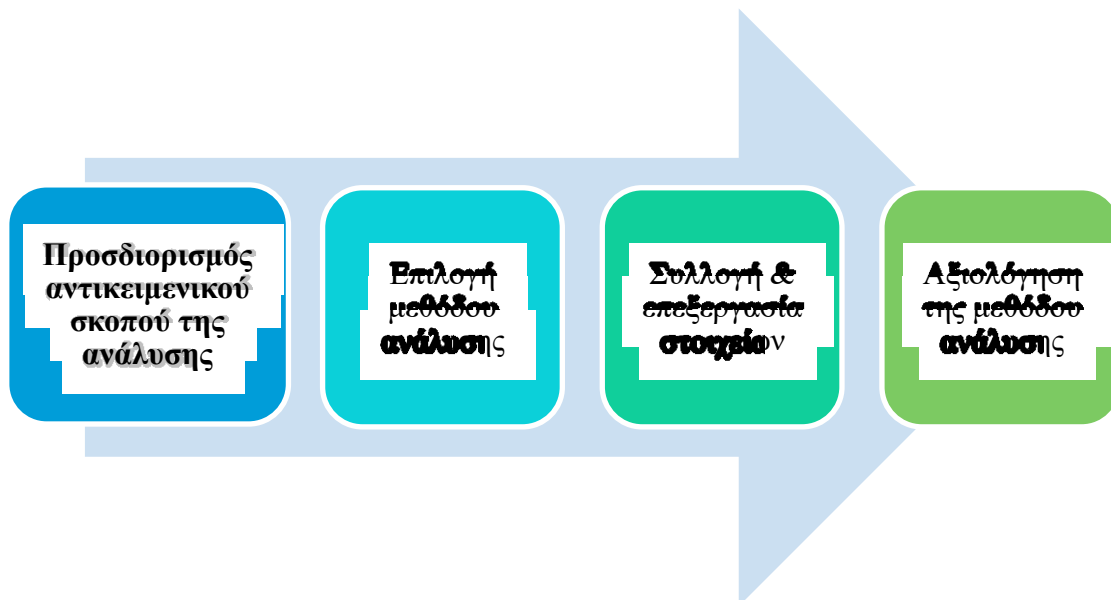
Το Περίγραμμα Θέσης είναι σύγχρονο εργαλείο που χρησιμοποιείται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, με στόχο την ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων, τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και την παροχή αναβαθμισμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης⁶, πάντα προς την επίτευξη των προκαθορισμένων κάθε φορά στόχων της οργάνωσης.

Το Περίγραμμα Θέσης Εργασίας ως ορολογία αποτελεί πρόσφατη εξέλιξη στην ελληνική πραγματικότητα της δημόσιας διοίκησης και ήρθε ως αποτέλεσμα των υποχρεώσεων που είχε αναλάβει η χώρα απέναντι στους εταίρους της κατά την περίοδο των Μεσοπρόθεσμων Προγραμμάτων Δημοσιονομικής Στρατηγικής, στην αρχή με δειλά βήματα και στη συνέχεια με ουσιαστικά. Ήρθε να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μορφές περιγραφής αρμοδιοτήτων όπως ήταν το «Προσοντολόγιο». Άλλοι συναφείς όροι που απαντώνται στην βιβλιογραφία είναι: «Περιγραφή Θέσης Εργασίας» (Job Description) και «Ανάλυση Θέσης Εργασίας» (Job Analysis) αλλά και

⁶ Εγκύκλιος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. πρ. ΔΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/ 127/οικ.26931/18.10.2016 «Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας».

οι συναφείς όροι «Σχεδιασμός Θέσης Εργασίας» (Job Design), «Ανάλυση Ροής Εργασιών» (Work Flow Analysis), «Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας» (Job Specification).

Στο Γράφημα 2.1 που ακολουθεί περιγράφονται τα βήματα της ανάλυσης θέσης εργασίας.



Γράφημα 2.1 Βήματα ανάλυσης θέσης εργασίας.

Οι μέθοδοι για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη θέση εργασίας είναι ενδεικτικά:

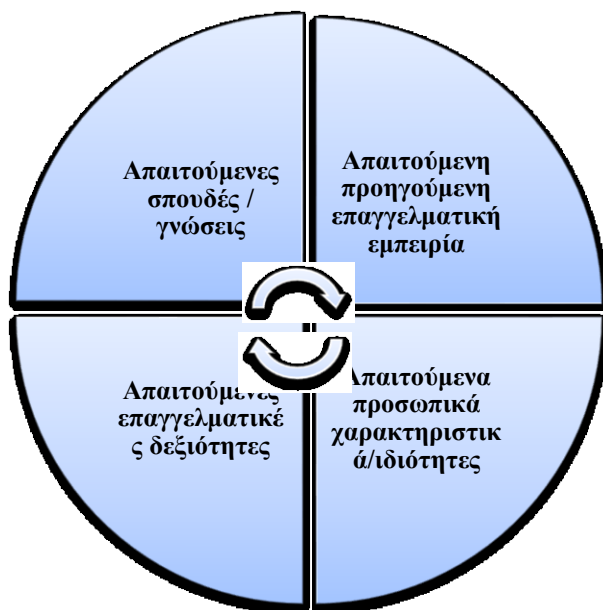
- ✓ Συνέντευξη
- ✓ Κατάλογος σημείων για τη συνέντευξη ανάλυσης θέσης
- ✓ Ερωτηματολόγια, κατάλογος σημείων και απογραφή
- ✓ Απογραφές
- ✓ Παρατήρηση
- ✓ Αυτο-περιγραφή
- ✓ Ημερολόγια και αναφορές

Οι προδιαγραφές της προς κάλυψη θέσης εργασίας περιλαμβάνει:

- ✓ Αποτύπωση των γνώσεων, επαγγελματικών δεξιοτήτων, ιδιοτήτων και
- ✓ προσωπικών χαρακτηριστικών που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας.

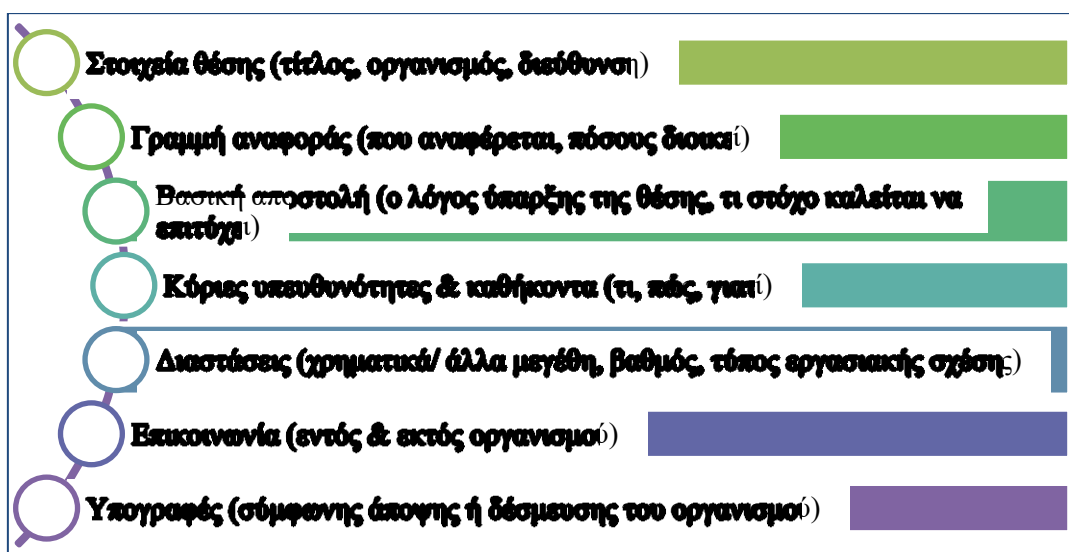
Στο Γράφημα 2.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα στοιχεία που είναι απαραίτητα [40]

για την κατανόηση του προφίλ των υποψηφίων για την κάλυψη θέσης.



Γράφημα 2.2 Στοιχεία απαραίτητα για το προφίλ των υποψηφίων για θέση

Στο Γράφημα 2.3 που ακολουθεί αναφέρονται τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην περιγραφή μίας θέσης εργασίας για την οποία αναζητείται ο/η κατάλληλος υποψήφιος/α.



Γράφημα 2.3 Ενδεικτική περιγραφή θέσης εργασίας.

2.2 Ιστορική αναδρομή του θεσμικού πλαισίου στην Ελλάδα σχετικά με τα περιγράμματα θέσης

Είχαν προηγηθεί:

- Ο ν.1943/1991, στο άρθρο 10 του οποίου γινόταν πρώτη φορά λόγος για το «Δελτίο περιγραφής εργασιών οργανικών μονάδων».
- Ο ν.2880/2001 (Πρόγραμμα Πολιτεία)⁷ στο άρθρο 1 του οποίου αναφέρεται ως στόχος η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω μέτρων όπως ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η στοχοθεσία, η διαρκής επιμόρφωση υπαλλήλων.
- Το Επιχειρησιακό πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013: Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση, στα συμπεράσματα του οποίου επισημαίνεται ότι η απουσία περιγραφής των θέσεων δυσχεραίνει τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την τοποθέτηση υπαλλήλων με τα κατάλληλα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες στις κατάλληλες θέσεις⁸. Περιλαμβάνει προτάσεις για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως αύξηση της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων μέσα από τη δημιουργία ενός συστήματος περιγραμμάτων θέσεων, ως τρόπος για μετάβαση σε μία ολοκληρωμένη πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου της διοίκησης, συνδέοντας ταυτόχρονα τα περιγράμματα θέσης με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, κατά την οποία ο υπάλληλος αξιολογείται ως προς την καταλληλότητά του να υπηρετήσει σε μια θέση.
- Ο ν.4024/2011⁹ στον οποίο γίνεται λόγος για πρώτη φορά για τον «κρατικό υπάλληλο», ο οποίος παύει να ανήκει αποκλειστικά στον φορέα στον οποίο διορίστηκε, αλλά ανήκει στο κράτος και διοικείται από τον Υπουργό Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τον οικείο Υπουργό. Ο υπάλληλος δεν παραμένει εφ' όρου ζωής στον φορέα που

⁷ ΦΕΚ Α' 138/16.6.2005

⁸ Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf

⁹ ΦΕΚ Α' 226/27.10.2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο- βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015».

διορίστηκε αλλά καλείται να υπηρετήσει όπου παρουσιάζεται ανάγκη που πρέπει να εξυπηρετηθεί από τον καταλληλότερο, στα προσόντα της οποίας κρίνεται ότι ανταποκρίνεται. Με τον ίδιο νόμο προβλεπόταν και η σύνταξη νέων οργανογραμμμάτων.

- Ο ν.4178/2013¹⁰, στο άρθρο 54 του οποίου προβλεπόταν ότι οι Οργανισμοί των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα καθορίζουν την οργάνωση και λειτουργία τους. Η κατάρτιση ή η τροποποίηση αυτών των Οργανισμών γίνεται με βάση τις εκθέσεις αξιολόγησης των οργανικών μονάδων τους, οι οποίες με τη σειρά τους συνοδεύονται από περιγράμματα αποστολής και θέσεων.
- Η Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016¹¹, στον 3^{ος} Πυλώνα της οποίας περιλαμβάνεται το έργο «απλοποίηση του συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων και επέκταση της χρήσης περιγραμμάτων θέσης». Το συγκεκριμένο έργο έχει ως αντικείμενο τη δραστική αναδιάρθρωση του συστήματος των κλάδων και θεωρώντας δεδομένη την εισαγωγή των περιγραμμάτων θέσης εργασίας στην διοικητική πρακτική της χώρας, προσδοκά την ευρεία χρήση τους (μέχρι τον Οκτώβριο 2014) ως την ουσιαστική βάση της ενδυνάμωσης του επαγγελματισμού στην δημόσια διοίκηση.
- Το Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020»¹² αποτέλεσε μέρος του Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020 και στον θεματικό άξονα 3 υπό τον τίτλο «Βελτίωση της διαχείρισης και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα» περιλάμβανε δράση για την ανάπτυξη ενός νέου συστήματος ταξινόμησης των υπαλλήλων, που θα βασίζεται στις θέσεις εργασίας και στις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του διοικητικού έργου. Το εν λόγω ΕΠ εξειδικεύθηκε με την «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019»¹³, στον άξονα 4 της οποίας περιλαμβάνονταν δράσεις για τη διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης και την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα προβλεπόταν η

¹⁰ ΦΕΚ Α' 174/8.8.2013

¹¹ Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016.

¹² <http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx>

¹³ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017 – 2019. Αθήνα, Ιούλιος 2017

ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των δομών σε συνδυασμό με την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα οποία αναμενόταν να αποτελέσουν το θεμέλιο της ορθολογικότερης και αποτελεσματικότερης κατανομής του προσωπικού επί τη βάση αναγκών εκ των προτέρων καθορισμένων.

2.3 Ισχύον θεσμικό πλαίσιο για τα περιγράμματα θέσης

Η κατάρτιση των γενικών περιγραμμάτων ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2017 και στη συνέχεια τέθηκε σε εφαρμογή ο προβλεπόμενος χρονοπρογραμματισμός, προκειμένου να ολοκληρωθεί η διαδικασία σύνδεσης των γενικών περιγραμμάτων με τις συγκεκριμένες θέσεις υπαλλήλων, δηλαδή την κατάρτιση ειδικών περιγραμμάτων, μέχρι την έναρξη του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας¹⁴.

Για την έννοια των περιγραμμάτων θέσης, τις διακρίσεις αυτών, τη μεθοδολογία κατάρτισης, τον συντονισμό όλων των εμπλεκόμενων φορέων και το χρονοδιάγραμμα της κατάρτισης των περιγραμμάτων, το (τότε) Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και στη συνέχεια το Υπουργείο Εσωτερικών, έχουν εκδώσει σειρά εγκυκλίων¹⁵ δημιουργώντας έτσι ένα ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο για την κατάρτιση γενικών και ειδικών περιγραμμάτων σε όλους τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, με βάση ενιαία μεθοδολογία και συγχρονισμένη διαδικασία.

Με βάση την 2^η Εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης¹⁶ τα περιγράμματα διακρίνονται σε:

- α. **Γενικά περιγράμματα θέσεων εργασίας:** η περιγραφή κάθε «επαγγέλματος» που ασκείται στο δημόσιο τομέα, δηλαδή η περιγραφή των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των προσόντων και της εμπειρία που απαιτούνται κατ' ελάχιστον για την ικανοποιητική άσκηση ενός επαγγέλματος, καθώς και των κύριων καθηκόντων που προκύπτουν από την αποστολή του. Τα γενικά περιγράμματα θέσεων δεν συνδέονται με την οργανωτική δομή, οργανική θέση, κλάδο ή πρόσωπα και χρησιμοποιούνται ως βάση για την κατάρτιση των ειδικών

¹⁴ ν.4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/2.12.2016) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

¹⁵ https://www.apogrfi.gov.gr/perigrammata/per_thesmiko.html

¹⁶ Εγκύκλιος Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αρ. πρωτ. Α.Π: ΔΙΠΑΑΔ/ΠΡΟΣ/ 139/οικ.30155/ 23 Νοεμβρίου 2016

περιγραμμάτων θέσεων εργασίας.

- β. **Ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας:** είναι ο εξειδικευμένος κατάλογος καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ένας δημόσιος υπάλληλος, καθώς και οι σχετικές με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας πληροφορίες, όπως π.χ. η προϊστάμενη αρχή, ο τόπος παροχής υπηρεσιών, η θητεία κ.λπ. Κάθε ειδικό περίγραμμα θέσης εργασίας αναφέρεται σε ένα γενικό περίγραμμα εργασίας, προκειμένου να εξασφαλισθεί η απαιτούμενη συνεκτικότητα του συστήματος. Στα ειδικά περιγράμματα μπορούν να προστεθούν και οι επιπλέον απαιτήσεις που ορίζει ο φορέας ως απαραίτητες για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας όπως π.χ. η εξειδικευμένη γνώση στο δημόσιο λογιστικό, διοικητικό δίκαιο κ.λπ.

2.4 Βασικά στοιχεία περιγραμμάτων θέσης για τη διαδικασία επιλογής σε θέση ευθύνης

Από όσα έχουν ήδη αναφερθεί καθίσταται προφανής η σημασία των περιγραμμάτων θέσεων στη διαδικασία επιλογής των στελεχών της δημόσιας διοίκησης σε θέσεις ευθύνης, δεδομένου ότι με βάση αυτά κρίνεται η καταλληλότητα του κάθε υποψηφίου να ασκήσει τα συγκεκριμένα καθήκοντα.

Ως εκ τούτου, στην προκήρυξη της πλήρωσης θέσεων θα πρέπει να περιλαμβάνεται **η πλήρης περιγραφή και ανάλυση της θέσεως** και ειδικότερα:

- Τα στοιχεία της θέσης (τίτλος, οργανισμός, διεύθυνση)
- Η γραμμή αναφοράς (προϊστάμενος στον οποίον αναφέρεται, αριθμός και ειδικότητες άμεσα ή έμμεσα υφισταμένων)
- Η βασική αποστολή (ο λόγος ύπαρξης της θέσης, ο στόχος που καλείται να επιτύχει)
- Τα καθήκοντα (τι, πως, γιατί, η ιεράρχησή τους)
- Οι διαστάσεις (βαθμός, τύπος εργασιακής σχέσης)
- Η επικοινωνία (εντός και εκτός του φορέα)
- Οι υπογραφές (σύμφωνη γνώμη/δέσμευση του φορέα).

Τα στοιχεία οφείλουν να αντληθούν:

- Από τον Οργανισμό του φορέα

[45]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΣΡΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας
- Από το Περίγραμμα θέσης εργασίας

Με ευθύνη του φορέα επίσης θα πρέπει να σταλούν προς το όργανο επιλογής:

- Οργανισμός του φορέα
- Έντυπο Περιγράμματος της θέσης.

Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αποτυπώνονται με σαφήνεια **οι προδιαγραφές της προς κάλυψη θέσης** και ειδικότερα θα πρέπει να αποτυπώνονται:

- Οι απαιτούμενες σπουδές και γνώσεις (βασικοί τίτλοι σπουδών/ενδεχόμενα πρόσθετα απαραίτητα τυπικά προσόντα π.χ. μεταπτυχιακός τίτλος/ξένες γλώσσες κλπ).
- Η ενδεχομένως απαιτούμενη προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία (συγκεκριμένη ειδικότητα, συγκεκριμένα καθήκοντα).
- Οι απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες.
- Τα απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά/ιδιότητες που είναι απαραίτητα για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας (στρατηγική ανάλυση, συνεργασία, ομαδικότητα, ικανότητα επίλυσης διαφορών).

Σκοπός, όπως προαναφέρθηκε, είναι η ανεύρεση του/της καταλληλότερου/ης υποψηφίου/ας, αντιστοιχίζοντας το προφίλ του/της υποψηφίου/ας (όπως αυτό θα προκύπτει από την αίτηση συμμετοχής, το βιογραφικό και τα δικαιολογητικά που έχουν προσκομισθεί, σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου, όπως έχουν εκτεθεί ανωτέρω) με τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία έχει υποβληθεί αίτηση (job matching).

Εδώ έρχεται η δομημένη συνέντευξη να εφαρμοστεί ως εργαλείο και για την προαγωγή υπαλλήλου σε θέση ευθύνης σε συνδυασμό με τα προαναφερόμενα μέσα, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ενδεχόμενο λανθασμένης προαγωγής υπαλλήλου που ενδεχομένως θα ήταν επιζήμια για τον φορέα. Με την επιλογή του κατάλληλου Προϊσταμένου/ης βάσει της βιβλιογραφίας εξασφαλίζεται (Σκουλάς, Οικονομάκη,1998, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, Dessler, G.,2012):

- Εφόσον η θέση είναι κατάλληλη για το προφίλ του ατόμου υπάρχει άμεση απόδοσή του/της στην εργασία του/της.
- Εξασφαλίζεται υψηλή απόδοση, γεγονός που επιδρά θετικά στους/στις

[46]



συνεργάτες/ιδες του/της.

- Ελαχιστοποιείται η ανάγκη άσκησης εποπτείας και ελέγχου.
- Μειώνεται η άμεση ανάγκη κατάρτισής του/της.

2.5 Παραδείγματα περιγραμμάτων θέσεων ευθύνης στο ελληνικό δημόσιο.

1. Προκήρυξη πλήρωσης οριζόντιων θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης των Υπουργείων κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84-86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007), όπως ισχύει (https://www.apografi.gov.gr/images/esk/20170424_kod_dim_ypal_gen_dieth.pdf)

«Ειδικό Περίγραμμα Θέσης Γενικού Διευθυντή:

Τα καθήκοντα των προϊσταμένων των προκηρυσσόμενων θέσεων ευθύνης είναι τα ακόλουθα: 1. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών σκοπών της Γενικής Διεύθυνσης με την αποστολή του Υπουργείου. 2. Ο συντονισμός των Προϊσταμένων των οργανικών μονάδων που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων. 3. Η παροχή εμπειριστατωμένων εισηγήσεων στην πολιτική ηγεσία, μετά από ανάλυση δεδομένων και αξιολόγηση κινδύνων, καθώς και η διαμόρφωση εναλλακτικών επιλογών, βάσει της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας του φορέα. 4. Η διασφάλιση συνθηκών οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων του φορέα και λοιπών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. 5. Η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη διαχείριση κρίσεων. 6. Η διαχείριση και αξιοποίηση του προσωπικού, ώστε να επιτυγχάνονται οι θεσπισμένοι στόχοι. 7. Η έγκριση των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας των υποκείμενων οργανικών μονάδων. 8. Η εισήγηση της ετήσιας στοχοθεσίας και η παρακολούθησή της βάσει των θεσπισμένων δεικτών απόδοσης, καθώς και η συνεχής βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των οργανικών μονάδων, με την υποβολή προτάσεων οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. 9. Η αξιολόγηση του προσωπικού, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. 10. Η εκπροσώπηση της Γενικής Διεύθυνσης, όπου απαιτείται. 11. Κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στα ειδικά περιγράμματα θέσεων, που προσαρτώνται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος αυτής.»

[47]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

2. Προκήρυξη πλήρωσης τριών (3) θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης του Πανεπιστημίου Πατρών, κατ' εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 84-86 του Υπαλληλικού Κώδικα (Ν.3528/2007), όπως ισχύει. (<https://diavgeia.gov.gr/doc/616%CE%A646%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%97-94%CE%91?inline=true>)

Περίγραμμα θέσης:

«Τα καθήκοντα των προϊσταμένων των προκηρυσσόμενων θέσεων ευθύνης είναι τα ακόλουθα: 1. Η ευθυγράμμιση των στρατηγικών σκοπών των Γενικών Διευθύνσεων με την αποστολή του Πανεπιστημίου 2. Ο συντονισμός των Προϊσταμένων των υποκείμενων οργανικών μονάδων για την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων 3. Η μέριμνα για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών που συγκροτούν τη Γενική Διεύθυνση (ΓΔ) και ιδίως για την οργάνωση, το συντονισμό, την παρακολούθηση, καθώς και την αξιολόγηση της λειτουργίας τους 4. Η παροχή εμπειριστατωμένων εισηγήσεων στα όργανα Διοίκησης του Ιδρύματος, για θέματα αρμοδιότητάς τους 5. Η διασφάλιση συνθηκών οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων του Ιδρύματος, των υποκείμενων οργανικών μονάδων τους και λοιπών δημοσίων φορέων 6. Η μέριμνα για την οργάνωση των υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης (σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικά μέσα, υποδομές, εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας κ.λ.π.) για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη υλοποίηση των εργασιών και των προγραμμάτων δράσης τους 7. Η ανάληψη πρωτοβουλιών για τη διαχείριση κρίσεων 8. Η διαχείριση και αξιοποίηση του προσωπικού, ώστε να επιτυγχάνονται οι θεσπισμένοι στόχοι 9. Η μέριμνα και εποπτεία διαμόρφωσης των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας των υπαλλήλων των υποκείμενων οργανικών μονάδων 10. Η εισήγηση της ετήσιας στοχοθεσίας και η παρακολούθησή της βάσει των θεσπισμένων δεικτών απόδοσης, καθώς και η συνεχής βελτίωση του τρόπου 4 λειτουργίας των οργανικών μονάδων με την υποβολή προτάσεων οργανωτικού και επιχειρησιακού ανασχεδιασμού 11. Η μέριμνα για τη συνεργασία και αποτελεσματική ανταπόκριση των υποκείμενων οργανικών μονάδων και των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών στην επιτυχή υλοποίηση των διαδικασιών και στόχων του ΕΣΔΠ του Ιδρύματος 12. Η ετήσια έκθεση απολογισμού δραστηριοτήτων, την οποία υποβάλλει στον Πρύτανη, στους Αντιπρυτάνεις που είναι αρμόδιοι για τα θέματα των Διευθύνσεων των οποίων προϊστάται 13. Η αξιολόγηση του προσωπικού, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό

[48]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



πλαίσιο 14. Η εκπροσώπηση της Γενικής Διεύθυνσης όπου απαιτείται 15. Επιπρόσθετα καθήκοντα που ανατίθενται από τα αρμόδια όργανα του Ιδρύματος, ή απορρέουν από αρμοδιότητες που περιγράφονται σε ειδικότερη κείμενη νομοθεσία ή και σε ειδικότερες σχετικές κανονιστικές διατάξεις που διατηρούνται σε ισχύ.»

3. Προκήρυξη πλήρωσης θέσεων ευθύνης επιπέδου Διεύθυνσης για τη Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού, κατ' εφαρμογή των άρθρων 84-86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν. 3528/2007), όπως ισχύει (<https://diavgeia.gov.gr/doc/64%CE%96%CE%9F4653%CE%A04-0%CE%9E%CE%96?inline=true>)

«Π. ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΩΝ ΘΕΣΕΩΝ

Γενική Διεύθυνση Σύγχρονου Πολιτισμού

1. Θέση Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Σύγχρονης Δημιουργίας
Βασικά καθήκοντα του Προϊσταμένου της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης είναι: α) η έρευνα και τεκμηρίωση, ο σχεδιασμός πολιτιστικής πολιτικής και επιχειρησιακών σχεδίων και αξιολόγησή τους, οι συνέργειες με φορείς του εσωτερικού και του εξωτερικού, η αξιοποίηση συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και η σχετική ενημέρωση των φορέων του Σύγχρονου Πολιτισμού. β) κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στο ειδικό περίγραμμα θέσης, που προσαρτάται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

2. Θέση Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Παραστατικών Τεχνών και Κινηματογράφου

Βασικά καθήκοντα του Προϊσταμένου της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης είναι: α) η υλοποίηση των πολιτικών που σχετίζονται με την ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας, την πρόσβαση και συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή και τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στους τομείς του Θεάτρου, του Χορού, της Μουσικής, του Κινηματογράφου και των Οπτικοακουστικών Μέσων. β) κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στο ειδικό περίγραμμα θέσης, που προσαρτάται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

[49]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3. Θέση Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Γραμμάτων

Βασικά καθήκοντα του Προϊσταμένου της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης είναι: α) η υλοποίηση των πολιτικών που σχετίζονται με την ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας, την πρόσβαση και συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή και τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στον τομέα των Γραμμάτων. β) κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στο ειδικό περίγραμμα θέσης, που προσαρτάται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

4. Θέση Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Εικαστικών, Αρχιτεκτονικής, Φωτογραφίας και Μουσείων Σύγχρονου Πολιτισμού

Βασικά καθήκοντα του Προϊσταμένου της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης είναι: α) η υλοποίηση των πολιτικών που σχετίζονται με την ενίσχυση της καλλιτεχνικής δημιουργίας, την πρόσβαση και συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή και τις πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες στον τομέα των Εικαστικών, της Αρχιτεκτονικής, της Φωτογραφίας, του Σχεδίου. Επιπλέον η υλοποίηση μουσειακής πολιτικής στον Τομέα του Σύγχρονου Πολιτισμού. β) κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στο ειδικό περίγραμμα θέσης, που προσαρτάται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

5. Θέση Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Καλλιτεχνικής Εκπαίδευσης

Βασικά καθήκοντα του Προϊσταμένου της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης είναι: α) η ορθολογική και προς όφελος της κοινωνίας λειτουργία της καλλιτεχνικής εκπαίδευσης κάθε βαθμίδας και αντικειμένου. Είναι ακόμη η τεκμηρίωση και πιστοποίηση της καλλιτεχνικής εκπαιδευτικής διαδικασίας. β) κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στο ειδικό περίγραμμα θέσης, που προσαρτάται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.

6. Θέση Προϊσταμένου της Διεύθυνσης Πολιτιστικών Δράσεων και Εποπτείας

Βασικά καθήκοντα του Προϊσταμένου της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης είναι: α) η υποστήριξη και ο συντονισμός δράσεων σε περιφερειακό επίπεδο, η δημιουργία και επικαιροποίηση του μητρώου πολιτιστικών φορέων, η ενθάρρυνση της δημιουργίας

[50]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

δικτύων πολιτισμού σε τοπικό επίπεδο σε συνεργασία με τα θεματικά τμήματα και διευθύνσεις της Γ.Δ.Σ.Π. Επίσης, η συστηματική παρακολούθηση, υποστήριξη και αξιολόγηση του συνόλου των επιχορηγούμενων φορέων του τομέα του Σύγχρονου Πολιτισμού και των προγραμμάτων που αυτοί υλοποιούν. β) κάθε ειδικότερο καθήκον που απορρέει από αρμοδιότητες που περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις, στην κείμενη νομοθεσία και στο ειδικό περίγραμμα θέσης, που προσαρτάται στην παρούσα προκήρυξη και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος αυτής.»

[51]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Βιβλιογραφικές αναφορές 2^{ης} θεματικής ενότητας

Ελληνόγλωσση

«Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης» του Ν. 4369/2016 (Α΄ 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β΄ 4123), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017.

Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017 – 2019. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα, Ιούλιος 2017

Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση: http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ. (1998) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, ε΄ έκδοση, Αθήνα: Δ. & Γ. Καλοφωλιάς.

Ιστότοποι

<http://www.epdm.gr/el/Pages/epmdt.aspx>

https://www.apografi.gov.gr/perigrammata/per_thesmiko.html

https://www.apografi.gov.gr/images/esk/20170424_kod_dim_ypal_gen_dieth.pdf

<https://diavgeia.gov.gr/doc/616%CE%A646%CE%9C%CE%A4%CE%9B%CE%97-94%CE%91?inline=true>

<https://diavgeia.gov.gr/doc/64%CE%96%CE%9F4653%CE%A04-0%CE%9E%CE%96?inline=true>

[52]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3. Η έννοια της δομημένης συνέντευξης



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν δομημένη συνέντευξη και κυρίως στην έννοια και σημασία της για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και ως εργαλείο για την επιλογή προσωπικού σε θέσεις ευθύνης. Απώτερος στόχος είναι να αξιοποιηθεί με το πιο αποτελεσματικό τρόπο η δομημένη συνέντευξη που θα οδηγήσει στον εντοπισμό των καταλληλότερων να στελεχώσουν τις θέσεις προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης στον δημόσιο τομέα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ περιγράφουν τη δομημένη συνέντευξη και να την διακρίνουν από άλλα είδη συνεντεύξεων
- ✓ περιγράφουν το ρόλο και τη σημασία της στη διαδικασία επιλογής
- ✓ απαριθμούν και να περιγράφουν τα κύρια χαρακτηριστικά της που την καθιστούν κατάλληλη ως εργαλείο επιλογής σε θέσεις ευθύνης.



Έννοιες- κλειδιά: δομημένη συνέντευξη, χαρακτηριστικά δομημένης συνέντευξης

[53]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.1 Έννοια της δομημένης συνέντευξης και ο ρόλος της για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού –ιδιωτικού αλλά και δημόσιου- αποτελεί μία από τις κύριες λειτουργίες του, τόσο για θέματα αξιολόγησης της απόδοσης των στελεχών του όσο και για την επιλογή των στελεχών σε θέσης ευθύνης. Η συνέντευξη, όπως έχει φανεί από πολλές έρευνες, έχει αποδειχτεί (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008) ότι μπορεί να διαδραματίσει κομβικό ρόλο τόσο στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας όσο και στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων του οργανισμού (Morgeson & al., 2019). Η δομημένη συνέντευξη (structured interview) στο πλαίσιο αυτό αποτελεί σημείο αναφοράς ιδιαίτερα για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, επειδή ως εργαλείο μπορεί να:

- α. αποσαφηνίσει τους στόχους του οργανισμού/τμήματος/διεύθυνσης σε συνεργασία με τον/την υπάλληλο,
- β. προσδιορίσει, καθορίσει και συμφωνήσει τους στόχους του υπαλλήλου με βάση τους στόχους οργανισμού/τμήματος/διεύθυνσης και
- γ. παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την πορεία υλοποίησης των στόχων του υπαλλήλου.

Η συνέντευξη αποτελεί μία από τις πιο προσφιλείς διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού (Dirboye, 1992, Dessler, 2012). Τα δεδομένα ερευνών που ασχολούνται με το θέμα καταδεικνύουν ότι οι ιδιωτικές εταιρείες σε πολύ υψηλό ποσοστό (πάνω από 92%) αξιοποιούν την συνέντευξη ως μέθοδο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού που θα τις στελεχώσει. Επιπρόσθετα και σε πολύ υψηλό ποσοστό επίσης, (πάνω από 80%) εκτιμάται ότι η συνέντευξη έχει καθοριστικό ρόλο στην διαδικασία επιλογής. Σχετική έρευνα που διεξήχθη το 1997 (Παπαλεξανδρή) στην Ελλάδα σχετικά με την αξιοποίηση μεθόδων επιλογής εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, κατέδειξε ότι η συνέντευξη κυρίως αξιοποιήθηκε ως μέθοδος επιλογής στο 78% των περιπτώσεων πρόσληψης. Οι μέθοδοι των αιτήσεων αξιοποιήθηκαν σε ποσοστό 68% και οι συστάσεις αξιοποιήθηκαν σε ποσοστό 48%.

Προκειμένου ένα σύστημα επιλογής / πρόσληψης προσωπικού να είναι αξιόπιστο, η συνέντευξη συνδυάζεται και με άλλες μεθόδους όπως η διεξαγωγή τεστ, η γραπτή

[54]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

δοκιμασία, σχετικές πιστοποιήσεις ανάλογα με την ειδικευση, συστατικές επιστολές κ.ά. Στόχος σε κάθε περίπτωση είναι αφενός μεν να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα σφάλματος κατά την επιλογή, αφετέρου, να διασφαλιστεί ότι επιλέγεται το κατάλληλο άτομο για την πλήρωση της θέσης εργασίας και αποτελεί τον/την ιδανικό/ή υποψήφιο/α για την θέση αυτή. Άρα η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ευρεία έκταση από τους οργανισμούς, για να επιλέξουν το κατάλληλο για αυτούς προσωπικό.

Στον ιδιωτικό τομέα, όπως προαναφέρθηκε, αξιοποιούνται σε συνδυασμό με την συνέντευξη και άλλα εργαλεία επιλογής, όπως η διενέργεια τεστ (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), Dessler G., 2012, Roudaut, G.,1999) που βοηθούν στο να γίνει πλήρης έλεγχος των υποψηφίων για την θέση. Στην βιβλιογραφία αναφέρονται κυρίως:

- ✓ Ψυχομετρικά τεστ, χρησιμοποιούνται κυρίως για την επιλογή υποψηφίων σε ειδικές θέσεις (π.χ. στρατιωτικές υπηρεσίες, αστυνομία κ.λπ.), αλλά και την επιλογή στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Με τα τεστ αυτά δίνεται η δυνατότητα σε εξειδικευμένους ψυχολόγους που είναι αρμόδιοι/ες για την διεξαγωγή τους να εντοπίσουν τυχόν προβλήματα στην προσωπικότητα των υποψηφίων.
- ✓ Τεστ ανάλυσης χαρακτήρα, τεστ επιδεξιότητας, τεστ αντίληψης χώρου κ.ά.
- ✓ Τεστ δεξιοτήτων/ικανοτήτων, με βάση το οποίο κρίνεται, ο βαθμός αναλυτικής σκέψης ή μαθησιακής ικανότητας του/της υποψηφίου/ας για την θέση που διεκδικεί.
- ✓ Τεστ επίδειξης δεξιοτήτων κατά την εκτέλεση κάποιου έργου, με το οποίο ζητείται από το άτομο να αποδείξει ότι διαθέτει τις απαιτούμενες για την θέση δεξιότητες για να εκτελέσει έργα τεχνικής κυρίως φύσης που σχετίζονται με τη θέση εργασίας.
- ✓ Τεστ ειδικών ικανοτήτων γενικού συλλογισμού, μέσα από σχήματα ο/η υποψήφιος/α απαντά σε ερωτήσεις λογικής αλληλουχίας, ώστε να εξακριβωθεί η ικανότητά του/της σε σύντομο χρονικό διάστημα να απαντήσει με επιτυχία στις ερωτήσεις που υποβάλλονται.

Η συνέντευξη επιλογής σύμφωνα με τον Οδηγό για την διεξαγωγή της συμπεριφορικής συνέντευξης (Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates, SHRM, 2016) είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον οργανισμό επειδή:

[55]



- ✓ δίνεται η ευκαιρία στον/στην εργοδότη/τρια να συναντηθεί με υποψήφιους/ες,
- ✓ δίνεται ο χρόνος και η δυνατότητα στους διευθυντές/ντριες ανθρώπινου δυναμικού να μάθουν από την συνομιλία με τους/τις υποψήφιους/ες τις εμπειρίες τους, τις ικανότητες και δεξιότητές τους, τις συμπεριφορές τους και επιπλέον, να σχηματίσουν άποψη σχετικά με την υποψηφιότητα,
- ✓ επιτρέπει στον/στην εργοδότη/τρια να προσδιορίσει εάν οι ικανότητες, δεξιότητες, εμπειρίες του/της υποψήφιου/ας και η προσωπικότητά του/της ταυριάζουν με το προφίλ της θέσης που θέλει να καλύψει.

Η συνέντευξη αποτελεί - σε γενικές γραμμές - μια ιδιαίτερα απλή στη διεξαγωγή της, διαδικασία και επιτρέπει τόσο στο άτομο που τη διενεργεί όσο και στον/στην υποψήφιο/α, να γνωριστούν καλύτερα (είτε δια ζώσης είτε μέσω χρήσης ψηφιακών μέσων), να ανταλλάξουν πληροφορίες και να αποφασίσουν εν τέλει κατά πόσο θα επιθυμούσαν μια περαιτέρω συνεργασία. Οι Ingold et al., (2014) υποστηρίζουν ότι ορισμένες φορές το άτομο που διενεργεί τη συνέντευξη έχει την ευκαιρία να διερευνήσει χαρακτηριστικά του/της υποψηφίου/ας μέσα από ερωτήσεις μη συμβατικές (out of the box), για να διαπιστώσει την ευστροφία του/της υποψηφίου/ας, την ετοιμότητά του σε αιφνίδιες καταστάσεις, τη διάθεσή του να ρισκάρει και αρκετά ακόμα. Αυτό γίνεται κυρίως στην περίπτωση υποψηφίων με υψηλά προσόντα, που επιθυμούν να καλύψουν ιδιαίτερα απαιτητικές θέσεις,.

Σύμφωνα με τον Gross (2015) η συνέντευξη για τους εργοδότες αποτελεί ευκαιρία για να:

- ✓ εκτιμηθεί το επίπεδο εμπειρίας ενός/μίας υποψηφίου/ας, η καταλληλότητά του/της για τη θέση που καλείται να καλύψει, η ικανότητα απόδοσης, αλλά και κατά πόσο ο/η υποψήφιος/α θέλει πραγματικά να ενταχθεί στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού,
- ✓ συζητηθούν λεπτομέρειες για τους όρους της συνεργασίας, τις συνθήκες που αυτή θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί, αλλά και ο χρόνος που αυτή θα μπορούσε να ξεκινήσει,
- ✓ παρουσιαστεί στον/στην υποψήφιο/α η αξία της θέσης την οποία ενδιαφέρεται να καλύψει, τυχόν προνόμια που προσφέρονται ή τυχόν περαιτέρω εκπαίδευσή του/της που μπορεί να χρειαστεί για να ανταποκριθεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στα καθήκοντά του/της,

[56]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



- ✓ ενημερωθεί ο/η υποψήφιος/α σχετικά με τα θετικά στοιχεία της θέσης και του οργανισμού και να σχηματίσει θετική εικόνα ως «εργοδότης» ή «συνεργάτης».

Η συνέντευξη όμως είναι ευκαιρία και για τον/την υποψήφιο/α (Gross, 2015):

- ✓ να κατανοήσει καλύτερα τη θέση που επιθυμεί να καταλάβει, να διαμορφώσει άποψη για τις αρμοδιότητες που αναλογούν στη θέση αυτή, καθώς και τις ευθύνες που τη συνοδεύουν,
- ✓ να ρωτήσει τον/την συνεντευκτή/τρια θέματα που αφορούν στη θέση, στον οργανισμό, στο μισθό, τυχόν άλλα προνόμια ή θέματα που αφορούν στην κουλτούρα του οργανισμού,
- ✓ να σκεφτεί και να αποφασίσει αν πραγματικά επιθυμεί να εργαστεί σε αυτόν τον οργανισμό.

Συμπερασματικά για την ενότητα αυτή παρατηρούμε ότι η συνέντευξη επιλογής είναι μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί να προβλέψει την καταλληλότητα μιας/ενός υποψηφίας/ίου για μια συγκεκριμένη θέση. Στον Πίνακα 3.1 περιλαμβάνονται τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την συνέντευξη επιλογής αλλά και κάποια στοιχεία που επηρεάζουν την διεξαγωγή της.

Οφέλη	Σημεία που απαιτούν προσοχή
Παρατήρηση διαστάσεων της προσωπικότητας και ανάλυση της εμπειρίας σε βάθος (λαμβάνοντας συμπληρωματικές πληροφορίες)	Αν η μέρα είναι «δύσκολη» για έναν/μία από τους/τις δύο – συνεντευκτή/κτριας ή υποψήφιο/α – η συνέντευξη χάνει την αντικειμενικότητά της
Μειώνει τον κίνδυνο μιας λανθασμένης πρόσληψης	Μεγάλη προετοιμασία
Αξιολόγηση κινήτρου	Πάντα σε εγρήγορση για εντοπισμό των στοιχείων που χρειάζονται
Προάγει την εικόνα του οργανισμού με αξιοπιστία και αντικειμενικότητα	Χρόνος

Πίνακας 3.1 Οφέλη συνέντευξης επιλογής και σημεία που απαιτούν προσοχή

[57]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

3.2 Είδη συνεντεύξεων

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι διαφορετικές ανάλογα με τον στόχο που έχουν και τον σκοπό που υπηρετούν, έτσι μπορεί να είναι ανεπίσημες και χωρίς συγκεκριμένη δομή στις ερωτήσεις και άλλες έχουν συγκεκριμένη δομή και συγκεκριμένη διαδικασία. Υπάρχουν εμφανώς διαφορές ανάμεσα στα είδη συνεντεύξεων.

Οι συνεντεύξεις που δεν έχουν συγκεκριμένη δομή και διαδικασία αναφέρονται και ως διερευνητικές συνεντεύξεις (McLeod, 2014, <https://www.simplypsychology.org/interviews.html>). Είναι περισσότερο «καθοδηγούμενη συζήτηση» (guided conversation). Οι συνεντεύξεις αυτές έχουν τυχαία σειρά ερωτήσεων, που είναι συνήθως ανοικτές και δεν ακολουθείται συγκεκριμένη και δομημένη διαδικασία κατά την διεξαγωγή τους. Μερικές ερωτήσεις επίσης μπορεί να μην ερωτηθούν στην πορεία της συνέντευξης. Τα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου της συνέντευξης είναι κυρίως:

- α. ότι είναι περισσότερο ευέλικτες, όσον αφορά στις ερωτήσεις και τη σειρά που τίθενται και μπορεί να εκφεύγουν του προγραμματισμού της συνέντευξης,
- β. συγκεντρώνουν ποιοτικά δεδομένα μέσω των ανοικτών ερωτήσεων και δίνεται η δυνατότητα στον/στην συνεντευξιζόμενο/η να δώσει την δική του/της αντίληψη για την κατάσταση,
- γ. δίνουν την δυνατότητα στον/στην συνεντευκτή/τρια να κατανοήσει σε βάθος το άτομο και ζητήσει διευκρινίσεις.

Στα μειονεκτήματα αυτού του τύπου των συνεντεύξεων μπορούμε να αναφέρουμε:

- α. μπορεί να είναι χρονοβόρες και είναι δύσκολη η ανάλυση των ποιοτικών στοιχείων και
- β. είναι δαπανηρές στον βαθμό που απαιτείται ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων σε σχέση με τα ερωτηματολόγια.

Σε αντιδιαστολή με τις «ανοιχτές» συνεντεύξεις, οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν ερωτήσεις που έχουν προετοιμαστεί από πριν και οι συνεντευξιζόμενοι/ες πρέπει να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις με την ίδια σειρά, και δεν εκφεύγουν του χρονοδιαγράμματος που έχει προβλεφθεί. Αυτού του τύπου οι συνεντεύξεις είναι επίσης γνωστές ως Τυποποιημένες συνεντεύξεις (Standardized interviews), Μορφοποιημένες συνεντεύξεις, ακολουθούν το ίδιο μοτίβο (Patterned interviews),

[58]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο



Σχεδιασμένες συνεντεύξεις (Planned interviews), Επίσημες συνεντεύξεις (Formal interviews).

Στα πλεονεκτήματα αυτού του τύπου συνεντεύξεων είναι:

- α. ότι υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν με μία σειρά,
- β. έχουν συγκεκριμένο χρόνο διεξαγωγής και
- γ. δεδομένου ότι σε δομημένες συνεντεύξεις όλοι/ες οι υποψήφιοι/ες καλούνται να κάνουν τις ίδιες ερωτήσεις, είναι εύκολο να συγκρίνουν τις απαντήσεις τους και να προσληφθεί ο/η κατάλληλος/η υποψήφιος/α για την θέση. Μπορούν να αξιολογηθούν οι υποψήφιοι/ες με έναν πιο αντικειμενικό και δίκαιο τρόπο, ο οποίος επίσης καθιστά τις δομημένες συνεντεύξεις πιο νόμιμα αξιόπιστες.

Από την άλλη πλευρά, οι δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο δύσκολες και πιο περίπλοκες. Οι ερωτήσεις πρέπει να γραφούν με προσοχή, να δοκιμαστούν και να βεβαιωθούν οι συνεντευκτές/τριες ότι συμφωνούν με το προφίλ του εργαζόμενου ή που αναζητούν (<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/92/difference-between-structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews>). Υπάρχει επίσης η πιθανότητα οι ερωτήσεις της συνέντευξης να διαρρεύσουν, γεγονός που σημαίνει ότι οι μελλοντικοί/ές υποψήφιοι/ες μπορούν να έρθουν προετοιμασμένοι/ες για την συνέντευξη. Επιπρόσθετα, αυτός ο τύπος της δομημένης συνέντευξης μπορεί να φανεί λίγο «κρύος» και μπορεί να καταστήσει δύσκολο να περιγραφεί η εμπειρία του/της υποψήφιου/ας, οπότε δεν θα είναι εύκολη η επιλογή.

Μπορούμε να διακρίνουμε τις συνεντεύξεις ανάλογα με το περιεχόμενο (π.χ. βιογραφικές, χρονολογικές, υποθετικές κ.ά.) αλλά υπάρχει μία βασική διάκριση που βασίζεται στην δομή της συνέντευξης.

Με βάση την διάκριση αυτή στον Πίνακα 3.2 βλέπουμε τις διαφορές στους τύπους της συνέντευξης με βάση τη δομή.

[59]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ	ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ	ΗΜΙΔΟΜΗΜΕΝΕΣ
✓ Ερωτήσεις συγκεκριμένες, προκαθορισμένες ως προς την διατύπωση και την ιεράρχηση	✓ Ερωτήσεις μη προκαθορισμένες που τίθενται χωρίς ιεράρχηση	✓ Ερωτήσεις που βασίζονται σε γενικούς άξονες / θέματα χωρίς απαραίτητη ιεράρχηση. Αποτελεί μία ενδιάμεση μορφή ανάμεσα στις δομημένες και μη δομημένες συνεντεύξεις
✓ Τίθενται με τον ίδιο τρόπο προς όλους/ες τους ερωτώμενους/ες	✓ Το άτομο που ερωτά αναπτύσσει τη συνομιλία με ελεύθερη συζήτηση	✓ Η ιεράρχηση μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με την πορεία της συνέντευξης σύμφωνα με την κρίση του ατόμου που θέτει τα ερωτήματα.
✓ Είδος συνεντεύξεων με περιορισμένη ευελιξία, κυρίως αν υπάρχουν θέματα προς διερεύνηση / έλεγχο που όμως δεν συμπεριλαμβάνονται στον αρχικό κατάλογο των ερωτήσεων	✓ Συνεντεύξεις που χαρακτηρίζονται από ευελιξία και που στηρίζονται στην ανατροφοδότηση που παρέχεται κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Δίνουν το περιθώριο πρόσθετων ερωτήσεων στην αναζήτηση πληροφοριών χρήσιμων για τον έλεγχο/έρευνα που διεξάγεται	✓ Στο πλαίσιο των θεματικών αξόνων της συνέντευξης μπορούν να υποβληθούν και ερωτήσεις διευκρινιστικές/ανακλαστικές που εξηγούν περαιτέρω τα υπό συζήτηση θέματα. ✓ Είδος που αξιολογείται ευρέως στο πλαίσιο ερευνών (κοινωνικών κ.ά.) αλλά και στις ελεγκτικές έρευνες

Πίνακας 3.2 Διάκριση συνεντεύξεων βάσει δομής

Μία κατηγοριοποίηση για τις συνεντεύξεις περιγράφεται στο παρακάτω γράφημα 3.1.

[60]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1. Βιογραφική

Μας δίνει τη δυνατότητα να εξακριβώσουμε το **τι έχει κάνει ένας υποψήφιος** στη διάρκεια του **ακαδημαϊκού και επαγγελματικού του βίου**, ξεκινώντας τη διερεύνηση από το παρελθόν και σταδιακά προχωρώντας προς τη σημερινή κατάσταση.

2. Μη Δομημένη

Είναι μια ελεύθερη συζήτηση που επιτρέπει στον υποψήφιο να αναπτύξει ελεύθερα τις απόψεις του. Ο υπεύθυνος προσλήψεων δεν ακολουθεί καθορισμένη μορφή ως προς την πορεία της συνέντευξης.

3. Δομημένη

Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες και ακριβώς ίδιες ερωτήσεις, σχεδιασμένες ειδικά για της απαιτήσεις μίας συγκεκριμένης θέσης. Ο συνεντευκτής κάνει ερωτήσεις που έχουν αποφασιστεί εκ των προτέρων.

4. Συμπεριφορική

Είναι η συνέντευξη βάσει επιθυμητών δεξιοτήτων

Γράφημα 3.1 Κατηγοριοποίηση συνεντεύξεων ως προς τη μεθοδολογία.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Καταιγισμός ιδεών και συζήτηση στην ολομέλεια σχετικά με το είδος της συνέντευξης που θεωρούν τα μέλη της ομάδας πιο κατάλληλο για την συνέντευξη επιλογής. Καταγράφονται οι ιδέες από τον/την εκπαιδευτή/τρια, αποκωδικοποιούνται και διαμορφώνονται τα βασικά χαρακτηριστικά.

3.3 Σημασία της δομημένης συνέντευξης για τη διαδικασία επιλογής

Η διεξαγωγή της συνέντευξης προϋποθέτει την ανάλυση της υπό πλήρωση θέσης, δηλαδή, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων

της θέσης, καθώς και των απαραίτητων προσόντων των υποψηφίων. Στην περίπτωση

Ο βασικός στόχος της συνέντευξης επιλογής είναι να επιλεγεί ο/η κατάλληλος/η υποψήφιος/α για την κατάλληλη θέση!

[61]

του δημοσίου και για τη διαδικασία επιλογής σε θέση ευθύνης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στα περιγράμματα θέσεων (βλ. ενότητα 2). Η περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων της θέσης, ως βάση της διαδικασίας επιλογής, είναι αναγκαία για την αύξηση της εγκυρότητας της

Με την επιλογή του/της κατάλληλου/ης Προϊσταμένου/ης εξασφαλίζεται (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998):

- α. Άμεση απόδοση εφόσον η θέση θα είναι κατάλληλη για το προφίλ του/της.
- β. Υψηλή απόδοση που θα έχει θετικές επιπτώσεις στους συνεργάτες του.
- γ. Ελαχιστοποίηση την ανάγκης για άσκηση εποπτείας και ελέγχου.

συνέντευξης και την αποφυγή δημιουργίας υποκειμενικών κρίσεων σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης.

Όλες οι μέθοδοι, αλλά και ποικίλα άλλα εργαλεία αξιοποιούνται ανάλογα με την φύση και το περιεχόμενο της θέσης

εργασίας. Απώτερος σκοπός των μέσων επιλογής / πρόσληψης ή προαγωγής είναι η ανεύρεση του/της καταλληλότερου/ης υποψηφίου/ας, αντιστοιχίζοντας το προφίλ του/της υποψηφίου/ας με τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία έχει υποβληθεί αίτηση (job matching). Η συνέντευξη μπορεί να εφαρμοστεί ως εργαλείο και για την προαγωγή υπαλλήλου σε θέση ευθύνης σε συνδυασμό με τα προαναφερόμενα μέσα, ώστε να ελαχιστοποιηθεί το ενδεχόμενο λανθασμένης προαγωγής υπαλλήλου που ενδεχομένως θα ήταν επιζήμια για τον φορέα. Μειωμένη ανάγκη για επιπλέον κατάρτισή του/της.

Αυτά ισχύουν γενικά, ωστόσο όταν η επιλογή αφορά σε αξιολόγηση υποψηφίων για την επιλογή τους και την ανάληψη θέσης ευθύνης, και γενικά για την διοίκηση οργανισμών, η συνέντευξη αποτελεί σύμφωνα με τους Nikolaou & Georgiou, (2018) ένα μέρος, μιας ευρύτερης και πιο σύνθετης διαδικασίας επιλογής, στην οποία ενδέχεται να συμπεριλαμβάνονται δείγματα εργασίας σε πραγματικές συνθήκες, γραπτές εξετάσεις και συναντήσεις με ανώτερα στελέχη του οργανισμού, ανάλογα με το στάδιο επιλογής από το οποίο διέρχεται ο υποψήφιος ή η υποψήφια.

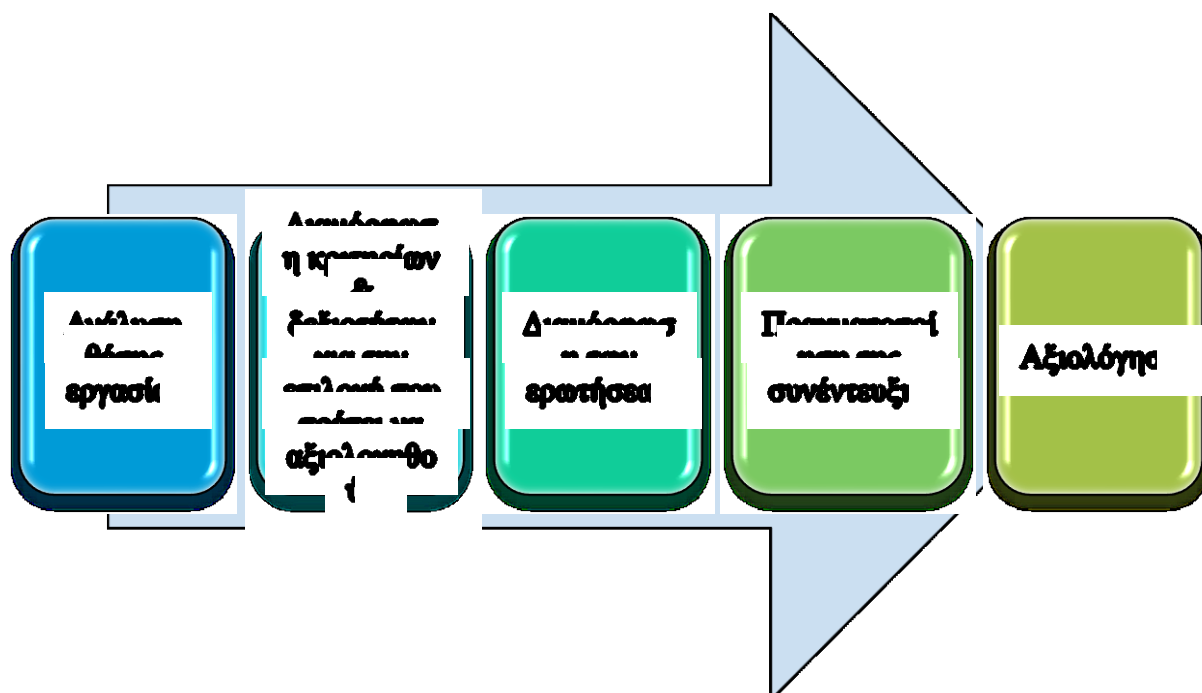
Η συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής –ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα- έχει δεχτεί στο παρελθόν αρνητική κριτική κυρίως για την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της. Ωστόσο, παρά τις αρνητικές κριτικές που έχει δεχτεί αυτό το εργαλείο αξιολόγησης,

[62]



οι οργανισμοί του ιδιωτικού αλλά και του δημόσιου τομέα εξακολουθούν να το αξιοποιούν ευρέως, ενώ διαφαίνεται ότι η συνέντευξη θα συνεχίσει να εφαρμόζεται και στο μέλλον ως εργαλείο αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού. Ο λόγος εντοπίζεται κυρίως στο γεγονός ότι η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα της προσωπικής επαφής με τον/την υποψήφιο/α και προσφέρει τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου ή των ατόμων που διεξάγουν τη συνέντευξη και των ατόμων που επιθυμούν την κατάληψη της θέσης σε έναν οργανισμό (Huffcutt, Culbertson & Weyhrauch, 2013).

Τα στάδια της συνέντευξης επιλογής αποτυπώνονται στο Γράφημα 3.2 που ακολουθεί.



Γράφημα 3.2 Στάδια συνέντευξης επιλογής

3.3^α Η δομημένη συνέντευξη επιλογής βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου

Η δομημένη συνέντευξη που εφαρμόζεται για τις επιλογές σε θέση ευθύνης βάσει του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου εν γένει υπακούει στις αρχές της δομημένης συνέντευξης όπως αυτές αναπτύχθηκαν με λεπτομέρεια σε προηγούμενες ενότητες. Για την διεξαγωγή της εν λόγω συνέντευξης έχει εκπονηθεί «Εγχειρίδιο - Οδηγός για

[63]

την διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης» από την Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ο οποίος διατίθεται και στον ιστότοπο: http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/87_17_all.pdf.

Με βάση το εν λόγω Εγχειρίδιο - Οδηγό «σκοπός της δομημένης συνέντευξης, σύμφωνα με το άρθρο 29 ν. 4369/16, είναι να διαμορφωθεί από το αρμόδιο Συμβούλιο σαφής άποψη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης, για την οποία κρίνεται. Κατά το στάδιο αυτό λαμβάνονται υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, η αίτηση υποψηφιότητας και το βιογραφικό σημειώμά του.» (Εγχειρίδιο - Οδηγός, 2017 & Βασάλου κ.ά., 2014)).

Οι λεπτομέρειες σχετικά με την συνέντευξη επιλογής προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα έχουν αναφερθεί διεξοδικά στην 1^η και 2^η ενότητα του παρόντος εγχειριδίου. Στην συνέχεια θα δούμε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα κύρια σημεία αυτού του τύπου της συνέντευξης.



Ατομική δραστηριότητα: *Καταγράψτε σε ένα χαρτί τους λόγους για τους οποίους είναι σημαντικό η συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής και αξιολόγησης ενός/μίας υποψηφίου/ας τόσο για την υπηρεσία όσο και για το ίδιο το άτομο. Συζήτηση των απόψεων στην ολομέλεια*

3.4 Βασικές αρχές δομημένης συνέντευξης

Η σημασία της συνέντευξης για την επιλογή του/της καταλληλότερου/ης υποψηφίου/ας έχει θεμελιωθεί σε επιστημονικές έρευνες και μελέτες κυρίως στις επιχειρήσεις, αποτελεί δε ιδιαίτερο κεφάλαιο σε όλα τα βιβλία που αφορούν στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων και ειδικότερα στην ανάπτυξη προσωπικού ή ανθρώπινων πόρων. Οι έρευνες και οι μελέτες βοήθησαν στο να διεξάγεται η συνέντευξη με επαγγελματισμό που εξασφαλίζει αντικειμενικότητα στην κρίση και αξιοπιστία. Η πολιτική αυτή επηρέασε και τον ελληνικό δημόσιο τομέα στον οποίο εισήχθη θεσμικά η έννοια της δομημένης συνέντευξης, όπως αναφέρθηκε, προκειμένου να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα στις θέσεις ευθύνης των φορέων του δημοσίου. Η διαδικασία της συνέντευξης ωστόσο για να διακρίνεται από

[64]



επαγγελματισμό πρέπει να τηρούνται κάποιες βασικές αρχές.



Επισημανση

Τα χαρακτηριστικά του επαγγελματισμού, της αξιοπιστίας και της αντικειμενικότητας της κρίσης των μελών ενός συμβουλίου επιλογής ενισχύονται εφόσον στη διαδικασία της συνέντευξης τηρούνται οι παρακάτω βασικές αρχές:

- ✓ Αξιοκρατία / Καταλληλότητα: να αναδειχθεί «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση»
- ✓ Έντιμη αντιμετώπιση υποψηφίων: διευκόλυνση καθενός να αναπτύξει τις ικανότητές του
- ✓ Ισότιμη αντιμετώπιση υποψηφίων: ίδιοι όροι προς όλους και παροχή ίσων ευκαιριών
- ✓ Επαγγελματισμός: διαδικασία σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, τήρηση δεοντολογίας επαγγέλματος, ευγένεια και υπηρεσιακό ήθος
- ✓ Διαφάνεια: Τήρηση πρακτικών

Η αποτελεσματική συνέντευξη διακρίνεται από:

- ✓ Αξιοπιστία
- ✓ Εγκυρότητα
- ✓ Αντικειμενικότητα

Υπάρχουν παράγοντες που βοηθούν στην εξασφάλιση των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών της συνέντευξης και αφορούν τόσο τα εμπλεκόμενα πρόσωπα, όσο και τις συνθήκες υπό τις οποίες αυτή διεξάγεται. Όσον αφορά στα μέλη του Συμβουλίου, είναι απαραίτητο να έχουν βασικές δεξιότητες και ικανότητες όπως:

- ✓ Αμεροληψία και αντικειμενικότητα
- ✓ Ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων
- ✓ Ικανότητα παρατήρησης στοιχείων της συμπεριφοράς του ατόμου.

Με την συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στα άτομα που την διεξάγουν να διερευνήσουν εάν ο/η υποψήφιος/α:

- ✓ ξέρει να κάνει τη δουλειά, άρα διαθέτει τις γνώσεις και την εξειδίκευση που απαιτεί ο συγκεκριμένος ρόλος - θέση εργασίας,
- ✓ μπορεί να κάνει τη δουλειά, άρα διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες για να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του,

[65]

- ✓ θέλει να κάνει τη δουλειά, δηλαδή διαθέτει την απαιτούμενη θετική συμπεριφορά - νοοτροπία, που θα του επιτρέψει να ενταχθεί ομαλά στο περιβάλλον του φορέα, να εφαρμόσει τις ιδέες του και να επιτύχει αποτελέσματα για την υπηρεσία το ταχύτερο δυνατό.

Η συνέντευξη επιλογής εξάλλου συμβάλλει στη:

- ✓ συγκέντρωση δεδομένων για τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και γενικά για το προφίλ του/της υποψηφίου/ας,
- ✓ κάλυψη τυχόν κενών ή ελλείψεων στις πληροφορίες που δίνει η αίτηση, το βιογραφικό και η δήλωση ενδιαφέροντος του υποψηφίου,
- ✓ τελική απόφαση για την καταλληλότητα ή μη του/της υποψηφίου/ας για τη συγκεκριμένη θέση.

Επιπρόσθετα η συνέντευξη επιλογής πέραν της συγκέντρωσης πληροφοριών για το άτομο από τα μέλη του συμβουλίου επιλογής:

- ✓ παρέχει πληροφορίες στον/στην υποψήφιο/α για τον οργανισμό/φορέα, τις διαδικασίες και την κουλτούρα του,
- ✓ οικοδομεί θετική σχέση με τον/την υποψήφιο/α, ακόμα και αν δεν επιλεγεί για τη θέση.

Στον πίνακα 3.3 που ακολουθεί καταγράφονται τα στοιχεία που καθιστούν τη δομημένη συνέντευξη επιλογής αξιόπιστη.

<p>Η συνέντευξη θα πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένη δομή, ώστε η διαδικασία αυτή να είναι αποτελεσματική και να εξαχθούν τα πλέον κατάλληλα συμπεράσματα.</p>	<p>Όσοι διεξάγουν τις συνεντεύξεις θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις ίδιες ερωτήσεις προς όλους/ες τους/τις υποψήφιους/ες, καθώς έτσι μπορούν να έχουν συστηματικά αποτελέσματα, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιείται και η μεροληψία, δίνοντας σε όλους τους υποψήφιους τις ίδιες ευκαιρίες.</p>
<p>Οι ερωτήσεις στον υποψήφιο μπορούν να έχουν σχέση με:</p>	<p>Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν βαθμολογικές κλίμακες, ώστε να βαθμολογούνται ανάλογα και οι</p>

[66]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

	απαντήσεις.
Τα πραγματικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση	Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί από πριν η κατάλληλη απάντηση για κάθε ερώτηση , δίνοντας την ανάλογη βαθμολογία.
Τις εργασιακές γνώσεις που διαθέτει ο υποψήφιος	Θα πρέπει οι συνεντευκτές να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, καθώς έτσι μπορούν να αποφευχθούν βιαστικά συμπεράσματα και αποφάσεις που στηρίζονται μόνο στις πρώτες εντυπώσεις.
Τον τρόπο αντίδρασης σε συγκεκριμένες καταστάσεις & ερωτήσεις που αφορούν προηγούμενη εμπειρία	
Περιγραφή μιας κατάστασης	

Πίνακας 3.3 Χαρακτηριστικά συνέντευξης που την καθιστούν αξιόπιστη

Η δομημένη συνέντευξη επιλογής χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία επειδή:

- ✓ **Είναι συστηματική διαδικασία.** Στη δομημένη συνέντευξη το συμβούλιο αξιολογεί τον/την υποψήφιο/α με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά για την κατάληψη της ίδιας θέσης ευθύνης ακολουθώντας την ίδια συστηματική διαδικασία. Η Anastasi (1976) υποστηρίζει ότι η ύπαρξη καταλόγου με συγκεκριμένες ερωτήσεις διευκολύνει την τυποποίηση και ως εκ τούτου «υπονοεί ομοιομορφία στη διοικητική υποστήριξη της διαδικασίας και στη βαθμολόγηση των υποψηφίων».
- ✓ **Η πηγή των ερωτήσεων στη δομημένη συνέντευξη είναι το περίγραμμα θέσης.** Οι ερωτήσεις διαμορφώνονται με βάση το περίγραμμα της θέσης, συνεπώς δεν διαφοροποιούνται σημαντικά από υποψήφιο/α σε υποψήφιο/α, ακολουθώντας μια λογική αλληλουχία.
- ✓ **Έχει διακριτές φάσεις** (εισαγωγή, κύριο μέρος και κλείσιμο) που προαναφέρθηκαν που συνεισφέρουν στην τυποποίηση και διευκολύνουν το

[67]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΣΡΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Συμβούλιο στη διαχείριση του χρόνου. Στο σημείο αυτό οι Dirboye et al., (2004) επισημαίνουν ότι η συνέντευξη μπορεί είτε να χάσει την αξιοπιστία της όταν είναι πολύ σύντομη (κάτω του εικοσάλεπτου) είτε να γίνει κουραστική, εάν επεκταθεί χρονικά (πέραν της ώρας).

- ✓ Έχει περιγεγραμμένους ρόλους για τα μέλη του συμβουλίου επιλογής. Οι ρόλοι των μελών του Συμβουλίου είναι συγκεκριμένοι και κάθε συνεντευκτής/τρια ξέρει τι πρέπει να κάνει και στην έναρξη και στο κύριο μέρος και στο κλείσιμο της συνέντευξης. Η περιγραφή των ρόλων των μελών του συμβουλίου επιτρέπει την επανάληψη της διαδικασίας από άλλο Συμβούλιο με άλλη σύνθεση μελών, χωρίς να υπάρχουν αποκλίσεις στην κρίση του για τον/την ίδιο/α υποψήφιο/α.
- ✓ Το πλέον σημαντικό στοιχείο που τη χαρακτηρίζει είναι ότι **περίπου το 80% της διάρκειάς της αφιερώνεται στον/στην υποψήφιο/α** (Βασάλου κ.ά., 2014).

Η δομημένη συνέντευξη –ιδιαίτερα η συμπεριφορική- είναι επίσης **έγκυρη** επειδή:

- ✓ η αντίδραση στο παρελθόν, όπως υποστηρίζουν οι θεωρητικοί, μας βοηθά να προβλέψουμε τη συμπεριφορά στο μέλλον,
- ✓ εστιάζει στις εμπειρίες και τα επιτεύγματα,
- ✓ επιλέγονται ερωτήσεις για κάθε κριτήριο και
- ✓ υπάρχει συγκεκριμένη ακολουθία ερωτήσεων.

Οι ερωτήσεις στη δομημένη συνέντευξη διερευνούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του/της υποψηφίου/ας σε σχέση με τη θέση που διεκδικεί, και άρα η σύγκρισή τους γίνεται με βάση το ιδανικό προφίλ που προδιαγράφεται από το περίγραμμα της θέσης εργασίας. Οι πληροφορίες που αναζητούνται από τα μέλη του συμβουλίου διερευνούν την καταλληλότητα και την ικανότητα του ατόμου να ασκήσει τα καθήκοντα της θέσης στην περίπτωση που επιλεγεί. Επιπρόσθετα, οι ερωτήσεις που εστιάζουν στη συμπεριφορά, στις εμπειρίες και στα επιτεύγματα του ατόμου δίνουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αντίδραση του ατόμου στο παρελθόν σε συγκεκριμένες καταστάσεις της επαγγελματικής του ζωής, επειδή έχει αποδειχτεί από έρευνες, η συμπεριφορά στο παρελθόν καθορίζει τη συμπεριφορά στο μέλλον (Campion et al., 1997). Άλλωστε, όπως έχει καταδειχτεί επίσης από έρευνες, όταν ένα άτομο απαντά σε ερωτήσεις που εστιάζουν σε γεγονότα και καταστάσεις που

[68]



έχουν συμβεί στο παρελθόν είναι πιο δύσκολο να πει ψέματα συγκριτικά με απαντήσεις που δίνει σε υποθετικές ερωτήσεις (Campion et al., 1997). Η εγκυρότητα της κρίσης αυξάνεται επίσης από το γεγονός ότι η απόφαση λαμβάνεται από συμβούλιο και όχι από ένα άτομο ως αξιολογητή/τρια καθώς περισσότερα του ενός στελέχη μπορούν να εντοπίσουν στοιχεία που δεν μπορεί να εντοπίσει ίσως ένας αξιολογητής ή μία αξιολογήτρια.

Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι από τη διαδικασία της συνέντευξης δεν αντλεί πληροφορίες μόνο το συμβούλιο επιλογής αλλά και ο/η υποψήφιος/α. Η αμφίδρομη επικοινωνία που υπάρχει κατά την διάρκεια της συνέντευξης βάσει της βιβλιογραφίας (Kohn & Dipboye, 1998; Schmitt & Coyle, 1979) και οι ικανότητες των μελών του συμβουλίου επιλογής επηρεάζουν τις αντιλήψεις του/της υποψηφίου/ας για την θέση, καθώς σχηματίζει άποψη σχετικά με τον επαγγελματισμό των αξιολογητών/τριών και την εταιρεία / φορέα για τον οποίο ενδιαφέρεται να εργαστεί.

Η δομημένη συνέντευξη επιλογής κρίνεται και ως **αντικειμενική** επειδή:

- ✓ Υπάρχει θεσμικό πλαίσιο που θωρακίζει την διαδικασία.
- ✓ Υπάρχουν βαθμολογούμενα κριτήρια αξιολόγησης και σχεδιασμός της διαδικασίας και των ερωτήσεων.
- ✓ Τα κριτήρια έχουν συμφωνηθεί από τα μέλη του συμβουλίου πριν τη συνέντευξη.
- ✓ Υπάρχει οδηγός συνέντευξης και έντυπο αξιολόγησης
- ✓ Περιορίζονται οι αρνητικές συμπεριφορές (λόγω επαγγελματισμού που διακρίνει τα μέλη του συμβουλίου και την διαδικασία).

[69]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Βιβλιογραφικές αναφορές 3^{ης} θεματικής ενότητας

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

- Βασάλου Ε.Α., Παπαδάκη Χ., Ραμματά Μ., (2014). Εκπαιδευτικό υλικό που εκπονήθηκε από ομάδα εργασίας για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Εκπαίδευση των Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στον Δημόσιο τομέα» υπό τον συντονισμό της Αναστασίας Ζωγράφου. ΕΚΔΔΑ, 2014. Διαθέσιμο και στον σύνδεσμο: <https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/154-iliko303>.
- «Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης» του Ν. 4369/2016 (Α΄ 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β΄ 4123), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017.
- Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2002). Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Σκουλάς, Ν. Οικονομάκη, Κ. (1998) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, ε΄ έκδοση, Αθήνα: Δ. & Γ. Καλοφωλιάς.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Anastasi, A., (1976), Psychological testing (4th ed.), New York: Macmillan.
- Armstrong, M., Taylor S., (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th edition, London: Kogan-Page,.
- Campion, M.A., Palmer, D.K., Campion J.E., (1997), "A review of structure in the selection interview", Personnel Psychology, Vol.50 (4).
- Dipboye, R.L. (1992). Selection Interviews: Process Perspectives, South-Western Educational Publishing, Ohio: Cincinnati,.
- Dipboye, R.L. (1994). Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model. In G.R. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management (vol. 12, pp. 79-123, Greenwich, CT: JAI.
- Eder, R.W., & Ferris, G.R (Eds.) (1989). The Employment interview: theory, research and practice. Newbury Park, CA: Sage.

[70]



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Eder, R. W. & Harris, M. M. (1999) The Employment Interview Handbook, Sage Publications, California.

Gross, R. (2015). Situational interview method as a predictor of strategic thinking: a theoretical framework. *Global Business & Economics Research Journal*, 4 (1): 1-16.

Huffcutt, A.I., Culbertson, S.S. & Weyhrauch, D.S. (2013). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection & Assessment*, 21: 264-276. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12036>

Ingold, P.V., Kleinmann, M., Konig, C.J., Melchers, K.G. & van Iddekinge, C.H. (2014). Why do situational interviews predict job performance? The role of interviewees' ability to identify criteria. *Journal of Business & Psychology*, 1-12.

McLeod, S. A. (2014). The interview method. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/interviews.html>

Morgeson, P.F., Brannick, I.M., Levine L.E., (2019) Job and Work Analysis. Methods research and Application for Human Resources Management. 3rd edition, Sage P

Nikolaou, I. & Georgiou, K. (2018). Fairness Reactions to the employment interview. *Journal of Work & Organizational Psychology*, 34 (2): 103-111. Publications.

Pease, A. (1984) Body Language. How to read others' thoughts by their gestures. London Sheldon Press.

Pease, A. & Barbara, (2017) The Definitive Book of Body Language. How to Read Others' Attitudes by Their Gestures. Orion Publishing Co.,

Roudaut, G. (1999). 100 modèles de tests de recrutement, Jeunes Editions, La Flèche.

Society for Human Resource Management "Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates" όπως ανακτήθηκε από:
<https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>

Schmitt, N. and Coyle, B. W. (1979), "Applicant decisions in the employment interview", *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.

Schmitt, N. & Ostroff, C., (1986), "Operationalizing the 'behavioral consistency' approach: Selection test development based on a content-oriented strategy", *Personnel Psychology*, Vol.39 (1).

Διαδικτυακοί τόποι

[71]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΠΡΟΧΩΡΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΤΩΜΕΑ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- <http://www.psc-cfp.gc.ca/index-eng.htm>
- http://europa.eu/epso/index_en.htm
- <http://hr.per.gov.ie>
- <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/92/difference-between-structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews>
- http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/87_17_all.pdf
- <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/sustaining-high-performance-beyond-public-sector-pilot-projects>

[72]



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

4 Δομή συνέντευξης και συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν στην περιγραφή της δομής της συνέντευξης, στον προσδιορισμό του περιεχομένου της δομημένης συνέντευξης με εστίαση στην συμπεριφορική συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων και στην καταστασιακή συνέντευξη (υποθετικών καταστάσεων) με σκοπό την αποτελεσματική προετοιμασία των μελών των συμβουλίων επιλογής για την διεξαγωγή της συνέντευξης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συΔμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ περιγράφουν τη δομή της συνέντευξης
- ✓ προσδιορίζουν το περιεχόμενο της συνέντευξης βάσει δεξιοτήτων

ώστε να είναι σε θέση να προετοιμάζουν κατάλληλα μία συνέντευξη και να συμβάλλουν ουσιαστικά στη διεξαγωγή της ως μέλη συμβουλίων επιλογής.



Έννοιες- κλειδιά: δομή συνέντευξης, δεξιότητες, ικανότητες

[73]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

4.1 Περιγραφή της διαδικασίας της συνέντευξης

Η συνέντευξη επιλογής για να έχει προστιθέμενη αξία και κυρίως αξιοπιστία θα πρέπει να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ομοιογένεια στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, συνέπεια και αξιοπιστία στον τρόπο που λειτουργεί κάθε συμβούλιο συνέντευξης. Η ύπαρξη διαδικασίας στη συνέντευξη έχει και μία προστιθέμενη αξία, επειδή τα μέλη των συμβουλίων έχουν και εκπροσώπους του υπουργείου –για το οποίο ενδιαφέρεται ο/η υποψήφιος/α να καταλάβει θέση ευθύνης- η ομοιογένεια και η επαγγελματική αντιμετώπιση όλων των υποψηφίων μεταφέρει ένα μήνυμα για την κουλτούρα, τις προτεραιότητες και τις διαδικασίες της υπηρεσίας.

Τρία είναι τα βασικά μέρη που θα πρέπει να διακρίνουν τη διεξαγωγή της συνέντευξης:

✓ **1ο μέρος- Εισαγωγή/Εναρξη**

Στόχος: να αισθανθεί πιο άνετα ο υποψήφιος, να ενημερωθεί για τον σκοπό της συνέντευξης

✓ **2ο μέρος- Κύριο μέρος**

Στόχος: να συλλεχθούν οι αναγκαίες πληροφορίες (εκπαίδευση του υποψήφιου, εμπειρία, γνώσεις, προσωπικές στάσεις και στόχοι)

✓ **3ο μέρος- Επίλογος/Κλείσιμο**

Στόχος: επιδιώκεται να ολοκληρωθεί η συνέντευξη

και γίνεται ανακεφαλαίωση, ενώ επιβεβαιώνεται ότι ο/η υποψήφιος/α δεν έχει να υποβάλει άλλες ερωτήσεις και ότι έχει απαντηθεί όλες οι απορίες και οι προβληματισμοί του.

Στόχος: να αισθανθεί πιο άνετα ο υποψήφιος, να ενημερωθεί για τον σκοπό της συνέντευξης

✓ **2ο μέρος- Κύριο μέρος**

1ο μέρος- Εισαγωγή/Εναρξη

Στόχος: να αισθανθεί πιο άνετα ο υποψήφιος, να ενημερωθεί για τον σκοπό της συνέντευξης

2ο μέρος- Κύριο μέρος

Στόχος: να συλλεχθούν οι αναγκαίες πληροφορίες (εκπαίδευση του υποψήφιου, εμπειρία, γνώσεις, προσωπικές στάσεις και στόχοι)

3ο μέρος- Επίλογος/Κλείσιμο

Στόχος: επιδιώκεται να ολοκληρωθεί η συνέντευξη και γίνεται ανακεφαλαίωση, ενώ επιβεβαιώνεται ότι ο/η υποψήφιος/α δεν έχει να υποβάλει άλλες ερωτήσεις και ότι έχει απαντηθεί όλες οι απορίες και οι προβληματισμοί του.

[74]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Στόχος: να συλλεχθούν οι αναγκαίες πληροφορίες (εκπαίδευση του υποψήφιου, εμπειρία, γνώσεις, προσωπικές στάσεις και στόχοι)

✓ **3ο μέρος- Επίλογος/Κλείσιμο**

Στόχος: επιδιώκεται να ολοκληρωθεί η συνέντευξη και γίνεται ανακεφαλαίωση, ενώ επιβεβαιώνεται ότι ο/η υποψήφιος/α δεν έχει να υποβάλει άλλες ερωτήσεις και ότι έχει απαντηθεί όλες οι απορίες και οι προβληματισμοί του.

- 1. Εισαγωγή/ έναρξη:** Ο/Η Πρόεδρος του συμβουλίου, συνήθως, είναι εκείνος/η που αναλαμβάνει την εισαγωγή, δηλαδή να καλωσορίσει τον/την υποψήφιο/α και να τον/την συστήσει στα άλλα μέλη του συμβουλίου. Κατά την εισαγωγή περιγράφει σύντομα τη διαδικασία της δομημένης συνέντευξης στον/στην υποψήφιο/α και κάνει μια συνοπτική αναφορά στις τρεις θεματικές ενότητες που θα καλύψει η συνέντευξη. Στην συνέχεια, εξηγεί ότι κάθε μέλος έχει αναλάβει να κάνει μια ομάδα ερωτήσεων, ενώ αναφέρεται και στον τρόπο καταγραφής σημειώσεων (ή/και χρήσης συσκευής μαγνητοφώνησης, εφόσον κάτι τέτοιο έχει συμφωνηθεί από τα μέλη του συμβουλίου και το δέχεται ο/η υποψήφιος/α).

Στόχος του συμβουλίου κατά στην εισαγωγή/έναρξη της συνέντευξης είναι να διαμορφωθεί ένα ήρεμο και ευχάριστο κλίμα για τον/την υποψήφιο/α, ώστε να μπορέσει να απαντήσει με ψυχραιμία στα ερωτήματα χωρίς να αισθάνεται ότι βρίσκεται μπροστά σε «ιερή εξέταση». Η δημιουργία και διατήρηση μιας καλής σχέσης υποψηφίου/ας –αξιολογητή/τριας συμβάλλει επίσης στο να μειωθεί το άγχος του/της υποψηφίου/ας και να μην υιοθετήσει αμυντική στάση ώστε να απαντά με ευθύτητα, άνεση και ειλικρίνεια.

- 2. Κύριο μέρος:** όπως ήδη προαναφέρθηκε η συνέντευξη επιλογής δεν πρέπει να είναι αυτοαναφορική, αλλά θα πρέπει το 80% περίπου του χρόνου της συνέντευξης να παραχωρείται στον/στην υποψήφιο/α για να εκφράσει τις απόψεις του και να απαντήσει στις ερωτήσεις που θέτουν τα μέλη του συμβουλίου. Στο περίπου 20% του χρόνου της συνέντευξης που απομένει από τη συνολική διάρκειά της τα μέλη του συμβουλίου συνέντευξης θέτουν τις ερωτήσεις που έχουν προετοιμάσει, κάνουν τυχόν διευκρινιστικές ερωτήσεις –

[75]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

όπου χρειάζεται- και δίνουν πληροφορίες ή απαντούν σε ερωτήματα ή απορίες του/της υποψήφιου/ας. Τα μέλη του συμβουλίου φροντίζουν στο κυρίως μέρος της συνέντευξης

- ❖ να επιβεβαιώσουν την εγκυρότητα των πληροφοριών που έχει αναφέρει ο/η υποψήφιος/α στην αίτηση και το βιογραφικό του,
- ❖ να διατυπώνουν τις ερωτήσεις δυνατά και καθαρά και
- ❖ να καλύψουν όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές του προφίλ του/της υποψηφίου/ας (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες κ.ά.) που σχετίζονται με την καταλληλότητά του/της να ασκήσει τα καθήκοντα της προκηρυσσόμενης θέσης.

Στο σημείο αυτό είναι κρίσιμο να αναφερθεί ότι στο κύριο μέρος της συνέντευξης τα μέλη του συμβουλίου συγκεντρώνουν και καταγράφουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες αλλά δεν τις αξιολογεί, δεν τις κρίνει. Προς τούτο τα μέλη του συμβουλίου και ο Πρόεδρος ελέγχει τη ροή της διαδικασίας της συνέντευξης. Για να γίνει αυτό αξιοποιούνται τεχνικές (ερωτήσεις ή ευγενικές επισημάνσεις) που είτε επαναφέρουν τον/την υποψήφιο/α στο θέμα, αν δεν απαντά, έχει «ξεφύγει», φλυαρεί ή είναι εκτός θέματος. Στο κυρίως μέρος είναι σημαντικός ο ρόλος του Προέδρου που ελέγχει τη ροή της συζήτησης αλλά και ο ρόλος της γραμματείας που τηρεί τα πρακτικά και υποστηρίζει τη διαδικασία..

3. Επίλογος/Κλείσιμο: στο μέρος αυτό της συνέντευξης και αφού έχουν ολοκληρωθεί οι απαντήσεις του/της υποψήφιου/ας ο/η Πρόεδρος του συμβουλίου συνέντευξης ευχαριστεί τον/την υποψήφιο, τον/την ενημερώνει για τα επόμενες φάσεις της διαδικασίας και του/της δίνει την ευκαιρία να θέσει ένα ή δύο ερωτήματα ή αν θέλει κάτι να πει. Η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων από τους/τις υποψηφίους/ες στο συμβούλιο συνέντευξης στο τελευταίο βήμα της διαδικασίας δίνει τη δυνατότητα στους/στις υποψήφιους/ες να ρωτήσουν θέματα που αφορούν στη θέση ή να εκφράσουν κάποια άποψη. Δίνει όμως και τη δυνατότητα στα μέλη του συμβουλίου να έχουν πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τις προτεραιότητες τους ή τις επαγγελματικές τους προτεραιότητες. Στο τέλος, ο Πρόεδρος ευχαριστεί, εκ μέρους του Συμβουλίου Συνέντευξης, τον/την

[76]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

υποψήφιο/α για τη συμμετοχή του/της στη διαδικασία, ενώ ο/η γραμματέας τον/την συνοδεύει έξω από την αίθουσα.

4.2 Συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων, συμπεριφορική συνέντευξη

Στη συνέντευξη βάσει δεξιοτήτων, ζητείται από τον/την υποψήφιο/α:

- ✓ Να περιγράψει κάποιο περιστατικό, είτε μια κατάσταση που είχε αντιμετωπίσει
- ✓ Να περιγράψει τι έπρεπε να πετύχει στην κατάσταση αυτή ή στο περιστατικό
- ✓ Ποιες ενέργειες ή αποφάσεις θα έπρεπε να αναπτυχθούν από αυτόν, καθώς και
- ✓ τα αποτελέσματα που προέκυψαν
- ✓ Μέσα από αυτήν την περιγραφή μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως για παράδειγμα:
- ✓ Ηγετική ικανότητα, δημιουργική σκέψη, πρωτοβουλία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.....

Σε κάθε υποψήφιο γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις με την ίδια σειρά αφιερώνοντας τον ίδιο χρόνο και την ίδια προτροπή. Οι απαντήσεις σημειώνονται από τα μέλη του συμβουλίου και μετά βαθμολογούνται.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία διάκριση ανάμεσα στις έννοιες γνώση, δεξιότητα, ικανότητα. Η διάκριση βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Προσοντολόγιο (EQF, European Qualification Framework, http://ec.europa.eu/dgs/education_culture http://www.nqai.ie/interdev_eqf.html).

Γνώση: είναι το αποτέλεσμα της αφομοίωσης της πληροφορίας μέσα από την μάθηση. Γνώση είναι το σύνολο των γεγονότων, αρχών, θεωριών και πρακτικών που σχετίζονται με ένα πεδίο εργασίας ή μελέτης. Στο EQF (European Qualification Framework) η γνώση περιγράφεται ως **θεωρητική και/ή πραγματική**.

Ικανότητα: είναι η αποδεδειγμένη ικανότητα να **χρησιμοποιηθεί** η γνώση, οι δεξιότητες και **προσωπικές, κοινωνικές και μεθοδολογικές ικανότητες**, στην δουλειά ή μελέτη καταστάσεων και στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Στο EQF η ικανότητα περιγράφεται με **όρους υπευθυνότητας και αυτονομίας**.

Δεξιότητες: είναι η ικανότητα να χρησιμοποιήσει κάποιος τη γνώση και την τεχνογνωσία για να υλοποιήσει **σκοπούς και να λύσει προβλήματα**. Στο EQF οι

[77]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΣΡΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

δεξιότητες περιγράφονται ως **γνωσιακές** (περικλείεται η χρήση λογικής, διαισθητικής και δημιουργικής σκέψης) ή **πρακτικές** (περικλείεται χειρωνακτική επιτηδειότητα και η χρήση μεθόδων, υλικών, εργαλείων και οργάνων).

Γνώσεις/Τυπικά προσόντα	Ικανότητες	Δεξιότητες
<ul style="list-style-type: none"> • Πτυχίο / Μεταπτυχιακό • Πιστοποιήσεις • Επιμορφώσεις • Προϋπηρεσία / Επαγγελματική εμπειρία • Γνώση ξένων γλωσσών • Γνώση MS Office 	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανότητα αντίληψης • Ικανότητα μάθησης • Αριθμητική ικανότητα • Μνήμη • Προφορική/γραφπή έκφραση 	<ul style="list-style-type: none"> • Συνεργασία / ομαδικότητα • Επίλυση προβλημάτων • Επικοινωνία/επιρροή • Ηγετικότητα • Καινοτομία • Προσαρμοστικότητα /ευελιξία • Διαχείριση & οργάνωση χρόνου • Λήψη πρωτοβουλιών • Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα

Γράφημα 4.1 Παράδειγμα διάκρισης γνώσεων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων.

Κάθε οργανισμός μπορεί να διερευνά διάφορες δεξιότητες που τις ορίζει με άλλον τρόπο όπως αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Οργανισμός Α΄		Οργανισμός Β΄	
Δεξιότητες	Συμπεριφορές που θα πρέπει να παρατηρηθούν κατά τη συνέντευξη	Δεξιότητες	Συμπεριφορές που θα πρέπει να παρατηρηθούν κατά τη συνέντευξη
Ευελιξία & καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> • Οργανώνει αποτελεσματικά την εργασία του, αναγνωρίζει προτεραιότητες και λειτουργεί εντός χρονοδιαγραμμάτων • Καταβάλλει προσπάθεια για να φέρει το αποτέλεσμα και ξεπερνά τυχόν εμπόδια 	Προσαρμοστικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Προσαρμόζεται εύκολα σε νέα περιβάλλοντα • Προσαρμόζει την προσέγγισή του σε νέα δεδομένα • Αναγνωρίζει περιοχές προς βελτίωση

[78]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	<ul style="list-style-type: none"> • Προτείνει νέες ιδέες και υποστηρίζει την εισαγωγή και υιοθέτηση αλλαγών & καινοτομιών • Παρακολουθεί τα νέα δεδομένα και στηρίζει την προσέγγισή του σε αυτά • Αναζητά πάντα νέους τρόπους να αυξήσει την αποτελεσματικότητα 	Επίλυση προβλημάτων /λήψη αποφάσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Λαμβάνει αποφάσεις ακόμα και αν δεν έχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, εντός χρονοδιαγραμμάτων • Αναλύει και συνδυάζει όλα τα δεδομένα που έχει υπόψη του • Αναγνωρίζει προτεραιότητες και οργανώνει την δουλειά του και τη δουλειά των άλλων
Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνεί τις θέσεις του επιδεικνύοντας πειθώ και επιρροή • Αναθέτει αποτελεσματικά αρμοδιότητες στην ομάδα του & παρακολουθεί την υλοποίησή τους • Παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση • Διαχειρίζεται συγκρούσεις και υποστηρίζει ένα καλό κλίμα συνεργασίας με την ομάδα του και με συνεργάτες 	Στρατηγική σκέψη	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνωρίζει και χρησιμοποιεί ρίσκα και ευκαιρίες (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) για περαιτέρω ανάπτυξη των εργασιών • Καταλαβαίνει τους στρατηγικούς στόχους και ευθυγραμμίζεται με το όραμα του οργανισμού
Πελατοκεντρικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Ανταποκρίνεται άμεσα στα αιτήματα πελατών • Υποστηρίζει την ανάπτυξη σχέσεων και συνεργασιών με πελάτες • Διαχειρίζεται αποτελεσματικά παράπονα πελατών 	Αποτελεσματική επικοινωνία, πειθώ και επιρροή	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνεί με σαφήνεια σε γραπτό και προφορικό λόγο • Είναι πειστικός και έχει θετική επιρροή

Πίνακας 4.1 Παραδείγματα διάκρισης ικανοτήτων, δεξιοτήτων σε δύο οργανισμούς (Βλάχου Ε. & Σκορδιάλος Κ.)¹⁷

4.3 Η μεθοδολογία STAR

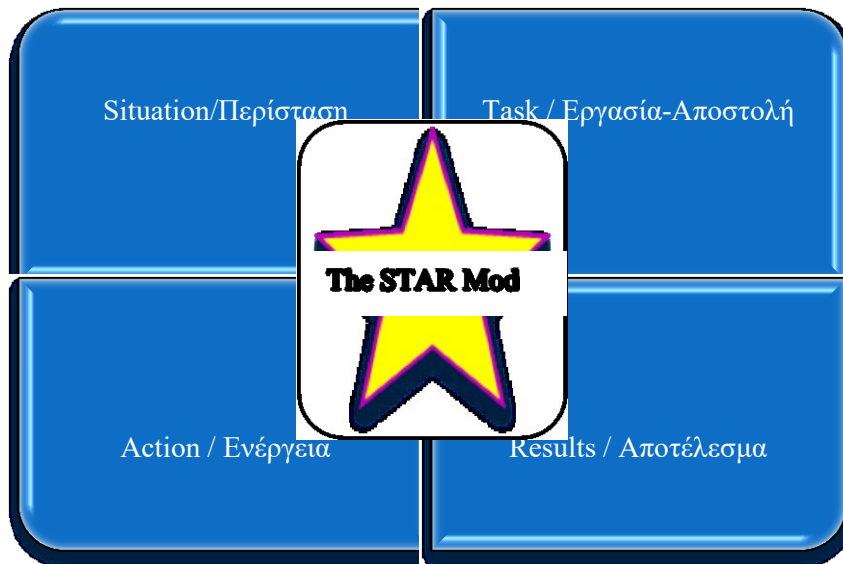
Πρόκειται για μία μέθοδο συνέντευξης που βασίζεται σε δομημένες ερωτήσεις

¹⁷ Παρουσίαση των Βλάχου Ε. & Σκορδιάλου Κ. της εταιρείας KPMG για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Διενέργεια συνεντεύξεων σε υποψήφιους/ες για ανάληψη θέσεων ευθύνης στον Δημόσιο Τομέα» στο ΑΣΕΠ, Μάιος 2023.

[79]



που αφορούν κυρίως την συμπεριφορά των ατόμων. Με την μεθοδολογία αυτή συζητούνται κατά την διάρκεια της συνέντευξης καταστάσεις που αφορούν συμπεριφορά των ατόμων στο παρελθόν και αφορούν συγκεκριμένη κατάσταση (Situation), έργο (Tasks) που εκτελούσε το άτομο στην συγκεκριμένη κατάσταση, Ενέργειες - Δράσεις (Actions) που ανέλαβε για την επίτευξη των στόχων, Αποτέλεσμα (Result) που είχαν οι ενέργειες του ατόμου στην συγκεκριμένη κατάσταση που περιγράφεται.



Γράφημα 4.2 Μεθοδολογία STAR

Κατάσταση (Situation): Περιγραφή μιας κατάστασης που βρέθηκε το άτομο ή την εργασία που έπρεπε να ολοκληρώσει. Η ερώτηση αφορά στην περιγραφή ενός συγκεκριμένου γεγονότος ή κατάστασης που βρέθηκε το άτομο στο παρελθόν και δεν αναμένει μια γενικευμένη περιγραφή αυτού που έκανε. Η κατάσταση αυτή μπορεί να έχει σχέση με την προηγούμενη εργασία του, με εθελοντική δράση που ενδεχομένως έχει ή οποιοδήποτε σχετικό γεγονός.

Έργο (Task): Περιγραφή της εργασίας και του στόχου που αποσκοπούσε με την εργασία αυτή.

Δράση – Ενέργειες (Action): Περιγραφή των ενεργειών που έκανε το άτομο για να αντιμετωπίσει την συγκεκριμένη κατάσταση που έχει περιγράψει. Αναζητούνται συγκεκριμένες ενέργειες που έκανε το άτομο **το ίδιο το άτομο**, όχι η ομάδα ή τα άλλα μέλη της ομάδας. Τι μέτρα έλαβε το άτομο, ποια ήταν η δική του προσωπική συμβολή στην κατάσταση όχι οι άλλοι. Η απάντηση σε αυτή την ερώτηση είναι «εγώ

[80]

ενήργησα....», «εγώ έκανα» όχι «εμείς».

Αποτέλεσμα (Result): Περιγραφή του αποτελέσματος από τις ενέργειες του ατόμου που σε αυτή τη φάση δεν πρέπει να «ντραπεί» να χρησιμοποιήσει το «εγώ» και να πιστωθεί το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του. Τι έγινε; Πώς τελείωσε το θέμα; Τι ολοκληρώσατε; Τι μάθατε από αυτό; Καλό θα είναι να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα κυρίως στην απάντηση (Βασάλου κ.ά., 2014).

Εάν οι αξιολογητές/τριες επιθυμούν να ακολουθήσουν τη μεθοδολογία STAR θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι/ες και δεν πρέπει ούτε να παραλείψουν βασικές ερωτήσεις και οι ερωτήσεις τους δεν θα πρέπει να έχουν πολύ πληροφορία. Πρέπει να είναι μικρές, απλές, ανοιχτές για να αφήσουν τον/την υποψήφιο/α να εκφραστεί ελεύθερα και να δώσει πληροφορίες σχετικές με τη θέση εργασίας για την οποία έχει υποβάλει υποψηφιότητα.

Μερικά παραδείγματα ερωτήσεων και ενδεικτικές απαντήσεις.

Παράδειγμα 1.

Περιγράψτε μία κατάσταση στην οποία αξιοποιήσατε την πειθώ για να πείσετε κάποιον/α να δει τα πράγματα με τον τρόπο που τα βλέπετε εσείς.

Εάν το άτομο δεν απαντά με λεπτομέρειες στην ερώτηση αυτή, τότε ο/η συνεντευκτής/τρια μπορεί να κάνει επιπλέον ερωτήσεις όπως:

- ✓ Μπορείτε να μου πείτε περισσότερα για την κατάσταση;
- ✓ Τι ακριβώς κάνατε;
- ✓ Ποιος ήταν ο ρόλος σας στην κατάσταση αυτή;
- ✓ Πώς κατέληξε τελικά;
- ✓ Ποιες άλλες προκλήσεις αντιμετωπίσατε; Τι κάνατε για να τις αντιμετωπίσετε;

Παράδειγμα 2.

Ερώτηση:

Μιλήστε μας για κάποια περίοδο που έπρεπε να τελειώσετε κάποιο έργο σε ένα περιορισμένο χρονοδιάγραμμα. Περιγράψτε μας την κατάσταση και εξηγήστε πώς το διαχειριστήκατε.

Ενδεικτική απάντηση:

Ενώ τυπικά μου αρέσει να προγραμματίζω τη δουλειά μου σε βήματα και να την ολοκληρώνω βήμα προς βήμα, μπορώ να πετύχω υψηλής ποιότητας εργασία σε πολύ περιορισμένα χρονικά περιθώρια με ασφυκτικές προθεσμίες. Κάποτε σε μία επιχείρηση που εργαζόμουν, ένας υπάλληλος έφυγε λίγες ημέρες πριν την λήξη ενός έργου που έπρεπε να παραδώσει. Μου ζητήθηκε μέσα σε λίγες ημέρες να ενημερωθώ για το έργο και να το ολοκληρώσω. Έστησα μία ομάδα εργασίας και ανέθεσα εργασία στο κάθε άτομο και έτσι καταφέραμε να ολοκληρώσουμε αυτή το έργο έχοντας και μία ημέρα ελεύθερη. Στην πραγματικότητα, πιστεύω ότι δουλεύω πολύ καλά κάτω από περιορισμένα χρονοδιαγράμματα.

Παράδειγμα 3.

Ερώτηση:

Τι κάνετε όταν ένα μέλος της ομάδας σας αρνείται να ολοκληρώσει το μέρος της εργασίας που του αναλογεί μέσα στις δεδομένες προθεσμίες;

Ενδεικτική απάντηση:

Όταν υπάρχουν ομαδικές συγκρούσεις ή προβλήματα, πάντα προσπαθώ να κάνω το καλύτερο ως ηγέτης της ομάδας αν χρειαστεί. Εκτιμώ ότι οι επικοινωνιακές μου ικανότητες με κάνουν αποτελεσματικό/ή ηγέτη και συντονιστή/τρια. Για παράδειγμα, μια φορά, όταν εργαζόμουν σε ένα ομαδικό έργο, δύο από τα μέλη της ομάδας που εμπλέκονταν στο έργο αρνούσαν να ολοκληρώσουν το έργο που τους είχε ανατεθεί. Ήταν και δύο δυσαρεστημένοι/ες από το φόρτο εργασίας τους. Στην περίπτωση αυτή οργάνωσα μία συνάντηση της ομάδας και έγινε ανακατανομή της μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό είχε θετική επίδραση στην ομάδα, τα μέλη ήταν ικανοποιημένα και πιο παραγωγικά και τελικά το έργο ολοκληρώθηκε με επιτυχία μέσα στο χρονικό περιθώριο που είχαμε.

Παράδειγμα 4.

Ερώτηση:

Μιλήστε μας για κάποια πρωτοβουλία που αναλάβατε στη δουλειά σας.

Ενδεικτική απάντηση:

Πρόπερσι ενεργούσα ως αναπληρωτής/τρια διευθυντής/τρια και είχα την ευθύνη μιας παρουσίας με τον/την διευθυντή/ριά μου. Ο/Η Διευθυντής/τρια έλειπε λόγω ατυχήματος το επίμαχο χρονικό διάστημα πριν την προετοιμασία, οπότε κινδύνευε η ολοκλήρωση της παρουσίας. Προσφέρθηκα να το αναλάβω εξ ολοκλήρου και να συντονίσω όλες τις ομάδες που εμπλέκονταν. Κάλεσα μία έκτακτη συνάντηση όπου διευκρινίστηκαν οι λεπτομέρειες και οι ρόλοι κάθε ομάδας σε σχέση με την παρουσίαση. Σχεδίασα με λεπτομέρεια όλο το πρόγραμμα και την παρουσίαση και οι ομάδες συνέχισαν να δουλεύουν κανονικά. Η παρουσίαση πέτυχε και η προϊστάμενη αρχή ήταν εξαιρετικά ικανοποιημένη από το αποτέλεσμα όπως φάνηκε από την ομιλία και το μήνυμα που μου έστειλε.

[82]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Παράδειγμα 5.

Ερώτηση:	Μιλήστε μας για μια περίπτωση που αναλάβατε πρωτοβουλία για να επιλύσετε μια δύσκολη κατάσταση που αντιμετωπίζατε στην υπηρεσία σας.
STAR	Initiative - Πρωτοβουλία
	Ενδεικτικές απαντήσεις
Situation – Κατάσταση	Έφτιαξα πριν δύο χρόνια ένα νέο σύστημα που μείωσε τον χρόνο που απαιτείται για την αντιμετώπιση παραπόνων πολιτών στην υπηρεσία μας από 15 σε 4 ημέρες
Task – Περιγραφή	Όταν ανέλαβα υπηρεσία στην διεύθυνση αυτή διαπίστωνα ότι είχαμε πολλά παράπονα τηλεφωνικά, μέσω μηνυμάτων αλλά και στη συναλλαγή με το κοινό. Διαπίστωνα επίσης ότι δεν υπήρχε συγκεκριμένη διαδικασία διαχείρισης αυτών των παραπόνων με αποτέλεσμα η ομάδα να χρειάζεται κατά μέσο όρο 15 ημέρες για να απαντήσει τεκμηριωμένα στα παράπονα αυτά ή για να επιλύσει το θέμα του πολίτη. Κατάλαβα και συνειδητοποίησα ότι το θέμα αυτό ήταν πολύ σοβαρό για την υπηρεσία τόσο για την αποτελεσματικότητά της στο να ανταπεξέλθει στο έργο της, όσο και για τη σχέση με τους πολίτες. Η κατάσταση επίσης στην υπηρεσία δεν ήταν ευχάριστη.
Actions – Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none">• Μελέτησα την κατάσταση και τις υπάρχουσες διαδικασίες, διαμόρφωσα και τεκμηρίωσα την πρότασή μου για μία νέα διαδικασία που αξιοποιείται πλέον για την αντιμετώπιση των παραπόνων των πολιτών.• Μίλησα με τους υπαλλήλους που διαχειρίζονται τα παράπονα των πολιτών, κατέγραψα τις απόψεις τους και συζήτησα για το πώς εκείνοι πίστευαν ότι μπορούσε να βελτιωθεί αυτή η κατάσταση.• Από τις ενέργειες αυτές εντόπισα τα σημεία της διαδικασίας που έπασχαν και δημιουργούσαν καθυστέρηση στην ανταπόκριση αφενός και πολύ χρόνο στην διαχείριση αφετέρου.

[83]



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Διαρθρωτικό
και Επενδυτικό Ταμείο

Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



ΕΣΠΑ
2014-2020
ανάπτυξη - εργασία - αλληλεγγύη

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Actions – Ενέργειες	<ul style="list-style-type: none"> • Διερεύνησα τα αίτια των παραπόνων, μελέτησα τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από την υπηρεσία, είδα διαδικασίες διαχείρισης πολιτών από άλλες υπηρεσίες και σχετικό λογισμικό που χρησιμοποιούν, καθώς και διαδικασίες που γνώριζα από τη προηγούμενη εμπειρία μου. • Παρουσίασα με τεκμηρίωση στον Δ/ντή μου την πρότασή μου, περιγράφοντας τις αιτίες των καθυστερήσεων, το νέο σύστημα και τις νέες διαδικασίες που πρότεινα να υιοθετηθούν. • Του έδειξα πώς θα λειτουργούσαν οι νέες διαδικασίες και ποια ήταν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. • Πήρα την απαιτούμενη έγκριση και υλοποίησα τη νέα διαδικασία με επιτυχία μέσα στο χρονοδιάγραμμα που είχαμε συμφωνήσει.
Result - Αποτέλεσμα	<p>Νοιώθω πολύ ευχάριστα επειδή παρέδωσα το νέο σύστημα μέσα στο χρονοδιάγραμμα, χωρίς επιβάρυνση του προϋπολογισμού της υπηρεσίας και, όπως αποδείχθηκε, η ομάδα που διαχειρίζεται τα παράπονα μπορεί πλέον να αντιμετωπίσει το 100% των παραπόνων μέσα σε 4 ημέρες. Θεωρώ ότι αυτό είναι ένα μεγάλο επίτευγμα για την υπηρεσία μου και για το οποίο είμαι περήφανος.</p>

Γράφημα 4.3: Ενδεικτικές ερωτήσεις με τη μεθοδολογία STAR¹⁸

¹⁸ Για περισσότερα παραδείγματα αλλά και κλίμακες αξιολόγησης / βαθμολόγησης με βάση κριτήρια βλ. και στο Βασάλου, Παπαδάκη, Ραμματά (2014).

Βιβλιογραφικές αναφορές 4^{ης} θεματικής ενότητας

Ελληνόγλωσση

Βασάλου Ε.Α. Παπαδάκη Χ., Ραμματά Μ. (2014). Εκπαιδευτικό υλικό για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Εκπαίδευση των Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων στον Δημόσιο τομέα» υπό τον συντονισμό της Αναστασίας Ζωγράφου. ΕΚΔΔΑ, 2014. Διαθέσιμο και στον σύνδεσμο: <https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/154-iliko303>.

«Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης» του Ν. 4369/2016 (Α΄ 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β΄ 4123), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017.

Παρουσίαση των Βλάχου Ε. & Σκορδιάλου Κ. της εταιρείας KPMG στο επιμορφωτικό πρόγραμμα «Διενέργεια συνεντεύξεων σε υποψήφιους/ες για ανάληψη θέσεων ευθύνης στον Δημόσιο Τομέα» στο ΑΣΕΠ, Μάιος 2023.

Ιστότοποι:

https://www.google.com/search?source=hp&ei=fBX6XIXPM9H3kwXEqojAAQ&q=star+method+interview&oq=star&gs_l=psy-ab.1.0.35i3912j0i3j0i131i2j0i67j0i2.1585.6072.7751.5.0.0.252.1181.0j8j1..0.1.gws-wiz.6.0i131i67.Wdy2UJbq9do

http://ec.europa.eu/dgs/education_culture

http://www.nqai.ie/interdev_eqf.html

[85]



Ε.Π.
ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

5 Διαχείριση της συνέντευξης



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Σκοπός της θεματικής ενότητας είναι να αντιληφθούν οι εκπαιδευόμενοι/ες το ρόλο και τη σημασία των συνεντευκτών/τριών ως μέλη συμβουλίων επιλογής. Απώτερος στόχος είναι να διεξαχθεί η συνέντευξη επιλογής με τον πιο αποτελεσματικό και ουσιαστικό τρόπο από τα μέλη των συμβουλίων επιλογής.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν το ρόλο τους ως μελών συμβουλίων επιλογής και ως συνεντευκτών/τριών
- ✓ Εντοπίσουν και καταγράψουν τα σημαντικά σημεία στην διαχείριση της δομημένης συνέντευξης.



Έννοιες- κλειδιά: ρόλος συνεντευκτή/τρια, διαχείριση συνέντευξης

5.1 Προσδιορισμός του ρόλου των μελών των συμβουλίων επιλογής στην συνέντευξη επιλογής σε κάθε φάση της συνέντευξης

Η πλήρης διαδικασία της συνέντευξης περιλαμβάνει τις κύριες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα σε τρεις φάσεις: πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη συνέντευξη, όπως έχει αναφερθεί και στην προηγούμενη ενότητα.

Ειδικότερα η 1^η φάση, που αφορά στην ανάλυση θέσης εργασίας, αποτελεί, όπως ήδη έχει περιγραφεί στην 3^η θεματική ενότητα, την αφετηρία για την διαδικασία της συνέντευξης επιλογής σε θέση ευθύνης. Τα στοιχεία οφείλουν να αντληθούν:

- Από τον Οργανισμό του φορέα
- Από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας
- Από το Περίγραμμα θέσης εργασίας

Με ευθύνη του φορέα επίσης θα πρέπει να σταλούν:

- Οργανισμός του φορέα
- Έντυπο Περιγράμματος της θέσης (Εγχειρίδιο, 2017, σ. 8).

Στη 1^η φάση επίσης διαμορφώνονται τα κριτήρια επιλογής και οι κανόνες λήψης απόφασης.

Με βάση το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο το συμβούλιο επιλογής θα πρέπει να λάβει υπόψη του ορισμένα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση των υποψηφίων, πέραν των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που προβλέπονται από το περίγραμμα της θέσης που έχει προκηρυχθεί.

Στην φάση αυτή της προετοιμασίας, ο Πρόεδρος και τα μέλη του εκάστοτε αρμοδίου οργάνου για τις επιλογές των Προϊσταμένων συναποφασίζουν:

- Το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θα τεθούν στον/στην υποψήφιο/α
- Την μορφή της ερώτησης (πόσο λεπτομερής – εξειδικευμένη)
- Την ακριβή διατύπωση κάθε ερώτησης
- Την σειρά υποβολής των ερωτήσεων (οργάνωση, ταξινόμηση ερωτήσεων)
- Τον καθορισμό των μελών που θα καλύψουν συγκεκριμένα πεδία από τις ερωτήσεις¹⁹ (Εγχειρίδιο, 2017, σ.11).

Στη 2^η φάση γίνεται η συνέντευξη.

Ενδεικτικά και σε πίνακες οι ενέργειες του Προέδρου και των μελών των

¹⁹ Σχετικά με τις ερωτήσεις βλ. σ. 11-14 Εγχειριδίου- Οδηγού και στην επόμενη ενότητα.

συμβουλίων.

Ο Πρόεδρος του Συμβουλίου κατά την προετοιμασία της συνέντευξης:

- Δίνει κατευθύνσεις για να συναποφασιστεί:
 - ✓ ο τρόπος μελέτης /αξιολόγησης των βιογραφικών και των αιτήσεων
 - ✓ η σειρά με την οποία θα καλύπτονται τα διαφορετικά αντικείμενα/ πεδία
 - ✓ ποιο μέλος θα καλύψει ποια αντικείμενα/ πεδία
 - ✓ η διάρκεια της συνέντευξης ανάλογα με την θέση ευθύνης (α) τριάντα (30') λεπτά έως μία (1) ώρα για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου γενικής διεύθυνσης, β) τριάντα (30') έως σαράντα πέντε (45') λεπτά για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου διεύθυνσης και γ) τριάντα (30') λεπτά για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου τμήματος.
 - ✓ ο τρόπος βαθμολόγησης και τήρησης σημειώσεων.

Επίσης ρυθμίζονται οργανωτικά διαδικαστικά θέματα (πρόγραμμα, χώρος διεξαγωγής συνεντεύξεων, κλήση υποψηφίων κ.λπ.).

Τα μέλη του Συμβουλίου στην φάση της προετοιμασίας της συνέντευξης :

- ✓ Εντοπίζουν ασάφειες, αδυναμίες, κενά στα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων.
- ✓ Εντοπίζουν τα αντικείμενα/πεδία του CV και της αίτησης/δήλωσης ενδιαφέροντος κάθε υποψηφίου, τα οποία πρέπει να διερευνηθούν κατά τη συνέντευξη.
- ✓ Ένα μέλος μπορεί να οριστεί εισηγητής:
 - για ένα κριτήριο ή
 - για μια ομάδα υποψηφίων,και να αναλάβει να σχεδιάσει τις αντίστοιχες ερωτήσεις, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του σχετικού εκπαιδευτικού σεμιναρίου.

Κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης ο Πρόεδρος του Συμβουλίου:

- A. Κάνει την εισαγωγή /συστάσεις - Εποπτεύει
 - ✓ Εξηγεί με λίγα λόγια τη διαδικασία της συνέντευξης.
 - ✓ Ελέγχει τη ροή της συνέντευξης.
 - ✓ Επιβεβαιώνει (όπου χρειάζεται) λεπτομέρειες ή κενά της αίτησης/CV.
- B. Μπορεί να απευθύνει την αρχική ερώτηση στον/στην υποψήφιο/α, ζητώντας του/της να περιγράψει σε 1-2 λεπτά τα βασικά σημεία του βιογραφικού του/της.
- Γ. Κλείνει τη διαδικασία
 - ✓ Δίνει τον λόγο στον/στην υποψήφιο/α στο τέλος της συνέντευξης.
 - ✓ Ενημερώνει για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής και για τον χρόνο έκδοσης της απόφασης.
 - ✓ Ευχαριστεί τον/την υποψήφιο/α για τη συμμετοχή του/της.

Κάθε μέλος του Συμβουλίου κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης:

- ✓ Απευθύνει τις ερωτήσεις στον/στην υποψήφιο/α βάσει της συμφωνημένης σειράς.
- ✓ Διευκρινιστικές ερωτήσεις γίνονται από το μέλος που διερευνά το συγκεκριμένο κριτήριο. Όταν έχει καλυφθεί ακολουθούν τυχόν διερευνητικές ερωτήσεις των λοιπών μελών (με προσυμφωνημένη σειρά).
- ✓ Τηρεί σημειώσεις με συνοπτικό τρόπο στο ειδικό για τον σκοπό αυτό έντυπο, που θα το διευκολύνουν στην βαθμολόγηση.

Ειδικότερα στη 2^η φάση (κατά τη συνέντευξη): Το Συμβούλιο Συνέντευξης διερευνά, απευθύνοντας ερωτήσεις, το επίπεδο των γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών του/της υποψηφίου/ας σε σχέση με τις τρεις θεματικές ενότητες, τις οποίες ορίζει ο νόμος, προκειμένου να αξιολογήσει την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του/της υποψηφίου/ας για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης την οποία διεκδικεί. Μετά από κάθε ερώτηση τα μέλη του συμβουλίου μπορούν να επανέλθουν –αν και εφόσον είναι αναγκαίο– με διερευνητικές ερωτήσεις για το ίδιο θέμα προκειμένου να συγκεντρώσει επιπλέον πληροφορίες, ώστε να κατανοήσει καλύτερα τις δυνατότητες και τα προσόντα του/της υποψηφίου/ας.

Στο στάδιο της **αξιολόγησης της συνέντευξης** ο Πρόεδρος του Συμβουλίου:

Συντονίζει τη βαθμολόγηση:

- ✓ Συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης και επιβεβαιώνει ότι όλα τα μέλη το έχουν συμπληρώσει.
- ✓ Δίνει τον λόγο σε όλα τα μέλη να εκφράσουν απόψεις, προβληματισμούς.
- ✓ Διαχειρίζεται τυχόν διαφωνίες - αποκλίσεις στη βαθμολογία.
- ✓ Εποπτεύει τη διαδικασία συγγραφής των πρακτικών των συνεδριάσεων.

Στο στάδιο της **αξιολόγησης της συνέντευξης** κάθε μέλος:

- ✓ Συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης.
- ✓ Στη συνέχεια παρουσιάζει και αιτιολογεί συνοπτικά τη βαθμολογία του στα λοιπά μέλη της Επιτροπής.
- ✓ Το άθροισμα των μέσων όρων της βαθμολογίας των μελών βάσει των κριτηρίων δίνει την τελική βαθμολογία του/της υποψηφίου/ας.

5.2 Σημαντικά σημεία στην διαχείριση της συνέντευξης

Η διεξαγωγή της συνέντευξης είναι ένα από πιο σημαντικά εργαλεία

διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα με τη δομημένη συνέντευξη επιλογής επιδιώκεται η αξιολόγηση μιας σειράς κριτηρίων και δεξιοτήτων του/της υποψηφίου/ας για να στελεχωσει μία θέση.

Μια σωστά σχεδιασμένη συνέντευξη προϋποθέτει να:

- ✓ Στηρίζεται στην ανάλυση της θέσης εργασίας
- ✓ Έχει ανιχνεύσει τα επιμέρους κριτήρια-δεξιότητες του/της υπό αξιολόγηση υποψηφίου/ας
- ✓ Έχουν προετοιμαστεί και επεξεργαστεί οι κατάλληλες - στοχευμένες ερωτήσεις
- ✓ Τηρείται η απαραίτητη διαδικασία
- ✓ Τηρείται η δίκαιη μεταχείριση και αξιολόγηση των υποψηφίων
- ✓ Συνδυάζεται με την αξιολόγηση των τυπικών προσόντων καθώς και της ανάλογης εμπειρίας.

Στο Γράφημα 5.1 αποτυπώνονται τα βασικά σημεία της διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης.



Γράφημα 5.1 Βασικά σημεία της διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης

Στο Γράφημα 5.2 αποτυπώνονται όσα πρέπει να έχουν υπόψη τους τα μέλη των συμβουλίων για τη αποτελεσματική διεξαγωγή και διαχείριση της δομημένης συνέντευξης.

- Ενδελεχής προετοιμασία**
 - Δεν νοείται συνέντευξη αν δεν έχετε διαβάσει προσεκτικά το CV και δεν έχετε σκεφτεί όλα εκείνα τα σημεία που θέλετε να αποσαφηνίσετε
- Υποστηρικτικό υλικό**
 - Να έχετε μαζί σας όλα τα απαραίτητα έγγραφα που θα αξιολογηθεί στην συνέντευξη όπως: Βιογραφικό με δικές σας σημειώσεις, το έντυπο αξιολόγησης υποψηφίου, την περιγραφή θέσης κλπ.
- Κατανομή χρόνου**
 - Μη ξεχνάτε το 80% - 20% του χρόνου που δίνετε στο να μιλήσει ο υποψήφιος και εσείς
- Αποφύγετε την πρόωπη αξιολόγηση**
 - Μη βιάζεστε να βγάλετε συμπεράσματα πριν κάνετε όλες τις ερωτήσεις που θέλετε. Συχνά κάποια προκατάληψη από την αρχική συμπεριφορά του υποψηφίου μας αποπροσανατολίζει και παύουμε να είμαστε αντικειμενικοί, που είναι απαραίτητο στοιχείο στη διαδικασία αυτή
- Κατανομή χρόνου**
 - Προυπολογίστε επαρκή χρόνο (5 -10') για ερωτήσεις που θέλει να σας κάνει ο υποψήφιος

Γράφημα 5.2 Στοιχεία για την αποτελεσματική διαχείριση της δομημένης συνέντευξης.

Στο επόμενο Γράφημα 5.3 δίνονται συνοπτικά ορισμένες βασικές συμβουλές για τα μέλη των συμβουλίων που βοηθούν στην διεξαγωγή της συνέντευξης σε κλίμα θετικό που επιδρά στην αποτελεσματικότητά της. Αυτές οι μικρές πρακτικές συμβουλές βοηθούν τα μέλη στο να καταλήξουν σε μία βαθμολόγηση του/της υποψήφιου/ας με τρόπο αντικειμενικό.

<ul style="list-style-type: none"> • Προσπαθήστε να μην αφήσετε χώρο στον/στην υποψήφιο/α να καθοδηγήσει τη συζήτηση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποιήστε ανοιχτές ερωτήσεις και διερευνητικές απλά διατυπωμένες 	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιοποιήστε την ενεργητική ακρόαση • Παρατηρήστε τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία (Pease, A., 1984 & Pease, & Barbara, (2017) 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσπαθήστε να είστε "εκεί" συγκεντρωμένοι/ες • Κρατήστε σημειώσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Διερευνήστε τι ενδιαφέρει τον/την υποψήφιο/α • Κάντε τη συνέντευξη θετική εμπειρία για τον/την υποψήφιο/α 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην κάνετε υποθέσεις • Μην κάνετε κριτική • Μην προβείτε σε πρόωπη αξιολόγηση
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Γράφημα 5.3 Συμβουλές για την αποτελεσματική διαχείριση τη συνέντευξης από τα μέλη του Συμβουλίου.

Πέραν των ανωτέρω για την πιο αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και θέματα που έχουν άπτονται του χώρου της συνέντευξης. Ενδεικτικά ο χώρος διεξαγωγής της συνέντευξης θα πρέπει να:

- ✓ είναι καθαρός και εργονομικός (το κυκλικό τραπέζι βοηθάει περισσότερο)
- ✓ δίνει την δυνατότητα καλής οπτικής επαφής με όλα τα μέλη του Συμβουλίου επιλογής
- ✓ μην έχει θορύβους που αποσπούν την προσοχή
- ✓ έχει σωστή θερμοκρασία περιβάλλοντος (ανάλογα με την εποχή).

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης όλα τα μέλη του Συμβουλίου να έχουν ενεργό ρόλο.

Βιβλιογραφικές αναφορές 5^{ης} θεματικής ενότητας

«Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης» του Ν. 4369/2016 (Α΄ 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β΄ 4123), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017.

Pease, A. (1984) Body Language. How to read others' thoughts by their gestures. London Sheldon Press.

Pease, A. & Barbara, (2017) The Definitive Book of Body Language. How to Read Others' Attitudes by Their Gestures. Orion Publishing Co.,

6. Διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης, Σχεδιασμός, Προετοιμασία



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν στη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, τον σχεδιασμό του περιεχομένου και την προετοιμασία των κατάλληλων ερωτήσεων κατά την εφαρμογή της. Απώτερος στόχος είναι να διεξαχθεί η συνέντευξη επιλογής με αποτελεσματικό τρόπο για να οδηγηθούν τα μέλη των συμβουλίων στον εντοπισμό των καταλληλότερων να στελεχώσουν τις θέσεις προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης στον δημόσιο τομέα.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ απαριθμούν και να περιγράφουν τα στάδια προετοιμασίας της συνέντευξης
- ✓ σχεδιάζουν με προσοχή τη διεξαγωγή της
- ✓ προετοιμάζουν τις κατάλληλες ερωτήσεις

ώστε να διεξάγουν τη δομημένη συνέντευξη αποτελεσματικά σχεδιάζοντας και προετοιμάζοντας τις κατάλληλες ερωτήσεις για να αναδειχθεί ο/η κατάλληλος/η υποψήφιος/α στην κατάλληλη θέση.



Έννοιες- κλειδιά: Στάδια συνέντευξης, προετοιμασία, ερωτήσεις συνέντευξης

6.1 Φάσεις δομημένης συνέντευξης

1^η φάση – Πριν την συνέντευξη (προετοιμασία)

2^η φάση – Διεξαγωγή της συνέντευξης (κατά τη διάρκεια)

3^η φάση – Αξιολόγηση (Μετά την συνέντευξη)

1^η φάση: Προετοιμασία

- ✓ Έλεγχος του βιογραφικού σημειώματος του/της υποψηφίου/ας, της δήλωσης ενδιαφέροντος και των υποβαλλόμενων συνοδευτικών αρχείων.
- ✓ Συμπλήρωση του σχετικού πίνακα προσόντων, όπου κωδικοποιούνται οι σχετικές πληροφορίες ως προς το προφίλ των υποψηφίων (έτη εμπειρίας, πτυχία, μεταπτυχιακά, δημοσιεύσεις, κ.ά.
- ✓ Μελέτη του περιγράμματος της κενής θέσης εργασίας σε συνδυασμό με την προκήρυξη της θέσης, όπου αναγράφονται λεπτομερώς τα τυπικά ή και τα πρόσθετα προσόντα και καθήκοντα, καθώς και οι κλάδοι που απαιτούνται κατά περίπτωση.
- ✓ Καταγραφή των επιμέρους προσόντων και δεξιοτήτων, καθώς και του απαιτούμενου επιπέδου ανά κενή θέση εργασίας.
- ✓ Σύγκλιση αρμόδιου οργάνου επιλογής όπου αποφασίζονται:
 - Κατανομή ρόλων των μελών
 - Οριστικοποίηση «αδύνατων σημείων» ή σημείων προς διευκρίνιση
 - Προετοιμασία ερωτήσεων
 - Ιεράρχηση ερωτήσεων
 - Καθοδήγηση των μελών από πλευράς του Προέδρου ως προς τις περιοχές γύρω από τις οποίες θα κινηθεί η συνέντευξη, τα προσόντα και η ιεράρχηση που έχει συμφωνηθεί.
 - Συμφωνία ως προς τον ορισμό της άριστης απόδοσης σε κάθε κριτήριο, π.χ. δείκτες εξαιρετικής απόδοσης ως προς την διαχείριση των αλλαγών.
 - Συμφωνία ως προς τον ενδεδειγμένο τρόπο βαθμολόγησης και την κλίμακα.

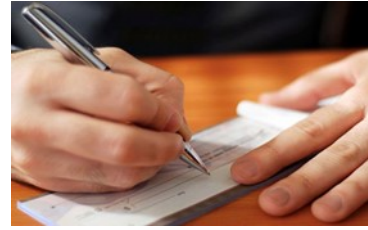
1^η φάση: Προετοιμασία συνέντευξης βάσει δεξιοτήτων

Προκαταρκτικά στάδια: προσδιορισμός δεξιοτήτων

Οι δεξιότητες πρέπει να:

- ✓ Περιγράφουν ένα εύρος συγκεκριμένων και μετρήσιμων συμπεριφορών

- ✓ Αφορούν στη θέση ή στο επίπεδο της θέσης
- ✓ Μπορούν να αναπτυχθούν με λιγότερη ή περισσότερη δυσκολία
- ✓ Είναι αποδεκτές από τον οργανισμό
- ✓ Μπορούν να αξιολογηθούν
- ✓ Βασίζεται στην αρχή «Αν κάποιος έχει αντιδράσει με συγκεκριμένο τρόπο στο πρόσφατο παρελθόν, έχει μεγάλες πιθανότητες να δράσει ανάλογα στο μέλλον».



Προϋποθέτει:

- ✓ Ότι έχουμε αναγνωρίσει τις κρίσιμες δεξιότητες για την επιτυχή ανάληψη των καθηκόντων της θέσης, για τις οποίες θα διερευνήσουμε τον υποψήφιο.
- ✓ Επισήμανση: Καθένας μπορεί να έχει διαφορετική αντίληψη για την κάθε δεξιότητα. Πρέπει να υπάρχει περιγραφή της δεξιότητας ώστε να είναι κατανοητή από όλα τα μέλη του συμβουλίου συνέντευξης.
- ✓ Προετοιμάζουμε ερωτήσεις που σκοπό έχουν να αναλύσουν προηγούμενες συμπεριφορές.
- ✓ Έχουμε προσδιορίσει θετικούς και αρνητικούς συμπεριφορικούς παράγοντες και περιεχόμενα απαντήσεων που αναμένουμε ανά δεξιότητα.

Επιλογή βιογραφικών σημειωμάτων (CV Screening)

- ✓ Μελέτη του βιογραφικού σημειώματος
- ✓ Κατανόηση του τι κάνει ο υποψήφιος και αξιολόγηση αν τα δεδομένα που αναφέρει είναι λογικά
- ✓ Αξιολόγηση των πιθανών πλεονεκτημάτων/μειονεκτημάτων του υποψηφίου
- ✓ Εκτίμηση του τι μπορεί να προσφέρει ο υποψήφιος στον οργανισμό
- ✓ Εντοπισμός περιοχών που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
- ✓ Προετοιμασία συγκεκριμένων ερωτήσεων για τη διερεύνηση του βιογραφικού σημειώματος



2^η φάση: Διεξαγωγή της συνέντευξης

I. Άνοιγμα – Εισαγωγή

- ✓ Κατάλληλη προετοιμασία του χώρου υποδοχής και της αίθουσας

συνεντεύξεων (άνετος χώρος, φωτεινός, παροχή νερού).

- ✓ Χαιρετισμός του υποψηφίου από τον Πρόεδρο και παρουσίαση των μελών.
- ✓ Περιγραφή της διαδικασίας της συνέντευξης και των πεδίων που θα καλυφθούν. Ενημέρωση του/της υποψηφίου/ας ότι κατά τη συνέντευξη:
- ✓ τα μέλη του Συμβουλίου θα του απευθύνουν ερωτήσεις για την εμπειρία του/της, την εκπαίδευσή του/της και ειδικότερα για τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που έχει επιδείξει στο παρελθόν και σχετίζονται με την άσκηση των καθηκόντων της προκηρυσσόμενης θέσης
- ✓ θα δοθεί η δυνατότητα να απευθύνει και ο/η ίδιος/α ερωτήσεις στην επιτροπή στο τέλος της διαδικασίας
- ✓ θα ληφθούν σημειώσεις καθ' όλη την διάρκεια της συνέντευξης.

II. Κύριο μέρος

- ✓ Ζητείται από τον/την υποψήφιο/α να δώσει παραδείγματα συγκεκριμένης συμπεριφοράς - δραστηριότητας. Οι συνεντευκτές/τριες εστιάζουν στο τι έχει ήδη κάνει ο υποψήφιος και όχι στο τι θα είχε κάνει εάν...
- ✓ Διατύπωση ερωτήσεων με την μέθοδο STAR
- ✓ Ενδεικτικός κατάλογος ερωτήσεων της μεθόδου

III. Κλείσιμο

- ✓ Τα μέλη δίνουν την ευκαιρία στον/στην υποψήφιο/α να απευθύνει ερωτήσεις. Η ποιότητα των ερωτήσεων δίνει χρήσιμη πληροφόρηση στο πλαίσιο της αξιολόγησής του.
- ✓ Ο/Η υποψήφιος/α ενημερώνεται για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής.
- ✓ Ο Πρόεδρος, εκ μέρους του Συμβουλίου, ευχαριστεί τον/την υποψήφιο/α για τον χρόνο του/της και για το ενδιαφέρον.

3^η φάση: Αξιολόγηση

- ✓ Επανάληψη των σημειώσεων. Συμπλήρωση επιπλέον στοιχείων
- ✓ Συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης
- ✓ Συμφωνία με τα άλλα μέλη ως προς την βαθμολογία (προσέγγιση των αποκλίσεων)
- ✓ Συγγραφή πρακτικών



6.2 Σχεδιασμός δομής και περιεχομένου της δομημένης συνέντευξης

6.2α. Διαμόρφωση σχέσεων των μελών των συμβουλίων

Πέραν όλων των σημείων που έχουν εκτενώς αναπτυχθεί στις προηγούμενες ενότητες αυτού του εγχειριδίου έχει πολύ μεγάλη σημασία το γεγονός ότι **μία ομάδα ειδικών** συγκαλείται για να αποφασίσει ως προς την τελική κατάταξη των υποψηφίων μέσα από μία συλλογική προσπάθεια (Breakwell & al., 2021). Τα μέλη των συμβουλίων προέρχονται από διαφορετικούς χώρους (σύμβουλοι του ΑΣΕΠ, υψηλόβαθμα στελέχη της διοικητικής ιεραρχίας του φορέα, ιδιώτες εμπειρογνώμονες στο ανθρώπινο δυναμικό ενδεχομένως κ.ά.) και αυτό έχει ως συνέπεια την διαφορετική ερμηνεία των απαντήσεων των υποψηφίων ανάλογα με την επαγγελματική αφετηρία των μελών. Το γεγονός αυτό θα πρέπει να προβληματίσει την ομάδα, η οποία οφείλει να κάνει διάλογο ώστε να υπάρξει συμφωνία στα μέλη ως προς την ερμηνεία των απαντήσεων μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Θα πρέπει στο διάστημα αυτό να υπάρξει προσπάθεια για τη δημιουργία συναντίληψης στα θέματα αξιολόγησης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων τους οποίους πρόκειται να συναντήσουν και να επιχειρηθεί σύνθεση των απόψεων με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά κριτήρια. Επιπρόσθετα, το θέμα αυτό είναι σημαντικό επειδή η αντικειμενική και αξιόπιστη διαδικασία επιλογής μέσω της συνέντευξης θεωράκιζει τη διαδικασία επιλογής στον δημόσιο τομέα.

Για να ενισχυθεί το πνεύμα και το κλίμα ομαδικότητας ανάμεσα στα μέλη των συμβουλίων θα πρέπει να υπάρχουν οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- διαμόρφωση σχετικής συναντίληψης ως προς την ποιότητα και το προφίλ των υποψηφίων (σε συνδυασμό με το περίγραμμα της θέσης εργασίας και την προκήρυξη του φορέα που θέλει να στελεχωσει τις υπηρεσίες του, όπως εκτενώς έχουν αναλυθεί στην ενότητα 2 του παρόντος εγχειριδίου),
- την συνεννόηση μεταξύ των μελών ως προς την αποκρυστάλλωση των απαιτούμενων προσόντων και την διαβάθμισή τους (όπως αυτές έχουν αποτυπωθεί στους σχετικούς πίνακες που έχουν διαμορφωθεί), τις ερωτήσεις που θα κάνουν, την ιεράρχησή τους, καθώς και τις σχετικές διερευνητικές ερωτήσεις,
- την συνεργασία μεταξύ των μελών των συμβουλίων ώστε αν παραληφθεί κάποια ερώτηση, άλλο μέλος να απευθύνει την ερώτηση αυτή στον/στην υποψήφιο/α ώστε να μην υπάρχει κενό στη συνέντευξη,

- τον συντονισμό των μελών που γίνεται από τον Πρόεδρο που έχει οριστεί από το ΑΣΕΠ για την ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης και την συναινετική απόφαση κατάταξης και αξιολόγησης των υποψηφίων για τη θέση,
- τη διασφάλιση με όλες τις ενδεδειγμένες ενέργειες ώστε να αναδειχτεί ο/η κατάλληλος/η υποψήφιος/α για την θέση ευθύνης.

6.2β. Σχεδιασμός ερωτήσεων-Παραδείγματα

Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων είναι πολύ σημαντικός για την διεξαγωγή της συνέντευξης που θα ακολουθήσει. Τα μέλη των συμβουλίων, όπως ήδη έχει αναφερθεί, θα πρέπει να προετοιμάσουν με επιμέλεια, προσοχή και φροντίδα τις ερωτήσεις που θα απευθύνουν στον/στην υποψήφιο/α με στόχο αφενός να συλλέξουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για το προφίλ του/της υποψήφιου/ας, αφετέρου για να καταλήξουν στην επιλογή του κατάλληλου για τη θέση ευθύνης για την οποία έχει υποβάλει αίτηση.

Στο σημείο αυτό αναφέρονται τα κυριότερα είδη ερωτήσεων, τα χαρακτηριστικά τους και ο στόχος τους, ώστε να επιλέξουν τα μέλη το κατάλληλο είδος για τη συνέντευξη.

1. Ανοικτές	2. Κλειστές	3. Καθοδηγητικές
<ul style="list-style-type: none"> • Ποιος...; Τι...; Πως...; Που...; Γιατί...; • π.χ. Ποιος είχε την ευθύνη; Τι έχετε εισηγηθεί; Τι πιστεύετε για τον τρόπο διοίκησής σας; Μιλήστε μας για τη σημερινή σας θέση. • Χρήση: Συλλέγουμε πληροφορίες / διερευνούμε τον τρόπο που σκέφτεται ο/η υποψήφιος/α 	<ul style="list-style-type: none"> • π.χ. Έχετε αυτό το χαρακτηριστικό; • Πότε ακριβώς έγινε αυτό; • Χρήση: Λαμβάνουμε συγκεκριμένη πληροφόρηση 	<ul style="list-style-type: none"> • π.χ. Πιστεύω ότι το νέο δημόσιο management επηρέασε την ελληνική δημόσια διοίκηση. Ποια είναι η δική σας άποψη; • Χρήση: Επιβεβαίωση της άποψης που έχετε σχηματίσει όσον αφορά αυτό το θέμα και καθοδήγηση του/της υποψήφιου/ας.

4. Παιδαγωγική / Συμπεριφορές	5. Υποθετική	3. Διερευνητική
<p>• Θα θέλαμε να μας αναφέρατε μία περίπτωση που είχατε να αντιμετωπίσετε έναν δύσκολο υπάλληλό σας. Πώς το χειριστήκατε; Χρήση: Προτρέπουμε τον/την υποψήφιο/α να σκεφτεί και να μας περιγράψει ένα πραγματικό παράδειγμα, να μας πει τον τρόπο που ενήργησε, τις ενέργειες που έκανε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα του τρόπου που ενήργησε</p>	<p>• Τι θα κάνατε εάν;;; • π.χ. Τι θα κάνατε αν σας ανέθεταν αυτό το έργο; Χρήση: Προτρέπουμε τον/την υποψήφιο/α να σκεφτεί πώς θα ενεργούσε σε μία υποθετική κατάσταση. Διερευνούμε την δημιουργικότητά του, την διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, την διάθεση για καινοτομία.....</p>	<p>• π.χ. Ποιος είναι ο λόγος που η προσπάθειά σας δεν υιοθετήθηκε; • Τι συνέβη ακριβώς; Χρήση: συλλέγουμε περισσότερες πληροφορίες για να διερευνήσουμε σε βάθος μία απάντηση του/της υποψηφίου/ας που δεν ήταν πλήρης.»</p>

Στην συνέχεια παρατίθενται τα κύρια χαρακτηριστικά των κύριων τύπων ερωτήσεων και τα χαρακτηριστικά τους.

α. Ανοιχτές ερωτήσεις

Στόχος: να διευκολύνουν το άτομο να σκεφτεί και να μιλήσει ανοιχτά, να αναπτύξει τις απόψεις του για το θέμα. Μπορούν να αξιοποιηθούν για να:

- ✓ προσδιοριστούν οι προτεραιότητες, στάσεις, ανάγκες, στόχοι, αξίες και φιλοδοξίες του/της ερωτώμενου/ης
- ✓ καθιερωθεί σχέση κατανόησης και εμπιστοσύνης
- ✓ αναπτυχθεί η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης με θετική στάση
- ✓ εκφραστούν συναισθήματα του/της ερωτώμενου/ης και να είναι σε θέση να παρουσιάσει πληροφορίες και γεγονότα χωρίς να αισθάνεται απειλή

Τύπος: γιατί; πώς; τι πιστεύετε για.....;

Χαρακτηριστικά: είναι παραγωγικές επειδή δίνουν την δυνατότητα να ελεύθερης έκφρασης και προσφέρουν στην ροή της συζήτησης.

β. Κλειστές ερωτήσεις

Στόχος: να πάρουμε απαντήσεις ακριβείς, οριοθετημένες, ποσοτικοποιημένες που κατηγοριοποιούνται ευκολότερα.

- ✓ Είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούνται στην αρχή της συνέντευξης για διευκόλυνση των ερωτώμενων.
- ✓ Καίτοι ορισμένου τύπου κλειστές ερωτήσεις μειώνουν το εύρος των

απαντήσεων και επιλογών, μπορούν να είναι χρήσιμες στο να διατηρηθεί ο έλεγχος της συνέντευξης και στην εξοικονόμηση χρόνου

- ✓ Είναι «βολικές», όταν οι ερωτήσεις απευθύνονται σε απρόθυμους/ες ερωτώμενους/ες που δεν επιθυμούν να δώσουν λεπτομερείς περιγραφές

Τύπος: πότε; πόσα; τι; πού;

Π.χ. «Πότε διαπιστώσατε αυτά που αναφέρετε;», «Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποδοτικά;»

Χαρακτηριστικά:

- ✓ περιορίζουν την έκφραση του/της ερωτώμενου/ης
- ✓ είναι πολύ συγκεκριμένες, με περιορισμένο αριθμό πιθανών απαντήσεων, όπως είναι για παράδειγμα οι ερωτήσεις τύπου ναι/όχι ή πολλαπλών επιλογών, οι οποίες αποτελούν τέτοιου τύπου ερωτήσεις
- ✓ δεν επιτρέπουν στο άτομο να επικοινωνήσει ελεύθερα και συχνά είναι αντιπαραγωγικές και δεν ενθαρρύνουν την εγκαθίδρυση πνεύματος συνεργασίας
- ✓ μπορεί κάποιος να εκμαιεύσει πρόσθετες πληροφορίες, καθώς οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις εξαρτώνται από τη διάθεση και την επιλογή του/της ερωτώμενου/ης να ανακαλέσει.

γ. Υποθετικές ερωτήσεις

Τύπος: Ανάλυση υποθετικής συμπεριφοράς.

- ✓ Περιγράφεται μία υποθετική κατάσταση την οποία ο/η υποψήφιος/α πρόκειται πιθανώς να αντιμετωπίσει στην νέα θέση εργασίας.
- ✓ Ζητείται από τον/την υποψήφιο/α να περιγράψει τις ενέργειες που θα έκανε για την διαχειριστεί.

πχ. «Τι θα κάνατε εάν ως Προϊστάμενος/η της Γενικής Διεύθυνσης θέλατε να αλλάξετε μια διαδικασία για να βελτιώσετε την ποιότητα της εργασίας, αλλά κάποια στελέχη σας ήταν εναντίον κάθε αλλαγής;»

«Ας υποθέσουμε ότι έχετε μπροστά σας μια ασφυκτική προθεσμία, πως θα οργανώνατε τον χρόνο σας;»

δ. Συμπεριφορικές ερωτήσεις

Τύπος: «Παρακαλώ δώστε μας ένα παράδειγμα...»

- ✓ Εστιάζουν σε παλαιότερες ενέργειες, όχι σε συναισθήματα, απόψεις ή προθέσεις

- ✓ Ξεκινούν από κοινή βάση: το περίγραμμα θέσης
- ✓ Δεν καθοδηγούν τον/την υποψήφιο/α
- ✓ Μειώνουν την αίσθηση της «ιεράς εξέτασης»
- ✓ Δίνουν τη δυνατότητα πρόσθετης διερεύνησης

Παράδειγμα: «Ποια νομίζετε ότι πρέπει να είναι η συνεισφορά της επιμόρφωσης και της δια βίου κατάρτισης στην επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων; Μπορεί να αλλάξει η κουλτούρα των δημοσίων υπαλλήλων;» Αυτού του τύπου η ερώτηση δεν δίνει περιθώρια αξιολόγησης της ικανότητας του/της υποψήφιου/ας επειδή τον/την περιορίζει.

Ενώ η ερώτηση «Δώστε μας ένα παράδειγμα για να μας παρουσιάσετε την εμπειρία σας από τη συνεισφορά της επιμόρφωσης και της δια βίου κατάρτισης στην επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων» αφήνει περιθώριο να αναπτύξει ο/η υποψήφιος/α τις απόψεις του/της και τις ιδέες του/της με παράδειγμα που θα τεκμηριώνει την άποψη του/της για το θέμα μέσα από την έως εκείνη τη στιγμή εμπειρία.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Έχοντας συζητήσει διεξοδικά για τις τεχνικές των ερωτήσεων, μπορεί να δοθεί άσκηση για σχεδιασμό ερώτησης. Π.χ. «Σχεδιάστε μία ερώτηση, προσδιορίστε το είδος και τον λόγο που αξιοποιείτε τον συγκεκριμένο τύπο και καταγράψτε ποια θα είναι η αναμενόμενη για εσάς αντίδραση από την πλευρά του/της ερωτώμενου/ης.»

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ


Έχοντας κάνει την ατομική άσκηση οργανώστε διάλογο στην ολομέλεια σχετικά με τις τεχνικές των ερωτήσεων, αξιοποιώντας παραδείγματα από την Ατομική δραστηριότητα που προηγήθηκε.

Σχετικά με τις ερωτήσεις στον πίνακα 6.1 αναφέρονται τα σημεία που θα πρέπει να αποφεύγονται και οι καλές πρακτικές.

Τι να αποφεύγουμε	Καλή πρακτική
Χρήση εξειδικευμένης ορολογίας του συγκεκριμένου οργανισμού	Χρήση γενικής ορολογίας του αντικειμένου εργασίας
Ερωτήσεις που προκαλούν εκνευρισμό ή φέρνουν σε δύσκολη θέση τους υποψήφιους (προσωπικές ερωτήσεις)	Ερωτήσεις που διακρίνουν τους ικανότερους υποψήφιους έναντι των λιγότερο ικανών ως προς τα καθήκοντα της θέσης

Σειρά ερωτήσεων για διαφορετικά θεματικά πεδία, ανάλογα με τη ροή της συζήτησης	Προκαθορισμένη σειρά ερωτήσεων σε κάθε θεματική ενότητα (STAR)
Πολύ σύντομη ή υπερβολικά μεγάλη σε διάρκεια συνέντευξη	Διάρκεια συνέντευξης περίπου στα 45 λεπτά, με μέγιστο τα 75 λεπτά

Πίνακας 6.1 Σημεία αποφυγής / Καλές πρακτικές κατά τη συνέντευξη



ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Στο σημείο αυτό μπορεί να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις, να κατανεμηθούν οι συμμετέχοντες/χουσες σε ομάδες και να επιλέξουν από τις ερωτήσεις ποιες είναι κατάλληλες και ποιες όχι για τη συνέντευξη υποψηφίων. Θα πρέπει να δικαιολογήσουν τις απαντήσεις τους με βάση όσα έχουν συζητηθεί προηγουμένως σχετικά με τις ερωτήσεις.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει τα μέλη να φροντίζουν ώστε οι ερωτήσεις τους να δίνουν έμφαση σε θετική προσέγγιση.

Για παράδειγμα: «Είχατε ποτέ την εμπειρία κατά την οποία δεν δώσατε έμφαση σε ιδιαίτερες λεπτομέρειες; Παρακαλούμε περιγράψτε την.» Η ερώτηση αυτή προσδίδει μία αρνητική ενέργεια κατευθείαν στον/στην ερωτώμενο/η.

Μια ενδεδειγμένη διατύπωση θα ήταν «Όλοι είχαμε την εμπειρία να παραλείψουμε κάποια σημαντική λεπτομέρεια σε κάποιο έργο που αναλάβαμε. Περιγράψτε μία εμπειρία σας κατά την οποία βιώσατε το ίδιο.»

6.2γ Θεματικές ενότητες δομημένης συνέντευξης

Η δομημένη συνέντευξη δίνει την δυνατότητα να διερευνήσεις τα υποψήφια άτομα και να επιλέξεις το κατάλληλο άτομο για την προκηρυσσόμενη θέση. Για να γίνει αυτό διερευνώνται γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες που έχει το άτομο προκειμένου να καταλάβει τη θέση αυτή.

Η δομημένη συνέντευξη με βάση το ισχύον θεσμικό πλαίσιο διακρίνεται σε δύο θεματικές ενότητες, η πρώτη αφορά σε «**δομημένη συζήτηση**» για θέματα που έχουν σχέση με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων, τις οποίες αφορά η θέση που έχει προκηρυχθεί. Η συζήτηση επί του αντικειμένου έχει σχέση με τις ικανότητες, δεξιότητες, καθώς και τα προσόντα που έχει ο/η υποψήφιος/α για τη θέση όπως αυτά προκύπτουν από τα στοιχεία που

τηρούνται στο Μητρώο του φορέα που εργάζεται, από το βιογραφικό του σημείωμα και από την αίτηση υποψηφιότητας που έχει καταθέσει.

Στον Πίνακα 6.2 που ακολουθεί περιγράφονται οι γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που εξετάζονται στην Ενότητα Α. και στην Ενότητα Β. της δομημένης συνέντευξης.

Γνώσεις - Δεξιότητες – Ικανότητες που αξιολογούνται βάσει του ν. 4369/16	Πρόσθετα στοιχεία – δεξιότητες, ικανότητες που εξετάζονται από το περίγραμμα εργασίας
<p>Ενότητα Α.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γνώση αποστολής – αντικειμένου του φορέα • Αρμοδιότητες προκηρυσσόμενης θέσης • Σχέση του φορέα με άλλους φορείς της Δ.Δ. 	<p>Π.χ. Διαχείριση κρίσεων, Στρατηγική αντίληψη, Συνεργατικό πνεύμα κ.λπ.</p>
<p>Ενότητα Β.</p> <ul style="list-style-type: none"> • προγραμματισμός • συντονισμός • ανάληψη πρωτοβουλιών • λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων • επικοινωνιακές δεξιότητες, • ικανότητα διαχείρισης χρόνου, • χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης • ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας • δημιουργικότητα του υποψηφίου 	

Πίνακας 6.2: Γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες Ενότητας Α & Ενότητας Β της δομημένης συνέντευξης

Η δεύτερη ενότητα της συνέντευξης αφορά στην «ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου». Το σενάριο αφορά συζήτηση που διερευνά τις διοικητικές ικανότητες του/της υποψήφιου/ας. Στις διοικητικές ικανότητες περιλαμβάνονται κυρίως οι ικανότητες του προγραμματισμού, του συντονισμού, της ανάληψης πρωτοβουλιών, της λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης κρίσεων. Προβλέπεται επίσης ότι για τη μοριοδότηση λαμβάνονται υπόψη οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Στον Πίνακα 6.3 περιγράφονται οι ικανότητες στρατηγικής αντίληψης και συντονισμού ομάδων.

Β. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ / ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΗΓΕΣΙΑ	
Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή
Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης	Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης, δυνατότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και περιγραφή του τρόπου επίτευξής του <ul style="list-style-type: none"> • Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης • Στρατηγικός σχεδιασμός • Διατύπωση στόχων
Συντονισμός ομάδων και παρακίνηση	Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και επίτευξης συλλογικών στόχων <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση μελών • Προγραμματισμός εργασιών τους • Καταμερισμός έργου • Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα

Πίνακας 6.3: Περιγραφή ικανοτήτων στρατηγικής αντίληψης και συντονισμού ομάδων

Στις διοικητικές δεξιότητες ανήκει και η ικανότητα λήψης απόφασης, η διαχείριση χρόνου και η διαχείριση κρίσεων των οποίων η περιγραφή περιλαμβάνεται στον Πίνακα 6.4 που ακολουθεί.

Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή
Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων - αποφασιστικότητα	Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια <ul style="list-style-type: none"> • Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων • Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία
Διαχείριση χρόνου	Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών • Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών περιθωρίων
Διαχείριση κρίσεων	Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος <ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό • Αποφυγή πανικού • Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς

Πίνακας 6.4: Περιγραφή προσωπικών ικανοτήτων στην λήψη αποφάσεων, διαχείριση χρόνου και διαχείριση κρίσεων

Εκτός από τις προαναφερόμενες διοικητικές ικανότητες το Συμβούλιο διαμορφώνει άποψη για την προσωπικότητα του ατόμου. Οι δεξιότητες που αναζητούνται κατά την συνέντευξη περιλαμβάνονται και περιγράφονται στον παρακάτω Πίνακα 6.5.

Δεξιότητα/Ικανότητα	Περιγραφή
Επικοινωνιακές Ικανότητες/ Δεξιότητες	Σαφήνεια και ακρίβεια στην μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από το υποψήφιο άτομο προς το Συμβούλιο <ul style="list-style-type: none"> • Σαφήνεια στην έκφραση, ευγλωττία • Οργανωμένη, δομημένη σκέψη • Προσαρμογή στο ακροατήριο
Δημιουργικότητα	Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας • Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα
Προγραμματισμός	Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση εργασιών • Διαχείριση διαθέσιμων πόρων
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών • Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων

Πίνακας 6.5: Περιγραφή προσωπικών ικανοτήτων στην δημιουργικότητα, προγραμματισμού και συνεργατικού πνεύματος

Στο Εγχειρίδιο – Οδηγό (Εγχειρίδιο, 2017) περιλαμβάνεται και πίνακας με παραδείγματα ερωτήσεων. Το Συμβούλιο έχει την δυνατότητα να συσχετίσει ερωτήσεις με βάση τα υπό αξιολόγηση κριτήρια και εφόσον το απαιτεί η προκηρυσσόμενη θέση να εξειδικεύσει τις ερωτήσεις. Στην ενότητα αυτή γίνεται ποιοτική αξιολόγηση της θεωρητικής, επιστημονικής κατάρτισης και επαγγελματικής εμπειρίας του υποψήφιου ατόμου συγκριτικά με το αντικείμενο, τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία κρίνεται.

Παραδείγματα με ερωτήσεις που αφορούν στην Θεματική ενότητα Α. για την γνώση του αντικειμένου του φορέα και της προκηρυσσόμενης θέσης

περιλαμβάνονται στον Πίνακα 6.6 που ακολουθεί

A. ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΠΡΟΚΗΡΥΣΣΟΜΕΝΗΣ ΘΕΣΗΣ	
<p>Ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες της προκηρυσσόμενης θέσης, της αποστολής του φορέα, της σχέσης του με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης κ.λπ. π.χ. ποιες είναι οι αρμοδιότητες του/της Γενικού/ής Διευθυντή/τριας Συντονισμού/προγραμματισμού</p>	<p>Ερωτήσεις που αφορούν τα προς ανάληψη καθήκοντα με βάση το περίγραμμα της θέσης Π.χ. Εφόσον στο περίγραμμα περιγράφονται στις αρμοδιότητες οι γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού, η ερώτηση μπορεί να αναφέρεται σε ενέργειες για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του φορέα ή/και για την στοχοθεσία ως εργαλείου εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.</p>

Πίνακας 6.6: Ερωτήσεις που αφορούν στην γνώση του αντικειμένου του φορέα

Όσον αφορά στις διοικητικές ικανότητες και ιδιαίτερα στις ηγετικές ικανότητες του υποψήφιου ατόμου, αυτές περιλαμβάνονται στο σημείο Β. της θεματικής ενότητας Α. και μπορείτε να δείτε ενδεικτικές ερωτήσεις στον πίνακα 6.7.

B. Διοικητικές δεξιότητες - Ηγεσία		
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ενδεικτικές ερωτήσεις
Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης	<p>Στρατηγική αντίληψη και τρόπος σκέψης, δυνατότητα ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης της οργάνωσης, διαμόρφωσης οράματος και περιγραφή του τρόπου επίτευξής του. Ικανότητα να διοικούν και να καθορίζουν τον κατάλληλο τρόπο δράσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Χρήση εργαλείων στρατηγικής διοίκησης • Στρατηγικός σχεδιασμός • Διατύπωση στόχων 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Θα θέλαμε να μας περιγράψετε μεθόδους που μπορείτε να αξιοποιήσετε για να αναλύσετε το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα για τον οποίο ενδιαφέρεστε. 2. Θα θέλαμε να μας εξηγήσετε με ποια σειρά θα προσπαθήσετε να εφαρμόσετε τον στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα/της μονάδας 3. Μπορείτε να μας περιγράψετε το όραμα σας για τον φορέα/την μονάδα και τα βήματα για την υλοποίησή του; 4. Ως υψηλόβαθμο στέλεχος ποια ικανότητα πιστεύετε ότι είναι αναγκαία για την διοίκηση ενός οργανισμού που λειτουργεί μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που αλλάζει συνεχώς;
Συντονισμός ομάδων &	<p>Δεξιότητα διαχείρισης ομάδων, ανάθεσης ρόλων και</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιες αρχές θα τηρήσετε για να κατανείμετε το έργο στις

Β. Διοικητικές δεξιότητες - Ηγεσία		
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ενδεικτικές ερωτήσεις
παρακίνηση	<p>επίτευξης συλλογικών στόχων. Ικανότητα παρακίνησης υπαλλήλων παρέχοντας έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Ικανότητα δημιουργίας περιβάλλοντος που ευνοεί την επίτευξη αποτελεσμάτων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενεργοποίηση μελών • Προγραμματισμός εργασιών τους • Καταμερισμός έργου • Αποφυγή εντάσεων – ομαλότητα 	<p>διευθύνσεις/στους υπαλλήλους του φορέα/της μονάδας;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Περιγράψτε μας τις ενέργειες που θα κάνετε για να αντιμετωπίσετε μία έντονη διαφωνία ανάμεσα σε Διευθυντές/υπαλλήλους μέσα στον φορέα/στην μονάδα που προΐσταστε; 3. Μπορείτε να μας περιγράψετε με ποιους τρόπους σκέφτεστε να ενεργοποιήσετε τα άτομα του φορέα/της μονάδας στην οποία θα προΐσταστε; 4. Μπορείτε να μας περιγράψετε κάποιες δυσκολίες που πιστεύετε ότι υπάρχουν στην περίπτωση που προσπαθήσετε να εφαρμόσετε πολιτική παρακίνησης των υπαλλήλων του φορέα/μονάδα σας;
Λήψη αποφάσεων - Αποφασιστικότητα	<p>Δυνατότητα λήψης δύσκολων αποφάσεων σε περιορισμένα χρονικά περιθώρια</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προθυμία στην ανάληψη των ρίσκων • Νηφαλιότητα – Ψυχραιμία 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Περιγράψτε μας μια περίπτωση κατά την οποία έπρεπε να λάβετε μία απόφαση γρήγορα για ένα σοβαρό θέμα που προέκυψε στην μονάδα σας. Ποιες ήταν οι ενέργειές σας; 2. Πως θα διαχειριζόσαστε την κατάσταση μετά την ανάληψη μιας απόφασης που λάβατε κάτω από πίεση ή κάτω από δύσκολες συνθήκες;
Διαχείριση χρόνου	<p>Δεξιότητα προγραμματισμού και διαρκούς ελέγχου του διαθέσιμου χρόνου για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών. Ικανότητα να φέρουν εις πέρας ό,τι αναλαμβάνουν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση – Ιεράρχηση αναγκών/εργασιών • Αποτελεσματική κατανομή χρόνου και τήρηση χρονικών 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Πώς σκοπεύετε να οργανώσετε την μονάδα σας ως Προϊστάμενος; 2. Ποιοι παράγοντες κατά τη γνώμη σας μπορεί να ευθύνονται για την καθυστέρηση στην διεκπεραίωση εργασιών που προκύπτουν από τη θέση ευθύνης την οποία διεκδικείτε; 3. Πώς θα ενεργούσατε αν κάποια ημέρα διαπιστώνατε ότι δεν έχετε καταφέρει να κάνετε όλα όσα είχατε προγραμματίσει, ακόμα και μερικά από αυτά που

Β. Διοικητικές δεξιότητες - Ηγεσία		
Δεξιότητα	Περιγραφή	Ενδεικτικές ερωτήσεις
	περιθωρίων	είναι σημαντικά;
Διαχείριση κρίσεων	<p>Ικανότητα να αποτρέπουν και να ανταποκρίνονται σε γεγονότα που μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα. Αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός έκτακτου και απροσδόκητου γεγονότος</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ανταπόκριση στον αιφνιδιασμό • Αποφυγή πανικού • Διαμόρφωση κλίματος ασφάλειας - σιγουριάς 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος του/της Προϊσταμένου/ης μιας μονάδας όταν εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα; Ποιες θα ήταν οι ενέργειές σας σε αντίστοιχη περίπτωση; 2. Θα θέλαμε να μας περιγράψετε μία περίπτωση κατά την οποία διαχειριστήκατε μια πολύ αγχωτική κατάσταση.

Πίνακας 6.7: Ενδεικτικές ερωτήσεις διερεύνησης ηγετικών ικανοτήτων

Στην συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας 6.8 με ενδεικτικές ερωτήσεις σχετικά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του/της υποψήφιου/ας.

Γ. Προσωπικά χαρακτηριστικά – Επικοινωνιακές δεξιότητες/ικανότητες – Ατομική Βελτίωση		
Δεξιότητα/ Ικανότητα	Περιγραφή	Ερώτηση
Επικοινωνιακές δεξιότητες	<p>Ικανότητα να μεταφέρουν με ακρίβεια και σαφήνεια ιδέες, έννοιες, πληροφορίες καθώς και στόχους που και προτεραιότητες που έχουν θέσει. Μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας από το υποψήφιο άτομο προς το Συμβούλιο με σαφήνεια και ακρίβεια</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σαφήνεια στην έκφραση, ευλωτία • Οργανωμένη, δομημένη σκέψη • Προσαρμογή στο ακροατήριο 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μπορείτε να μας περιγράψετε την πρώτη συνάντηση με τους υπαλλήλους του φορέα/της μονάδας στην οποία θα είστε Προϊστάμενος/η; 2. Μιλήστε μας για μια περίπτωση κατά την οποία κληθήκατε να περιγράψετε ένα περίπλοκο έργο/πρόβλημα ή μια περίπλοκη ιδέα σε ένα συνάδελφό σας. 3. Περιγράψτε μας μία περίπτωση κατά την οποία κάνατε μια πετυχημένη παρουσίαση.
Δημιουργικότητα	<p>Εξεύρεση καινοτόμων λύσεων – μεθόδων αντιμετώπισης προβλημάτων ή αποφυγής εμποδίων. Δυνατότητα να σκέφτονται και να εφαρμόζουν δράσεις που ξεφεύγουν από την πεπατημένη</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εφαρμογή 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Μπορείτε να μας περιγράψετε μία πρωτοβουλία σας που εφαρμόστηκε και είχε αποτέλεσμα; 2. Ποιοι παράγοντες εκτιμάτε ότι μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή καινοτομιών ή

Γ. Προσωπικά χαρακτηριστικά – Επικοινωνιακές δεξιότητες/ικανότητες – Ατομική Βελτίωση		
Δεξιότητα/ Ικανότητα	Περιγραφή	Ερώτηση
	<p>υφιστάμενων γνώσεων για τη δημιουργία νέων μεθόδων εργασίας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ευρηματικότητα – πρακτικό πνεύμα 	<p>την ανάληψη πρωτοβουλιών στο δημόσιο;</p>
Προγραμματισμός	<p>Δυνατότητα διαχείρισης φόρτου εργασίας, συντονισμού διαθέσιμων πόρων και τήρησης των προβλεπόμενων προθεσμιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Προτεραιοποίηση εργασιών • Διαχείριση διαθέσιμων πόρων 	<p>1. Είστε Προϊστάμενος/η οργανικής μονάδας και ένα στέλεχός σας έρχεται στο γραφείο σας και σας ανακοινώνει ότι το έργο του οποίου είχε την επίβλεψη έχει ολοκληρωθεί με επιτυχία. Με ποια κριτήρια θα αξιολογούσατε την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου;</p> <p>2. Μπορείτε να μας πείτε ένα από τα εργαλεία που έχετε αξιοποιήσει για τον προγραμματισμό του έργου μιας μονάδας;</p>
Συνεργατικό πνεύμα - Ομαδικότητα	<p>Ικανότητα να εργάζονται αποτελεσματικά με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (προϊστάμενοι/ες, υπάλληλοι, άλλες υπηρεσίες/μονάδες)</p> <p>Δυνατότητα ανάπτυξης ισχυρών συνεργατικών σχέσεων μέσα στην οργάνωση – με άλλες οργανώσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κοινωνικότητα – δημιουργία κύκλου συνεργασιών • Ενδιαφέρον για τις απόψεις των άλλων 	<p>1. Μπορείτε να μας περιγράψετε μία περίπτωση που δουλέψατε ομαδικά ενώ θα μπορούσατε να δουλέψατε μόνος/η σας;</p> <p>2. Μπορείτε να μας περιγράψετε μία περίπτωση που έπρεπε να συνεργαστείτε με μία ομάδα που δεν μπορούσε να συνεργαστεί.</p>

Πίνακας 6.8: Ενδεικτικές ερωτήσεις διερεύνησης προσωπικών ικανοτήτων

Η δεύτερη θεματική ενότητα της συνέντευξης, όπως προαναφέρθηκε, αφορά στην «ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου». Το σενάριο αφορά συζήτηση που διερευνά τις διοικητικές ικανότητες του/της υποψήφιου/ας. Ο νόμος 4369/2016 για την διαπίστωση των διοικητικών ικανοτήτων αναφέρεται στην ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου, δηλαδή μιας ανοιχτής ερώτησης με υποθετική έκφραση που προσομοιώνει μια κατάσταση την οποία πρέπει να διαχειρισθεί ο υποψήφιος (Εγχειρίδιο – Οδηγός, 2017). Στην ενότητα αυτή μπορεί να δοθεί μόνο ένα υποθετικό σενάριο. Σύμφωνα με

το Εγχειρίδιο – Οδηγό προτείνεται το σενάριο να δίνεται στον/στην συνεντευξιζόμενο/η και σε γραπτό κείμενο, εκτός από την εκφώνηση από μέλος του Συμβουλίου που έχει προκαθοριστεί. Το υποθετικό σενάριο διαμορφώνεται με βάση τα προβλεπόμενα από το νόμο κριτήρια, ήτοι τις διοικητικές ικανότητες όπως αυτές περιγράφηκαν στους πίνακες που προηγήθηκαν. Τα κριτήρια αυτά εξετάζονται σε συνδυασμό με τα κριτήρια που θα αποφασιστούν από το αρμόδιο όργανο και σύμφωνα με τις απαιτήσεις της προκηρυσσόμενης θέσης. Για καλύτερη κατανόηση παρατίθεται ο Πίνακας 6.9 με ένα παράδειγμα.

2^η ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Ανάπτυξη Υποθετικού σεναρίου		
Υποθετικό σενάριο (Περιγραφή παραδείγματος σεναρίου)		
Είστε Προϊστάμενος/η της Γενικής Διεύθυνσης Προγραμματισμού του Υπουργείου... Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων σας συμμετέχετε σε μια προσπάθεια μετασχηματισμού του Υπουργείου με χρονικό ορίζοντα 2-3 έτη και διαπιστώνετε ότι ο βαθμός αναγκαιότητας της αλλαγής στο προσωπικό έχει μειωθεί. Πώς θα ενεργούσατε για να πείσετε τους υπαλλήλους να συνεχίσουν την προσπάθεια;		
Κριτήρια	ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ	ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ/ΑΣ
A. ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)		
1. Επικοινωνιακές δεξιότητες		
2. Ικανότητα διαχείρισης χρόνου		
3. Χαρακτηριστικά ηγεσίας ιδίως υπό συνθήκες πίεσης		
4. Ικανότητα συντονισμού ομάδων		
5. Δημιουργικότητα υποψηφίου/ας		
B. ΕΙΔΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (N. 4369/16)		
Διοικητικές ικανότητες υποψηφίου/ας:		
1. Ικανότητα προγραμματισμού		
2. Ικανότητα συντονισμού		
3. Ανάλυση πρωτοβουλιών		
4. Λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων		
5. Διαχείριση κρίσεων		
Γ. ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ (Με βάση την ανάλυση της θέσης εργασίας)		

1. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας υποψήφιου/ας του/της		
2. Αντιληπτική ικανότητα		
3. Ικανότητα επίτευξης επιδιωκόμενου σκοπού		
4. Δεκτικότητα στις αλλαγές και στην καινοτομία		
5. Ευρηματικότητα προς επίτευξη λύσεων		
6. Προνοητικότητα		
7. Ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις		
8.		

Πίνακας 6.9: Παράδειγμα υποθετικού σεναρίου

Επισήμανση



Επισημαίνεται στο σημείο αυτό ότι το Συμβούλιο θα πρέπει αφενός να έχει συμφωνήσει στην διατύπωση των ερωτήσεων, αφετέρου δε να έχει εκ των προτέρων προσδιορίσει το πλαίσιο των αποδεκτών απαντήσεων στις ερωτήσεις.

Βιβλιογραφικές αναφορές 6^{ης} θεματικής ενότητας

«Εγχειρίδιο - Οδηγός για την διεξαγωγή της Δομημένης Συνέντευξης» του Ν. 4369/2016 (Α΄ 33) Υ.Α. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β΄ 4123), Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2017.

Κιτωνάκης Ν., Κομσέλη Φ., Μπουρής Ι., Παπαδημητρίου Κ., Παυλάκης Μ., (2019), «Εκπαίδευση Προϊσταμένων Διευθύνσεων», ΕΚΔΔΑ, Αθήνα.

Breakwell G. M. (Editor), Wright D. B. (Editor), Barnett J. (Editor), 2021. Research Methods in Psychology (Fifth Edition), SAGE Publications Ltd, ISBN-13978-1526488923.

Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates) (SHRM, 2016).

Pease, A. (1984) Body Language. How to read others' thoughts by their gestures. London Sheldon Press.

Pease, A. & Barbara, (2017) The Definitive Book of Body Language. How to Read Others' Attitudes by Their Gestures. Orion Publishing Co,.

Ιστότοποι

<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/92/difference-between-structured-unstructured-and-semi-structured-job-interviews>

<https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>

7. Συνήθη λάθη κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα λάθη που συνήθως γίνονται κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, στο ρόλο των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων και στα εμπόδια που μπορεί να επηρεάζουν τα μέλη των συμβουλίων στη συνέντευξη. Εστιάζει επίσης και στις νέες μορφές συνέντευξης. Απώτερος στόχος είναι να διεξαχθεί η συνέντευξη αποφεύγοντας τα συνηθισμένα λάθη που γίνονται κατά τη διεξαγωγή της και να προσπαθήσουν να υπερκεραστούν τυχόν εμπόδια στην ομαλή διεξαγωγή της για να επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα ως προς την κάλυψη της θέσης από τον/την κατάλληλο/η υποψήφιο/α και να γνωρίσουν τις νέες μορφές συνέντευξης.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αντιληφθούν τον ρόλο των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης
- ✓ Αναγνωρίσουν τα εμπόδια που μπορεί να επηρεάζουν την κρίση τους ως μέλη συμβουλίων
- ✓ Γνωρίσουν νέες μορφές συνέντευξης,

ώστε να διεξάγουν τη συνέντευξη αποφεύγοντας λάθη και επιχειρώντας να υπερκεράσουν τυχόν εμπόδια κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης τόσο στη διαζώσης επαφή όσο και στις νέες μορφές συνέντευξης.



Έννοιες- κλειδιά: λάθη, στερεότυπα, προκαταλήψεις, εμπόδια, νέες μορφές συνέντευξης

7.1 Ο ρόλος των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων στη συνέντευξη επιλογής

Στερεότυπο είναι ο όρος που χρησιμοποιείται ευρέως για να αναφερθούμε σε αρνητικές ή θετικές κρίσεις βασισμένες σε οποιαδήποτε παρατηρήσιμη συμπεριφορά που μας οδηγεί να κατατάξουμε τα άτομα σε μία ομάδα, να τα κατηγοριοποιήσουμε. Χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Lippmann το 1922 για να περιγράψει κρίσεις που κάνουμε για τους άλλους στην βάση της συμμετοχής τους σε μια εθνότητα. Σήμερα ο όρος μπορεί να αναφέρεται σε οποιασδήποτε συμμετοχή σε μία ομάδα. Ο Nisbett (1980) και άλλοι ψυχολόγοι προσπάθησαν να εξηγήσουν τα στερεότυπα ως λάθη που κάνει το μυαλό στην αντίληψη για τους άλλους ανθρώπους όπως τα λάθη που κάνει το μυαλό στην οπτική αντίληψη. Τα στερεότυπα μπορεί να είναι και θετικά π.χ. ορισμένοι άνθρωποι έχουν θετικά στερεότυπα των άλλων που βασίζονται στο ότι ανήκουν σε μία επαγγελματική ομάδα. Τα στερεότυπα, όταν οδηγούν στην ερμηνεία της συμπεριφοράς ενός ατόμου, εμποδίζουν την επικοινωνία τουλάχιστον με τέσσερις τρόπους:

- ✓ Κάνουν το άτομο να υποθέσει ότι μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση είναι αληθινή, όταν μπορεί να μην είναι
- ✓ Η συνεχής χρήση στερεοτύπων ενισχύει την πεποίθηση του ατόμου
- ✓ Κάνουν το άτομο να υποθέσει ότι μια ευρέως διαδεδομένη πεποίθηση ισχύει για κάθε άτομο
- ✓ Το στερεότυπο μπορεί να γίνει ένα «αυτοεκπληρούμενο» στερεότυπο για κάποιο άτομο

Η προκατάληψη αναφέρεται στην παράλογη αντιπάθεια, καχυποψία ή μίσος για μια συγκεκριμένη ομάδα, θρησκεία, θρησκεία ή σεξουαλικό προσανατολισμό (Rothenberg, 1992)

Οι ψυχολόγοι έχουν εντοπίσει ότι τα άτομα με ιδιαίτερη προκατάληψη έχουν αυταρχική προσωπικότητα (Andorno, Frenkel-Brunswich, Levinson & Sanford, 1950)

Τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις μπορούν να οδηγήσουν σε αναποτελεσματική επικοινωνία επειδή:

- ✓ Ενεργοποιούνται αυτόματα όταν κατηγοριοποιούνται τα άτομα και το άτομο δεν επικοινωνεί με προσοχή (von Hippel, Sekaquaptewa, & Vargas, 1995) ασυνείδητα δε, προσπαθεί να επιβεβαιώσει τις προσδοκίες του.

- ✓ Τα στερεότυπα περιορίζουν τα πρότυπα επικοινωνίας με τους άλλους και δημιουργούν επικοινωνία που επιβεβαιώνει στερεότυπα.
- ✓ Με άλλα λόγια, τα στερεότυπα δημιουργούν αυτοεκπληρούμενες προφητείες. Το άτομο τείνει να δει συμπεριφορά που επιβεβαιώνει τις προσδοκίες του ακόμα και όταν αυτή απουσιάζει.

Τα στερεότυπα είναι το αποτέλεσμα της τάσης των ανθρώπων να υπερεκτιμούν τον βαθμό συσχέτισης μεταξύ των μελών της ομάδας και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η επεξεργασία των πληροφοριών τότε είναι προκατειλημμένη προς την κατεύθυνση της διατήρησης των προϋπαρχόντων συστημάτων πεποιθήσεων. Τα άτομα θυμούνται πιο ευνοϊκές πληροφορίες σχετικά με τις ομάδες που ανήκει και πιο δυσμενείς πληροφορίες για τις ομάδες που δεν ανήκει (Ryan, Giles,, Bartolucci, & Henwood, 1986, Hewstone, 1988). Τείνει λοιπόν να επεξεργάζεται πληροφορίες που είναι συνεπείς με τα στερεότυπα που έχει «μάθει» και τα στερεότυπα του δεν αλλάζουν. Για να έχει το άτομο αντικειμενική γνώση σχετικά με τις πληροφορίες για τους άλλους, μπορεί να επεξεργαστεί όλες τις πληροφορίες που έχει στην διάθεσή του έχοντας υπόψη ότι θα επικοινωνήσει μαζί τους (Βραϊμάκης, Κομσέλη, Λαμπροπούλου, Τζουμαϊλής, 2021).

Τα μέλη των Συμβουλίων επιλογής θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους την επίδραση των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων προκειμένου να διενεργήσουν τη συνέντευξη όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά και να μην αδικηθεί κάποιος/α υποψήφιος/α.

7.2 Άλλα εμπόδια κατά τη συνέντευξη επιλογής

Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική για τα άτομα σε όλα τα επίπεδα της ζωής τους, επηρεάζει όλες τις πτυχές των ανθρώπινων σχέσεων, άρα και τις σχέσεις στον εργασιακό χώρο. Η έννοια της επικοινωνίας στην σύγχρονη εποχή έχει συνδυαστεί – και πολλές φορές δημιουργούνται παρερμηνείες - με την έννοια της πληροφορίας και τους τρόπους που αυτή μεταδίδεται. Η έρευνα του Mintzberg (1973) έχει δείξει ότι το 80 % του χρόνου μιας εργάσιμης ημέρας ενός διευθυντικού στελέχους αφιερώνεται σε κατευθείαν επικοινωνία με άλλους ανθρώπους. Το υπόλοιπο 20 % αφιερώνεται σε εργασίες γραφείου, οι οποίες έχουν σχέση με διάβασμα και γράψιμο, δηλαδή και πάλι επικοινωνεί.

Κατ' επέκταση στην συνέντευξη που διεξάγει το Συμβούλιο επιλογής με τους/τις υποψηφίους/ες η επικοινωνία είναι εξαιρετικά κρίσιμη, χρήσιμη και διαδραματίζει

σημαντικό ρόλο για τον σκοπό της συνέντευξης αυτού του είδους. Η επικοινωνία είναι η διαδικασία μετάδοσης και ανταλλαγής πληροφοριών, συναισθημάτων, απόψεων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων μέσα από γλωσσικά και μη γλωσσικά σύμβολα. Όταν αναφερόμαστε στην λεκτική επικοινωνία, εννοούμε την επικοινωνία μέσω του λόγου, ενώ όταν αναφερόμαστε στην μη λεκτική επικοινωνία εννοούμε αυτό που όλοι/ες καταλαβαίνουμε ως «γλώσσα του σώματος». Από έρευνες που έχουν γίνει έχει αποδειχτεί ότι κατά την μετάδοση ενός μηνύματος αυτό που αποκομίζουμε σε ποσοστό 93% είναι μη λεκτική επικοινωνία, ενώ μόλις ποσοστό 7% μας μένει από τις λεκτικές πληροφορίες που μεταδίδονται. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται είναι η «γλώσσα μέσα στην γλώσσα» (Mehrabian, 2017). Αυτό το στοιχείο θα πρέπει να έχουν κατά νου όλα τα μέλη των συμβουλίων επιλογής όταν διεξάγουν συνεντεύξεις υποψηφίων.

Πέραν των στερεοτύπων και των προκαταλήψεων ένα εμπόδιο στην επικοινωνία μας με τα άλλα άτομα είναι όταν το άτομο επικοινωνεί «στον αυτόματο πιλότο» και αγνοεί τα μη επιβεβαιωτικά στοιχεία. Όταν το άτομο επικοινωνεί «στον αυτόματο πιλότο», δεν επεξεργάζεται γνωστικά όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες για τα άλλα άτομα (Johnston & Macrae, 1994) και ερμηνεύει τα εισερχόμενα μηνύματα με βάση

τα συμβολικά συστήματα που έμαθε ως παιδί.

“Ο πολιτισμός κάνει τους ανθρώπους να καταλαβαίνουν καλύτερα ο ένας τον άλλον. Και αν καταλαβαίνουν καλύτερα ο ένας τον άλλον στην ψυχή τους, είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν τα οικονομικά και πολιτικά εμπόδια. Αλλά πρώτα πρέπει να καταλάβουν ότι ο γείτονάς τους, στο τέλος, είναι ακριβώς όπως αυτοί, με τα ίδια προβλήματα, τις ίδιες ερωτήσεις.” Paulo Coelho

Γενικά, όσο μεγαλύτερη είναι η πολιτιστική και γλωσσική γνώση και όσο περισσότερο οι πεποιθήσεις επικαλύπτονται με εκείνες των άλλων με τους οποίους επικοινωνούμε, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να υπάρξουν παρανοήσεις. Και

οι παρανοήσεις θα πρέπει να αποφεύγονται στην συνέντευξη επιλογής κυρίως από την πλευρά των συνεκτεκτών/τριών επειδή θα επηρεάσουν την κρίση τους και δεν θα αντιμετωπίσουν αντικειμενικά τον/την υποψήφιο/α. Ένας μηχανισμός για να αυξήσει το άτομο την ακρίβεια στην πρόβλεψη, είναι να προσπαθήσει να κατανοήσει την κοινωνική ταυτότητα που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των άλλων σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία του ατόμου, ιδιαίτερα με άτομα που δεν γνωρίζει, **πρέπει να έχει το μυαλό του ανοιχτό και αυξημένη προσοχή στη συνέντευξη.**

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης απαιτείται προβλεψιμότητα από τα μέλη των συμβουλίων, ώστε να αποφευχθεί το διάχυτο άγχος, να διατηρήσει το άτομο τις αντιλήψεις του για τον εαυτό του και κυρίως, χρειάζεται γνώση, πληροφορία και προσοχή. Όταν επεξεργάζεται το άτομο όλες τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του, τα στερεότυπα για τους άλλους αλλάζουν. Η τάση επίσης να βασίζεται το άτομο στα στερεότυπα ενισχύεται αυτόματα όταν διακατέχεται από άγχος, όταν είναι πολύ ανήσυχο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Wilder «Όταν το άγχος αποσπά την προσοχή των ατόμων από την προσεκτική προσοχή στο περιβάλλον, βασίζονται περισσότερο σε γνωστικές δομές ως κοινωνικά στερεότυπα κατά την κρίση των άλλων.» (Wilder, 1993).

Για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία του ατόμου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ιδιαίτερα με άτομα που δεν γνωρίζει, πρέπει να έχει το μυαλό του ανοιχτό και αυξημένη προσοχή στη συνέντευξη.

Το μέλος ενός συμβουλίου συνέντευξης επιλογής για να λειτουργήσει αντικειμενικά και με καθαρή κρίση πρέπει:

- ✓ να καταβάλλει προσπάθεια να μειώσει στερεοτυπικές ή/και προκατειλημμένες συμπεριφορές για να υπάρχει αποτελεσματική και κατάλληλη επικοινωνία με άλλα άτομα,
- ✓ να καλλιεργήσει δεξιότητες που σχετίζονται άμεσα με την μείωση της αβεβαιότητας και του άγχους, όπως ικανότητα να είναι προσεκτικό στη συζήτηση, ικανότητα να προσδιορίζει την ασάφεια και ικανότητα να είναι ήρεμο.



ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ Έχοντας συζητήσει διεξοδικά για τα στερεότυπα και τις προκαταλήψεις ως εμπόδια κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής, μπορεί να δοθεί ατομική άσκηση. Π.χ. «Θυμηθείτε και καταγράψτε μία περίπτωση κατά την οποία αισθανθήκατε ότι η συμπεριφορά σας επηρεάστηκε από στερεότυπο ή/και προκατάληψη. Με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι επηρεαστήκατε; Πώς αξιολογείτε τώρα τη συμπεριφορά σας μετά τη συζήτηση; Θα υιοθετούσατε άλλη συμπεριφορά;»

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Έχοντας κάνει την ατομική άσκηση οργανώστε διάλογο στην ολομέλεια σχετικά τους τρόπους/τεχνικές που θα μπορούσαν οι συμμετέχοντες/χουσες να χρησιμοποιήσουν για να άρουν τυχόν στερεότυπα ή/και προκαταλήψεις αξιοποιώντας παραδείγματα από την Ατομική δραστηριότητα που προηγήθηκε.

7.3 Νέες μορφές συνέντευξης

Η ταχεία πρόοδος της ψηφιακής οικονομίας έχει οδηγήσει στην εμφάνιση μιας εκτεταμένης σειράς νέων και καινοτόμων τεχνολογικών μεθοδολογιών για την υποβοήθηση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού (McCarthy et al., 2017). Οι εναλλακτικές λύσεις αντί των προσωπικών συνεντεύξεων συζητούνται εδώ και πολύ καιρό, αλλά η ποιότητα αυτών των εναλλακτικών λύσεων έχει αμφισβητηθεί. Οι προσωπικές συνεντεύξεις έχουν θεωρηθεί ως ο "χρυσός κανόνας" επιλογής προσωπικού επειδή επιτρέπουν να ληφθούν υπόψη τόσο οι λεκτικές όσο και οι μη λεκτικές ενδείξεις. Παρόλα αυτά, οι προσωπικές συνεντεύξεις μπορεί να μην καθίστανται πάντα δυνατές λόγω γεωγραφικής απόστασης ή προβλημάτων υγείας. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις αποτελούν μια εναλλακτική λύση, όπου ένας εκπρόσωπος του οργανισμού ρωτά τους αιτούντες ερωτήσεις συνέντευξης μέσω τηλεφώνου, πράγμα που σημαίνει ότι ο συνεντευκτής και ο ερωτώμενος επικοινωνούν αποκλειστικά μέσω της φωνής. Η αδυναμία τους έγκειται στην έλλειψη μη λεκτικών ενδείξεων, όπως η γλώσσα του σώματος, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις να θεωρούνται εναλλακτική λύση, αλλά όχι αντικατάσταση των προσωπικών συνεντεύξεων (Novick, 2008).

Στην συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης, ο/η συνεντευκτής/τρια και ο/η ερωτώμενος/η ακούνε και βλέπουν ο ένας τον άλλον μέσω οπτικοακουστικού εξοπλισμού. Οι πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης, όπως Zoom (Zoom Video Communications, Inc., San Jose, CA), Skype (Microsoft Corp., Redmond, WA), WebEx (Cisco WebEx LLC, Santa Clara, CA), GoToMeeting (LogMeIn, Inc., Boston, MA), ή Google Hangouts Meet (Google LLC, Mountain View, CA), διευκολύνουν τη σύνδεση μεταξύ υπευθύνων συνέντευξης και συμμετεχόντων παρέχοντας την ευκαιρία στον πρώτους να μιλήσουν με τους συμμετέχοντες αλλά και να τους δουν σε πραγματικό χρόνο. Δεν προκύπτουν έξοδα που σχετίζονται με τα ταξίδια, και τα άτομα που βρίσκονται στο αντίθετο άκρο μιας κλήσης μπορεί να θεωρούν ευκολότερο σε σχέση με τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις να επικοινωνούν όταν κάθε μέρος μπορεί να δει πώς ο άλλος ανταποκρίνεται στις παρατηρήσεις. Παρόλα αυτά, οι συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης εμφανίζουν συχνά αξιοσημείωτη καθυστέρηση ή έλλειψη συγχρονισμού μεταξύ ήχου και εικόνας λόγω προβλημάτων του σήματος σε ένα ή και στα δύο μέρη (Mayer-Patel, 2007). Επιπλέον, στη

συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης μόνο ο κορμός και το κεφάλι τόσο του συνεντευκτή όσο και του αιτούντος είναι συνήθως ορατοί. Δεδομένου ότι η φυσική εμφάνιση μπορεί να επηρεάσει αισθητά τις διαπροσωπικές κρίσεις από τη συνέντευξη (Barrick et al., 2009; Hosoda et al., 2003) είναι πιθανό ότι η μετάδοση των περιορισμένων εικόνων στις συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης να μεταβάλλει σημαντικά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Μια από τις νεότερες εξελίξεις στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού είναι η ανάπτυξη των ασύγχρονων βιντεοσκοπημένων συνεντεύξεων (Torres & Mejia, 2017). Η ασύγχρονη βιντεοσκοπημένη συνέντευξη (ΑΒΣ), γνωστή και ως ψηφιακή συνέντευξη, συνέντευξη κατά παραγγελία, μη ζωντανή συνέντευξη, προηχογραφημένη συνέντευξη ή συνέντευξη που βασίζεται σε διεπαφή, είναι μια μονόδρομη ασύγχρονη αλληλεπίδραση κατά την οποία ο αιτών δεν αλληλεπιδρά σε πραγματικό χρόνο με οποιονδήποτε συμβούλιο επιλογής ή άλλο εκπρόσωπο του οργανισμού.

Η αναδυόμενη αυτή μορφή συνέντευξης αποτελεί εναλλακτική λύση στις παραδοσιακές προσωπικές συνεντεύξεις επιλογής και στις συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης. Μια παραδοσιακή διαδικασία επιλογής μπορεί να περιλαμβάνει την εξέταση των εγγράφων των υποψηφίων (π.χ. βιογραφικά σημειώματα, συνοδευτικές επιστολές), ακολουθούμενη από μια πρόσκληση να προσέλθουν, να συναντηθούν με το συμβούλιο επιλογής και να έχουν μια προσωπική συνέντευξη. Συγκριτικά, στις ΑΒΣ ο αιτών/η αιτούσα συνδέεται σε μια διαδικτυακή πύλη για να ολοκληρώσει τη συνέντευξή του. Οι ερωτώμενοι/ες καταγράφουν ψηφιακά τις απαντήσεις τους σε (συνήθως) ψηφιακά παρουσιαζόμενες ερωτήσεις συνέντευξης, χωρίς ζωντανή αλληλεπίδραση με τον υπεύθυνο της συνέντευξης (Brenner, Ortner, & Fay, 2016). Στις ΑΒΣ, οι ερωτώμενοι/ες ηχογραφούν τους εαυτούς τους ενώ απαντούν σε ερωτήσεις συνέντευξης που λαμβάνουν μέσω κειμένου, ήχου ή βίντεο σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα και οι συνεντευκτές μπορούν οι ίδιοι να παρακολουθήσουν και να αξιολογήσουν αυτές τις καταγραφές ανά πάσα στιγμή (Brenner et al., 2016) είτε να γίνει χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω τεχνητής νοημοσύνης για την αξιολόγηση των αποκρίσεων (Guchait et al., 2014). Οι συνεντεύξεις με τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης (AI interviews) αξιοποιούν λογισμικά που έχουν αναπτυχθεί για να βοηθούν τους/τις υπεύθυνους/ες επιλογής προσωπικού να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για κάθε αίτηση. Καθώς τίθεται σε όλα τα

ενδιαφερόμενα άτομα το ίδιο σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων, η τεχνητή νοημοσύνη θα αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο κάθε άτομο απαντά σε αυτές τις ερωτήσεις. Λόγω της ικανότητάς της να χειρίζεται τον όγκο και να αφαιρεί την προκατάληψη, οι συνεντεύξεις τεχνητής νοημοσύνης μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας επιλογής, αλλά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές κατά το στάδιο του ελέγχου.

Η έλλειψη επικοινωνίας σε πραγματικό χρόνο σε οποιοδήποτε σημείο σημαίνει ότι οι ΑΒΣ διαφέρουν από άλλες μορφές συνέντευξης σε βασικά χαρακτηριστικά επικοινωνίας και μέσων. Χρησιμοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο του Rotosky (2008), οι Langer, König και Krause (2017) περιγράφουν την επικοινωνία σε συνεντεύξεις με τη διαμεσολάβηση της τεχνολογίας, όπως οι ΑΒΣ, ως χαμηλότερη στο κοινωνικό εύρος ζώνης (δηλαδή, ο βαθμός στον οποίο μπορούν να ανταλλάσσονται σχετικές πληροφορίες επικοινωνίας), καθώς και σε όρους διαδραστικότητας (δηλαδή, ο βαθμός στον οποίο είναι δυνατή η αλληλεπίδραση κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης). Από την άλλη πλευρά, οι ΑΒΣ μπορεί να είναι υψηλότερες από άλλες μορφές επιτήρησης (δηλαδή, το γεγονός ή η αίσθηση ότι μπορεί να είναι δυνατή η διακοπή ή η παρακολούθηση της επικοινωνίας από τρίτους). Επιπλέον, από τη φύση τους, οι ΑΒΣ ενσωματώνουν ορισμένα στοιχεία των δομημένων συνεντεύξεων, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας τους (Huffcutt, Culbertson, & Weyhrauch, 2013). Για παράδειγμα, οι ΑΒΣ διασφαλίζουν τη συνέπεια των ερωτήσεων μεταξύ των υποψηφίων, μπορούν α. να επιτρέψουν μεγαλύτερες απαντήσεις των υποψηφίων και μεγαλύτερη διάρκεια της συνέντευξης, β. να εξαλείψουν τις διερευνητικές ερωτήσεις των συνεντευκτών και γ. να ελαχιστοποιήσουν την ευκαιρία για ερωτήσεις των αιτούντων· συνθήκες που συμβάλλουν σε μια πιο έγκυρη και αξιόπιστη συνέντευξη. Με το σύστημα ασύγχρονης βιντεοσκοπημένης συνέντευξης, κάθε συνέντευξη καταγράφεται και αποθηκεύεται. Αυτό επιτρέπει σε πολλούς αξιολογητές (πχ. Συμβούλιο Επιλογής) να εξετάζουν και να βαθμολογήσουν τις ίδιες καταγεγραμμένες απαντήσεις, διαχέοντας έτσι το βάρος της επιλογής σε πολλαπλά ενδιαφερόμενα μέρη για να πάρουν μια συλλογική απόφαση.

Οι Langer, König και Krause (2017) συνέκριναν τις αξιολογήσεις των συνεντεύξεων μέσω τηλεδιάσκεψης με τις ψηφιακές συνεντεύξεις και ανέφεραν ότι οι αξιολογήσεις ήταν γενικά υψηλότερες για τις τελευταίες.



Επισημάνσεις

Αν και η τεχνολογία ψηφιακών συνεντεύξεων στη βασική της μορφή δεν είναι εντελώς διαφορετική από τις συνεντεύξεις μέσω τηλεδιάσκεψης, οι ΑΒΣ υπόσχονται να προσφέρουν πολύ μεγαλύτερη ευελιξία (δεν υπάρχει ανάγκη προγραμματισμού), τυποποίηση (δεν υπάρχει επιρροή του συνεντευκτή στον ερωτώμενο) και αναλυτικές δυνατότητες (πιθανή αυτόματη αξιολόγηση των συνεντεύξεων) σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις μέσω τηλεφώνου ή τηλεδιάσκεψης. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί φαίνεται να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για αυτόν τον τύπο συνέντευξης και οι ψηφιακές συνεντεύξεις περιγράφονται ως ένα από τα ανερχόμενα αστέρια στην πρακτική επιλογής προσωπικού (Chamorro-Premuzic et al., 2016). Η δυνατότητα αξιοποίησης εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στη συγκεκριμένη μορφή συνέντευξης προσφέρει επίσης το πλεονέκτημα μιας πιο αυτοματοποιημένης διαδικασίας προελέγχου, εξοικονομώντας χρόνο και καθιστώντας δυνατή την επεξεργασία μεγαλύτερου αριθμού υποψηφίων, ελαχιστοποιώντας πιθανώς τις προκαταλήψεις του συνεντευκτή. Αξίζει να σημειωθεί πως ενώ τα συστήματα επιλογής προσωπικού που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη αποτελούν νέες και καινοτόμες μεθόδους πρώιμης διαλογής, καθώς η πολυπλοκότητα μιας θέσης εργασίας, η εμπειρία του υποψηφίου και το ιδανικό προφίλ αυξάνονται, η ισορροπία του συστήματος επιλογής θα πρέπει να μετατοπιστεί προς την κατεύθυνση της ανθρώπινης επαφής και κρίσης (Mirowska & Mesnet, 2022).

Μια σημαντική παρατήρηση είναι ότι ενώ οι ΑΒΣ έχουν κερδίσει μεγαλύτερη προσοχή σε γενικό επίπεδο, στην πράξη μπορούν να σχεδιαστούν και να διαφέρουν ευρέως με πολλούς και σημαντικούς τρόπους. Ο σχεδιασμός μιας ΑΒΣ αναφέρεται στον τρόπο προγραμματισμού της συνέντευξης ή στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών που επιλέγονται για τη δημιουργία της εμπειρίας του χρήστη. Για παράδειγμα, οι υποψήφιοι μπορεί να έχουν τη δυνατότητα να καταγράψουν εκ νέου τις απαντήσεις τους ή όχι, η διάρκεια της προετοιμασίας και των απαντήσεων ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό και η μέθοδος παρουσίασης των ερωτήσεων μπορεί να διαφέρει (ο κατάλογος και η περιγραφή των οργανωτικών αποφάσεων σχεδιασμού των ΑΒΣ αναφέρονται στον πίνακα 7.1). Στην ουσία, αυτές οι μοναδικές αποφάσεις σχεδιασμού καθιστούν κάθε ΑΒΣ διαφορετική και η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν τους αιτούντες και τους οργανισμούς είναι

ζωτικής σημασίας για τον καθορισμό βέλτιστων πρακτικών για τη διεξαγωγή ΑΒΣ στο μέλλον.

Χαρακτηριστικά δομής και μορφοποίησης		
Χρονικό διάστημα ερωτήσεων		Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο μια ερώτηση παρουσιάζεται στον/στην υποψήφιο/α. Οι ερωτήσεις μπορούν να παρουσιαστούν για μια καθορισμένη διάρκεια (π.χ. 30 δευτερόλεπτα) ή μέχρι ο/η υποψήφιος/α να εκτελέσει μια ενέργεια (π.χ. πατώντας ένα κουμπί για να επιβεβαιώσει ότι κατανοεί την ερώτηση και επιθυμεί να συνεχίσει).
Χαρακτηριστικά πολυμέσων		
Εισαγωγικά βίντεο		Η συμπερίληψη βίντεο, κλιπ ήχου, φωτογραφιών, μουσικής κ.λπ. στη ΑΒΣ. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εισαγωγικά βίντεο καλωσορίσματος ή βίντεο από τον χώρο εργασίας.
Ερωτήσεις καταγεγραμμένες με βίντεο	με	Οι ερωτήσεις καταγεγραμμένες με βίντεο περιλαμβάνουν τον/τους "συνεντευκτή(-ες)" που θέτει(-ουν) τις ερωτήσεις συνέντευξης στον/στην υποψήφιο/α (έναντι ερωτήσεις που παρουσιάζονται σε γραπτή μορφή).
Ποιότητα πολυμέσων		Η αξία παραγωγής των μέσων που ενσωματώνονται σε μια ΑΒΣ. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση της εικόνας, την αισθητική, την ποιότητα ήχου κ.λπ.
Χαρακτηριστικά μορφοποίησης απάντησης		
Χρόνος προετοιμασίας απάντησης		Πόσο χρόνο πρέπει να σκεφτούν οι υποψήφιοι/ες ή να δημιουργήσουν μια απάντηση πριν αρχίσει η καταγραφή. Η καταγραφή μπορεί να γίνει αμέσως μετά την παρουσίαση της ερώτησης, όταν ο αιτών εκτελέσει μια ενέργεια (π.χ. πατώντας ένα κουμπί για να ξεκινήσει η εγγραφή), ή οι υποψήφιοι/ες μπορούν να λάβουν τις ερωτήσεις της συνέντευξης στην πρόσκλησή τους να ολοκληρώσουν τη συνέντευξη.
Επανακαταγραφή		Η δυνατότητα των υποψήφιων να καταγράψουν εκ νέου μια απάντηση μετά από προηγούμενη

<p>απαντήσεων</p> <p>Ολοκλήρωση συνέντευξης με δυνατότητα διακοπής</p> <p>Διάρκεια της επιτρεπόμενης απάντησης</p> <p>Δυνατότητα επανεξέτασης της απάντησης</p> <p>Προεπισκόπηση εγγραφής βίντεο</p>	<p>προσπάθεια. Ο αριθμός των πιθανών επαναληπτικών εγγραφών ευκαιριών μπορεί να είναι περιορισμένος (π.χ., δυνατότητα επανεγγραφής απαντήσεων για κάθε ερώτηση 3 φορές) ή απεριόριστος.</p> <p>Ο χρόνος που διατίθεται στον/στην υποψήφιο/α για την ολοκλήρωση της συνέντευξης. Αυτό περιλαμβάνει απεριόριστο χρόνο για τους αιτούντες να ολοκληρώσουν την συνέντευξη χωρίς να διακοπεί, ή τη δυνατότητα των υποψηφίων να εγκαταλείψουν την πλατφόρμα ΑΒΣ και να επιστρέψουν για να συνεχίσουν την συνέντευξή τους, σε μεταγενέστερο χρόνο.</p> <p>Ο συνολικός χρόνος που διατίθεται για την απάντηση του/της υποψηφίου/ας σε μια ερώτηση συνέντευξης. Η διάρκεια μπορεί να καθοριστεί (π.χ. 3 λεπτά μέγιστο) ή να αφηθεί αόριστη μέχρι ο υποψήφιος/α να εκτελέσει μια ενέργεια (π.χ. να πατήσει ένα κουμπί όταν τελειώσει την καταγραφή).</p> <p>Η δυνατότητα επανεξέτασης των καταγεγραμμένων απαντήσεων πριν από τη μετάβαση στην επόμενη ερώτηση ή την εκ νέου καταγραφή της απάντησης.</p> <p>Ένα παράθυρο προεπισκόπησης ζωντανής εγγραφής (παρόμοιο με την προβολή εικόνας σε εικόνα σε μια τηλεδιάσκεψη).</p>
Χαρακτηριστικά αξιολόγησης	
<p>Ανθρώπινος(-οι) αξιολογητής(-ές)</p>	<p>Δυνατότητα κοινής χρήσης και αξιολόγησης της καταγεγραμμένης συνέντευξης από πολλούς/ές αξιολογητές/τριες.</p>
<p>Αυτοματοποιημένη αξιολόγηση</p>	<p>Η δυνατότητα να αξιολογούνται οι συνεντεύξεις μηχανικά (δηλαδή χωρίς ανθρώπινη κρίση) με τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης ή μηχανικής</p>

μάθησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της προσωπικότητας ή την ανίχνευση εξαπάτησης.

Πίνακας 7.1: Λογισμικό AVI, τεχνολογικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά αξιολόγησης.

Βιβλιογραφικές αναφορές 7^{ης} θεματικής ενότητας

Βραϊμάκης Ι., Κομσέλη Φ., Λαμπροπούλου Μ.Α., Τζουμαϊλής Α. (2021). Εκπαιδευτικό υλικό και υλικό πιστοποίησης για το επιμορφωτικό πρόγραμμα «Πιστοποίηση Επαγγελματικής Επάρκειας Συμβούλων Ακεραιότητας», ΕΚΔΔΑ, 2021. Διαθέσιμο και στον σύνδεσμο: <https://resources.ekdd.gr/index.php/2021-06-03-11-00-34/178-2021-12-09-09-19-34>

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Andorno T.W., Frenkel-Brunswich E., Levinson D. and Sanford N., (1950). “Racism. Essential Readings”, Edited by Ellis Cashmore & James Jennings, 2001, London.

Barrick, M., Shaffer, J.A. and DeGrassi, S.W. (2009), “What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, pp. 1394-1411.

Brenner, F. S., Ortner, T. M., & Fay, D. (2016). Asynchronous video interviewing as a new technology in personnel selection: The applicant’s point of view. *Frontiers in psychology*, 7, 863.

Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621-640.

Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J., & Toldi, N. (2014). Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers—A study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 90-100.

Hewstone M. (1988) “Attributional Bases of Intergroup Conflict. In: Stroebe W., Kruglanski A.W., Bar-Tal D., Hewstone M. (eds) “The Social Psychology of Intergroup Conflict.” Springer Series in Social Psychology. Springer, Berlin, Heidelberg.

https://doi.org/10.1007/978-3-642-52124-9_3

Hosoda, M., Stone-Romero, E.F. and Coats, G. (2003), “The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: a meta-analysis of experimental studies”, *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 431-462.

Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., & Weyhrauch, W. S. (2013). Employment interview reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 264-276.

Johnston C. L. & Macrae C. N.(1994). “Changing social stereotypes: The case of the

information seeker”, *European Journal of Social Psychology*, vol. 24, issue 5, p. 581-592

Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International journal of selection and assessment*, 25(4), 371-382.

Lippmann W., (1966, 2nd printing), “Public Opinion”, Collier-Macmillan, Canada.

Mehrabian Albert, (2017) « Nonverbal communication » Taylor & Francis Group, Routledge, NY, USA

Mayer-Patel, K. (2007), “Videoconferencing”, in Bidgoli, H. (Ed.), *Handbook of Computer Networks: Distributed Networks, Network Planning, Control, Management, and New Trends and Applications*, Wiley & Sons, Hoboken, NJ, pp. 755-767.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “So what?,” “What’s new?,” and “Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, NY.

Nisbett R., Stich S., (1980). “Justification and the Psychology of Human Reasoning”, in *Philosophy of Science*, Philosophy of Science Association, pp. 188-202.

Mirowska, A., & Mesnet, L. (2022). Preferring the devil you know: Potential applicant reactions to artificial intelligence evaluation of interviews. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 364-383.

Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in nursing & health*, 31(4), 391-398.

Potosky, D. (2008). A conceptual framework for the role of the administration medium in the personnel assessment process. *Academy of Management Review*, 33(3), 629-648.

Rothenberg P., (1992). “White Privilege. Essential Readings on the Other Side of Racism, 5th edition, Worth Publishers, A Mackmillan Education imprint, N.Y., 1992.

Ryan E., Giles H., Bartolucci G., Henwood K., (1986). “Psycholinguistic and Social Psychological Components of Communication by and with the Elderly”, *Language and Communication*, vol.6, no 1/2, p. 1-24, 1986.

Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of*

Hospitality Management, 61, 4-13.

Von Hippel W., Sekarquaptewa D., Vargas P., (1995). "On the Role of Encoding Processes in Stereotype Maintenance", in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 27, pp. (117-254), accessed 13/9/2021

https://www.researchgate.net/profile/William-Von-Hippel/publication/251449642_On_The_Role_Of_Encoding_Processes_In_Stereotype_Maintenance/links/5c99e10ba6fdccd4603b159f/On-The-Role-Of-Encoding-Processes-In-Stereotype-Maintenance.pdf

Wilder D., (1993). "The role of anxiety in facilitating stereotypic judgement of out-group behavior", in Mackie DM & Hamilton DL, 1993 eds. "Affect, Cognition, and Stereotyping Q Interactive Processes in Group Perception, San Diego: Academic, pp. 87-109.

8. Χαρακτηριστικά του καλού συνεντευκτή / της καλής συνεντεύκτριας



Σκοπός της Θεματικής ενότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα χαρακτηριστικά του/της καλού/καλής υπευθύνου διεξαγωγής συνεντεύξεων, στα συνήθη λάθη που θα πρέπει να αποφεύγουν οι συνεντευκτές (Don'ts), καθώς και στις αντίστοιχες στρατηγικές αντιμετώπισής τους, με απώτερο στόχο την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου στην εκάστοτε προκηρυσσόμενη θέση.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα:

Μετά την ενότητα αυτή οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τα χαρακτηριστικά του καλού συνεντευκτή ώστε να είναι αποτελεσματικοί στις συνεντεύξεις επιλογής
- ✓ Προσδιορίζουν τα συνήθη λάθη στα οποία υποπίπτουν οι συνεντευκτές καθώς και τις στρατηγικές αντιμετώπισής τους (Dos)



Έννοιες-κλειδιά: χαρακτηριστικά καλού συνεντευκτή/τριας

8.1 Χαρακτηριστικά του/της καλού/ής συνεντευκτή/τριας

Ένας/Μία καλός/ή συνεντευκτής/τρια κατανοεί πραγματικά την ανάγκη επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την κατάλληλη θέση. Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των καλών συνεντευκτών/τριών είναι ότι κατανοούν τόσο τη θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί όσο και τον οργανισμό για την οποίον επιλέγουν να γίνει η τοποθέτηση. Συνδυάζοντας το περίγραμμα της θέσης εργασίας και τις γνώσεις για τον οργανισμό τοποθέτησης, οι καλοί υπεύθυνοι/ες συνεντεύξεων δημιουργούν ένα προφίλ του/της ιδανικού/ής υποψηφίου/ας - τη λεγόμενη persona του/της υποψηφίου/ας.

Το δεύτερο σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός/μιας καλού συνεντευκτή/καλής συνεντεύκτριας είναι ότι γνωρίζει όχι μόνο τον ρόλο και τον οργανισμό, αλλά προσπαθεί να γνωρίσει και τους/τις υποψηφίους/ες. Διεξάγει πάντα ενδελεχή έρευνα για τα υποψήφια άτομα πριν από τη συνέντευξη. Προκειμένου να προετοιμαστεί για τη συνέντευξη, ο/η ικανός/ή υπεύθυνος/η της συνέντευξης μελετά προσεκτικά τα βιογραφικά και τις συνοδευτικές επιστολές των υποψηφίων και εξετάζει το χαρτοφυλάκιο, το δείγμα εργασίας και τις εργασίες τους. Διερευνά με προσοχή την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων, την εκπαίδευσή τους και τις θέσεις που κατείχαν και αναφέρεται στις πληροφορίες αυτές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Το τρίτο σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός/μιας καλού/ής συνεντευκτή/τριας είναι ότι διαθέτει πολύ καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και καθοδηγεί τη συζήτηση με τα υποψήφια άτομα, δεν διεξάγει ανακριτική διαδικασία. Οι ικανοί/ές συνεντευκτές/τριες - μέλη συμβουλίων επιλογής έχουν έναν κατάλογο ερωτήσεων που θέτουν σε όλα τα υποψήφια άτομα. Ωστόσο, το κάνουν με τρόπο που να μοιάζει με μια συζήτηση ελεύθερης ροής. Αυτή είναι μια δεξιότητα που χρειάζεται εξάσκηση. Πώς να βελτιώσετε αυτή τη δεξιότητα;

- ✓ Ακούστε περισσότερο.
- ✓ Να έχετε μια πραγματική αμφίδρομη συζήτηση.
- ✓ Επιτρέψτε ή και ενθαρρύνετε τους/τις υποψηφίους/ες να κάνουν ερωτήσεις. Αυτό θα τους/τις κάνει να νιώσουν ότι καθοδηγείτε μια συζήτηση μαζί τους, όχι ότι τους εξετάζετε.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό ενός/μιας καλού/ής συνεντευκτή/τριας είναι ότι

γνωρίζει πώς να επιλέγει τις κατάλληλες ερωτήσεις που πρέπει να θέσει στους/στις υποψηφίους/ες. Ο/Η ικανός/ή υπεύθυνος/η συνέντευξης – το μέλος του συμβουλίου επιλέγει προσεκτικά τις σωστές ερωτήσεις συνέντευξης, καθώς έχει έναν συγκεκριμένο στόχο που θέλει να επιτύχει με κάθε ερώτηση. Χρησιμοποιεί τις ερωτήσεις για να μάθει τις δεξιότητες των υποψηφίων, τα κίνητρά τους και να αξιολογήσει την πολιτισμική τους καταλληλότητα. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να επιλέξουν το καλύτερο άτομο όχι μόνο για τη θέση εργασίας, αλλά και για την ομάδα και τον οργανισμό συνολικά.

Το μέλος του συμβουλίου συνέντευξης κάνει περισσότερα από το να ακούει τις απαντήσεις των υποψηφίων. Ως καλοί/ές συνεντευκτές/τριες γνωρίζουν ότι οι πραγματικές λέξεις είναι μόνο ένα μέρος της συνολικής επικοινωνίας, δίνοντας έτσι μεγάλη έμφαση στη γλώσσα του σώματος. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι καλοί/ές υπεύθυνοι/ες συνεντεύξεων είναι εκπαιδευμένοι/ες στην ανάγνωση της γλώσσας του σώματος. Γνωρίζουν ακριβώς τι μπορούν να μάθουν από τη γλώσσα του σώματος των υποψηφίων τους. Είναι σε θέση να συνδέουν λεκτικές και μη λεκτικές ενδείξεις, να παρατηρούν αντιφάσεις και να τις διερευνούν με διακριτικό τρόπο. Οι καλοί/ές συνεντευκτές/τριες έχουν επίσης επίγνωση της γλώσσας του σώματός τους και τη χρησιμοποιούν για να βοηθήσουν τα υποψήφια άτομα να νιώσουν άνετα με τη διαδικασία.

Ένας/μία καλός/ή συνεντευκτής/τρια κρατάει σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επειδή γνωρίζουν ότι η τήρηση σημειώσεων είναι το κλειδί για τη λήψη μιας όσο το δυνατόν πιο ορθής απόφασης επιλογής. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι καλοί/ές υπεύθυνοι/ες συνεντεύξεων – τα μέλη των συμβουλίων επιλογής προετοιμάζουν εκ των προτέρων κάρτες αποτελεσμάτων και τις χρησιμοποιούν για να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με κάθε υποψήφιο/α. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να λάβουν καλύτερες και πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις αργότερα.

Ένας/Μία καλός/ή συνεντευκτής/τρια προσπαθεί να είναι αντικειμενικός/ή και δίκαιος/α και για να το πετύχει αυτό χρησιμοποιεί πολλούς διαφορετικούς μηχανισμούς. Για παράδειγμα, οι καλοί/ές υπεύθυνοι/ες συνεντεύξεων διεξάγουν δομημένες συνεντεύξεις, πράγμα που σημαίνει ότι κάνουν σε όλους/ες τους/τις υποψηφίους/ες τις ίδιες ερωτήσεις. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να κρίνουν τους/τις υποψηφίους/ες πιο αντικειμενικά, με ακρίβεια και δικαιοσύνη. Ένα αξιοσημείωτο

πλεονέκτημα της δομημένης συνέντευξης είναι ότι με την αυστηρή τυποποίηση των ερωτήσεων που τίθενται και τη βαθμολόγηση κάθε απάντησης, οι συνεντευκτές/τριες είναι σε θέση να αποκτήσουν έγκυρο περιεχόμενο με αξιόπιστο τρόπο (Conway et al., 1995; McDaniel et al., 1994). Για την καταπολέμηση των τάσεων των συνεντευκτών/τριών να λαμβάνουν ολιστικές αποφάσεις επιλογής στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης (Judge et al., 2000) και να δίνουν μικρότερη βαρύτητα σε μεταγενέστερες, μη επιβεβαιωτικές πληροφορίες (Dougherty et al., 1994), οι δομημένες συνεντεύξεις συχνά «επιβάλλουν» με μηχανικό τρόπο συνδυασμένες αξιολογήσεις (π.χ. μέσους όρους) των επιμέρους ερωτήσεων.

Οι καλοί υπεύθυνοι/ες συνεντεύξεων είναι επίσης καλά εκπαιδευμένοι/ες σχετικά με τις συνήθεις ασυνείδητες προκαταλήψεις της συνέντευξης (unconscious interview biases) και εξασκούνται στο να έχουν επίγνωση των κρίσεων που διατυπώνουν για τους/τις υποψηφίους/ες.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό, αλλά συχνά υποεκτιμημένο χαρακτηριστικό ενός/μιας καλού/ής συνεντευκτή/τριας είναι η ευγένεια. Η ευγένεια είναι ένα χαρακτηριστικό που χαρακτηρίζει το να είσαι φιλικός και διακριτικός, με ευχάριστη διάθεση. Ένας/Μία καλός/ή υπεύθυνος/η συνεντεύξεων είναι διακριτικός/ή και αντιμετωπίζει πάντα τα υποψήφια άτομα με σεβασμό.



Γράφημα 8.1: Χαρακτηριστικά του/της καλού/ής συνεντευκτή/τριας

8.1 Συνήθη λάθη συνεντευκτών/τιών (Don'ts) και στρατηγικές αντιμετώπισης (Dos)

Η διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συνέντευξης βοηθά τους/τις υπευθύνους/ες να αποκτήσουν μια σαφή εικόνα των προσόντων, των αξιών και των επαγγελματικών πλεονεκτημάτων των υποψηφίων. Η εκμάθηση των συνήθων λαθών σε συνεντεύξεις και ο τρόπος αποφυγής τους μπορεί να βοηθήσει τους/τις συνεντευκτές/τριες να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και να λάβουν σωστές και τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την επιλογή των ατόμων σε θέσεις ευθύνης. Ακολουθούν επτά κοινά λάθη, καθώς και στρατηγικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι συνεντευκτές ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητές τους κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης:

1. **Μη χρήση ενεργητικής ακρόασης:** Σύμφωνα με τον Carl Rogers (2015), η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσεκτική ακοή για το συνολικό νόημα (“listening for total meaning” - περιεχόμενο αλλά και συναίσθημα του μηνύματος), την ανταπόκριση στα συναισθηματικά στοιχεία και την προσοχή τόσο στα λεκτικά όσο και στα εξωλεκτικά στοιχεία της επικοινωνίας. Οι συνεντευκτές αναπτύσσοντας την επικοινωνιακή δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης αντανάκλουν τη δέσμευσή τους ως προς τη διαδικασία της συνέντευξης και μπορούν να προτρέψουν τον υποψήφιο να επεκταθεί ακόμη περισσότερο όσον αφορά τις απαντήσεις του.

2. **Λανθασμένη διαχείριση του χρόνου:** Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, η σωστή διάρθρωση του χρόνου επιτρέπει στον συνεντευκτή να θέτει τις ερωτήσεις που απαιτούνται για να κατανοήσει πλήρως τις ικανότητες του υποψηφίου. Η ολοκλήρωση της συνέντευξης σε εύλογο χρονικό διάστημα αποδεικνύει τις ικανότητες του συνεντευκτή στη διαχείριση του χρόνου και τον σεβασμό στο πρόγραμμα του υποψηφίου.

3. **Γρήγορες κρίσεις:** Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, ο συνεντευκτής πρέπει να αφιερώνει χρόνο για να γνωρίσει τον υποψήφιο. Ακόμα και αν η πρώτη εντύπωση για έναν υποψήφιο δεν είναι ιδανική, ο συνεντευκτής θα πρέπει να δίνει τον κατάλληλο χρόνο στον συνεντευξιαζόμενο να προσαρμοστεί και να ακούει προσεκτικά τις απαντήσεις του για να αποκτήσει βαθύτερες γνώσεις σχετικά με την υποψηφιότητά του.

4. **Θέτοντας τις λάθος ερωτήσεις:** Η υποβολή των σωστών ερωτήσεων με τη

σωστή σειρά είναι απαραίτητη για μια επιτυχημένη συνέντευξη. Είναι σύνηθες για τους/τις υπεύθυνους/ες συνεντεύξεων να ξεκινούν τη διαδικασία με μερικές γενικές ερωτήσεις σχετικά με τον/την υποψήφιο/α, διευκολύνοντας τον/την να εγκλιματιστεί στη συνέντευξη.

5. **Κακή προετοιμασία:** Η προετοιμασία είναι σημαντική για τη διεξαγωγή μιας επιτυχημένης συνέντευξης εργασίας. Ο/Η συνεντευκτής/τρια θα πρέπει να έχει μια σαφή ιδέα για τον/την ιδανικό/ή υποψήφιο/α όσον αφορά την εκάστοτε θέση εργασίας και να έχει ετοιμάσει έναν κατάλογο ερωτήσεων για να αξιολογήσει τα προσόντα του κάθε υποκειμένου της συνέντευξης.

6. **Μιλώντας περισσότερο από ότι ακούγοντας:** Μια αποτελεσματική συνέντευξη παρέχει τόσο στον/στην υπεύθυνο/η της συνέντευξης όσο και στον/στην υποψήφιο/α την ευκαιρία να μάθουν ο ένας για τον άλλον. Οι συνεντευκτές/τριες συνήθως καθοδηγούν αυτές τις συζητήσεις ζητώντας από τα υποκείμενα της συνέντευξης να αναφερθούν σε διάφορες πτυχές της υποψηφιότητάς τους. Επιτρέποντας στον/στην υποψήφιο/α να μιλήσει για τις εμπειρίες του/της, τις προσωπικές του/της αξίες και τους στόχους καριέρας του/της ο/η συνεντευκτής/τρια μπορεί να μάθει την αξία που μπορεί να προσφέρει στον οργανισμό τοποθέτησης. Θέτοντας ερωτήσεις και παρέχοντας αρκετό χρόνο στον/στην υποψήφιο/α για να εκφράσει τις απαντήσεις του/της, ο/η συνεντευκτής/τρια εκφράζει το ενδιαφέρον του/της για τον/την υποψήφιο/α, ενώ παράλληλα μαθαίνει σημαντικές λεπτομέρειες για τα προσόντα του/της.

7. **Θέτοντας προσωπικές ερωτήσεις ή ερωτήσεις που εισάγουν διακρίσεις:** Ο/Η συνεντευκτής/τρια θα πρέπει να αποφεύγει θέματα που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, συμπεριλαμβανομένης της θρησκείας, της ηλικίας, του εθνοτικού υπόβαθρου, του φύλου και της οικογενειακής κατάστασης.

ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΡΟΛΩΝ

Στο τελευταίο μέρος του εργαστηρίου ενδείκνυται η διεξαγωγή παιχνιδιού ρόλων για να επιχειρήσουν να εφαρμόσουν οι συμμετέχοντες/χουσες όσα έχουν συζητηθεί στις συναντήσεις. Ο/Η εκπαιδευτής/τρια θα πρέπει να ετοιμάσει σενάριο παιχνιδιού στο οποίο θα έχουν ρόλο όλοι/ες οι συμμετέχοντες/χουσες στο πρόγραμμα. Στο σενάριο θα πρέπει ο/η εκπαιδευτής/τρια να έχει μία προκήρυξη θέσης και να προετοιμάσει το κατάλληλο υλικό για τα άτομα που θα συμμετέχουν στο παιχνίδι, δηλαδή, προκήρυξη θέσης, βιογραφικό υποψήφιου/ας, υλικό για τα μέλη του συμβουλίου και φύλλο για τους/τις παρατηρητές/τριες. Προτεινόμενοι ρόλοι είναι οι

εξής: ρόλος υποψηφίου/ας, ρόλος μελών συμβουλίου (τουλάχιστον 3 μέλη θα πρέπει να έχουν ρόλο μέλους συμβουλίου), ρόλος παρατηρητή/τριας (παρατήρηση της διαδικασίας του παιχνιδιού και καταγραφή παρατηρήσεων που συζητούνται στην ολομέλεια του τμήματος. Χρόνος προετοιμασίας (διανομή ρόλων, ανάγνωση σεναρίων, προετοιμασία χώρου) τουλάχιστον 30'. Χρόνος διεξαγωγής παιχνιδιού (ανάλογα με το πλήθος των ομάδων που θα συμμετέχουν) περίπου 50'. Στο τέλος γίνεται συζήτηση με βάση όσα έχουν καταγράψει οι παρατηρητές/τριες στα φύλλα τους αλλά και τα σχόλια και τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων/χουσών στο παιχνίδι. Ο σχετικός χρόνος έχει προβλεφθεί στον σχεδιασμό του προγράμματος και το παιχνίδι θεωρείται αναγκαίο ως βιωματική διαδικασία για την εμπέδωση όλων όσων έχουν συζητηθεί κατά το διήμερο του εργαστηρίου.

Βιβλιογραφικές αναφορές 8^{ης} θεματικής ενότητας

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

Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of applied psychology*, 79(5), 659-665.

Judge, T. A., Cable, D. M., & Higgins, C. A. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human resource management review*, 10(4), 383-406.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599 – 616.

Rogers CR, Farson RE. 2015. Active Listening. Mansfield Center CT: Martino. 1-20