



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΣΤ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

Η διαδικασία της δομημένης συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων στο δημόσιο

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Αναπτυξιακών και Περιφερειακών Πολιτικών

Επιβλέπουσα:

Ευγενία Γιαλιά

Σπουδάστρια:

Αλεξάνδρα Γυφτοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2020

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΣΤ' ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

Η διαδικασία της δομημένης συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων στο δημόσιο

Τμ. Εξειδίκευσης: Αναπτυξιακών και Περιφερειακών Πολιτικών

Επιβλέπουσα: Ευγενία Γιαλιά

Σπουδάστρια: Αλεξάνδρα Γυφτοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2020

Περίληψη

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση διανύει μια φάση ριζικών αλλαγών. Στο επίκεντρο αυτών είναι σημαντικό να τεθεί η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και η αναβάθμιση του ανθρωπίνου δυναμικού που θα οδηγήσει στον βέλτιστο μετασχηματισμό των δομών και των διαδικασιών. Υπό αυτό το πρίσμα αναδεικνύεται η σημασία της αξιοκρατικής επιλογής των προϊσταμένων στον Δημόσιο τομέα. Οι θέσεις που βρίσκονται υψηλά στην υπαλληλική ιεραρχία είναι συχνά εκτός από θέσεις ευθύνης, θέσεις επιτελικού σχεδιασμού, οργάνωσης, συντονισμού, ελέγχου, ανάθεσης καθηκόντων και λήψης αποφάσεων. Η αξιοκρατική επιλογή των στελεχών του δημοσίου σε θέσεις ευθύνης, λοιπόν, διασφαλίζει τόσο τα δικαιώματα των υπάλληλων όσο και την καλύτερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Η αξιοκρατική επιλογή, ωστόσο, δεν μπορεί να περιοριστεί στα αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια, όπως είναι τα τυπικά προσόντα και οι γραπτοί διαγωνισμοί. Είναι σημαντικό σε κάθε περίπτωση να εξετάζονται τα ουσιαστικά προσόντα και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων σε σχέση με τις απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης και να χρησιμοποιούνται τα προσφορότερα μέσα για τον εντοπισμό του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Τόσο η βιβλιογραφία όσο και οι πρακτικές από τον ιδιωτικό αλλά και δημόσιο τομέα αναπτυγμένων χωρών αναδεικνύουν τη δομημένη συνέντευξη ως σημαντικό εργαλείο για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της συμβολής της δομημένης συνέντευξης στην αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα και της εφαρμογής της σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τη βιβλιογραφία, το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και τα διεθνή πρότυπα, καθώς και η διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της αξίας της δομημένης συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση ευθύνης.

Για τους σκοπούς της εργασίας έγινε ανασκόπηση του σχετικού θεσμικού πλαισίου και της εξέλιξης των συστημάτων επιλογής προϊσταμένων στο ελληνικό δημόσιο υπό το φως της εφαρμογής της συνταγματικά επιβεβλημένης αρχής της αξιοκρατίας και παρατηρώντας τη σταδιακή πρόκριση του εργαλείου τη δομημένης συνέντευξης. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της βιβλιογραφικής ανασκόπησης για την

τεκμηρίωση της καταλληλότητας της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών καθώς και τον εντοπισμό των προϋποθέσεων που μειώνουν τα υποκειμενικά σφάλματα και αυξάνουν την αξιοπιστία, την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα του εργαλείου. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο μελετήθηκε παράλληλα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση στοχεύοντας στην ανάδειξη των σημείων εκείνων που θα μπορούσαν να τροποποιηθούν ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα της δομημένης συνέντευξης να εντοπίζει τον καταλληλότερο κάθε φορά υποψήφιο.

Στα συμπεράσματα της μελέτης επιχειρείται ο εντοπισμός των περιθωρίων βελτίωσης του εργαλείου επιλογής και η διατύπωση προτάσεων σε συνάρτηση με τη τρέχουσα κοινωνικοοικονομική συγκυρία και τον βαθμό ετοιμότητας του ελληνικού δημόσιου τομέα, πάντα με γνώμονα την άρτια εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Λέξεις- κλειδιά: δομημένη συνέντευξη, επιλογή προϊσταμένων, αξιοκρατική επιλογή, εργαλείο επιλογής, κατάλληλος υποψήφιος, υπηρεσιακή εξέλιξη.

Abstract

The Greek public administration is going through a phase of radical changes focusing on investing in human capital and upgrading human resources that will lead to the optimal transformation of structures and processes. Under this light, the importance of the meritocratic selection of heads of public administration is highlighted.

Positions at the top of the hierarchy are not only positions of responsibility, but also positions of executive planning, organization, coordination, control, assignment and decision-making. The meritocratic selection of public officials in positions of responsibility, therefore, ensures both the rights of employees and the best service of the public interest.

The meritocratic choice should not be limited to objective and transparent criteria, such as formal qualifications and written competitions. It is crucial in each case to examine the essential qualifications and characteristics of the candidates in relation to the requirements of the position to be filled and to use the most appropriate means in order to distinguish the right person for the right position. Both the scientific literature and the

practices of the private and public sectors of developed countries, highlight the structured interview as an important tool to select the most suitable candidate.

The purpose of this paper was to investigate the contribution of structured interview to the meritocratic selection of managers in the Greek public sector, as well as its implementation in accordance with the literature, the current institutional framework and international standards, leading to assumptions that would inspire the formulation of proposals for strengthening the value of structured interview as a tool for selecting the right person for the right position of responsibility.

For the purposes of this paper, the relevant institutional framework and the evolution of the selection systems of managers in the Greek Public Administration were reviewed in order to examine the application of the constitutional principle of meritocracy and observe the gradual precedence given to the structured interview. The literature review method was then used to document the appropriateness of the structured interview in selecting managers as well as identifying the conditions that reduce subjective errors and increase the reliability, objectivity and validity of the tool. The current institutional framework was studied in parallel with the literature review in order to highlight modifiable factors aiming to enhance the ability of the structured interview to identify the most appropriate candidate each time.

The conclusions of the study attempt to identify the margins for improvement of the structured interview as a selection tool and to formulate proposals in accordance with the current socio-economic situation and the degree of readiness of the Greek Public Sector always with respect to the best service of the public interest.

Keywords : structured interview, meritocratic choice, selection of heads, public administration, selection of managers, appropriate candidate.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω την εισηγήτρια της παρούσας εργασίας κα Ευγενία Γιαλιά για την πολύτιμη υποστήριξη και την καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και σε όλους τους διδάσκοντες του και τις διδάσκουσες του εκπαιδευτικού προγράμματος της ΕΣΔΔΑ για την έμπνευση και τις γνώσεις που πέρα από τη συμβολή τους στο παρόν πόνημα θα με συντροφεύουν στο ξεκίνημα της σταδιοδρομίας μου.

Τέλος ευχαριστώ θερμά τον σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράσταση και ανοχή του εν μέσω θέρους.

«Τα πράγματα που έχουν μεγαλύτερη σημασία δεν μπορούν να είναι στο έλεος των πραγμάτων που έχουν μικρότερη σημασία».

Βόλφγκανγκ Γκαίτε

«Ο άνθρωπος είναι οι επιλογές του».

Ζαν-Πωλ Σαρτρ

Περιεχόμενα

Πνευματικά δικαιώματα.....	9
Πίνακας συντμήσεων συντομογραφιών.....	10
Εισαγωγή.....	11
1. Η αρχή της αξιοκρατίας και ο ρόλος της συνέντευξης στη διαδικασία της επιλογής προσώπων σε θέσεις ευθύνης στο ελληνικό δημόσιο.....	13
1.1 Η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας στη διαδικασία επιλογής προσώπων θέσεων ευθύνης	13
1.2 Τι περιλαμβάνει ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής προϊσταμένων. Ο ρόλος της δομημένης συνέντευξης.....	15
1.3 Οι εναλλαγές των συστημάτων επιλογής προϊσταμένων προς την κατεύθυνση της αξιοκρατίας και της αναβάθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.....	19
2. Η συμβολή της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού και υψηλόβαθμων στελεχών- Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	25
2.1 Η συμμετοχή της συνέντευξης στα συστήματα επιλογής και προαγωγής προσωπικού- Η κατάσταση στην Ελλάδα.....	25
2.2 Εγκυρότητα αξιοπιστία και αντικειμενικότητα της συνέντευξης ως εργαλείου επιλογής προϊσταμένων.....	29
2.3 Η πρόκριση της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων.....	32
2.4 Τρόποι μεγιστοποίησης της αξίας της συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων.....	34
3. Η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων όπως ισχύει σήμερα στο ελληνικό δημόσιο.....	38
3.1 Η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.....	38
3.2 Βασικές αρχές και στάδια συνέντευξης.....	41

3.3 Διαμόρφωση ερωτήσεων πρώτης και δεύτερης θεματικής ενότητας.....	43
3.4 Πραγματοποίηση της συνέντευξης.....	47
4. Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	50
Βιβλιογραφία	60

Ε.Σ.Δ.Δ.Α.

Αλεξάνδρα Γυφτοπούλου

©, 2020

Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής».

Αθήνα, 17 /09 /2020

Υπογραφή

Αλεξάνδρα Γυφτοπούλου

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

ΑΣΔΥ: Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών

ΑΣΕΠ: Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

ΔΙΔΑΔ: Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΕΙΣΕΠ: Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

ΕΚΔΔΑ: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

ECI: Emotional Competence Inventory

ΚΕΙΣΕΠ: Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

ν.: νόμος

ΝΠΔΔ: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου

οικ.: οίκοθεν

παρ.: παράγραφος

ΠΔ: Προεδρικό Διάταγμα

ΣτΕ: Συμβουλίου της Επικρατείας

ΣΕΠ: Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων

Συντ.: Σύνταγμα

Τμ.: Τμήμα

ΥΑ: Υπουργική Απόφαση

ΥπΔΑ: Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

ΦΕΚ: Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Εισαγωγή

Η σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση έρχεται αντιμέτωπη με ολοένα και μεγαλύτερες προκλήσεις. Από την οικονομική κρίση και τη φτώχεια έως την αύξηση των μεταναστευτικών ροών και την πανδημία του Covid- 19, η ανάγκη για ενσωμάτωση αλλαγών είναι πράγματι επιτακτική. Η αποστολή του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος σήμερα είναι πιο απαιτητική από ποτέ τόσο ως προς την πολυπλοκότητα του αντικειμένου της όσο και ως προς τις επιπλέον πιέσεις των χρονικών προθεσμιών και των μειωμένων πόρων που δέχεται. Το ανθρώπινο δυναμικό λοιπόν του δημοσίου είναι απαραίτητο να μπορεί να ανταποκριθεί στις διαδοχικές δομικές και λειτουργικές αλλαγές καθώς και στις νέες πολιτικές, αξιοποιώντας παράλληλα τις τεχνολογίες αιχμής με σκοπό την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένων υπηρεσιών και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών. Σήμερα λοιπόν ίσως είναι πιο σημαντικό από ποτέ το στελεχιακό δυναμικό του δημοσίου να αποτελείται από άτομα ικανά με ουσιαστικά προσόντα και δεξιότητες.

Ιδιαίτερα αναφορικά με τις θέσεις ευθύνης είναι απαραίτητο να προάγεται η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας και την επίτευξη των στόχων σύμφωνα με την αποστολή του εκάστοτε φορέα. Κρίνεται μάλιστα σκόπιμο να επισημανθεί ότι μετά την αναδιοργάνωση των διοικητικών υπηρεσιών που έλαβε χώρα το 2014 (Πραβίτα, 2017), οι θέσεις ευθύνης μειωθήκαν αριθμητικά και έγιναν πιο ευέλικτες με αποτέλεσμα να περιλαμβάνουν πλέον ένα ευρύτερο φάσμα αρμοδιοτήτων, καθιστώντας εντονότερη την πρόκληση της επιλογής του καταλληλότερου κάθε φορά υποψηφίου.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει εδώ και δεκαετίες αναδείξει τη συνέντευξη ως την πιο προσφιλή διαδικασία επιλογής προσωπικού (Dipboye,92; Dessler, 96). Οι σχετικές μελέτες έχουν δείξει ότι χρησιμοποιείται από την συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην Ελλάδα ειδικότερα σε έρευνα του 1997 (Παπαλεξανδρή) βρέθηκε ότι η συνέντευξη έχει καθοριστικό ρόλο στο 78% των προσλήψεων στον ιδιωτικό τομέα. Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα εντοπισμού και εκτίμησης των ουσιαστικών προσόντων του υποψηφίου καθώς και του βαθμού ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης. Ιδιαίτερα στην περίπτωση της

επιλογής προϊσταμένων είναι το εργαλείο που συλλέγει τις κατάλληλες πληροφορίες αναφορικά με τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά που αναζητούνται κάθε φορά.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει το ρόλο και τη συμβολή της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζεται η εφαρμογή της συνταγματικά προβλεπόμενης αρχής της αξιοκρατίας στη επιλογή ατόμων σε θέσεις ευθύνης σε σχέση με τη εξέλιξη του αντίστοιχου θεσμικού πλαισίου αλλά και της σχετικής νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ). Παρακολουθείται η πορεία αποπολιτικοποίησης και ενίσχυσης της αντικειμενικότητας της διαδικασίας επιλογής και παράλληλα εντοπίζεται η συμβολή της δομημένης συνέντευξης σε αυτή καθώς και οι απαραίτητες προϋποθέσεις και εγγυήσεις που διασφαλίζουν την απερέγκλιτη εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο τεκμηριώνεται βιβλιογραφικά η ανάδειξη της συνέντευξης και δη της δομημένης ως το καταλληλότερο εργαλείο για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων. Αναζητούνται επίσης οι ερευνητικές κατευθύνσεις αναφορικά με τη μείωση των υποκειμενικών σφαλμάτων και την ενίσχυση της αντικειμενικότητας, της αξιοκρατίας, της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας της δομημένης συνέντευξης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης όπως εφαρμόζεται σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και τις οδηγίες του εγχειριδίου που εξέδωσε το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την διενέργεια της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων σε συνάρτηση με τα προβλεπόμενα από το θεσμικό πλαίσιο και τη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται στο τελευταίο κεφάλαιο. Ακολουθούν προτάσεις για την ενίσχυση της αξίας της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου για την πλήρωση θέσεων ευθύνης.

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της συμβολής της δομημένης συνέντευξης στο πλαίσιο της αξιοκρατικής επιλογής προϊσταμένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τη διεθνή βιβλιογραφία και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, καθώς και ο εντοπισμός των προϋποθέσεων και η διατύπωση προτάσεων για τη μεγιστοποίηση της αξίας της ως εργαλείου επιλογής του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.

1.Η αρχή της αξιοκρατίας και ο ρόλος της συνέντευξης στη διαδικασία της επιλογής προσώπων σε θέσεις ευθύνης στο ελληνικό δημόσιο

1.1 Η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας στη διαδικασία επιλογής προσώπων θέσεων ευθύνης

Η αξιοκρατική επιλογή προσώπων για την κάλυψη θέσεων ευθύνης, στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία για ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης που σέβεται τη συνταγματική νομιμότητα. Σε συμφωνία λοιπόν τόσο με τις συνταγματικές αρχές όσο και με το πνεύμα του συνταγματικού κειμένου, ο δημόσιος υπάλληλος έχει το δικαίωμα της ισότιμης αντιμετώπισης του κατά την υπηρεσιακή του εξέλιξη η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται με κριτήριο την προσωπική αξία του υπαλλήλου, τις ικανότητες και τα προσόντα του και να μη διαβάλλεται από πρακτικές ευνοιοκρατίας και νεποτισμού.

Δυστυχώς το ελληνικό σύστημα διοίκησης για πολλά χρόνια βασιζόταν στις πελατειακές σχέσεις που υπονόμειαν τόσο τις αξιοκρατικές επιλογές όσο και την ίδια την οργάνωση και τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Οι τελευταίες δεκαετίες ανέδειξαν την τεράστια και άμεση ανάγκη μεταρρυθμίσεων και εκσυγχρονισμού της διοίκησης. Από την μία οι αυξημένες απαιτήσεις από την ΕΕ και οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και από την άλλη οι αλληπάλληλες εντάσεις στο εσωτερικό των δημοσίων φορέων και η υποβάθμιση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι το διοικητικό σύστημα, έθεσαν ως βασική προτεραιότητα την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης και της στελέχωσής της από ικανά άτομα, κατάλληλα για τις απαιτήσεις των θέσεων που καταλαμβάνουν. Η αρχή της αξιοκρατίας λοιπόν τίθεται στην καρδιά τόσο των προσλήψεων νέου προσωπικού όσο και της υπηρεσιακής εξέλιξης των υπαλλήλων και της κάλυψης θέσεων ευθύνης (Μακρυδημήτρης, 2006).

Η αξιοκρατία ως έννοια αναφέρεται στο άρθρο 103 παρ. 7 του Συντάγματος. Η συνταγματική κατοχύρωση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, η οποία προστέθηκε μετά την αναθεώρηση του 2001, προσφέρει εγγυήσεις για την αντικειμενική και αξιοκρατική πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων (Σωτηρέλης, 2000). Οι εν λόγω αρχές, όμως, εφαρμόζονται επίσης στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Η τήρησή τους μάλιστα δεν επιδέχεται εξαιρέσεις στην περίπτωση της επιλογής προϊσταμένων (Καλτσόγια , Τουρναβίτη, 1996). Η

ερμηνευτική τους θεμελίωση άλλωστε απορρέει και από άλλες συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές. Πιο συγκεκριμένα η αρχή της αξιοκρατίας θεμελιώνεται στις αρχές της αναλογικής ισότητας (άρθρο 4 παρ. 1 Συντ.) και της ελεύθερης ανάπτυξης της προσωπικότητας (άρθρο 5 παρ.4 Συντ.) ενώ η αρχή της διαφάνειας απορρέει από την αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου (άρθρο 25 παρ. 1 Συντ.). και συνιστά απαραίτητο συμπλήρωμα της αρχής της αξιοκρατίας. Παράλληλα η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας αναφορικά με την πρόσβαση σε δημόσιες θέσεις και αξιώματα αναγνωρίζεται και από το Συμβούλιο της Επικρατείας (ΣτΕ 1236/2003). Στη σχετική απόφαση μάλιστα τονίζεται η χρήση κριτηρίων που εξετάζουν την προσωπική αξία και ικανότητα των ενδιαφερομένων (Κουτσούκης και Σκλιάς, 2005).

Σύμφωνα με τις αποφάσεις 1156/2000 και 1065/2000 του ΣτΕ, «αποκλίσεις από τις αρχές της ισότητας και της αξιοκρατίας δύναται να δικαιολογηθούν για λόγους ανωτέρας βίας, υπό την προϋπόθεση ότι εισάγονται με τυπικό νόμο ή κανονιστική πράξη κατ' εξουσιοδότηση τυπικού νόμου και περιορίζονται στο απολύτως αναγκαίο με σεβασμό στην αρχή της αναλογικότητας». Θα πρέπει δηλαδή να λαμβάνονται υπόψη οι συγκεκριμένες περιστάσεις σε σχέση με την ένταση, την έκταση και τη χρονική διάρκεια της απόκλισης (Χρυσόγονος, 2002). Κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί ότι η νομολογία του ΣτΕ (1667/2005) αναγνωρίζει τη διακριτική ευχέρεια του νομοθέτη στον καθορισμό κριτηρίων για την επιλογή και υπηρεσιακή εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Διαφορετικά λοιπόν αξιολογικά συστήματα έχουν δοκιμαστεί τα οποία δε βασιζόνταν αποκλειστικά σε αξιοκρατικά κριτήρια αλλά περισσότερο σε αντικειμενικά τα οποία διασφάλιζαν την απρόσωπη και αδιάβλητη διαδικασία επιλογής.

Η συνταγματικά κατοχυρωμένη όμως αρχή της αξιοκρατίας έχει ένα διαφορετικό περιεχόμενο και ικανοποιείται αποκλειστικά και μόνο με κριτήρια και διαδικασίες επιλογής που εξετάζουν τα ουσιαστικά προσόντα και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Οι αποκλίσεις θα μπορούσαν να δικαιολογηθούν μόνο στο πλαίσιο του κοινωνικού κράτους δικαίου για λόγους όπως είναι η προστασία των κοινωνικά ευπαθών ομάδων η οποία υπαγορεύεται από το άρθρο 21 του Συντάγματος είτε ακόμα και στο πλαίσιο της θετικής δράσης του άρθρου 116 του Συντάγματος για την ισότητα των δυο φύλων.

Η εφαρμογή της αρχής της αξιοκρατίας είναι ζωτικής σημασίας στην περίπτωση της επιλογής προϊσταμένων για τους φορείς του δημόσιου τομέα και των Νομικών

Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), καθώς πέρα από την τήρηση μιας συνταγματικής επιταγής συμβάλει τα μέγιστα στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών ώστε η δημόσια διοίκηση να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά πάντα με γνώμονα την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος. Αυτό συμβαίνει μέσω της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και την τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Με τον τρόπο αυτό οι θέσεις ευθύνης θα καταλαμβάνονται από άτομα ικανά να ανταπεξέλθουν στις αυξημένες ανάγκες, να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και να δώσουν νέα πνοή στη δημόσια διοίκηση μέσα από πρωτοβουλίες και δημιουργικές συνεργασίες. Η αξιοκρατική επιλογή των υψηλόβαθμων στελεχών της διοίκησης συνιστά ισχυρό αντίδοτο στη διαφθορά ενώ ταυτόχρονα ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ των υπαλλήλων όσο και των πολιτών απέναντι στο δημόσιο τομέα (Μαυρομούστακου, 2016).

Η αξιοκρατική επιλογή λοιπόν του στελεχιακού δυναμικού του δημοσίου δεν εγγυάται μόνο τα βασικά θεμελιώδη δικαιώματα των υπαλλήλων αλλά ταυτόχρονα διασφαλίζει το κράτος δικαίου και την καλύτερη εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμη η παρατήρηση ότι στην περίπτωση των θέσεων ευθύνης, οι οποίες είναι ταυτόχρονα και θέσεις επιτελικού σχεδιασμού, και λήψης αποφάσεων, δε δικαιολογείται απόκλιση καθώς η φύση και οι σκοποί της διαδικασίας επιλογής είναι τέτοιοι που κανένας λόγος δημοσίου συμφέροντος δεν μπορεί να δικαιολογήσει εξαίρεση. Αντιθέτως στην περίπτωση αυτή είναι το ίδιο το δημόσιο συμφέρον αυτό που εν πολλοίς επιβάλλει την απαραίτητη τήρηση της αρχής.

1.2 Τι περιλαμβάνει ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής προϊσταμένων. Ο ρόλος της δομημένης συνέντευξης

Ένα αξιοκρατικό σύστημα επιλογής προϊσταμένων καταρχάς καθορίζει γενικά απρόσωπα και αντικειμενικά τυπικά προσόντα ανάλογα με τη λειτουργία της θέσης προϊσταμένου καθώς και μια ανοικτή και διαφανή διαδικασία προκήρυξης. Ο καθορισμός των τυπικών προσόντων θα πρέπει να συνδυάζεται και με αξιοκρατικά κριτήρια επιλογής που θα εξετάζουν τα ουσιαστικά προσόντα, τις ικανότητες και την προσωπικότητα κάθε υποψήφιου σε σχέση πάντα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της θέσης. Η επιλογή θα πρέπει να γίνεται από υπηρεσιακά συμβούλια, η σύνθεση των οποίων θα παρέχει εχέγγυα αμεροληψίας και θα πραγματοποιείται με βάση

αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια. Οι αποφάσεις θα πρέπει να είναι πλήρως αιτιολογημένες και να δίνεται η δυνατότητα ακυρωτικού ελέγχου (Καλτσόγια-Τουρναβίτη, 1996)

Ένα μεγάλο πρόβλημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ήταν και σε έναν βαθμό παραμένει η πολιτικοποίηση των δημοσίων αποφάσεων και η λήψη τους με προεξάρχοντα τα κριτήρια πολιτικού και κομματικού συμφέροντος. Η εφαρμογή των κριτηρίων αυτών δεν έλειπε και από τις προσλήψεις και τις προαγωγές των διοικητικών υπαλλήλων. (Ανθόπουλος, 2008). Η πρώτη μεγάλη αλλαγή έρχεται με τον ν. 2190/1994 και αφορά την ίδρυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), μιας ανεξάρτητης αρχής η οποία επιβάλλει αντικειμενικά τυπικά προσόντα και διαγωνισμό για την πρόσληψη των μόνιμων δημοσίων υπαλλήλων. Στη συνέχεια, η συνταγματική αναθεώρηση του 2001 απαγορεύει τις μονιμοποιήσεις εργαζομένων με σύμβαση έργου ή ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (άρθρο 103 παράγραφος 8), αποκλείοντας έτσι μια συνήθη απόκλιση από τον μηχανισμό πρόσληψης με αντικειμενικά κριτήρια. Ο ίδιος ο ν. 2190 μέχρι και σήμερα, μετά από πολλές τροποποιήσεις, διατηρεί κάποιες προβλεπόμενες εξαιρέσεις προσλήψεων που δεν εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του ΑΣΕΠ και συνήθως έχουν χαρακτήρα πολιτικό. Αδιαφιλονίκητα ωστόσο με το ΑΣΕΠ τα κριτήρια για την πρόσληψη των μόνιμων υπαλλήλων είναι αντικειμενικά και όχι κριτήρια κομματικού συμφέροντος (Μαυρομούστακου, 2016). Δεν υπάρχει όμως ανάλογος θεσμικός εγγυητής στην περίπτωση της προαγωγής των υπαλλήλων και της επιλογής προϊσταμένων.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι ο υπαλληλικός κώδικας του 1951 είχε αναθέσει στον πρόδρομο θεσμό του ΑΣΕΠ, το Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ), την αρμοδιότητα να επιλέγει τους δημοσίους υπαλλήλους που ήταν υποψήφιοι προαγωγής στον 1^ο βαθμό της ιεραρχίας. Παράλληλα, στο πλαίσιο της συνταγματικής αναθεώρησης του 1997, η Νέα Δημοκρατία πρότεινε την ανάληψη ευθύνης της αξιοκρατικής προαγωγής των δημοσίων υπαλλήλων σε θέσεις γενικών διευθυντών από μια ανεξάρτητη αρχή, το Εθνικό Συμβούλιο Δημόσιας Διοίκησης (Σωτηρέλης και Ξηρός, 2001).

Σε μια παλαιότερη έρευνα ερωτήθηκαν έλληνες δημόσιοι υπάλληλοι αναφορικά με τον πιο καθοριστικό παράγοντα κατά την κρίση των υπηρεσιακών συμβουλίων για την επιλογή προϊσταμένων. Ο πρώτος παράγοντας ήταν οι επαγγελματικές ικανότητες των υποψηφίων και ο δεύτερος δεν ήταν άλλος από τις πολιτικές πεποιθήσεις. (Σωτηρόπουλος, 1996). Διαφαίνεται, λοιπόν, ευκρινώς ότι το σύστημα επιλογής προϊσταμένων προκειμένου να είναι αξιοκρατικό θα πρέπει να είναι καταρχάς αποπολιτικοποιημένο. Παράλληλα όμως είναι απαραίτητο να εφαρμόζει κριτήρια αξιοκρατικά και όχι άπλα αντικειμενικά.

Βασικό όχημα για την αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων και την κινητοποίηση των υπαλλήλων προς τη βελτίωση της απόδοσής τους συνιστά το σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης. Με το ΠΔ 318/1992 έγινε μια πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών. Το σύστημα αξιολόγησης όμως δεν οδήγησε στην πραγματική αποτύπωση της απόδοσης των υπαλλήλων και η σύνδεση της αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη των υπαλλήλων κρίθηκε ελλιπής.

Το 2002 καθιερώθηκε σύστημα αξιολόγησης βάσει βαθμολογούμενων αντικειμενικών κριτηρίων (ν. 3051/2002, άρθρα 8, 9) όπου προβλέπεται ειδικά η συμπλήρωση της αξιολόγησης με γραπτή δοκιμασία αυξημένου συντελεστή βαρύτητας (άρθρο 8, παρ.3).

Στη συνέχεια με τον ν. 3230/ 2004 καθιερώνεται η διοίκηση μέσω στόχων και η μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με τη βοήθεια δεικτών. Ο νόμος δεν εφαρμόστηκε πλήρως ενώ οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας που συστάθηκαν σύμφωνα με τις ρυθμίσεις στα υπουργεία δεν έχουν προσφέρει μια ολοκληρωμένη αποτίμηση της στοχοθεσίας έστω και στο βαθμό που αυτή εφαρμόστηκε.

Η σύνδεση της βαθμολογικής εξέλιξης και της επιλογής προϊσταμένων με την αξιολόγηση και τη στοχοθεσία επιχειρείται ουσιαστικά με τον ν. 4024/2011, ο οποίος προβλέπει ότι προϋπόθεση για ανάληψη θέσης ευθύνης είναι η προηγούμενη επιτυχής ανταπόκριση του υποψήφιου στη στοχοθεσία για 2 τουλάχιστον χρόνια.

Σημαντική τροποποίηση του ΠΔ 318/92 επιχείρησε ο ν. 4250/2014 με σκοπό να περιορίσει τον μεγάλο αριθμό αξιολογήσεων με βαθμό άριστα. Η εφαρμογή του κατέστη ελλιπής καθώς δημιούργησε έντονες αντιδράσεις, ενώ δεν προέβλεπε νομοθετική ρύθμιση για τη σύνδεση της απόδοσης με την υπηρεσιακή εξέλιξη.

Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για την αξιολόγηση διαμορφώνεται από τις σχετικές ρυθμίσεις του ν. 4369/2016 όπως ισχύουν, μετά τις τροποποιήσεις του ν. 4590/19 καθώς και από τις ρυθμίσεις του ν. 4533/2018 για την ηλεκτρονική αξιολόγηση, και προβλέπει ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης «360 μοιρών». Τα κριτήρια που εξετάζει είναι η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, οι υπηρεσιακές σχέσεις, η συμπεριφορά, καθώς και η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου.

Με τον πρόσφατο ν. 4674/2020 για την επιλογή προϊσταμένων, στα κριτήρια επιλογής περιλαμβάνονται τόσο η υπηρεσιακή αξιολόγηση όσο και η συνέντευξη. Χαρακτηριστικό του νόμου είναι ότι ο συντελεστής βαρύτητας της υπηρεσιακής αξιολόγησης μειώνεται στις πιο υψηλόβαθμες θέσεις ενώ αυξάνεται ο αντίστοιχος συντελεστής βαρύτητας της συνέντευξης. Ακόμα όμως και για τις θέσεις επιπέδου προϊστάμενου Τμήματος, ο συντελεστής βαρύτητας της συνέντευξης είναι υψηλότερος (25%) από εκείνον της υπηρεσιακής αξιολόγησης (20%). Διαφαίνεται λοιπόν ότι ο νομοθέτης προκρίνει τη δομημένη συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων.

Ο αξιοκρατικός τρόπος επιλογής δεν μπορεί να αρκестεί στην καταγραφή των τυπικών προσόντων και στις γνώσεις που καταδεικνύονται μέσα από έναν γραπτό διαγωνισμό. Ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος είναι απαραίτητο να διαθέτει συγκεκριμένα ποιοτικά συμπεριφοριστικά χαρακτηριστικά και ηγετικές ικανότητες προκειμένου να ανταπεξέλθει στις αυξημένες ευθύνες και απαιτήσεις της θέσης. Η αναλυτικοσυνθετική προσέγγιση των σύνθετων ζητημάτων, η άρτια συνεργασία με τους ανωτέρους και τους υφιστάμενους, η ικανότητα οργάνωσης και συντονισμού, η ανταπόκριση σε καταστάσεις στρες είναι ενδεικτικά ορισμένα από τα ουσιαστικά προσόντα ενός δημοσίου υπαλλήλου που πρόκειται να καταλάβει θέση ευθύνης. Αυτός που αρίστευσε για παράδειγμα στον γραπτό διαγωνισμό ενδέχεται να μην είναι ο καταλληλότερος υποψήφιος για τη θέση. Τα αντικειμενικά κριτήρια είναι ένα σημαντικό βήμα προς την αξιοκρατική επιλογή όμως δεν αρκούν. Το σύστημα υπηρεσιακής αξιολόγησης επίσης, όσο ολοκληρωμένο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό και να είναι, δεν δύναται να παρέχει

όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την ανάδειξη του καταλληλότερου υποψηφίου για μία δεδομένη θέση ευθύνης.

Στο σημείο αυτό εντοπίζεται η σημασία της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων. Η δομημένη συνέντευξη είναι το εργαλείο εκείνο που εάν χρησιμοποιηθεί σωστά και σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα κριτήρια μπορεί να δώσει ακριβώς τις πληροφορίες που χρειάζεται ο αξιολογητής ώστε να επιλέγει το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση.

1.3 Οι εναλλαγές των συστημάτων επιλογής προϊσταμένων προς την κατεύθυνση της αξιοκρατίας και της αναβάθμισης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

Ως βήμα προς στην αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων θα μπορούσε να ιδωθεί η κατάργηση των οργανικών βαθμών σύμφωνα με τους οποίους η προαγωγή σε βαθμό συνεπαγόταν και αλλαγή καθηκόντων. Από το 1986 και μετά οι προβλεπόμενοι βαθμοί είναι ενιαίοι ενώ σε δεύτερο χρόνο επιχειρείται ο συνδυασμός τους με την υιοθέτηση ενός συστήματος κινητής ιεραρχίας για τους μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους (Πικραμένος, 2008), σύμφωνα με το οποίο οι θέσεις ευθύνης είναι θέσεις επί θητεία 5 ή 3 ετών ανάλογα με την οικεία κάθε φορά νομοθεσία. Μετά τη λήξη της θητείας ο υπάλληλος επιστρέφει στην οργανική του θέση και μπορεί να επιλέγει ως προϊστάμενος κάποιος που έχει υπάρξει υφιστάμενος του. Υπάρχει βέβαια εδώ το ερώτημα κατά πόσο αυτό είναι λειτουργικό καθώς και το αν θα πρέπει τελικά να υπάρχουν βαθμοί ή θέσεις για τους προϊσταμένους γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης και τμήματος, με την προϋπόθεση ότι ο βαθμός θα κατακτάται βάση αποπολιτικοποιημένων και αξιοκρατικών κριτηρίων. Από την άλλη πλευρά με το σύστημα της θητείας ανανεώνεται συχνά το προσωπικό στις θέσεις ευθύνης και δημιουργούνται κίνητρα για όλους, ώστε να προσπαθήσουν περισσότερο για την ιεραρχική τους εξέλιξη με συνέπεια την ευρύτερη αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού του δημοσίου.

Ιδιαίτερη μνεία είναι σημαντικό να γίνει και στο θεσμό του υπηρεσιακού συμβουλίου, ο οποίος κατοχυρώνεται στο σύνταγμα και δεν έχει μόνο αρμοδιότητες αναφορικά με την απόλυση του δημοσίου υπαλλήλου, όπως ρητά αναφέρει το άρθρο 103, αλλά και αναφορικά με τις υπηρεσιακές τους μεταβολές. Για πολλούς πρόκειται για ένα είδος ανεξάρτητης αρχής «*ietra muros*» της Διοίκησης (Τάχος και Συμεωνίδης, 2007) με

βασικό σκοπό την αντιμετώπιση της επιρροής πελατειακών σχέσεων στη σταδιοδρομία των υπαλλήλων.

Η σύνθεση των υπηρεσιακών συμβουλίων η οποία έχει τροποποιηθεί πολλές φορές με τις εκάστοτε νομοθετικές ρυθμίσεις, αποτελείται τουλάχιστον κατά τα 2/3 από δημόσιους υπαλλήλους και οφείλει να είναι σε κάθε περίπτωση τέτοια που να εγγυάται την αμερόληπτη κρίση και να διασφαλίζει την προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των μελών τα οποία ορίζονται επί θητεία και δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο. Το ΣΤΕ ωστόσο έκρινε ότι το υπηρεσιακό συμβούλιο δεν απαιτείται να απαρτίζεται κατά τα δύο τρίτα τουλάχιστον από δημόσιους υπαλλήλους όταν αποφαινεται για προαγωγική εξέλιξη, παρά μόνο όταν τίθεται ζήτημα γνωμοδότησης ή απόφασής του για μετάθεση, υποβιβασμό και παύση υπαλλήλου (ΣτΕ 2702/2000 Τμ. Γ΄;Κτιστάκη, 2010).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι μεταρρυθμίσεις της τελευταίας 10ετίας οι οποίες στο πλαίσιο του εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνουν και τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων. Πιο συγκεκριμένα το 2010 θεσμοθετήθηκε ένα σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια, στο οποίο προβλεπόταν η σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΠ), αρμόδιου για την επιλογή προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης (ν. 3839/2010). Η σύσταση του ήταν τέτοια ώστε να εγγυάται την αντικειμενική και αξιοκρατική επιλογή και να εμπνέει εμπιστοσύνη στους υποψηφίους (Κτιστάκη, 2010).

Την ίδια περίοδο για την προαγωγή των ανώτερων στελεχών της διοίκησης προβλέφθηκαν συγκεκριμένα και μετρήσιμα κριτήρια όπως είναι τα επαγγελματικά και τεχνικά προσόντα, η διοικητική εμπειρία, η αξιολόγηση, το συγγραφικό έργο παράλληλα με την υποβολή των υποψηφίων σε συνέντευξη και γραπτή εξέταση. Η ευθύνη για τη διεξαγωγή της γραπτής εξέτασης ως κριτήριο επιλογής προϊσταμένων για τις οργανικές μονάδες όλων των επιπέδων ανατέθηκε στο ΑΣΕΠ.

Αναφορικά με τη διαδικασία της γραπτής εξέτασης διατυπώθηκαν προβληματισμοί και αμφιβολίες ως προς τη χρησιμότητα και τον ουσιαστικό της ρόλο στην επιλογή καθώς κρίνεται σκοπιμότερο για τις θέσεις ευθύνης να εξετάζονται κυρίως οι διοικητικές οργανωτικές και ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων και όχι οι γνώσεις, το υψηλό

επίπεδο των οποίων άλλωστε διασφαλίζεται και μέσα από τα τυπικά προσόντα και τα χρόνια διοικητικής εμπειρίας (Πραβίτα, 2018). Για την επιλογή προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης σύμφωνα με τον τότε ισχύοντα Υπαλληλικό Κώδικα αρμόδια ήταν τα οικεία Συμβούλια Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ) πενταμελούς σύνθεσης ενώ τα οικεία Υπηρεσιακά Συμβούλια ήταν υπεύθυνα μόνο για την επιλογή προϊστάμενων τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων. Το εν λόγω σύστημα τέθηκε σε πολύ περιορισμένη εφαρμογή εξαιτίας των διαδοχικών εναλλαγών των κυβερνήσεων που ακολούθησε.

Το 2014, μετά την αναδιάρθρωση των υπουργικών δομών συμπεριλήφθηκε και πάλι στην κυβερνητική ατζέντα η αλλαγή της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων (Πραβίτα, 2017). Με το ν. 4275/2014 το ΕΙΣΕΠ είναι πλέον υπεύθυνο για την επιλογή προϊσταμένων για όλα τα επίπεδα θέσης ευθύνης ενώ αλλάζει και η σύσταση του. Δεν αποτελείται πια κυρίως από μέλη ανεξάρτητων διοικητικών αρχών, όπως συνέβαινε στην προγενέστερη μορφή του, αλλά στη σύνθεση του συμμετέχουν δυο μέλη του ΑΣΕΠ, εκ των οποίων το ένα ορίζεται ως πρόεδρος, τον προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου υπουργείου, έναν προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης άλλου υπουργείου και έναν ιδιώτη-εμπειρογνώμονα εξειδικευμένο σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το εν λόγω σύστημα εξακολουθεί να προβλέπει τα μετρήσιμα τυπικά κριτήρια και τον γραπτό διαγωνισμό του προηγούμενου αλλά για τους υποψηφίους που έχουν περάσει με επιτυχία το στάδιο της γραπτής εξέτασης προβλέπεται για πρώτη φορά η διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης. Για την πραγματοποίηση των δομημένων συνεντεύξεων προβλεπόταν σε κάθε υπουργείο η σύσταση Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων, η σύνθεση του οποίου διέφερε ανάλογα με το επίπεδο των προς πλήρωση θέσεων ευθύνης. Όταν επρόκειτο για επιλογή Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης στο συμβούλιο θα συμμετείχε ένα μέλος του ΑΣΕΠ ως πρόεδρος, ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης του υπουργείου κι ένας εμπειρογνώμονας του ιδιωτικού τομέα. Όταν μέσω της συνέντευξης θα επιλεγόταν προϊστάμενος Τμήματος, το Συμβούλιο Συνέντευξης θα ήταν τουλάχιστον τριμελές, με τη συμμετοχή του προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου υπουργείου, ως πρόεδρου, ενός προϊσταμένου άλλης Γενικής Διεύθυνσης του υπουργείου και του προϊσταμένου Διεύθυνσης στην αρμοδιότητα του οποίου υπάγονταν οι προς πλήρωση θέσεις. Ιδιαίτερα για τις θέσεις προϊσταμένων με αρμοδιότητες παρεμφερείς σε όλες τις

υπουργικές δομές όπως για παράδειγμα για θέσεις προϊστάμενων Διεύθυνσης Προσωπικού, Προμηθειών και Προϋπολογισμού προβλέφθηκε η σύσταση πενταμελούς Κεντρικού Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΚΕΙΣΕΠ) καθώς και το Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πολλά διαφορετικά συμβούλια ενέχουν τον κίνδυνο ενός εξαιρετικά πολύπλοκου και δυσλειτουργικού εν τέλει συστήματος επιλογής που μπορεί όχι μόνο να αποβεί αναποτελεσματικό αλλά και να αποφέρει αδικίες και ανισότητες αναφορικά με τη μεταχείριση των υποψηφίων (Πραβίτα, 2018). Χαρακτηριστικό επίσης όλων των τελευταίων μεταρρυθμίσεων για την επιλογή προϊσταμένων είναι η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη διαδικασία επιλογής με σκοπό τη μεταφορά της τεχνογνωσίας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η δομημένη συνέντευξη άλλωστε είναι κατεξοχήν εργαλείο επιλογής προσωπικού και ανώτερων διοικητικών στελεχών στον ιδιωτικό τομέα. Το στοίχημα στην περίπτωση αυτή είναι η κατάλληλη εναρμόνιση της ειδικής τεχνογνωσίας με τις συνταγματικές επιταγές αναφορικά με την οργάνωση και τη λειτουργία του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης. Δυστυχώς ούτε και το νέο σύστημα επιλογής εφαρμόστηκε έτσι ώστε να διατυπωθούν ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με την αποτελεσματικότητά του.

Με τον ν. 4369/16 θεσπίζεται το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης στο οποίο εγγράφονται υποψήφιοι για κάλυψη διοικητικών θέσεων αυξημένης ευθύνης όπως είναι οι θέσεις επιπέδου Γενικού Γραμματέα, Αναπληρωτή Γενικού Γραμματέα και Ειδικού Γραμματέα. Προβλέπονται επίσης τα κριτήρια για την εγγραφή στο μητρώο και καθορίζονται το όργανο και η διαδικασία επιλογής. Παράλληλα ο νόμος προσδιορίζει νέα διαδικασία για την επιλογή προϊσταμένων. Πιο συγκεκριμένα προβλέπεται η σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων, αρμόδιου για την επιλογή Γενικών Διευθυντών. Η σύνθεση του αποτελείται από δύο μέλη του ΑΣΕΠ, έναν Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, ένα μέλος του Επιστημονικού-Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), που υποδεικνύονται από τους προέδρους τους, κι έναν Γενικό Γραμματέα του οικείου υπουργείου, ή του φορέα στον οποίο ανήκει η προς πλήρωση θέση (αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες, τις αποκεντρωμένες διοικήσεις, τους δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα ΝΠΔΔ). Για την επιλογή

των προϊσταμένων Διεύθυνσης και τη διεξαγωγή δομημένων συνεντεύξεων για την επιλογή προϊσταμένων Τμήματος προβλέπεται η σύσταση ΣΕΠ σε κάθε υπουργείο στα οποία θα μετέχουν ο Γενικός Γραμματέας του οικείου υπουργείου, ένας προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης του υπουργείου, ένας Νομικός Σύμβουλος ή Πάρεδρος του ΝΣΚ και δύο μέλη του ΑΣΕΠ, ένα εκ των οποίων ορίζεται ως πρόεδρος του Συμβουλίου. Για την επιλογή προϊσταμένων επιπέδου Τμήματος υπεύθυνα είναι τα υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία είναι επίσης αρμόδια για τις προαγωγές των υπαλλήλων από τον Ε΄ έως τον Α΄ βαθμό. Η διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων ωστόσο γίνεται από το οικείο ΣΕΠ.

Αν και στην αιτιολογική έκθεση του νόμου αναφέρεται ότι επιχειρείται η αντιμετώπιση της αναξιοκρατίας κατά τη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων δεν μπορεί παρά να προβληματίσει το γεγονός ότι στα συλλογικά όργανα που είναι υπεύθυνα για την επιλογή προϊσταμένων και τη διενέργεια της δομημένης συνέντευξης συμμετέχουν Γενικοί Γραμματείς οι οποίοι παραδοσιακά είναι άτομα κυβερνητικής επιλογής. Το πρόβλημα ξεπερνιέται ωστόσο στο βαθμό που οι Γενικοί Γραμματείς δεν είναι πλέον μετακλητοί, αλλά θα προέρχονται μέσω μιας απόλυτα διαφανούς και αξιοκρατικής διαδικασίας από το Μητρώο Επιτελικών Στελεχών της Διοίκησης.

Με τον ν. 4674/20 προβλέπονται οι πιο πρόσφατες ρυθμίσεις σχετικά με την επιλογή προϊσταμένων στο δημόσιο. Τα κριτήρια επιλογής βασίζονται στα τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και στα προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης, στην εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων ευθύνης, στην αξιολόγηση και στη δομημένη συνέντευξη. Για τις θέσεις προϊσταμένου Τμήματος ο μεγαλύτερος συντελεστής βαρύτητας πολλαπλασιάζεται με τα κριτήρια των τυπικών κι επαγγελματικών προσόντων και της επαγγελματικής κατάρτισης (25%), ενώ για τις θέσεις του προϊσταμένου Διεύθυνσης και Γενικής Διεύθυνσης τη μεγαλύτερη βαρύτητα έχει η μοριοδότηση μέσω συνέντευξης με συντελεστή 35% και 40% αντίστοιχα. Όσο λοιπόν μεγαλύτερη είναι η ευθύνη που συνοδεύει τη θέση τόσο μεγαλύτερο ρόλο παίζει η συνέντευξη στην επιλογή.

Όπως άλλωστε αναφέρεται ρητά στην τροποποίηση του άρθρου 85 του ν.3528/2007, σκοπός της δομημένης συνέντευξης είναι η διαμόρφωση γνώμης από το αρμόδιο Συμβούλιο του άρθρου 86 του ν.3528/2007 αναφορικά με την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου την προκηρυσσόμενη θέση ευθύνης,

λαμβάνοντας επίσης υπόψη τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, την αίτηση υποψηφιότητας και το βιογραφικό του σημείωμα.

2. Η συμβολή της συνέντευξης στην επιλογή προσωπικού και υψηλόβαθμων στελεχών- Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Η συμμετοχή της συνέντευξης στα συστήματα επιλογής και προαγωγής προσωπικού- Η κατάσταση στην Ελλάδα

Η αύξηση της αποδοτικότητας και η ολική ενίσχυση της ποιότητας μιας υπηρεσίας είτε δημόσιας είτε ιδιωτικής αποτελεί το ζητούμενο πολλών σύγχρονων οργανωσιακών προσεγγίσεων και προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τον επανασχεδιασμό των ειδικών θέσεων, την αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων καθώς και την αύξηση της συμμετοχής και της αφοσίωσης του προσωπικού. Η βάση για την επίτευξη των παραπάνω στόχων είναι η προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα αυτοί που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης και λαμβάνουν αποφάσεις, είναι κατάλληλοι για τις συγκεκριμένες θέσεις με αποτέλεσμα να αξιοποιείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό (Catewood &Field,2001).

Από την άλλη μια επιλογή που δεν πληροί την παραπάνω προϋπόθεση μπορεί να καταλήξει σε μείωση της αποδοτικότητας, αύξηση των εντάσεων και των τριβών μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, αίσθημα αδικίας, μείωση του ηθικού και της εργασιακής ικανοποίησης (Corbridge& Pilbeam, 1998). Παράλληλα η κάλυψη υψηλόβαθμων θέσεων από ακατάλληλους υποψηφίους μπορεί να οδηγήσει σε ενστάσεις και προσφυγές από τους απορριφθέντες, πλήττοντας το κύρος της υπηρεσίας και αποθαρρύνοντας τους πραγματικά ικανούς υποψηφίους από τη μελλοντική διεκδίκηση θέσεων ευθύνης (Cooper, 2003).

Συχνά οι διάφοροι φορείς προκειμένου να αποφύγουν ανεπιθύμητες ενστάσεις απλοποιούν τη διαδικασία θέτοντας ως κριτήρια επιλογής συγκριμένα τυπικά προσόντα ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η ίση μεταχείριση των υποψηφίων. Με τον τρόπο αυτό πιστοποιείται η ικανότητα του υπαλλήλου όχι όμως και το ότι είναι ο πλέον κατάλληλος για να πληρώσει τη συγκεκριμένη θέση. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να εντοπιστεί η κατάλληλη διαδικασία επιλογής που θα τονώσει την αποδοτικότητα της υπηρεσίας, θα βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις και τη δημόσια εικόνα της ενώ παράλληλα θα αυξήσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού.

Αδιαφιλονίκητα, τόσο η καλή γνώση του αντικειμένου όσο και η αντίστοιχη προϋπηρεσία είναι στοιχεία θεμελιώδους σημασίας για τη σωστή επιλογή. Για να εντοπιστεί ωστόσο ο κατάλληλος υποψήφιος για την πλήρωση μιας συγκεκριμένης θέσης ευθύνης χρειάζονται περισσότερα δεδομένα τα οποία δε δύναται να συλλεχτούν μέσα από αυστηρά αντικειμενικά κριτήρια. Τα δεδομένα αυτά αφορούν τα προσωπικά χαρίσματα, τις ιδιαίτερες κλίσεις, καθώς και χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα για τις απαιτήσεις συγκεκριμένων θέσεων και την εναρμόνιση του υποψηφίου με το όραμα και τη φιλοσοφία του εκάστοτε φορέα. Ιδιαίτερη έμφαση είναι σημαντικό να δοθεί στις επικοινωνιακές δεξιότητες του υποψηφίου, στην ικανότητα ενεργητικής ακρόασης των υφισταμένων και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, τη συναισθηματική σταθερότητα, την ικανότητα συντονισμού και ομαδικής εργασίας, την ανάληψη πρωτοβουλιών και διευρυσμένων αρμοδιοτήτων, την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και τη συνεχή διάθεση για αυτοβελτίωση και δημιουργική αξιοποίηση των νέων μέσων τεχνολογίας και πληροφορικής. Επίσης με δεδομένο τις μεγάλες περικοπές δαπανών με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωποι τόσο ο ιδιωτικός όσο και δημόσιος τομέας μετά την πρόσφατη οικονομική κρίση, καθώς και τις διαρκείς και αυξανόμενες απαιτήσεις για μετρήσιμα αποτελέσματα, είναι ζωτικής σημασίας ο υποψήφιος να έχει αναπτύξει στρατηγικές διαχείρισης του στρες και ανταπόκρισης στις καθημερινές πιέσεις και προκλήσεις.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι δεν υπάρχουν ιδανικές διαδικασίες επιλογής. Στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται συνδυασμός εργαλείων αξιολόγησης ώστε από τη μια να πληρούνται σε ικανό βαθμό τα κριτήρια της αντικειμενικότητας, της αξιοπιστίας, της εγκυρότητας (Fried, 2005) και της αποφυγής αρνητικών επιπτώσεων στους υποψηφίους (Copper, 2003) και από την άλλη να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου. Στην Ελλάδα μια απόπειρα χρήσης ενός εργαλείου με σκοπό την αντικειμενική συλλογή απαραίτητων πληροφοριών για την αποτελεσματική στελέχωση του δημοσίου ήταν η διενέργεια του Τεστ Γνώσεων και Δεξιοτήτων. Πραγματοποιήθηκε για μια και μοναδική φορά το 2008 με 103.000 συμμετέχοντες, αλλά δυστυχώς η βαθμολογία του δε χρησιμοποιήθηκε ποτέ στην επιλογή προσωπικού.

Ο Cooper (2003) προσθέτει επίσης και το κριτήριο της οικονομικής αποδοτικότητας των μεθόδων επισημαίνοντας ότι είναι προς όφελος του οργανισμού να επενδύσει

περισσότερους πόρους στην επιλογή ατόμων για την πλήρωση θέσεων ευθύνης λόγω της μεγάλης επίδρασης των θέσεων αυτών στη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Ιδιαίτερη σημασία για τη σωστή επιλογή έχει η προηγούμενη ανάλυση θέσης εργασίας η οποία περιλαμβάνει τη γραπτή αποτύπωση των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των δραστηριοτήτων που συνδέονται με αυτή, έτσι ώστε να προσδιοριστούν εύστοχα τα απαιτούμενα προσόντα. Η επικαιροποίηση των δεδομένων ανά τακτά διαστήματα, ιδιαίτερα σε μια περίοδο δυναμικών αλλαγών όπως αυτή που διανύει το ελληνικό σύστημα δημόσιας διοίκησης, συνεπικουρεί την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων (Sanchez & Levine, 1999).

Από τα παραπάνω καθίσταται πρόδηλο ότι για την επιλογή προϊσταμένων είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούνται μέθοδοι ικανές να αξιολογήσουν την προσωπικότητα, τις αξίες και τις κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι που εξυπηρετούν τον σκοπό αυτό είναι η συνέντευξη, τα ψυχομετρικά τεστ και τα κέντρα αξιολόγησης. Η συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων θα αναλυθεί ενδελεχώς στη συνέχεια. Αναφορικά με τα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία χρησιμοποιούνται ευρέως στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, συμβάλουν στην αποτελεσματική επιλογή προϊσταμένων με την προϋπόθεση ότι συνδυάζονται με άλλες μεθόδους, ενώ η χρήση τους όσο και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων γίνεται από εξειδικευμένο προσωπικό με σεβασμό στην προσωπικότητα και την αξιοπρέπεια των υποψηφίων. Ιδιαίτερη μνεία είναι εύστοχο να γίνει στα κέντρα αξιολόγησης (assessment centres) τα οποία συνδυάζουν διάφορες τεχνικές, όπως ομαδικές συζητήσεις, προσομοιώσεις, γραπτές εξετάσεις σε υποθετικά σενάρια εργασίας, συνεντεύξεις ατομικές ή ομαδικές, τεστ προσωπικότητας και άλλες ψυχομετρικές δοκιμασίες, παρουσιάσεις και ομαδικές δραστηριότητες. Πρόκειται για μια μέθοδο με υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία και μεγάλη πληρότητα ως προς την παροχή πληροφοριών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως στην Αυστραλία και τη Μεγάλη Βρετανία και περιορίζονται στην επιλογή για την πλήρωση θέσεων ευθύνης εξαιτίας του υψηλού τους κόστους (Thornton, 2015).

Ο συνδυασμός που χρησιμοποιείται περισσότερο για την επιλογή προσωπικού περιλαμβάνει το βιογραφικό του υποψηφίου και τη συνέντευξη. Ακόμα κι εάν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία δεν αποτελούν τα δυνατά σημεία της συνέντευξης παραμένει το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την αξιολόγηση της προσωπικότητας και

των ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων είτε μόνη της είτε στο πλαίσιο των κέντρων επιλογής είτε σε συνδυασμό με τα ψυχομετρικά τεστ. Η αξιοπιστία και εγκυρότητά της αυξάνονται όσο αυξάνεται ο βαθμός δόμησης της (Dipboye, 1992).

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα από τις παραπάνω μεθόδους χρησιμοποιείται μόνο η συνέντευξη, η οποία για πρώτη φορά προβλέπεται ως εργαλείο επιλογής το 1997 με τροποποίηση του ν.2190/94 περιοριστικά και μόνο για την πλήρωση θέσεων ειδικού επιστημονικού προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος έδινε τη δυνατότητα στην αρμόδια επιτροπή να προβεί σε δημόσια συνέντευξη κατά τη διακριτική της ευχέρεια. Η συνέντευξη ως εργαλείο επιλογής εφαρμόζεται σήμερα για προσλήψεις σε θέσεις Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού, αλλά ο νόμος δεν προβλέπει τη διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης. Η πρώτη εφαρμογή της διαδικασίας έγινε το 1999 (άρθρο 19, ν. 2190/1994). Στη συνέχεια ο ν.3320/2005 καθιερώνει την προφορική συνέντευξη ως αντικειμενικό κριτήριο επιλογής (άρθρο 4 παρ.2). Η συνέντευξη θα διενεργείτο με τους υποψηφίους που περιλαμβάνονταν στον πίνακα κατάταξης, από τριμελή Επιτροπή που θα συγκροτούσε το ΑΣΕΠ, μετά από αίτημα του ίδιου του φορέα στο ΑΣΕΠ.

Κρίνεται σκόπιμο ωστόσο να σημειωθεί ότι σε ευνομούμενες χώρες όπου η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης βασίζεται εξ ορισμού στην αξιοκρατία και τη διαφάνεια και υπάρχει εμπιστοσύνη στους ανώτερους δημόσιους λειτουργούς και στο μηχανισμό εξέλιξης των στελεχών, η επιλογή προϊσταμένων δεν πραγματοποιείται από μια ανεξάρτητη διοικητική αρχή αλλά δίνεται από την κεντρική διοίκηση η δυνατότητα στους φορείς να χρησιμοποιήσουν τα κατάλληλα μέσα αξιολόγησης ανάλογα με τις απαιτήσεις των προς πλήρωση θέσεων και των μέσων που διαθέτουν. Η ελληνική δημόσια διοίκηση όμως στην προσπάθεια της να απαλλαγεί από τις πελατειακές σχέσεις και την ευνοιοκρατία επενδύει σε ανεξάρτητες αρχές και αντικειμενικά κριτήρια (Βεβετσανοπούλου, 2014). Η περιορισμένη έστω χρήση της προφορικής συνέντευξης και η νομοθετική κατοχύρωση της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων στη συνέχεια, όπως ισχύει σήμερα με τον ν. 4674/2020, είναι ένα σημαντικό βήμα προς την ολοκληρωμένη αξιολόγηση των υποψηφίων και την αξιοκρατική επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την πλήρωση δεδομένης θέσης.

2.2 Εγκυρότητα αξιοπιστία και αντικειμενικότητα της συνέντευξης ως εργαλείου επιλογής προϊσταμένων

Το ζήτημα της εγκυρότητας είναι εξαιρετικά σημαντικό καθώς αναφέρεται στο κατά πόσο η συνέντευξη μετρά αυτό που έχει στόχο να μετρήσει, την καταλληλότητα, δηλαδή, του υποψηφίου και τη δυνατότητα πρόβλεψης της άρτιας ανταπόκρισης του στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης. Ο Fried (2005) κάνει λόγο για τρία είδη εγκυρότητας αναφορικά με τη δομή, το περιεχόμενο και την εργασιακή απόδοση. Η εγκυρότητα δομής είναι αυτή που προκύπτει μέσω της σύγκρισης των αξιολογικών αποτελεσμάτων της συνέντευξης με αυτά που προέρχονται από άλλα εργαλεία αξιολόγησης ως προς την πρόβλεψη της καταλληλότητας του υποψηφίου. Σημειώνεται μάλιστα ότι οι Salgado και Moscoso (2002) σε μεταανάλυσή τους βρήκαν υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στα συμπεράσματα της συνέντευξης επιλογής και στα αποτελέσματα των υποψηφίων σε τεστ νοημοσύνης. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η συνέντευξη μπορεί να έχει το ρόλο ενός οιονεί τεστ νοημοσύνης. Όσο μάλιστα λιγότερο δομημένη είναι τόσο περισσότερο βρέθηκε ότι μπορεί να μετρήσει τη νοημοσύνη ενώ παράλληλα όσο περισσότερο μετρά την νοημοσύνη τόσο καλύτερα προβλέπει την εργασιακή απόδοση, δηλαδή τόσο πιο έγκυρη είναι. Ωστόσο η σχετική έρευνα έχει δείξει ότι η εγκυρότητα της συνέντευξης αυξάνεται με τη αύξηση της δόμησης της ενώ τονίζεται ότι η μέτρηση της νοημοσύνης δεν είναι και δε θα έπρεπε να αποτελεί βασικό στόχο της συνέντευξης. Η ίδια μετά-ανάλυση εξηγεί άλλωστε την αυξημένη εγκυρότητα των δομημένων συνεντεύξεων καθώς βρήκε ότι μετρούν καλύτερα τη γνώση του αντικείμενου εργασίας.

Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η συνέντευξη μετρά επαρκώς τη γνώση του αντικείμενου εργασίας, η οποία είναι απαραίτητη για τις θέσεις ευθύνης, ιδιαίτερα μάλιστα όταν περιλαμβάνει την αξιολόγηση της ικανότητας παροχής οδηγιών και συμβουλών. Οι ειδικοί μελετητές μάλιστα κρίνουν ότι εάν σε πρώτο χρόνο διαπιστωθεί η γνώση του αντικείμενου η συνέντευξη μπορεί να λειτουργήσει και ως ένα τεστ προσομοίωσης εργασίας. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο αξιολογούνται οι κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων άλλα εντοπίζονται και ποιοτικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αρμονική ενσωμάτωση του υποψηφίου στη γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού όπως είναι η ευσυνειδησία, η επιμονή, η σταθερότητα και η εμπιστοσύνη που είναι ικανός να εμπνεύσει (Catwood & Field, 2001). Η δυνατότητα

αυτή της αλληλεπίδρασης που παρέχει η συνέντευξη ενισχύεται από πολλούς οργανισμούς με τη χρήση συνεντεύξεων σε ομαδικό πλαίσιο όπου οι συνεντευκτές αξιολογούν τους υποψηφίους καθώς αλληλεπιδρούν ως μέλη μιας ομάδας.

Ένα ακόμα στοιχείο σημαντικό για την επιλογή προϋσταμένων που έχει βρεθεί ότι αναδεικνύει η συνέντευξη είναι η δυνατότητα προσαρμογής του υποψήφιου στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα οι Latham και Skarlicki (1995) αναφέρονται στην ικανότητα και τη διάθεση του άτομου που πρόκειται να καταλάβει μια θέση ευθύνης να δράσει πέρα από τη περιγραφή της εργασίας προς όφελος του οργανισμού και με σκοπό τη στήριξη και την εξέλιξή του.

Κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι σύμφωνα με κάποιους θεωρητικούς η ελεύθερη, μη δομημένη συνέντευξη συμβάλλει καλύτερα στην αξιολόγηση των κοινωνικών δεξιοτήτων και της προσωπικότητας και στον εντοπισμό των ακατάλληλων υποψηφίων. Ακόμα μάλιστα και ο Dirboey (1992), ο οποίος τάσσεται υπέρ της δομημένης συνέντευξης αναγνωρίζει ότι η ικανότητα ενσωμάτωσης στον οργανισμό προβλέπεται καλύτερα μέσα από ελεύθερες συνεντεύξεις.

Τονίζεται για ακόμα μια φορά ωστόσο ότι η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει τη σημαντικά υψηλότερη εγκυρότητα των δομημένων συνεντεύξεων έναντι των ελεύθερων είτε ο συνεντευκτής είναι ένας είτε περισσότεροι. (Wiener & Cronshaw, 1998). Βασικός παράγοντας όμως για να έχουν καλύτερα αποτελέσματα οι δομημένες συνεντεύξεις είναι να βασίζονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας (McDniel et al 1994).

Εκτός από την εγκυρότητά της η συνέντευξη κρίνεται ως εργαλείο αξιολόγησης και επιλογής προϋσταμένων και ως προς την αξιοπιστία της. Κατά πόσο δηλαδή ως μέθοδος είναι ικανή να δώσει τα ίδια αποτελέσματα όταν χρησιμοποιείται κάτω από τις ίδιες συνθήκες.

Μια σχετική μελέτη έδειξε ότι το ποσοστό αξιοπιστίας της συνέντευξης δεν είναι ικανοποιητικό καθώς ο ίδιος υποψήφιος δεν μπορεί να έχει από συνέντευξη σε συνέντευξη την ίδια συμπεριφορά. Η αξιοπιστία της συνέντευξης ωστόσο φάνηκε να αυξάνεται σημαντικά όταν αυτή συνδεόταν με την περιγραφή της προς πλήρωση θέσης καθώς και όταν διεξαγόταν από έμπειρους και κατάλληλα καταρτισμένους συνεντευκτές (Conway et al, 1995). Παράλληλα, η μεγαλύτερη αξιοπιστία της

δομημένης συνέντευξης οφείλεται εν μέρει και στην αξιοποίηση συγκεκριμένων υποθετικών καταστάσεων- σεναρίων σε συνδυασμό με τυποποιημένο τρόπο βαθμολόγησης (Latham & Saari, 1984).

Η συνέντευξη σε κάθε περίπτωση είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης που υπόκειται σε όλα τα δυνατά σφάλματα επικοινωνίας ενώ δεν μπορεί παρά να φέρει και το υποκειμενικό στοιχείο τόσο από την πλευρά των συνεντευκτών όσο και από την πλευρά των υποψηφίων (Herriot, 1989).

Το υποκειμενικό αυτό στοιχείο που βάζει την αντικειμενικότητα της συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων μπορεί να εντοπιστεί στις βασικές αδυναμίες των συνεντεύξεων που έχουν κατά καιρούς καταγραφεί από τους ερευνητές.

Μια από τις πρώτες αδυναμίες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία είναι το φαινόμενο της αυτοεκπληρούμενης προφητείας σύμφωνα με το οποίο οι ερωτήσεις των ερευνητών είναι τέτοιες ώστε να επιβεβαιώνουν την αρχική εντύπωση που έχουν σχηματίσει για τον υποψήφιο (Fiske & Neuberg, 1990). Η επίδραση της πρώτης θετικής και της πρώτης αρνητικής εντύπωσης άλλωστε έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές (Dipboye et al, 1990; Polyhart & Schneider, 2002; Koenig et al, 2010). Η αδυναμία εδώ εντοπίζεται στην τάση των συνεντευκτών να παραμένουν στην πρώτη θετική εντύπωση και να ερμηνεύουν υπό αυτό το πρίσμα κάθε απάντηση του υποψηφίου ή να εμμένουν στην πρώτη αρνητική απορρίπτοντας τον.

Παράλληλα, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος ο συνεντευκτής να επηρεαστεί από στερεοτυπικές αντιλήψεις που αποδίδουν συγκριμένα χαρακτηριστικά σε άτομα που ανήκουν σε συγκεκριμένη κοινωνική ομάδα, από την προσωπική του έλξη προς τον υποψήφιο, καθώς και από τον εντοπισμό ομοιοτήτων μεταξύ συνεντευκτή και υποψηφίου αναφορικά με το αξιακό σύστημα, την προσωπικότητα και την επαγγελματική τους πορεία (Anderson Shackelton, 1993). Τέλος έχει βρεθεί ότι η σειρά εξέτασης των υποψηφίων ενδέχεται να επηρεάσει την πορεία της αξιολόγησης με την έννοια ότι οι εντυπώσεις από τους πρώτους υποψήφιους μπορεί να επηρεάσουν το πώς βλέπουν οι συνεντευκτές τους επόμενους στη σειρά υποψηφίους. Ένας καλός υποψήφιος μπορεί δηλαδή να αδικηθεί εάν εξεταστεί μετά από κάποιον που είχε την καλύτερη μέχρι στιγμής επίδοση, ενώ ένας πιο μέτριος να ευνοηθεί εάν αξιολογηθεί μετά από μια σειρά ακατάλληλων υποψηφίων (Polyhart & Schneider, 2002).

Ιδιαίτερη αναφορά στο ζήτημα της υποκειμενικότητας του συνεντευκτή κάνει και ο Cooper με τους συνεργάτες του (2003) τονίζοντας την έμφυτη τάση να αντιμετωπίζει ο καθένας συγκριμένα δεδομένα ανάλογα με την οπτική του γωνία και τη ψυχοσυναισθηματική και πνευματική του κατάσταση σε δεδομένη στιγμή. Το άγχος για παράδειγμα των συνεντευκτών αναφορικά με τις επιπτώσεις μιας κακής επιλογής ενδέχεται να ενθαρρύνει την ασύμμετρη εστίαση τους στα πιο αδύναμα στοιχεία ενός υποψηφίου. Έμφυτη είναι επίσης η τάση να αποδίδει κανείς τη συμπεριφορά ενός υποψηφίου σε κάποιες αιτίες χωρίς όμως στην πραγματικότητα να γνωρίζει τα πραγματικά κίνητρα της συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα η τελική ερμηνεία να βασίζεται σε υποκειμενικές εικασίες που όσο βάσιμες και να θεωρούνται αποκλίνουν από την αντικειμενικότητα της διαδικασίας.

Σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την υποκειμενικότητα της συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής προϊσταμένων είναι και οι δεξιότητες των συνεντευκτών. Τόσο η έλλειψη δεξιοτήτων όσο και η υπερβολική πίστη του συνεντευκτή στις ικανότητες και την εμπειρία του σε βαθμό που να παραλλάσσει τη δομή της συνέντευξης, υπονομεύουν τα αντικειμενικά και αξιοκρατικά της αποτελέσματα (Corbridge & Pilbeam, 1988).

2.3 Η πρόκριση της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων

Όπως προαναφέρθηκε πολλοί θεωρητικοί επισημαίνουν τα θετικά στοιχεία των ελεύθερων συνεντεύξεων στην επιλογή προσωπικού που συνήθως σχετίζονται με την ικανότητα ευελιξίας και μεγαλύτερου εύρους αξιολόγησης των υποψηφίων με κίνδυνο βέβαια να περιλαμβάνουν και ερωτήσεις που δεν έχουν καμία σχέση με τη προς κάλυψη θέση. Ωστόσο, έχει αναφερθεί ότι η ελευθερία δράσης των μη δομημένων συνεντεύξεων τους δίνει τη δυνατότητα του αποτελεσματικού διαχωρισμού των κατάλληλων υποψηφίων (Fried, 2005), ενώ παράλληλα υπάρχει συμφωνία των ερευνητών αναφορικά με την αυξημένη δυνατότητα της ελεύθερης συνέντευξης στον εντοπισμό των υποψηφίων που ταιριάζουν καλύτερα στην υπηρεσία (Barclay, 2001).

Αδιαφιλονίκητα ωστόσο οι ελεύθερες συνεντεύξεις έχουν μικρότερη αξιοπιστία, εγκυρότητα και αντικειμενικότητα σε σύγκριση με τις δομημένες συνεντεύξεις και δεν πληρούν τα κριτήρια της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατικής αρχής που συνιστούν συνταγματικές επιταγές στην επιλογή προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα. Θα μπορούσαν ίσως υπό συνθήκες και περιορισμούς να χρησιμοποιηθούν στην αρχική

επιλογή προσωπικού όπως προβλέφθηκε στο ελληνικό σύστημα αρχικά από το ΑΣΕΠ, καθώς δίνουν σημαντικά στοιχεία για την καταλληλότητα και την εναρμόνιση του υποψηφίου με τον φορέα στον οποίο υπάγεται η προς πλήρωση θέση. Στην περίπτωση όμως των προαγωγών και με δεδομένο ότι πρόκειται για υποψηφίους με υψηλές διοικητικές γνώσεις και πολύχρονη εμπειρία σε θέσεις του δημοσίου, έχει μεγάλη σημασία η ενίσχυση της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατικής επιλογής με αποτέλεσμα να προκρίνεται η δομημένη συνέντευξη.

Αυξημένες εγγυήσεις μάλιστα ως προς τον έλεγχο του υποκειμενικού στοιχείου των συνεντευκτών και την ενίσχυση της αντικειμενικότητας προσδίδει η διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης από έγκριτη ομάδα συνεντευκτών-εδώ μπορεί να αναφερθεί το εγχώριο παράδειγμα των ΣΕΠ. Σχετικές μελέτες έχουν δείξει ότι η διεξαγωγή συνέντευξης από ομάδα συνεντευκτών μειώνει την πιθανότητα για την επίδραση των στερεοτυπικών αντιλήψεων και γενικότερα του προσωπικού στοιχείου των συνεντευκτών (Muir, 1988).

Η τεχνική της δομημένης συνέντευξης άρχισε να αναπτύσσεται μετά το 1980. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι ότι βασίζεται καταρχάς σε μια αναλυτική περιγραφή της προς πλήρωση θέσης ώστε οι ερωτήσεις να είναι σχετικές και εύστοχες. Οι ερωτήσεις είναι δομημένες και ενίοτε με ακρίβεια καταγεγραμμένες ώστε να απευθύνονται οι ίδιες και με τον ίδιο τρόπο στους υποψηφίους. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να επιτρέπονται διευκρινιστικές ερωτήσεις στον συνεντευκτή αλλά στην αυστηρή της εκδοχή η δομημένη συνέντευξη δεν επιτρέπει διευκρινιστικές ερωτήσεις ούτε δίνεται η δυνατότητα στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις έτσι ώστε να μην επηρεαστούν αρνητικά ή θετικά οι συνεντευκτές από κάποια ερώτηση που αφενός μπορεί να μη σχετίζεται άμεσα με τις απαιτήσεις της θέσης και αφετέρου μπορεί να υπονομεύσει την υποβολή όλων των υποψηφίων στην ίδια αντικειμενική διαδικασία.

Σημαντικά στοιχεία της δομημένης συνέντευξης είναι επίσης η ύπαρξη συγκεκριμένων κλιμάκων για τη βαθμολόγηση κάθε ερώτησης, η υποχρεωτική καταγραφή αναλυτικών σημειώσεων καθώς και η χρήση κλιμάκων με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Campion et al, 1997).

Η σύνδεση των ερωτήσεων με την ανάλυση της θέσης εργασίας αυξάνει την εγκυρότητα του εργαλείου ενώ η χρήση ίδιων ερωτήσεων και κλιμάκων αξιολόγησης

για όλους τους υποψηφίους αυξάνει την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα του. Παράλληλα μειώνεται σημαντικά ο κίνδυνος επίδρασης του υποκειμενικού στοιχείου των συνεντευκτών και της αδικίας των υποψηφίων. Η διαδικασία επίσης γίνεται αντιληπτή ως περισσότερο δίκαιη από τους ίδιους τους υποψηφίους με αποτέλεσμα να μειώνονται τα περιστατικά ενστάσεων και προσφύγων (Cook, 2005).

2.4 Τρόποι μεγιστοποίησης της αξίας της συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής προΐσταμένων

Σύμφωνα με τον Barclay, το γεγονός ότι η συνέντευξη συνιστά εδώ και χρόνια την πιο δημοφιλή μέθοδο επιλογής προσωπικού δείχνει τη μεγάλη αξία που έχει σαν εργαλείο και το ζητούμενο είναι πώς αυτή η αξία θα μεγιστοποιηθεί. Η μεγιστοποίηση της αξίας έχει απασχολήσει τη διεθνή βιβλιογραφία και υπάρχουν ευρήματα που διαφωτίζουν το πέρασμα από την ελεύθερη στη δομημένη συνέντευξη έτσι ώστε να αυξάνεται η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα της ως εργαλείο επιλογής.

Ένα σημαντικό στοιχείο της δόμησης της συνέντευξης είναι η επιλογή των ερωτήσεων και η κατάλληλη διατύπωση και διάρθρωσή τους. Οι ερωτήσεις αυτές πρέπει να εξετάζουν καταρχάς τη γνώση σχετικά με το αντικείμενο εργασίας, τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, την ικανότητα εναρμόνισης με τις απαιτήσεις και τις προκλήσεις της θέσης, καθώς και το είδος και τα επίπεδα κινητοποίησης του υποψηφίου. Συχνά μία δεξιότητα η οποία κρίνεται πολύ σημαντική για την προς πλήρωση θέση μπορεί να εξετάζεται με πολλές ερωτήσεις (Gatewood, Field, 2001)

Οι ερωτήσεις μάλιστα κρίνονται αποτελεσματικές όταν παρέχουν πληροφορίες σχετικά με προηγούμενες συμπεριφορές και ζητούν συγκεκριμένα παραδείγματα αναφορικά με στάσεις ή συμπεριφορές των υποψηφίων στο περιβάλλον εργασίας τους (Morgeson, 2012). Υπάρχει επίσης συμφωνία των ειδικών ως προς τη σημασία της ευθείας σύνδεσης των ερωτήσεων με συγκεκριμένες και προκαθορισμένες απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης. Αναφορικά ωστόσο με το ζήτημα των διευκρινιστικών ερωτήσεων υπάρχει διχογνωμία καθώς κάποιοι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι οι διευκρινιστικές ερωτήσεις μειώνουν την αξιοπιστία του εργαλείου ενώ κάποιοι άλλοι επισημαίνουν ότι είναι απαραίτητες στην περίπτωση που ο συνεντευκτής θεωρεί ότι η ερώτηση του δεν έχει απαντηθεί Dye, (2007). Ιδιαίτερα όταν η συνέντευξη χρησιμοποιείται για την επιλογή προΐσταμένων είναι πολύ πιθανό να κριθεί απαραίτητη η περαιτέρω και εν τω

βάθει διερεύνηση προκειμένου να βρεθεί ο καταλληλότερος από μια ομάδα ικανών υποψηφίων.

Ιδιαίτερα χρήσιμη προσέγγιση στο πλαίσιο της επιλογής προϋσταμένων είναι η δομημένη συνέντευξη που περιλαμβάνει ερωτήσεις για την αντιμετώπιση υποθετικών σεναρίων άλλα και ερωτήσεις αναφορικά με τη συμπεριφορά τους σε παρόμοιες καταστάσεις που έχουν βιώσει στο παρελθόν. Στην πρώτη περίπτωση των υποθετικών σεναρίων υπάρχει ο κίνδυνος να επικρατήσει ο υποψήφιος που αποκωδικοποίησε καλύτερα και ταχύτερα τα σενάρια και όχι αυτός που θα αντιδρούσε στην πραγματικότητα με τον καλύτερο τρόπο (Torrington & Hall, 1998). Αντιθέτως, η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι ιδιαίτερα για τις θέσεις ευθύνης έχουν μεγάλη αξία οι ερωτήσεις που στοχεύουν την περιγραφή μοτίβων συμπεριφοράς σε συγκριμένες καταστάσεις που οι υποψήφιοι έχουν βιώσει στο παρελθόν. Με τον τρόπο αυτό εξετάζεται εκτός των άλλων η αυτογνωσία και η αυτεπίγνωση τους, η μνήμη, η δυνατότητα τους να παρουσιαστούν με αντικειμενικό τρόπο, καθώς και η εκφραστική δυνατότητα να αποτυπώσουν όχι μόνο τις ενέργειες τους, άλλα και τα κίνητρα και τις προθέσεις τους (Hufcutt et al, 2001).

Για να μη λειτουργήσει η δομημένη σύντηξη ως ένα ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται προφορικά είναι πολύ σημαντικό οι συνεντευκτές να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία ώστε να αξιοποιήσουν τα οφέλη του εργαλείου και να ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες του λαμβάνοντας τις απαραίτητες πληροφορίες από όλους τους υποψηφίους. Οι δεξιότητες του συνεντευκτή εδώ σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την καλή κατανόηση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας, τη σωστή διατύπωση των ερωτήσεων και δόμηση του πλαισίου της συνέντευξης καθώς και την άρτια χρήση των κλιμάκων αξιολόγησης.

Ένας μεγάλος όγκος βιβλιογραφικών αναφορών δείχνει τη μεγάλη συμβολή της εκπαίδευσης των συνεντευκτών στην ενίσχυση της αξιοπιστίας της συνέντευξης. Δυο μεγάλες μετααναλύσεις (Conway et al 1995; Huffcutt & Woehr 1999) βρήκαν ότι η εκπαίδευση των συνεντευκτών βελτιώνει σημαντικά την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της μελέτης.

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συνεντευκτών που έχουν χρησιμοποιηθεί σε παγκόσμιο επίπεδο επικεντρώνονται στον τρόπο πρόσληψης και

αξιολόγησης των πληροφοριών καθώς και στη συμπεριφορά του συνεντευκτή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες εκπαιδεύονται στην ενεργητική ακρόαση χωρίς να επηρεάζονται από δικά τους φίλτρα ή προσδοκίες, καθώς και σε τεχνικές ώστε να κρατούν αμείωτο το ενδιαφέρον τους καθ' όλη της διάρκεια της διαδικασίας και να διατηρούν ένα καλό κλίμα που δεν ευνοεί το επιπλέον άγχος των υποψηφίων. Επίσης εκπαιδεύονται σε τεχνικές δόμησης και διατύπωσης των ερωτήσεων, στην αναγνώριση συχνών σφαλμάτων κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης καθώς και σε τρόπους άμεσης αντιμετώπισης τους (Gatewood & Field, 2001).

Η εμπειρία του ιδιωτικού τομέα έχει δείξει ότι η αξιοπιστία της συνέντευξης ιδιαίτερα στην επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών αυξάνεται όταν πραγματοποιείται από έναν αριθμό 3-5 συνεντευκτών. Όταν υπάρχουν πάνω από 2 συνεντευκτές υπάρχει περισσότερος χρόνος να κρατηθούν αναλυτικές σημειώσεις παράλληλα με την προσεκτική ακρόαση του υποψηφίου και την προετοιμασία της επόμενης ερώτησης, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η πιθανότητα επίδρασης του υποκειμενικού στοιχείου. Πρόκειται δηλαδή για παράγοντες που αυξάνουν την εγκυρότητα, την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα της συνέντευξης. Σπουδαίο ρόλο παίζει επίσης και η σύσταση της ομάδας. Είναι σημαντικό να απαρτίζεται από συνεντευκτές που έχουν γνώση για την προς πλήρωση θέση αλλά παράλληλα αντιλαμβάνονται τις απαιτήσεις της θέσης από διαφορετικές οπτικές (Cook 2005). Η σύνθεση αυτή έχει ιδιαίτερη αξία για την επιλογή προϊσταμένων στο δημόσιο καθώς οι απαιτήσεις μιας θέσης ευθύνης έχουν μεγάλο εύρος και έκταση.

Τέλος απαραίτητο για την ενίσχυση της αξίας της συνέντευξη ως εργαλείου επιλογής προϊσταμένων είναι το τεχνικό στοιχείο της βαθμολόγησης με τη βοήθεια κλιμάκων κατάταξης. Με τον τρόπο αυτό η συνέντευξη δε καθίσταται απλά πιο έγκυρη και αξιόπιστη αλλά τα αποτελέσματα της έχουν μεγαλύτερη αποδοχή από τους υποψηφίους και αποφεύγονται οι ενστάσεις.

Παρά τα ερευνητικά ευρήματα που υποστηρίζουν τη μεγαλύτερη αξία της δομημένης συνέντευξης ως έγκυρο, αξιόπιστο και αντικειμενικό εργαλείο επιλογής και προαγωγής προσωπικού, παρατηρείται ευρέως ένα έλλειμμα εφαρμογής τους στην πράξη, καθώς συχνά οι υπεύθυνοι για τη διενέργεια της συνέντευξης ακολουθούν τον δικό τους τρόπο με βάση την εμπειρία, τις γνώσεις τους για τον οργανισμό που υπηρετούν και τη διαίσθησή τους. Ο Dipboye (1994) σχολιάζοντας το έλλειμμα αυτό και τονίζοντας την

ανάγκη υιοθέτησης των αρχών και των τεχνικών της δομημένης συνέντευξης από αυτούς που έχουν την ευθύνη της επιλογής και της διοίκησης προσωπικού προτείνει την ενεργό συμμετοχή τους στη δόμηση της συνέντευξης. Διαφορετικά είναι σχεδόν αναπόφευκτο να υπάρχει μικρότερο ή μεγαλύτερο χάσμα ανάμεσα στον σχεδιασμό της συνέντευξης και την πραγματοποίησή της στην πράξη.

3. Η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων όπως ισχύει σήμερα στο ελληνικό δημόσιο

3.1 Η διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο

Ο πυρήνας του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου που ρυθμίζει τον τρόπο διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης ως στάδιο διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων είναι οι διατάξεις του ν. 4369/2016 σε συνδυασμό με την ΥΑ ΔΙΔΑΔ/Φ. 35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (ΦΕΚ Β' 4123) , εφεξής ΥΑ, και τις τελευταίες τροποποιήσεις του ν. 4674/2020. Πιο συγκεκριμένα το ισχύον θεσμικό πλαίσιο ρυθμίζει τη διαδικασία διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος η οποία ορίζεται στις διατάξεις των άρθρων 84 έως 86 του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ (ν. 3528/2007), όπως αντικαταστάθηκαν με αυτές του άρθρου 29 του ν.4369/2016 (Α' 33) και στις διατάξεις των άρθρων 87 έως 89 του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (ΚΚΔΚΥ), (ν. 3584/2007), όπως επίσης αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 29 του ν. 4369/2016 (Α' 33). Σύμφωνα με το άρθρο 7 του ν. 4369/2016 η διαδικασία της δομημένης συνέντευξης προβλέπεται και για την επιλογή Διοικητικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων, Τομεακών Γραμματέων και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων.

Ο πιο πρόσφατος ν. 4674/2020 τροποποίησε το άρθρο 85 του ν. 3528/2007 ως προς τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων. Η δομημένη συνέντευξη προβλέπεται στην τέταρτη κατηγορία κριτηρίων με συντελεστή βαρύτητας 25% για τους προϊσταμένους Τμήματος, 35% για τους προϊσταμένους Διεύθυνσης και 40% για τους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης. Ο συντελεστή βαρύτητας έχει μειωθεί σε σχέση με τις προηγούμενες ρυθμίσεις είναι όμως ο υψηλότερος σε σχέση με αυτόν των άλλων τριών κριτηρίων, δηλαδή, των τυπικών προσόντων, της εργασιακής εμπειρίας και της αξιολόγησης.

Στο άρθρο 86 του Υπαλληλικού Κώδικα (ν.3528/2007) και στο άρθρο 89 του ΚΚΔΚΥ (ν.3584/2007) προβλέπονται τα αρμόδια συλλογικά όργανα ανά επίπεδο θέσης ευθύνης για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης. Αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙΣΕΙΠ), ενώ

για την επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης είναι το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΣΕΠ). Στην περίπτωση επιλογής προϊσταμένων τμήματος αρμόδιο είναι το υπηρεσιακό συμβούλιο αλλά η δομημένη συνέντευξη διενεργείται από το αρμόδιο ΣΕΠ.

Το ΕΙΣΕΠ αποτελείται από έναν Γενικό Γραμματέα ή Προϊστάμενο της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή Γενικό Γραμματέα του Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ένα μέλος του Επιστημονικού Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή Προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α, έναν Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και δύο μέλη του Α.Σ.Ε.Π. Τα Σ.Ε.Π. αποτελούνται από έναν Γενικό Γραμματέα ή Αναπληρωτή Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου, έναν προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή αντίστοιχης οργανικής μονάδας του Υπουργείου, έναν Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και δύο μέλη του Α.Σ.Ε.Π. Η θητεία των μελών των οργάνων είναι τριετής.

Σε κάθε περίπτωση υπάρχει η πρόβλεψη παροχής ζωντανής βοήθειας για άτομα με αναπηρία εάν αυτό είναι απαραίτητο. Τέλος αναφέρεται ότι κατά τη διαδικασία επιλογής Διοικητικών Γραμματέων, Αναπληρωτών Διοικητικών Γραμματέων, Τομεακών Γραμματέων και Ειδικών Τομεακών Γραμματέων αρμόδιο για την διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Διοικήσεων.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης παρέχει στα μέλη των προαναφερόμενων αρμόδιων συμβουλίων την απαραίτητη επιστημονική κατάρτιση, υποστήριξη και τεχνογνωσία αναφορικά με τη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων.

Στην ΥΑ αναφέρεται ότι η χρήση του εργαλείου της δομημένης συνέντευξης από το αρμόδιο Συμβούλιο στοχεύει στη διαμόρφωση γνώμης για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου αναφορικά με την άσκηση των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης ευθύνης, έτσι ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αντιστοιχία μεταξύ των αναγκών του οργανισμού και του καταλληλότερου υποψηφίου για την άσκηση καθηκόντων θέσης ευθύνης στον οργανισμό αυτό.

Κατά το στάδιο διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τα μέλη του αρμόδιου συμβουλίου τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου, η αίτηση υποψηφιότητας, το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων, οι οργανικές διατάξεις του φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις προϊσταμένων, καθώς και το περίγραμμα της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης. Οι ερωτήσεις της δομημένης συνέντευξης θα πρέπει να προκύπτουν από τα παραπάνω στοιχεία ή να βασίζονται σε αυτά. Σε κάθε περίπτωση προηγείται η πρόσκληση από το πρόεδρο προς τους υποψήφιους τέσσερις πλήρεις εργάσιμες ημέρες πριν τη προγραμματισμένη διεξαγωγή, η οποία αναρτάται στον πίνακα ανακοινώσεων της έδρας συνεδριάσεων του αρμόδιου συλλογικού οργάνου.

Παράλληλα σύμφωνα με το άρθρο 4 της ΥΑ η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει δυο διακριτές θεματικές ενότητες. Στο πλαίσιο της πρώτης ενότητας διεξάγεται μια δομημένη συζήτηση σχετικά με το αντικείμενο του φορέα και τις αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων που σχετίζονται με την προκηρυσσόμενη θέση σε συνάρτηση με τα στοιχεία που προκύπτουν από το βιογραφικό και το προσωπικό μητρώο του υποψηφίου. Για να ανταπεξέλθει ένας υποψήφιος στην πρώτη θεματική ενότητα είναι απαραίτητη η εκ των προτέρων ενημέρωση του αναφορικά με τα οργανωτικά θέματα του φορέα στον οποίο υπάγεται η προς πλήρωση θέση.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου το οποίο στοχεύει στην αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων υποψηφίων αναφορικά με τον προγραμματισμό, τον συντονισμό, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη λήψη σημαντικών αποφάσεων και τη διαχείριση κρίσεων. Πιο συγκεκριμένα ένα μέλος του συμβουλίου διατυπώνει ένα υποθετικό σενάριο προς ανάπτυξη ώστε να δοθεί στον κάθε υποψήφιο η δυνατότητα να αναδείξει τις διοικητικές ικανότητες, τις επικοινωνιακές του δεξιότητες, την ικανότητα καθοδήγησης, προγραμματισμού και οργάνωσης, καθώς και τη δυνατότητα ανάληψης ευθύνης κι επίτευξης αποτελεσμάτων. Στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικός και ο προβλεπόμενος τρόπος μοριοδότησης, ο οποίος λαμβάνει συγκεκριμένα υπόψη τις επικοινωνιακές δεξιότητες και τις ηγετικές ικανότητες, ιδίως υπό συνθήκες πίεσης.

Τα σχετικά με τη μοριοδότηση ρυθμίζονται στο άρθρο 6 της ΥΑ. Κάθε θεματική ενότητα της συνέντευξης μοριοδοτείται κατ' ανώτατο όριο με 500 μόρια με

αποτέλεσμα το ανώτερο σύνολο των μορίων που μπορεί να λάβει ένας υποψήφιος από τη διαδικασία της συνέντευξης να είναι 1.000 μόρια.

Μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης τα μέλη του αρμοδίου Συμβουλίου συζητούν, ανταλλάσσουν τεκμηριωμένες απόψεις και βαθμολογούν ατομικά τον κάθε υποψήφιο. Από τον μέσο όρο των ατομικών βαθμολογιών προκύπτει η τελική μοριοδότηση της συνέντευξης, η οποία αιτιολογείται συνοπτικά από κάθε μέλος και για τις δυο ενότητες. Τόσο το περιεχόμενο και τα κρίσιμα σημεία της συνέντευξης όσο και οι αιτιολογίες της μοριοδότησης αναφέρονται συνοπτικά στο πρακτικό που συντάσσει το αρμόδιο συμβούλιο.

Για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας της διαδικασίας και την ισότιμη μεταχείριση των υποψηφίων προβλέπονται συγκεκριμένες οδηγίες για τη διεξαγωγή της διαδικασίας. Στο άρθρο 5 της ΥΑ αναφέρεται ότι κάθε υποψήφιος καλείται χωριστά με αλφαβητική σειρά. Παράλληλα, η χρονική διάρκεια της συνέντευξης των υποψηφίων προσδιορίζεται ανά επίπεδο θέσης ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα προβλέπεται διάρκεια τριάντα λεπτών έως μία ώρα για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, διάρκεια τριάντα έως σαράντα πέντε λεπτών για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης και τριάντα λεπτών για θέσεις προϊσταμένων επιπέδου Τμήματος.

3.2 Βασικές αρχές και στάδια συνέντευξης

Όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία αλλά και από την εξέλιξη του εγχωρίου συστήματος επιλογής προϊσταμένων, το εργαλείο της δομημένης συνέντευξης προκρίνεται έναντι άλλων αντικειμενικών κριτηρίων, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, καθώς δίνει τη δυνατότητα συλλογής ποιοτικών χαρακτηριστικών του υποψηφίου μέσα από μια διαδικασία επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο υπό τον ορό ότι θα τηρηθεί συγκεκριμένη μεθοδολογία ώστε να διασφαλιστεί η κοινή βάση σύγκρισης για όλους τους υποψήφιους. Με τον τρόπο αυτό γίνεται καλύτερη εκτίμηση των ουσιαστικών προσόντων του υποψηφίου, εξετάζεται η εφαρμογή τους στην πράξη και προάγεται η τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για δεδομένη θέση ευθύνης. Σύμφωνα με τις ρυθμίσεις και το πνεύμα του θεσμικού πλαισίου και με γνώμονα την αξιοκρατική και αντικειμενική επιλογή, τα μέλη των αρμοδίων συμβουλίων θα πρέπει εκ των πρότερων να διαμορφώσουν τις ερωτήσεις, τα κριτήρια και τις κλίμακες βαθμολόγησης. Παράλληλα η σχετική διαδικασία θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες

βασικές αρχές. Η θεμελιώδης αρχή για την επιτυχή διεξαγωγή της διαδικασίας είναι η αρχή της αξιοκρατίας/καταλληλότητας σύμφωνα με την οποία ο τελικός στόχος της είναι η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση. Ακολουθούν οι αρχές της έντιμης και ισότιμης αντιμετώπισης των υποψηφίων. Όλοι οι υποψήφιοι θα πρέπει να διευκολύνονται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους ενώ θα πρέπει να ισχύουν οι ίδιοι όροι για όλους και να παρέχονται ίσες ευκαιρίες. Πολύ σημαντική είναι η εφαρμογή της αρχής του επαγγελματισμού έτσι ώστε η συνέντευξη να διεξάγεται σε κάθε περίπτωση σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης με ευγένεια, υπηρεσιακό ήθος και τήρηση της επαγγελματικής δεοντολογίας. Τέλος, απαραίτητο είναι η διαδικασία να είναι διαφανής και να τηρούνται πρακτικά. Η αρχή της διαφάνειας ενισχύει την αρχή της αξιοκρατίας και την εμπιστοσύνη των υποψηφίων στη διαδικασία, μειώνοντας την πιθανότητα ενστάσεων. Ακόμα και σε περίπτωση προσφυγής, όταν η δομημένη συνέντευξη υλοποιείται συστηματοποιημένα, με επιστημονικές προδιαγραφές και διαφάνεια, γίνεται ευκολότερη η υποστήριξη της διαδικασίας ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων.

Σύμφωνα με τον οδηγό-εγχειρίδιο για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης το οποίο αποτελεί προϊόν συνεργασίας της Γενικής Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με τη συνδρομή τεχνικής βοήθειας από την Expertise France, τα βασικά στάδια της δομημένης συνέντευξης είναι πέντε. Η πραγματοποίηση ανάλυσης θέσης εργασίας, η διαμόρφωση κριτηρίων επιλογής και κανόνων λήψης αποφάσεων, η διαμόρφωση των ερωτήσεων, η πραγματοποίηση της συνέντευξης και η αξιολόγηση (ΥπΔΑ, 2017).

Όπως έχει αναδειχθεί και από τη διεθνή βιβλιογραφία, η ανάλυση εργασίας είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα της διαδικασίας για την διευκρίνηση των καθηκόντων της προς πλήρωση θέσης και τον εντοπισμό των δεξιοτήτων του κατάλληλου υποψηφίου. Στο πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης τα στοιχεία αυτά δύναται να αντληθούν από τον οργανισμό του φορέα από το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας και από το περίγραμμα της θέσης εργασίας. Προβλέπεται λοιπόν να έχει αποσταλεί στο αρμόδιο συμβούλιο σε εύλογο χρόνο μετά την έκδοση της προκήρυξης πλήρωσης θέσεων ευθύνης και με ευθύνη του φορέα τόσο ο οργανισμός του φορέα όσο και το έντυπο περιγράμματος θέσης όπου θα καταγράφονται τα

καθήκοντα, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την προς πλήρωση θέση ευθύνης.

Ως προς τη διαμόρφωση των κριτηρίων επιλογής και των κανόνων λήψης αποφάσεων πέρα από τα στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση θέσης εργασίας το αρμόδιο όργανο θα πρέπει να λάβει υπόψη και τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης που ορίζονται από τον ν. 4369/16. Πιο συγκεκριμένα οι δεξιότητες που αξιολογούνται με βάση τις σχετικές ρυθμίσεις είναι για την ενότητα Α: η γνώση της αποστολής και του αντικειμένου του φορέα και της προκηρυσσόμενης από αυτόν θέσης και για την ενότητα Β: οι διοικητικές ικανότητες προγραμματισμού, συντονισμού, ανάληψης πρωτοβουλιών και λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων. Παράλληλα και στις δύο ενότητες προμοδοτούνται οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας- ιδίως υπό συνθήκες χρονικής πίεσης, η ικανότητα συντονισμού ομάδων εργασίας και η δημιουργικότητα του υποψηφίου.

Ο συνδυασμός των προβλεπόμενων από τον νόμο κριτηρίων και των στοιχείων που προκύπτουν από την ανάλυση θέσης εργασίας θα οδηγήσει στην τελική καταγραφή των υπό εξέταση δεξιοτήτων ανά θεματική ενότητα. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις γνώσεων που αφορούν το αντικείμενο και την αποστολή του φορέα που προκηρύσσει τη θέση, τις αρμοδιότητες της προς πλήρωση θέσης καθώς και άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τη σχέση και τη διάδραση με άλλους φορείς, θα πρέπει να γίνονται με βάση το περίγραμμα της θέσης. Στην περίπτωση της αξιολόγησης των διοικητικών δεξιοτήτων και αναφορικά με τη ικανότητα προγραμματισμού το αρμόδιο συμβούλιο ενδέχεται, για παράδειγμα, να καταγράψει ως απαραίτητη δεξιότητα την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς κρίνεται ότι εξειδικεύει κατάλληλα τα προσόντα που απαιτούνται με βάση τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης. Επίσης για κάποια θέση ευθύνης μπορεί να είναι πολύ σημαντικό ο υποψήφιος να έχει ταυτόχρονα με τις δεξιότητες συντονισμού και ικανότητες παρακίνησης και ενεργοποίησης των υφισταμένων του. Παράλληλα για ορισμένες θέσεις, για παράδειγμα, με κυρίαρχη την ανάγκη εξομάλυνσης του κλίματος και αποφυγής εντάσεων, μπορεί να κριθεί απαραίτητη η μοριοδότηση του ομαδικού πνεύματος και της συνεργατικότητας.

3.3 Διαμόρφωση ερωτήσεων πρώτης και δεύτερης θεματικής ενότητας

Η διαμόρφωση των ερωτήσεων για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης συναποφασίζεται από τον πρόεδρο και τα μέλη του αρμόδιου σε κάθε περίπτωση οργάνου. Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης περιλαμβάνονται το περιεχόμενο των ερωτήσεων που θα τεθούν, η μορφή τους, το πόσο λεπτομερές και εξειδικευμένη δηλαδή θα πρέπει να είναι η κάθε ερώτηση καθώς και η διατύπωσή τους. Παράλληλα καθορίζονται η σειρά υποβολής των ερωτήσεων καθώς και τα πεδία ερωτήσεων που θα καλύψει το κάθε μέλος.

Στην πρώτη θεματική ενότητα και συγκεκριμένα στο πεδίο της διερεύνησης της γνώσης των υποψηφίων σε σχέση με το αντικείμενο του φορέα και το περίγραμμα θέσης μπορούν να τεθούν ερωτήσεις ανοιχτού, ημί-κλειστού ή κλειστού τύπου.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις δεν αντιστοιχούν σε εκ των πρότερων προκαθορισμένες απαντήσεις κι επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση του υποψηφίου τόσο ως προς το περιεχόμενο της απάντησης όσο και ως προς τη διατύπωση της. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι η διατύπωση των ανοιχτών ερωτήσεων να είναι σαφής, να μην προκαλεί σύγχυση, να είναι ουδέτερη ώστε να μην κατευθύνει, καθώς και να επιτρέπει στον υποψήφιο να απαντήσει με το δικό του τρόπο. Η ελευθερία της έκφρασης δίνει το πλεονέκτημα της άντλησης περισσότερων και αναλυτικότερων πληροφοριών και της μεγαλύτερης εμβάθυνσης στο υπό εξέταση ζήτημα. Το μειονέκτημα των ανοιχτών ερωτήσεων εντοπίζεται κυρίως στον αυξημένο χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας απάντησης καθώς και στη δυσκολία επεξεργασίας και αξιολόγησής τους.

Αντιθέτως, στις κλειστές ερωτήσεις οι απαντήσεις είναι αργiori δομημένες και περιλαμβάνουν δύο ή περισσότερες εναλλακτικές απαντήσεις μεταξύ των οποίων ο υποψήφιος καλείται να επιλέξει. Άλλες εκδοχές κλειστής ερώτησης που μπορεί να χρησιμοποιηθούν είναι οι ερωτήσεις ιεράρχησης προτεινόμενων απαντήσεων βάσει δεδομένου κριτηρίου καθώς και οι ερωτήσεις διαβάθμισης στις οποίες δίνεται μια κλίμακα τιμών ή κατηγοριών και ο υποψήφιος καλείται να επιλέξει μια τιμή ή κατηγορία. Συνήθως χρησιμοποιείται για την έκφραση του βαθμού συμφωνίας ή αποδοκμασίας του υποψηφίου αναφορικά με συγκεκριμένη δήλωση της ερώτησης. Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις είναι λιγότερο απαιτητικές από άποψη χρόνου και επεξεργασίας. Είναι δηλαδή πιο εύκολη και ταχεία τόσο η ολοκλήρωση των αντίστοιχων απαιτήσεων όσο και η κωδικοποίηση, η στατιστική επεξεργασία και η βαθμολόγησή τους, ενώ παράλληλα εστιάζουν σαφώς στο αντικείμενο της ερώτησης.

Υπάρχει βεβαίως το μειονέκτημα της περιορισμένης δυνατότητας έκφρασης των ερωτώμενων, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις ενδέχεται η απάντηση να προκαταβάλλεται ουσιαστικά από την ερώτηση χωρίς να δίνεται στον ερωτώμενο η δυνατότητα να υποβάλει μια άλλη απάντηση διαφορετική από τις προκαθορισμένες εναλλακτικές.

Η δυνατότητα αυτή όμως δίνεται στις ημί-κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν εναλλακτικές, ομοίως με τις κλειστού τύπου, δίνοντας όμως το δικαίωμα στον υποψήφιο να προσθέσει μια δική του απάντηση. Με τον τρόπο αυτό διατηρούνται τα πλεονεκτήματα των ερωτήσεων κλειστού τύπου, ενώ παράλληλα δίνεται το περιθώριο έκφρασης επιπλέον απόψεων στους υποψηφίους. Ο βαθμός ελευθερίας στην έκφραση όμως δεν είναι ο ίδιος με αυτόν που παρέχεται στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπως επίσης αποκλίνει και ο βαθμός εμβάθυνσης στο ερωτώμενο ζήτημα (ΥπΔΑ, 2017).

Ιδιαίτερα για τη διαδικασία επιλογής προϋσταμένων ιδιαίτερα χρήσιμες είναι οι ερωτήσεις ανοιχτού και ημίκλειστου τύπου καθώς κρίνεται απαραίτητη τόσο η συλλογή περισσότερων και αναλυτικότερων πληροφοριών όχι μόνο για τις γνώσεις και δεξιότητες αλλά και συνολικά για το προφίλ του υποψηφίου, καθώς και η εμβάθυνση σε συγκεκριμένα καίρια ζήτσημα που σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης ώστε να κριθεί με ορθό, αποτελεσματικό και αξιοκρατικό τρόπο η καταλληλότητα. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο ωστόσο δεν αποκλείει τη χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο.

Το περιεχόμενο των ερωτήσεων της πρώτης θεματικής ενότητας είναι τέτοιο ώστε να εξετάζονται οι γνώσεις, η εμπειρία και το αξιακό σύστημα των υποψηφίων, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής των δεξιοτήτων στη πράξη. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται ερωτήσεις που στοχεύουν στον εντοπισμό των πραγματικών γνώσεων που δεν πρέπει να συγχέονται με προσωπικές εκτιμήσεις ή γνώμες καθώς και ερωτήσεως που αναφέρονται στο βιογραφικό του με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την εργασιακή του εμπειρία και δραστηριότητα. Επίσης είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις που εξετάζουν τη δυνατότητα εφαρμογής μιας ιδέας, μιας γνώσης ή μιας αξίας έτσι ώστε να εντοπιστούν συγκεκριμένες δεξιότητες. Πολύτιμες είναι επίσης και οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τον βαθμό αυτογνωσίας, επίγνωσης και κατανόησης των προθέσεων, των αρχών και των αξιών του υποψηφίου καθώς και

των συναισθηματικών και συμπεριφορικών αντιδράσεων του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Οι ερωτήσεις μπορούν να έχουν άμεση ή έμμεση μορφή ανάλογα με τον τρόπο προσέγγισης της απάντησης καθώς και να είναι γενικές ή ειδικές ανάλογα με το εύρος που ζητούν να καλυφτεί από συγκεκριμένο θεματικό πεδίο. Παράλληλα εκτός από τις βασικές ερωτήσεις ενδέχεται να ανακύψει η ανάγκη συμπληρωματικών ερωτήσεων, οι οποίες στοχεύουν είτε στη διευκρίνιση και την περαιτέρω ανάλυση μιας απάντησης είτε στην επιβεβαίωση της ορθής κατανόησης μιας απάντησης από την πλευρά του συνεντευκτή. Μια χρήσιμη μορφή ερωτήσεων που δίνει τη δυνατότητα άντλησης διευκρινιστικών πληροφοριών για θέματα που έχουν τεθεί στο πλαίσιο της συνέντευξης είναι οι ερωτήσεις με αναφορά σε ενδεικτικά παραδείγματα. Στην περίπτωση αυτή όμως οι συνεντευκτές θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε να μην κατευθύνουν τον υποψήφιο σε απαντήσεις ενδεχομένως περισσότερο αποδεκτές. Πολύτιμες πληροφορίες για την επιλογή προϊσταμένων μπορεί να δώσουν και οι ερωτήσεις με προσομοίωση καταστάσεων κυρίως για την εξέταση της εφαρμογής των γνώσεων των υποψηφίων και τη διαπίστωση των δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την προκηρυσσόμενη θέση ευθύνης (ΥπΔΑ, 2017).

Σε κάθε περίπτωση η δόμηση των ερωτήσεων πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην κατευθύνουν σε συγκεκριμένη απάντηση και να μην έχουν πολύπλοκη διατύπωση που μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση. Για παράδειγμα μια ερώτηση με πολλές προτάσεις κύριες η δευτερεύουσες, ασαφείς διατυπώσεις και λέξεις που χαρακτηρίζονται από αμφισημία ή πολυσημία δεν ενδείκνυνται για την εξυπηρέτηση του σκοπού της συνέντευξης που είναι να εντοπίσει τον κατάλληλο άνθρωπο για τη δεδομένη θέση ευθύνης και όχι αυτόν που θα αποκωδικοποιήσει καλύτερα την ερώτηση. Θα πρέπει επίσης να αποφεύγονται ερωτήσεις που χρησιμοποιούν λέξεις όπως «ποτέ» ή «πάντα» αποκτώντας έναν απόλυτο χαρακτήρα όπως και ερωτήσεις που μπορεί να γίνουν αντιληπτές ως προσβλητικές από την πλευρά του υποψηφίου.

Στη δεύτερη θεματική ενότητα της δομημένης συνέντευξης ο ν. 4369/2016 προβλέπει την ανάπτυξη ενός υποθετικού σεναρίου με σκοπό τη διαπίστωση των διοικητικών ικανοτήτων. Πρόκειται για μια ανοιχτή ερώτηση το περιεχόμενο της οποίας αναφέρεται στην υποθετική προσομοίωση μιας κατάστασης την οποία ο υποψήφιος καλείται να χειριστεί. Το εγχειρίδιο προτείνει πέρα από την εκφώνηση του υποθετικού

σεναρίου από το καθορισμένο κάθε φορά μέλος του αρμόδιου οργάνου, το σενάριο να λαμβάνεται και σε γραπτό κείμενο από τους υποψηφίους.

Για τη διαμόρφωση του σεναρίου λαμβάνονται υπόψη τόσο τα κριτήρια που προβλέπονται από τον νόμο, όσο και πρόσθετα κριτήρια που αποφασίζονται από το αρμόδιο όργανο σε συνάρτηση με την ανάλυση θέσης εργασίας. Υπενθυμίζεται ότι ο ν. 4619/2016 για τη δεύτερη θεματική ενότητα περιλαμβάνει ειδικά και γενικά κριτήρια. Στα ειδικά περιλαμβάνονται οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου, ενώ τα γενικά εξετάζουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την ικανότητα διαχείρισης χρόνου, τα ηγετικά χαρακτηριστικά και την έκφρασή τους υπό συνθήκες πίεσης, την ικανότητα του υποψηφίου να συντονίζει ομάδες εργασίας καθώς και τη δημιουργικότητά του. Τα πρόσθετα κριτήρια που βασίζονται στην ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, της αντιληπτικής ικανότητας, της ικανότητας επίτευξης του επιδιωκόμενου σκοπού, της προσαρμοστικότητας και της ευρηματικότητας.

3.4 Πραγματοποίηση της συνέντευξης

Το εγχειρίδιο προτείνει την ολοκλήρωση της διεξαγωγής της συνέντευξης για τη στελέχωση συγκεκριμένης θέσης ευθύνης μέσα σε μια ημέρα, προς διευκόλυνση του αρμόδιου οργάνου και με την προϋπόθεση ότι τηρείται η προβλεπόμενη από την ΥΑ χρονική διάρκεια. Παράλληλα το εγχειρίδιο αναφέρει ορισμένα προαπαιτούμενα ώστε να διασφαλιστεί η καλύτερη δυνατή απόδοση των υποψηφίων. Καταρχάς είναι σημαντικό να προβλέπεται ένας ευπρεπής χώρος αναμονής των υποψηφίων, ο οποίος να ευνοεί την αποφυγή συνάντησης μεταξύ εκείνων που έχουν υποβληθεί στη διαδικασία και εκείνων που βρίσκονται ακόμα σε αναμονή, καθώς και να ορίζεται ένας υπεύθυνος για υποδοχή των υποψηφίων, την ενημέρωσή τους και τη συνοδεία τους στο χώρο των συνεντεύξεων. Η τήρηση του ωρολογίου προγράμματος θα πρέπει να είναι αυστηρή και ταυτόχρονα να παρέχεται επαρκής χρόνος ανάμεσα στις συνεντεύξεις εάν οι συνεντευκτές τον χρειάζονται για διαβούλευση, ολοκλήρωση της αξιολόγησης ή και ξεκούραση. Το εγχειρίδιο προτείνει τη διαμόρφωση του χώρου της συνέντευξης έτσι ώστε οι συνεντευκτές και ο συνεντευξιζόμενος να κάθονται στο ίδιο επίπεδο εκατέρωθεν ενός τραπεζιού. Σημαντικό είναι να αποφεύγεται η αίσθηση ενός διαφορετικού status ανάμεσα στους υποψηφίους και την επιτροπή. Το κλίμα θα πρέπει να είναι άνετο με τις απαραίτητες διευκολύνσεις, όπως είναι η προσφορά νερού, αλλά

και τυπικό στο βαθμό που είναι απαραίτητο για την περιφρούρηση του κύρους και της αντικειμενικότητας της διαδικασίας. Η στάση των μελών του αρμόδιου οργάνου απέναντι στις απαντήσεις των υποψηφίων θα πρέπει να παραμένει ουδέτερη με την έννοια να μην επηρεάζει μέσω έκφρασης αξιολογικών κρίσεων και προσωπικών απόψεων. Σε κάθε περίπτωση όμως θα πρέπει να εκφράζεται ο σεβασμός απέναντι στην προσπάθεια των υποψηφίων και το ενδιαφέρον κατά τη διατύπωση των απόψεών τους. Είναι πολύ βασικό ο υποψήφιος να μη διακόπτεται μέχρι να ολοκληρώσει τις σκέψεις του και να του δίνεται εύλογος χρόνος για να σκεφτεί ιδιαίτερα για το υποθετικό σενάριο. Επίσης στο τέλος της διαδικασίας ο υποψήφιος είναι σημαντικό να έχει τη δυνατότητα να προσθέσει κάτι ή να απευθύνει κάποια ερώτηση στην επιτροπή. Η συνέντευξη ξεκινά με τις συστάσεις των μελών, ακολουθεί το διάγραμμα ερωτήσεων που έχει αποφασιστεί για όλους τους υποψηφίους, ενώ τηρούνται σε όλη τη διάρκεια πρακτικά.

Κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης κάθε μέλος έχει τον ρόλο του. Πιο συγκεκριμένα ο Πρόεδρος καλωσορίζει ευγενικά τον/την υποψήφιο/α, εξηγεί σύντομα τη διαδικασία και εποπτεύει την ροή της. Μετά την ολοκλήρωση της ενημερώνει για τα επόμενα βήματα κι ευχαριστεί τον/την υποψήφιο/α. Κάθε μέλος απευθύνει ερωτήσεις βάσει του διαγράμματος. Διευκρινιστικές ερωτήσεις γίνονται από το μέλος που έχει υποβάλλει τις αρχικές ερωτήσεις στο συγκεκριμένο θεματικό πεδίο. Όλα τα μέλη κρατούν σημειώσεις στο έντυπο αξιολόγησης. Το έντυπο αυτό είναι διαφορετικό ανάλογα με τη θέση ευθύνης και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των πρακτικών. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που υποβλήθηκαν, μια σύνοψη των παρατηρήσεων, την ατομική βαθμολογία κάθε μέλους και τη συνολική βαθμολογία που προκύπτει από τον μέσο όρο των ατομικών βαθμολογιών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η συνολική οριοθέτηση της συνέντευξης μπορεί να φτάσει έως και τα 1000 μόρια, 500 για κάθε θεματική ενότητα. Η οριοθέτηση διαμορφώνεται με βάση τα ειδικά και γενικά κριτήρια που προβλέπονται από τον νόμο, καθώς και από τα πρόσθετα κριτήρια που διαμορφώνονται με βάση την ανάλυση της θέσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα στην πρώτη θεματική ενότητα μπορούν να διατυπωθούν από μία ερώτηση για κάθε αξιολογούμενο κριτήριο ή να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικές ερωτήσεις που εξετάζουν ταυτόχρονα τον εντοπισμό συγκεκριμένων γνώσεων και την εφαρμογή των σχετικών δεξιοτήτων. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ότι για όλους τους

υποψηφίους που εξετάζονται για την πλήρωση συγκεκριμένης θέσης ευθύνης θα πρέπει να εφαρμόζεται ο ίδιος τρόπος εξέτασης με τον ίδιο αριθμό και την ίδια σειρά ερωτήσεων, τα ίδια αξιολογούμενα κριτήρια και την ίδια βαθμολογική κλίμακα.

Στη δεύτερη θεματική ενότητα βαθμολογούνται τα κριτήρια που προβλέπονται από τον νόμο ενώ εάν η επιτροπή αποφασίσει να θέσει και πρόσθετα κριτήρια θα πρέπει να συμφωνηθεί η κατανομή των μορίων σύμφωνα με τη βαρύτητα που έχει το κάθε πρόσθετο κριτήριο και αναφορικά με τις απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης.

Το εγχειρίδιο δεν προτείνει τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης στην πολύ αυστηρή της μορφή αλλά επιτρέπει τόσο τη διατύπωση διευκρινιστικών ερωτήσεων όσο και τη δυνατότητα των υποψηφίων να προσθέσουν κάποια άποψη στο τέλος ή να απευθύνουν ερώτηση στην επιτροπή. Ο σκοπός είναι η δομημένη συνέντευξη να αποτελέσει μια ουσιαστική διαδικασία ανατροφοδότησης ώστε να επιτευχτεί η καλύτερη δυνατή αντιστοιχία ανάμεσα στις ανάγκες του κάθε φορέα που προκηρύσσει τη θέση και τις προσφερόμενες υποψηφιότητες. Η απαρέγκλιτη τήρηση της μεθοδολογίας σε συνδυασμό με τη σύνθεση των αρμοδίων οργάνων από μέλη με υψηλό κύρος και επιστημοσύνη, εγγυώνται τη διαφανή, αξιοκρατική και αντικειμενική κρίση των υποψηφίων και την ανάδειξη των καταλληλότερων για την στελέχωση θέσεων ευθύνης.

4. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Σύμφωνα με τις διατάξεις και το πνεύμα του Συντάγματος στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εφαρμόζεται η αρχή της αξιοκρατίας. Στην περίπτωση μάλιστα της επιλογής προϊσταμένων κρίνεται ότι η εν λόγω αρχή δεν θα πρέπει να υπόκειται σε καμία εξαίρεση για λόγους δημοσίου συμφέροντος, καθώς είναι η ίδια η απαρέγκλιτη εφαρμογή της που το διασφαλίζει. Πέρα όμως από συνταγματική επιταγή, η αξιοκρατική επιλογή, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την πλήρωση θέσεων ευθύνης, είναι και απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποπολιτικοποιημένη και αποτελεσματική επιλογή ατόμων που θα βασίζεται στα αντικειμενικά και ουσιαστικά τους προσόντα και στον βαθμό ανταπόκρισης στις συγκεκριμένες απαιτήσεις της κάθε θέσης.

Παράλληλα, η αξιοκρατική διαδικασία επιλογής είναι μια διαδικασία διαφανής, η οποία σε συνδυασμό με την πρόβλεψη της τριετούς θητείας σε θέσεις ευθύνης δίνει κίνητρο σε ικανούς δημοσίου υπάλληλους να διεκδικήσουν υψηλόβαθμες θέσεις. Η δυνατότητα διεκδίκησης θέσεων ευθύνης προάγει την ενίσχυση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων όλου του προσωπικού, συνιστώντας ένα κίνητρο μάθησης που ανάγει τον δημόσιο τομέα σε ένα μεγάλο οργανισμό μάθησης και εγκαταλείποντας οριστικά το τεύλορικό μοντέλο οργάνωσης της εργασίας στο οποίο η μάθηση περιορίζεται στα διευθυντικά στελέχη, και το ειδικευμένο τεχνικό προσωπικό. Στο σύγχρονο μοντέλο η μάθηση αφορά όλο το προσωπικό και δε σχετίζεται με τις στενές απαιτήσεις μιας θέσης αλλά με τις μεγάλες προκλήσεις του δημοσίου τομέα και την απόκτηση οριζοντίων ικανοτήτων που μπορούν να αξιοποιηθούν σε οποιαδήποτε θέση εργασίας. Η αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων λοιπόν μπορεί να ιδωθεί ως ένα επιπλέον κίνητρο για μάθηση και αναβάθμιση του στελεχιακού δυναμικού του δημοσίου τομέα.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και την εμπειρία του ελληνικού δημόσιου τομέα στην επιλογή προσωπικού και ειδικότερα στην επιλογή προϊσταμένων, η συνέντευξη συνιστά το πιο σημαντικό εργαλείο για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση υπό την προϋπόθεση ότι παρέχονται τα εχέγγυα της αντικειμενικής και αξιοκρατικής διεξαγωγής της (Dipboye, 1992; Cooper, 2003). Αυτά κατά βάση είναι ο υψηλός βαθμός δόμησης της συνέντευξης που αυξάνει την αντικειμενικότητα, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της, η διενέργειά της από συλλογικό όργανο αποτελούμενο από μέλη που χαρακτηρίζονται από υψηλό κύρος και επιστημοσύνη, καθώς και η διαφάνεια της διαδικασίας (Salgado & Moscoso, 2002).

Ζωτικής σημασίας για την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία του εργαλείου, για τη διασφάλιση της παροχής ίσων ευκαιριών κατά την επικοινωνία εξεταστών υποψήφιων και την παροχή μιας κοινής βάσης σύγκρισης είναι η εκπαίδευση των μελών του αρμόδιου συλλογικού οργάνου στη διενέργεια της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων (Conway et al 1995; Huffcutt & Woehr 1999). Η εκπαίδευση είναι σημαντικό να προάγει την ανάπτυξη της ενεργητικής ακρόασης και την ικανότητα παρατήρησης, να διδάσκει μεθόδους εκτίμησης και αξιολόγησης πληροφοριών, τεχνικές διαμόρφωσης κριτηρίων και δόμησης ερωτήσεων, αξιοποιώντας κατάλληλα τις αναλύσεις των θέσεων εργασίας, καθώς και τρόπους εγκατάστασης κατάλληλων διαύλων επικοινωνίας και καλού κλίματος. Ο σκοπός είναι μέσα στον περιορισμένο χρόνο της συνέντευξης τα μέλη του αρμόδιου οργάνου να διερευνήσουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά και τα ουσιαστικά προσόντα των υποψήφιων που ταιριάζουν με την προς πλήρωση θέση και να καταλήξουν στην επιλογή του υποψηφίου με το καταλληλότερο προφίλ. Παράλληλα εκπαιδεύονται στην αποφυγή των πιο συχνών σφαλμάτων και διακρίσεων καθώς και στη συνεπή εφαρμογή του σχετικού θεσμικού πλαισίου ώστε να είναι δυνατή η δίκαιη και αντικειμενική σύγκριση των υποψήφιων.

Αρμόδιο για την εκπαίδευση των συνεντευκτών είναι το ΕΚΔΔΑ το οποίο προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που δίνει τη δυνατότητα πρακτικής εφαρμογής και εξάσκησης σε τεχνικές που χρησιμοποιούνται ευρέως σε διεθνές επίπεδο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Δυστυχώς μέχρι στιγμής δεν υπάρχουν δεδομένα αναφορικά με την επιτυχία του τρέχοντος συστήματος επιλογής προϊσταμένων και τη συμβολή της δομημένης συνέντευξης σε αυτό, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει και η κατάλληλη ανατροφοδότηση για το πρόγραμμα εκπαίδευσης των συνεντευκτών.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τόσο το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων όσο και το σχετικό εγχειρίδιο που έχει εκδώσει το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017) ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τις βασικές κατευθύνσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αξία της συνέντευξης ως αντικειμενικό αξιολογικό και αξιόπιστο εργαλείο επιλογής.

Κρίνεται ωστόσο σκόπιμο να διατυπωθούν κάποιες σκέψεις αναφορικά με τη διεξαγωγή του δεύτερου μέρους, ήτοι της ανάπτυξης του υποθετικού σεναρίου. Καταρχάς για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η εγκυρότητα μιας συνέντευξης υποθετικών καταστάσεων θα πρέπει να έχει προηγηθεί η συλλογή όλων των αναγκαίων στοιχείων και των εναλλακτικών τρόπων δράσης πάνω σε συχνά εμφανιζόμενες καταστάσεις, αξιοποιώντας τόσο την προσωπική κρίση των ατόμων που δομούν τις σχετικές ερωτήσεις όσο και τις απόψεις ειδικών, προηγούμενων κάτοχων της θέσης και ιεραρχικά ανώτερων στελεχών. Ακόμα όμως και αν η συγκρότηση των υποθετικών ερωτήσεων γίνει με τον πλέον κατάλληλο τρόπο, οι απαντήσεις των υποψήφιων σε αυτές ενδέχεται να περιοριστούν στη γνώση των βέλτιστων πρακτικών χωρίς να διασφαλίζουν ότι έχουν οι ίδιοι δείξει στο παρελθόν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές ή προτίθεται να αντιδράσουν με τον τρόπο αυτό στο μέλλον.

Η βιβλιογραφία άλλωστε αναγνωρίζει το γεγονός ότι η συνέντευξη υποθετικών καταστάσεων είναι ευκολότερη στη σχεδίαση αλλά τονίζει τις αυξημένες απαιτήσεις στην αξιολόγηση των απαντήσεων και προτείνει το συνδυασμό της με την συμπεριφορική (Barclay, 2001; Edenborough, 2005; Taylor & Small, 2002). Στη συμπεριφορική συνέντευξη οι ερωτήσεις έχουν στόχο την συγκέντρωση πληροφοριών για τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος αντέδρασε σε μια σειρά από προβλήματα ή καταστάσεις που χρειάστηκε να χειριστεί στο εργασιακό περιβάλλον, τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρθηκε στα άτομα με τα οποία συνεργάστηκε και τα αποτελέσματα που είχαν οι ενέργειές του. Ανταποκρίνεται λοιπόν περισσότερο στον ουσιαστικό στόχο της συνέντευξης να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες που σχετίζονται με τις ικανότητες του υποψήφιου, την προσωπικότητά του και τον τρόπο που χειρίστηκε επαγγελματικά θέματα στο παρελθόν.

Με βάση τα παραπάνω προτείνεται η αντικατάσταση του υποθετικού σεναρίου του δεύτερου μέρους με κάποιο συμπεριφορικό. Ο στόχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί με

την εφαρμογή της μεθόδου συνέντευξης STAR, η οποία μάλιστα διδάσκεται στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού προγράμματος των συνεντευκτών από το ΕΚΔΔΑ. Η μέθοδος παίρνει το όνομα της από τα αρχικά Situation (Κατάσταση), Task (Έργο), Actions (Ενέργειες), Results (Αποτελέσματα) και εστιάζει σε 4 σημεία: που και πότε ο υποψήφιος χρησιμοποίησε τη συγκεκριμένη γνώση ή δεξιότητα, τι έργο έπρεπε να διεκπεραιώσει, ποιες ενέργειες έκανε και ποια εργαλεία χρησιμοποίησε καθώς και τι αποτέλεσμα πέτυχε με αυτά. Στο τελευταίο σημείο ο υποψήφιος καλείται να επισημάνει τους λόγους της επιτυχίας ή αποτυχίας. Η δόμηση της μεθόδου είναι τέτοια που δεν επιτρέπει τη χρήση εξιδανικευμένων ή ασαφών απαντήσεων που επιχειρούν να χαϊδέψουν τα αυτιά των αξιολογητών και ευνοεί την υποστήριξη της απάντησης σε πραγματικά δεδομένα και γεγονότα.

Ένα επιπλέον προβληματικό σημείο συνιστά το ότι δεν έχουν μέχρι στιγμής διεξαχθεί μελέτες που να επιβεβαιώνουν τη σημαντική συμβολή της συνέντευξης στη διαδικασία επιλογής. Τα στοιχεία αυτά είναι παραπάνω από σημαντικά καθώς θα δώσουν τις κατάλληλες κατευθύνσεις για την καλύτερη προσαρμογή της διαδικασίας επιλογής στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού διοικητικού συστήματος, το οποίο υφίσταται ριζικές αλλαγές. Η δυναμική της σύγχρονης διοίκησης άλλωστε επιτάσσει τη δυνατότητα τεκμηριωμένης ανατροφοδότησης ιδιαίτερα σε καίριες διαδικασίες για την αποδοτικότητά της όπως είναι αυτή της διενέργειας δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων.

Παρά την αδιαφιλονίκητη αναγνώριση σε διεθνές επίπεδο της συμβολής της συνέντευξης στην επιλογή προϊσταμένων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, οι ερευνητές φαίνεται να συμφωνούν όλο και περισσότερο στο ότι ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιλογής συνδυάζει πολλές και διαφορετικές μεθόδους έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιλογή προσωπικού σε θέσεις ευθύνης καθώς στην περίπτωση αυτή τα λάθη στην επιλογή έχουν πολύ μεγαλύτερο κόστος (Polyhart & Schneider, 2002; Taylor & Small, 2002). Ιδιαίτερα στο ελληνικό διοικητικό σύστημα και σύμφωνα με το ισχύον νομικό πλαίσιο το αρμόδιο συμβούλιο για τη δομημένη συνέντευξη έχει στη διάθεσή του περιορισμένο χρόνο επαφής με τους υποψήφιους μέσα στο οποίο θα πρέπει να κάνει μια όσο το δυνατό πιο ολοκληρωμένη και εύστοχη αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων ευθύνης με μεγάλο

εύρος αρμοδιοτήτων. Το ερώτημα λοιπόν που τίθεται είναι σε ποιο βαθμό αρκεί η δομημένη συνέντευξη από μόνη της για την αποτελεσματική επιλογή προϊσταμένων, πάντα με την προϋπόθεση ότι πραγματοποιείται με βάση τις ισχύουσες ρυθμίσεις και τις οδηγίες και κατευθύνσεις που λαμβάνουν τα μέλη του αρμόδιου οργάνου κατά την εκπαίδευση τους ως συνεντευκτές. Δυστυχώς δεν υπάρχουν αριθμητικά στοιχεία για να υποστηρίξουν την επάρκεια ή μη της δομημένης συνέντευξης, είναι όμως λογικό να συμπεράνει κανείς ότι η συνδυαστική χρήση αξιόπιστων και αντικειμενικών εργαλείων που παρέχουν έγκυρες και ακριβείς πληροφορίες για την προσωπικότητα καθώς και για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ατόμου μπορεί να αυξήσει τα ποσοστά επιτυχίας στην επιλογή του καταλληλότερου για τη θέση υποψηφίου.

Αδιαφιλονίκητο ενδιαφέρον στην επιλογή ατόμων σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις εμφανίζει ο θεσμός των κέντρων αξιολόγησης, ο οποίος χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο. Ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα κέντρα αξιολόγησης αξιοποιούνται, λόγω του κόστους τους, μόνο για την επιλογή των ανώτερων διοικητικών στελεχών στη Μεγάλη Βρετανία και την Αυστραλία. Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μια μέθοδος επιλογής και ανάπτυξης προσωπικού κατά την οποία οι υποψήφιοι υποβάλλονται την ίδια χρονική στιγμή και στον ίδιο χώρο σε μια σειρά δοκιμασιών επιλογής. Οι δοκιμασίες αυτές εξαρτώνται από τις ειδικές απαιτήσεις της προς πλήρωση θέσης και η διάρκειά τους μπορεί να κυμαίνεται από λίγες ώρες μέχρι και λίγες ημέρες. Συνήθως όσο πιο υψηλόβαθμες είναι οι θέσεις οι δοκιμασίες είναι περισσότερες με αυξημένο δείκτη δυσκολίας ώστε να εκτιμηθεί καλύτερα η καταλληλότητα των υποψηφίων (Edenborough, 2005).

Σε γενικές γραμμές εάν προβλέπονται γραπτές εξετάσεις ή εξετάσεις που απαιτούν τη χρήση υπολογιστών, αυτές προηγούνται και στη συνέχεια ακολουθούν οι προφορικές και ομαδικές δοκιμασίες που αξιολογούν επικοινωνιακές κυρίως δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες, όπως είναι οι ασκήσεις με παιχνίδια ρολών. Η διαδικασία συνήθως ολοκληρώνεται με συνέντευξη από ομάδα συνεντευκτών. Πιο συγκεκριμένα ενδέχεται να χορηγηθούν ψυχομετρικά τεστ είτε γραπτώς είτε διαδικτυακά ειδικά σχεδιασμένα για να διαχωρίσουν τους υποψηφίους με τα απαραίτητα ποιοτικά χαρακτηριστικά για τη θέση. Αυτά είναι συνήθως δυο κατηγοριών. Στην πρώτη ανήκουν αυτά που αξιολογούν ικανότητες του υποψηφίου που σχετίζονται με τη θέση όπως η λεκτική ή αριθμητική ικανότητα, η αφηρημένη σκέψη, η αντίληψη του χώρου και η ικανότητα

διαγραμματικού συλλογισμού. Στη δεύτερη ανήκουν τα τεστ προσωπικότητας που εξετάζουν μεταξύ άλλων στάσεις και συμπεριφορές των υποψηφίων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και την ικανότητα τους να συνεργαστούν και να διαχειριστούν στρεσογόνες καταστάσεις. Τα παιχνίδια ρόλων βοηθούν στην αξιολόγηση της ικανότητας προτεραιοποίησης και λήψης αποφάσεων, ενώ οι ασκήσεις σε ομάδες των 6 με 10 ατόμων αναδεικνύουν τις ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων. Οι δοκιμασίες παρουσίασης αξιοποιούνται για την ανάλυση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των υποψηφίων καθώς και για την ικανότητα έκφρασης της άποψής τους πάνω στο θέμα που παρουσιάζουν.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τη διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης από πάνελ συνεντευκτών έτσι ώστε να γίνει η τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου λαμβάνοντας υπόψη τόσο την επίδοση στις προηγούμενες δοκιμασίες όσο και τις απαιτήσεις της θέσης.

Το υψηλό κόστος ωστόσο φαίνεται να είναι ο βασικός αποθαρρυντικός παράγοντας στο συνδυασμό εργαλείων αξιολόγησης για την επιλογή προϋσταμένων. Τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική βιβλιογραφία, ωστόσο, έχουν αναδείξει ότι η εφαρμογή περισσότερων εργαλείων μειώνει την πιθανότητα λανθασμένης επιλογής η οποία όταν πρόκειται για θέσεις ευθύνης μπορεί να αποβεί εξαιρετικά επιζήμια για τον φορέα (Σκούλας και Οικονομάκη, 1998; Cooper, 2003). Αντιθέτως, η σωστή επιλογή είναι η πλέον συμφέρουσα για τον φορέα, καθώς ο νέος προϊστάμενος θα αποδώσει άμεσα από τη στιγμή που η θέση ανταποκρίνεται στο προφίλ του. Παράλληλα, η υψηλή απόδοσή του όχι μόνο θα έχει θετικό αντίκτυπο στις αποδόσεις των υφισταμένων του αλλά και θα μειώσει την ανάγκη εποπτείας, ελέγχου και άμεσης κατάρτισής του με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πόρων.

Με βάση τα παραπάνω ακόμα κι εάν το κόστος λειτουργίας των κέντρων αξιολόγησης για την επιλογή προϋσταμένων είναι εξαιρετικά υψηλό για να αντεπεξέλθει ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή, δεν είναι απαγορευτικό να εξεταστεί η λειτουργία τους σε πιο περιορισμένη κλίμακα. Με δεδομένο ότι η σωστή επιλογή στην περίπτωση των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών είναι συνολικά επικερδής για τη δημόσια διοίκηση, προτείνεται η σταδιακή υιοθέτηση άλλων εργαλείων πριν τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης. Μια πρόταση θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι η διεξαγωγή γραπτής εξέτασης, η οποία δεν θα περιορίζεται στην αξιολόγηση γνώσεων

που θεωρούνται δεδομένες και άτομα με υψηλά τυπικά προσόντα, αλλά θα περιλαμβάνει μελέτες περιπτώσεις για την εκτίμηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και ποιοτικών χαρακτηριστικών που θεωρούνται απαραίτητα για το προσωπικό που στελεχώνει θέσεις ευθύνης, όπως είναι για παράδειγμα η ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, η ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς και η συναισθηματική νοημοσύνη. Στις εξετάσεις θα μπορούν να συμμετέχουν όλοι όσοι διεκδικούν τη θέση και η τελική τους βαθμολογία θα προστίθεται στη βαθμολόγηση των τυπικών τους προσόντων. Οι 7 επικρατέστεροι θα καλούνται σε δομημένη συνέντευξη.

Η ορθή επιλογή είναι σε κάθε περίπτωση πιθανότερη εάν η διαδικασία της συνέντευξης εστιάσει σε κρίσιμα για τη θέση εμπειρικά δεδομένα που να αναδεικνύουν τις ηγετικές ικανότητες των υποψηφίων. Τονίζεται μάλιστα ότι ιδιαίτερα στην περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία στην τρέχουσα φάση διανύει περίοδο ριζικών αλλαγών, τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε άτομα που καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης είναι αυτά που μπορούν πράγματι να αναβαθμίσουν τα κίνητρα, τους σκοπούς και τις αξίες του προσωπικού, να αλλάξουν την εταιρική κουλτούρα, να ενεργοποιήσουν την δυναμική συνεργασία και να προάγουν την επαγγελματική ωριμότητα ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Μια πολύ πρόσφατη μελέτη μάλιστα, συνδέει τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως είναι η παρακίνηση, η κινητοποίηση και η ενσυναίσθηση με τη δημιουργικότητα του προσωπικού. Η δημιουργικότητα έχει αναδειχτεί από τους ερευνητές ως πυρήνας της οικονομικής ανάπτυξης και του ανταγωνισμού στην ψηφιακή εποχή. Η ανάπτυξη της δημιουργικότητας μάλιστα στο προσωπικό των δημοσίων οργανισμών θεωρείται απαραίτητη για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της επίδοσης και της απόδοσης του δημοσίου τομέα. (Awang et al 2020).

Το προεξάρχων ίσως χαρακτηριστικό που βοηθά στη μετάβαση προς το ζητούμενο της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη (George, 2000). Σύμφωνα με τον Daniel Goleman ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ύψιστης σημασίας για την αποτελεσματική ηγεσία στους οργανισμούς και συνιστά παράγοντα που μπορεί να προβλέψει και να ενισχύσει την εργασιακή απόδοση και την συνολική αποτελεσματικότητα του φορέα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνήθως αξιολογείται από εξειδικευμένους ψυχολόγους οι οποίοι όμως όχι μόνο ανεβάζουν το κόστος της διαδικασίας αλλά μπορεί εν τέλει η εκτίμηση τους να μην αξιοποιείται στο μέγιστο μέσα στο πλαίσιο της εναρμόνισης με τις απαιτήσεις του οργανισμού που προκηρύσσει τη θέση. Εναλλακτικά προτείνεται η συνεργασία με ψυχολόγους για τη δόμηση του τμήματος της συνέντευξης που εστιάζει στις συμπεριφορικές απαιτήσεις του προς ανάληψη εργασιακού ρόλου. Πρόκειται για την αξιοποίηση του εργαλείου SO SMART (Wasylyshyn, 2003) το οποίο χρησιμοποιείται στο χώρο του management με επιτυχία εδώ και αρκετά χρόνια κι εξετάζει τις 4 διαστάσεις και ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, την αυτοδιαχείριση, την αυτοεκτίμηση, την εναρμόνιση και τη διαχείριση σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα γίνεται η συγκρότηση ενός πάνελ ερωτήσεων που μετρά την ικανότητα αναγνώρισης των ατομικών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των άλλων καθώς και την ικανότητα αξιοποίησης της επίγνωσης αυτής τόσο για την επίτευξη αποτελεσμάτων όσο και την καλύτερη διαχείριση σχέσεων. Ο προσδιορισμός των ερωτήσεων θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης και οι συνεντευκτές που θα το χρησιμοποιήσουν θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα. Το εργαλείο απευθύνεται σε περιορισμένο αριθμό υποψηφίων που πληρούν όλα τα τυπικά και τεχνικά προσόντα.

Η εφαρμογή του εργαλείου SOSMART σε συνδυασμό με την τεχνική STAR στο πλαίσιο της εξέτασης συμπεριφορικού σεναρίου αναμένεται να αυξήσει σημαντικά την πιθανότητα άντλησης των κρίσιμων πληροφοριών για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου.

Η προσθήκη της αξιολόγησης της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διαδικασία της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων θα μπορούσε επίσης να λειτουργήσει ως επιπλέον κίνητρο μάθησης για όλο το προσωπικό, καθώς σύμφωνα με τα δεδομένα της σύγχρονης νευροεπιστήμης το περιβάλλον και η μάθηση συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης σε σχέση με τις γενετικές συνιστώσες (Emmerling & Goleman, 2003). Με τον τρόπο αυτό ο δημόσιος τομέας θα στελεχώνεται από άτομα που καλλιεργούν τις ηγετικές τους ικανότητες σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Υπενθυμίζεται άλλωστε η πάντα επίκαιρη σκέψη του Μαξ Βέμπερ σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί και οι θεσμοί που αντέχουν στο χρόνο είναι

εκείνοι που καλλιεργούν ηγετικές ικανότητες σε όλο το σύστημα. (Goleman et al. 2002).

Εναλλακτικά για την αποτύπωση του επιπέδου συναισθηματικής νοημοσύνης των υποψηφίων προτείνεται η χρήση του Ερωτηματολογίου συναισθηματικής ικανότητας Emotional Competence Inventory (ECI) που αναπτύχθηκε από το Κέντρο Έρευνας και Καινοτομίας Hay Group (Wolff, 2005). Πρόκειται για εργαλείο αξιολόγησης 360 μοιρών, καθώς συνδυάζει την αυτοαξιολόγηση με την αξιολόγηση από προϊστάμενους και υφισταμένους ενισχύοντας την εγκυρότητα της διαδικασίας. Στηρίζεται στο ερευνητικό μοντέλο του Goleman και αξιολογεί 18 ικανότητες επιμερισμένες στους τομείς της αυτοεπίγνωσης, της αυτοδιαχείρισης, της κοινωνικής επίγνωσης και της διαχείρισης σχέσεων. Η συμπλήρωση του απαιτεί 30-45 λεπτά. Οι υποψήφιοι μπορούν να το συμπληρώνουν κατά την έναρξη της δομημένης συνέντευξης, ενώ τα μέλη του αρμόδιου οργάνου θα μπορούν κατά την προετοιμασία τους, παράλληλα με τις αναλύσεις θέσεων εργασίας, να παραλαμβάνουν και τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τους προϊστάμενους και υφισταμένους των υποψηφίων.

Τονίζεται ωστόσο ότι πριν την χρήση οποιουδήποτε ψυχομετρικού εργαλείου με σκοπό την ενίσχυση της διαδικασίας της δομημένης συνέντευξης για την επιλογή προϊσταμένων, θα πρέπει να έχει προηγηθεί σε πρώτη φάση η χορήγηση άδειας, η μετάφραση και η προσαρμογή του στο ελληνικό σύστημα δημοσίας διοίκησης και στη συνέχεια να ακολουθήσει η στάθμισή του με τη χορήγηση σε άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα.

Συμπερασματικά, η εξέλιξη του ελληνικού συστήματος επιλογής προϊσταμένων εναρμονίζεται τόσο με τις συνταγματικές επιταγές όσο και με τις προτάσεις της διεθνούς βιβλιογραφίας και προκρίνει τη δομημένη συνέντευξη ως εργαλείο αξιοκρατικής επιλογής του κατάλληλου υποψήφιου. Διαρκές ζητούμενο ωστόσο αποτελεί η μεγιστοποίηση της αξίας του υπό εξέταση εργαλείου επιλογής. Υπό αυτό το πρίσμα προτείνεται η αντικατάσταση του υποθετικού σεναρίου του δεύτερου μέρους με συμπεριφορικό σενάριο, το οποίο εξυπηρετεί καλύτερα τον σκοπό της συνέντευξης, τον εντοπισμό δηλαδή των ικανοτήτων και των στοιχείων της προσωπικότητας του υποψηφίου σε συνάρτηση με το πώς χειρίστηκε κρίσιμα εργασιακά ζητήματα στο παρελθόν. Η χρήση της μεθόδου STAR διασφαλίζει ότι τα λεγόμενα των υποψηφίων είναι αληθή και μη εξιδανικευμένα. Παράλληλα προτείνεται η σταδιακή προσθήκη

επιμέρους εργαλείων πριν τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης σύμφωνα με το πρότυπο των κέντρων αξιολόγησης, ώστε αφενός το κόστος να είναι ελεγχόμενο και αφετέρου να ενισχύεται η πιθανότητα της βέλτιστης επιλογής υποψηφίου. Προκρίνεται μάλιστα η αξιολόγηση της συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς η σύνδεσή της με τις ηγετικές ικανότητες και την αύξηση των εργασιακών επιδόσεων των οργανισμών έχει τεκμηριωθεί σε διεθνές επίπεδο.

Σε κάθε περίπτωση προτεραιότητα έχει η διαμόρφωση ενός συστήματος ανατροφοδότησης αναφορικά με την επιτυχία της δομημένης συνέντευξης στην επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, καθώς με αυτόν τον τρόπο οι προτάσεις βελτίωσης θα έχουν τον σωστό προσανατολισμό και οι αλλαγές θα είναι στοχευμένες και μεθοδικές. Ιδιαίτερα στη σημερινή συγκυρία των υψηλών απαιτήσεων και προκλήσεων για τη δημόσια διοίκηση, η αποτελεσματική επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση είναι ζωτικής σημασίας για την άρτια εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Βιβλιογραφία

Πρωτογενείς πηγές

Σύνταγμα της Ελλάδας ΦΕΚ 120 Α΄/27-6-2008

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992: Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.

Νόμος 2190/1994 - ΦΕΚ 28/Α/3-3-1994 : Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης

Νόμος 3051/2002 - ΦΕΚ 220/Α/20-9-2002: Συνταγματικά κατοχυρωμένες ανεξάρτητες αρχές, τροποποίηση και συμπλήρωση του συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και συναφείς ρυθμίσεις.

Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Νόμος 3320/2005 - ΦΕΚ 48/Α/ 23.2.2005: Ρυθμίσεις θεμάτων για το προσωπικό του Δημοσίου και των νομικών προσώπων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και για τους Ο.Τ.Α

Νόμος 3528/2007- ΦΕΚ Α΄ 26/ 9.2.2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

Νόμος 3584/2007 - ΦΕΚ 143/Α/28-6-2007: Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

Νόμος 3839/2010- ΦΕΚ Α 51/29.3.2010: Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια - Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.

Νόμος 4024/2011- ΦΕΚ Α΄226/27.10.2011: Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.

Νόμος 4250/2014- ΦΕΚ Α' 74/26-03-2014: Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις

Νόμος. 4275/2014- ΦΕΚ Α 149/15.7.2014: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.

Νόμος 4369/2016- ΦΕΚ Α'33/27.2.2016: Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις .

Νόμος 4533/2018- ΦΕΚ Α'75/27.04.2018: Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις.

Νόμος 4590/2019 - ΦΕΚ 17/Α/7-2-2019: Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.

Νόμος 4674/2020 - ΦΕΚ 53/Α/11-3-2020: Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις.

Κοινή Υπουργική Απόφαση ΔΙΔΑΔ/Φ.35.50/2375/οικ.9721/2018 - ΦΕΚ 936/Β/16-3-2018:Τροποποίηση της κοινής υπουργικής απόφασης με θέμα «Διεξαγωγή δομημένης συνέντευξης κατά την επιλογή προϊσταμένων».

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Ανθόπουλος, Χ. (2008). *Το Ελληνικό Πολιτικό Σύστημα ως Κομματοκρατία*, στο Κρίση του Ελληνικού Πολιτικού Συστήματος; Κοντιάδης, Ξ.Ι. και Ανθόπουλος, Χ. Κέντρο Ευρωπαϊκού Συνταγματικού Δικαίου - Ίδρυμα Θεμιστοκλή και Δημήτρη Τσάτσου, Αθήνα: Παπαζήσης, σελ. 111-138.

- Βεβετσανοπούλου, Μ. (2014) Κακοδιοίκηση και Διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση - Ελεγκτικοί Μηχανισμοί, Αθήνα –Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καλτσόγια-Τουρναβίτη, Ν. (1996), Κριτήρια Επιλογής των Ανώτερων Στελεχών της Ελληνικής Δημόσιας Διοικήσεως και οι Πραγματικές Προϋποθέσεις Εφαρμογής τους. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης* 2, 31-80.
- Κουτσούκης, Κ., Σκλιάς, Π. (2005). *Διαφθορά και σκάνδαλα στη Δημόσια Διοίκηση και την πολιτική*, Αθήνα: Σιδέρης .
- Κτιστάκη, Σ. Ν. (2010), Μεταβολή του Συστήματος Επιλογής Προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και Αξιοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, 16, 63-93.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2006) *Κράτος των Πολιτών. Προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού*, Αθήνα: Λιβάνης.
- Μαυρομούστακου, Η. (2016). *Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων. Πρόσληψη και Υπηρεσιακή Εξέλιξη*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Μπένος.
- Πικραμένος, Μ. Ν.(2008). Το Νομοθετικό Καθεστώς των Ανώτατων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό Διαρκή Μεταρρύθμιση: Ο Δικαστικός Έλεγχος των Νομοθετικών Επιλογών, *Νομικό Βήμα* 56(9), 2301-2333.
- Πραβίτα, Μ.Η. (2017). *Η Αναδιοργάνωση των Δομών της Κεντρικής Διοίκησης του Κράτους και η Πρόκληση Σύγκλισης με τις Υποχρεώσεις της Χώρας στο Πλαίσιο των Μνημονίων Συνεργασίας*, στο Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση: Οι Πολλαπλές Κρίσεις και οι Προκλήσεις του Μέλλοντος – Τιμητικός Τόμος για τον Παναγιώτη Κ. Ιωακειμίδη , Σουζάννα Βέρνυ και Αντώνης Κόντης, Αθήνα: Παπαζήσης, σελ. 813-830.

Πραβίτα, Μ.Η. (2018) Η αναδιοργάνωση των υπηρεσιακών συμβουλίων των δημόσιων υπαλλήλων. Επαγγελματισμός έναντι πολιτικοποίησης. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 44, (1), 49-75.

Σωτηρέλης, Γ. (2000). *Σύνταγμα και Δημοκρατία στην εποχή της «παγκοσμιοποίησης»*, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Σωτηρέλης, Γ., Ξηρός, Θ. (2001). *Η Αναθεώρηση του Συντάγματος (1993-2001)* Διοίκηση και Πολιτεία - Τεκμήρια 5, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (1996). *Γραφειοκρατία και Πολιτική Εξουσία, Κοινωνιολογική Έρευνα των Σχέσεων Διοίκησης και Πολιτικής στην Ελλάδα της Δεκαετίας του '80*, Θεσμοί της Ελληνικής Κοινωνίας 5, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Τάχος, Α. Ι., Συμεωνίδης, Ι.Λ. (2007). *Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα, τόμ.ΙΙ, Γ'*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2017), «Εγχειρίδιο – Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης», Ν. 4369/2016 (Α'33), Υ.Α. ΔΛΔΑΔ/Φ.35.46/2267/οικ.32096/16.12.2016 (Β' 4123), Εθνικό Τυπογραφείο

Χρυσόγονος, Κ. (2002). *Ατομικά και κοινωνικά δικαιώματα*, Αθήνα-Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλας.

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

Anderson, N.D., Shackelton, V.J. (1993). *Successful selection interviewing*. Blackwell Publishers.

Awang, A.H., Haron, M., Zainuddin Rela, I. and Saad, S. (2020), "Formation of civil servants' creativity through transformative leadership", *Journal of Management Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0142>.

Barclay, J.M. (2001). Improving selection interviews with structure: Organisations' use of "behavioural" interviews *Personnel Review* 30 (1), 81-101.

Campion, M.A., Pursel, E.D., Brown, B.K. (1997). Structured Interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41 (1), 25-42.

Conway, J.M., Jako, R.A., Goodman, D.F. (1995). Additional Construct validity evidence for the task contextual performance distinction. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3-13.

Cook M. (2005). *Personnel selection: Adding value through people* (4th). West Sussex: John Wiley & Sons

Cooper D., Robertson T.I., Tinline G. (2003). *Recruitment and selection: A Framework for success* (3rd). London: Thomson learning

Corbridge M., Pilbeam S. (1998). *Employment Resourcing*. Essex: Pearson Education Limited.

Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*, 7th ed, (England wood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 174

Dipboye, R.L. (1992). Selection interviews: Process perspectives. Cincinnati, OH: South-Western.

Dipboye, R.L. (1994). Structured and Unstructured Selection Interviews: Beyond the job-fit model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12 79-123

Dye, C.F. (2007). Hiring: Get it right the first time *Healthcare Financial Management* 61(3) 116-118.

Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection, and performance : a manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centres* Great Britain: Kogan page limited

Emmerling, R. J., and Goleman, D., (2003). Emotional intelligence: issues and common misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence. Vol. 1*, pp. 1-19.

Fiske, S.T., Neuberg, S.L. (1990) A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation

on Attention and Interpretation *Advances in Experimental Social Psychology*, 23 (C), 1-74.

Fried, B.J., Fottler, M.D., Johnson, J.A. (2005) *Human resources in Healthcare: Managing for Success (2nd)*, Chicago: Health Administration Press

Gatewood, D.R., Field, S.H.(2001). *Human Resource Selection (5th)*:Ohio South-Western Thomson Learning

George, J.M. (2000), Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.

Herriot, P.(1989). *Selection as a social process* in Smith M, Roberson I.V., *Advances in selection and assesement*, (171-187). Oxford, England:John Wiley & Sons.

Hufcutt, A.I., Weekley J.A, Wiesner, W.H., Degroot T.G.,Gasey, G. (2001). Comparison of Situational and Behavioural Description Interview Questions for higher level positions. *Personnel Psychology*, 54, 619-644.

Huffcutt, A.I, Woehr, D.J. (1999). Further analysis of employment interview validity: a quantative evaluation of interviewer- related structuring methods. *Journal of Organisational Behavior*, 20 549-560.

Koenig, C.J., Klehe, U.C., Berchtold, M., Kleinmann, M. (2010). Reasons for being selective when choosing personnel selection procedures *International journal of selection and assesment*, 18, 1, 17-27.

Latham, G.P., Saari, L.M. (1984). Do people do what they say? Further Studies on the Situational Interview. *Journal of Applied Psychology*, 65(4) 422-427.

Latham, G.P., Skarlicki D.P. (1995) Criterion-Related Validity of the Situational Patterned Behavior Description Interviews with Organizational Citizenship Behavior. *Human Performance*, 8 (2), 67-80.

McDniel, M.A., Whetzel, D.L., Schmidt, F.L., Maurer, S. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 599-616.

Morgeson, F. (2012). The science of talent selection- The key is hiring people who are highly skilled and fit the organizational culture *Health management technology*, 33(4), 26-27.

Muir, J. (1988). Recruitment and Selection *Management Services*, Nov., 12-15.

Papalexandris, N., (1997) "Issues and Prospects of Internationalization among Greek SME's", 24th International Small Business Congress, Taipei, Taiwan.

Polyhart, R.E., Schneider D (2002). A multi level perspective on personnel selection research and practice: implications for selection system design, assessment and construct validation. In *The many faces of multi-level issues* (95-140). Emerald Group Publishing Limited.

Salgado, J., Mosco, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 (3) 299-324.

Sanchez, I.J., Levine, L.E. (1999). *Is job analysis dead, misunderstood or both? New Forms of Work Analysis and Design* in Kraut A.I, Korman A.K., *Evolving Practices in Human Resources Management: Responses to a Changing Way of Work* (43-68). San Francisco: Jossey- Bass.

Taylor, P.J., Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta analytical comparison of situational and past behavior employment interview questions. *Journal of occupational and organizational Psychology*, 64 (6), 669.

Thornton, G.C. (2015) *Assessment Centers Human Resource Management Volume 5* Wiley Online Library.

Torrington, D., Hall, L. (1998). *Human Resources Management* (4th). Prentice Hall Europe.

Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting psychology journal: practice and research*, 55(2),94.

Wiesner, W.H., Cronshaw S.H., (1998). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview *Journal of Occupational Psychology*, 61 275-290.

Wolff, S.B. (2005) *Emotional Competence Inventory (ECI)* Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΛΟΜΕΛ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr

