



**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ**

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**



**ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ**

**ΠΡΑΞΗ/ΥΠΟΕΡΓΟ 5:** *«ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ 2011-2015 – ΠΡΑΞΕΙΣ ΙΝΕΠ»*,  
κωδ. ΟΠΣ. 357057

**Κατηγορία Δράσης 3:** «Δημιουργία Εκπαιδευτικού Υλικού και υλικού πιστοποίησης για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:** Αρ. πρωτ. 7236/31-7-2014 «Για τη δημιουργία Οδηγού – Εγχειριδίου, εκπαιδευτικού υλικού και υλικού πιστοποίησης για το επιμορφωτικό πρόγραμμα με τίτλο «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**ΕΠΙΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ**

**«ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

**Συντονίστρια**

Αναστασία Ζωγράφου

**Συγγραφείς**

Δρ. Ευαγγελία-Αναστασία Βασσάλου, Ειδική Επιστήμονας ΑΣΕΠ.

Δρ. Μαρία Ραμματά, Υπεύθυνη Σπουδών και Έρευνας ΙΝ.ΕΠ.

Χάρης Παπαδάκη, Ειδική Συνεργάτιδα Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2014**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1: ΤΟ ΝΕΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (Ν. 4275/2014, ΦΕΚ 149, 15.07.2014) .....	5
1.2 Διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων : στάδια και υλοποίηση.....	6
1.3 Οι θεσμοί και τα συλλογικά όργανα που εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων .....	11
I. Το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) σε κάθε Υπουργείο.....	11
II. Τα Συμβούλια Συνέντευξης Προϊσταμένων (ΣΣΠ) .....	12
III. Το Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων ΚΑΙ ΤΟ Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης προϊσταμένων (Κ.Σ.Σ.Π.) .....	13
IV. Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ).....	14
V. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).....	15

### ΕΝΟΤΗΤΑ 2: ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ : ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ

ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΣΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ .....	17
2.1 Καθορισμός του προφίλ- περιγράμματος της υπό πλήρωσης θέσεως εργασίας .....	20
2.2. Διαδικασία διεξαγωγής δομημένης συνέντευξης .....	25
2.2.1. Πρώτη φάση : Πριν την έναρξη της συνέντευξης.....	25
2.2.2. Δεύτερη φάση : Κατά την διάρκεια της συνέντευξης .....	31
2.2.3. Τρίτη Φάση : Μετά την συνέντευξη (Αξιολόγηση) .....	32

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ .....

Βιβλιογραφία.....	42
-------------------	----

### ΕΝΟΤΗΤΑ 4: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ - ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ .....

4.1 Σημασία της συνέντευξης.....	45
4.2 Ρόλοι και αρμοδιότητες του Συμβουλίου Συνέντευξης κατά τη 2 <sup>η</sup> φάση .....	47
4.3 Βασικά χαρακτηριστικά συνέντευξης .....	48
4.4 Είδη της συνέντευξης .....	51
4.4.1 Από τη μη δομημένη έως τη δομημένη συνέντευξη .....	51
4.4.2 Πλεονεκτήματα των δομημένων συνεντεύξεων.....	53
4.5 Οργάνωση της διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης .....	55
4.6 Τύποι δομημένης συνέντευξης.....	57
4.6.1 Βιογραφική συνέντευξη (biographical).....	57

4.6.2 Συνέντευξη γνώσεων (knowledge).....	58
4.6.3 Συνέντευξη υποθετικών καταστάσεων (situational) .....	59
4.6.4 Συμπεριφορική Συνέντευξη (behavioral) .....	61
4.7 Μέθοδος αλληλουχίας ερωτήσεων STAR.....	62
4.8 Τύποι και σχεδιασμός ερωτήσεων.....	65
4.8.1 Τύποι ερωτήσεων .....	65
4.8.2 Σχεδιασμός ερωτήσεων .....	68
4.8.3 Σημεία προσοχής ή αποφυγής .....	69
4.9. Ασκήσεις .....	72
4.9.1 Άσκηση σχεδιασμού ερωτήσεων .....	72
4.9.2 Άσκηση για τον εντοπισμό των ερωτήσεων προς αποφυγή.....	73
4.9.3 Άσκηση για τη διατύπωση ερωτήσεων παρέμβασης ή διερεύνησης .....	73
4.10 Τήρηση σημειώσεων .....	74
4.11 Διαδικαστικά θέματα.....	75
4.12 Παράρτημα.....	78
4.12.1 Οδηγός ενδεικτικών πεδίων και ερωτήσεων ανά θεματική ενότητα.....	78
4.12.2 Υπόδειγμα ατομικού φύλλου εργασίας.....	79
Βιβλιογραφία.....	80
ΕΝΟΤΗΤΑ 5: ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ .	83
5.1. Ο καλός συνεντευκτής.....	88
ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	89
Εισαγωγή.....	89
6.1 Τι μας ζητάει ο νόμος για την αξιολόγηση;.....	90
6.2 Κατανοώντας τη φόρμα αξιολόγησης: .....	92
6.3 Πως βαθμολογούμε; Ευθύνες και Ρόλοι κατά την αξιολόγηση .....	96
6.4 Χρήση της κλίμακας για την αξιολόγηση των επιμέρους κριτηρίων;.....	98
6.5 Πώς οι Διοικητικές Ικανότητες εντάσσονται στην κλίμακα αξιολόγησης;.....	99
6.6 Ας δώσουμε ένα παράδειγμα.....	105
Βιβλιογραφία.....	107
6.8 Παράρτημα.....	108
6.8.1 Υπόδειγμα ατομικού φύλλου εργασίας .....	109
6.8.2 Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊσταμένου γενικής διεύθυνσης.....	110

6.8.3 Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊσταμένου διεύθυνσης.....	111
6.8.4 Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊσταμένου τμήματος.....	112
6.8.5 Πλαίσιο Διοικητικών Ικανοτήτων .....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΟΣΘΕΤΟ ΧΡΗΣΙΜΟ ΥΛΙΚΟ .....	114

## **ΕΝΟΤΗΤΑ 1**

### **ΤΟ ΝΕΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ (Ν. 4275/2014, ΦΕΚ 149, 15.07.2014)**

**Σκοπός της διδακτικής ενότητας :** Να παρουσιαστεί το γενικότερο πλαίσιο επιλογής προϊσταμένων και κυρίως η διαδικασία εφαρμογής της επιλογής μέσα από την προφορική ατομική συνέντευξη. Να παρουσιαστούν οι προδιαγραφές για την διεξαγωγή μίας δίκαιης, αντικειμενικής και πιστοποιημένης διαδικασίας που θα οδηγήσει στον εντοπισμό των καταλληλότερων να στελεχώσουν τις θέσεις Προϊσταμένων

#### **Προσδοκώμενα αποτελέσματα :**

- ❖ *Οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά το προτεινόμενο νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων*
- ❖ *Να απαλειφθούν οποιεσδήποτε σχετικές απορίες ως προς την διαδικασία υλοποίησης του νέου συστήματος και τους ρόλους που έχουν αναλάβει τα διακριτά όργανα και θεσμοί*
- ❖ *Να ενσωματωθεί στην διοικητική κουλτούρα των φορέων η νέα πιστοποιημένη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων*

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας που πρόκειται να αναλυθεί :** Τα θεσμικά όργανα που εμπλέκονται στην διαδικασία επιλογής. Ο ρόλος των μελών των Συμβουλίων Επιλογής Προϊσταμένων

Με το νέο θεσμικό πλαίσιο που εισάγει ο Ν. 4275/2014 (ΦΕΚ 149, 15.07.2014) επανακαθορίζονται οι προϋποθέσεις και τα κωλύματα επιλογής υποψηφίων για την πλήρωση των θέσεων Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, ενώ αναθεωρείται πλήρως η διαδικασία επιλογής στελεχών στον δημόσιο τομέα στην βάση της ανάδειξης των ικανότερων και καταλληλότερων να στελεχώσουν τις ανώτερες θέσεις ευθύνης. Στόχος της μεταρρυθμιστικής αυτής προσπάθειας είναι να υπηρετήσει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται τις αρχές της ίσης μεταχείρισης, της αξιοκρατίας και της αμεροληψίας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας προαγωγών των δημοσίων υπαλλήλων. Στο πλαίσιο των παραπάνω αυτών συνταγματικών αρχών, επιδιώκεται η

θέσπιση κοινά αποδεκτών κριτηρίων που αφορούν τα επαγγελματικά και τεχνικά προσόντα, την εργασιακή και διοικητική εμπειρία των υποψηφίων, τις ικανότητες, στάσεις και δεξιότητές τους βάσει μίας αποδεκτής αξιολόγησης από τα αρμόδια όργανα επιλογής που θα δώσει την δυνατότητα συμμετοχής, σε όλα τα στάδια της διαδικασίας αυστηρά, μόνον όσων δημοσίων υπαλλήλων εντάσσονται στην εκάστοτε κατηγορία προσόντων που ο νόμος ορίζει. Το νέο θεσμικό πλαίσιο καθορίζει έτσι, τα κριτήρια επιλεξιμότητας υπαλλήλων για κάθε στάδιο επιλογής, μειώνοντας στο ελάχιστο την υποκειμενικότητα και την παρεμβολή οποιασδήποτε αυθαιρεσίας θα μπορούσε να είναι επιζήμια για την αξιοπιστία της διαδικασίας. Η όλη διαδικασία διέπεται από τις αρχές της «ποιότητας» και της «αξιοκρατίας» (meritocracy) σε κάθε στάδιο της αξιολόγησης (για παράδειγμα για κάθε στάδιο υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία που αιτιολογούν την διατήρηση της κάθε υποψηφιότητας και την ένταξή της στο επόμενο στάδιο, ή ακόμη στο προφορικό στάδιο όπου τηρούνται πρακτικά και ειδικό έντυπο συνέντευξης ώστε να τεκμηριώνεται η βαθμολογία) που μπορεί ακόμη και να αποτελέσουν αντικείμενο δικαστικού ελέγχου.

Η σημασία της επιλογής των προσοντούχων και καταλληλότερων να στελεχώσουν θέσεις ευθύνης είναι καίριας σημασίας, δεδομένης της αναδιοργάνωσης των δομών των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να είναι λιγότερες σε αριθμό (συρρίκνωση των θέσεων ευθύνης κατά περίπου 40%) και πιο ευέλικτες, γεγονός που τις καθιστά πλέον επιφορτισμένες με ένα ευρύτερο φάσμα αρμοδιοτήτων.

## **1.2 Διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων : στάδια και υλοποίηση**

Μέσα από την διαδικασία επιλογής/προαγωγής προσωπικού αναφερόμαστε σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων και διαδικασιών που χρησιμοποιείται για την νόμιμη απόκτηση ενός επαρκούς αριθμού ταλαντούχων ανθρώπων στη σωστή θέση, τη σωστή στιγμή, έτσι ώστε οι άνθρωποι και η οργάνωση να μπορούν να επιλέξουν ο ένας τον άλλον ανάλογα με τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα συμφέροντα τους (Schuler, R.S. and Jackson, S.E. 1987). Μέσα λοιπόν από την διαδικασία επιλογής/προαγωγής που θα καταλήξει στην τοποθέτηση του κατάλληλου υπαλλήλου σε θέση εργασίας, τόσο η οργάνωση επιδιώκει την κάλυψη των επιχειρησιακών και οργανωσιακών της στόχων, όσο και ο υποψήφιος επιδιώκει την ικανοποίηση των

επαγγελματικών του προσδοκιών και των προσωπικών του φιλοδοξιών. Η επιλογή του εργαλείου της συνέντευξης προσδίδει στα μέλη επιλογής τη «δυνατότητα να διαμορφώσουν γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης για την οποία κρίνεται» (ΦΕΚ 2661, τεύχος Β', 08/10/2014, «Τρίτο στάδιο επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων – Δομημένη συνέντευξη», άρ. 1).

Στην πράξη, η διαδικασία επιλογής ξεκινά από την ίδια την έκδοση της προκήρυξης των κενών οργανικών θέσεων και ολοκληρώνεται με την έκδοση της απόφασης του οικείου οργάνου για την τοποθέτηση του επιλεγέντος Προϊσταμένου οργανικής μονάδας. Για την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Δ/σεων, Δ/σεων και Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου με τις παραπάνω οργανικές μονάδες, διενεργείται μία διαδικασία σε τρία διαδοχικά στάδια.

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

**Κατά το δεύτερο στάδιο επιλογής που θα αφορά όσους έχουν επιτυχώς ελεγχθεί και πληρούν τα οριζόμενα παραπάνω κριτήρια, διενεργείται γραπτός διαγωνισμός από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ).** Ο διαγωνισμός αυτός μπορεί να έχει την μορφή ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών σε θέματα διακρίβωσης των γνώσεων των υποψηφίων, ερωτήσεων ελεύθερης ανάπτυξης σε θέματα άσκησης διοίκησης ή/και συνδυασμού των δύο παραπάνω. Ειδικά για τους Προϊσταμένους Γενικών Διευθύνσεων η γραπτή δοκιμασία θα αφορά περισσότερο στην διαπίστωση των ικανοτήτων τους να συντάξουν ένα κείμενο όπου θα αποτυπώνεται η ικανότητα σύνθεσης, ανάλυσης και διατύπωσης τεκμηριωμένων

προτάσεων. Το αντικείμενο της γραπτής εξέτασης για τις θέσεις των Προϊσταμένων Γενικών Δ/σεων και Διευθύνσεων θα προσδιορίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά της προκηρυσσόμενης θέσης ευθύνης με βάση το περίγραμμά της.

**Κατά το τρίτο στάδιο συμμετοχής διενεργείται δομημένη συνέντευξη** για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ευθύνης από το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (Σ.Σ.Π.) τα μέλη του οποίου πιστοποιούνται μέσω ειδικής επιμόρφωσης για τον σκοπό αυτό από το ΕΚΔΔΑ. Το στάδιο αυτό διενεργείται σύμφωνα με τα άρθρα 85 και 86 του ΥΚ, όπως αντικαταστάθηκαν με το άρθρο 1 του ν. 4275/2014 και την αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.40/2029/οικ.24002/2-10-2014 (Β' 2661) Υπουργική Απόφαση από το Κεντρικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων του άρθρου 158 του ΥΚ, όπως συγκροτείται μεταβατικά με τις διατάξεις του άρθρου 5 παρ. 7δ του ν. 4275/2014. Κατά το στάδιο αυτό καλείται ανά προκηρυσσόμενη θέση/ομάδα θέσεων τετραπλάσιος αριθμός υποψηφίων των προκηρυσσόμενων θέσεων που προκύπτει από την φθίνουσα σειρά κατάταξης των υποψηφίων με βάση τη βαθμολογία που έλαβαν στη γραπτή εξέταση. Στη συνέντευξη καλούνται και όσοι ισοβάθμισαν με τον τελευταίο υποψήφιο που καλείται στο στάδιο της συνέντευξης. Σε περίπτωση που ο αριθμός των υποψηφίων που καλούνται σε συνέντευξη υπολείπεται του τετραπλάσιου αριθμού κατά τα ανωτέρω, καλούνται όσοι υποψήφιοι υπάρχουν.

Η εισαγωγή αυτής της μεθόδου κρίθηκε απαραίτητη προκειμένου να εντοπιστούν τα προσόντα των υποψηφίων γεγονός που θα ήταν αδύνατο να γίνει, μέσα από τον γραπτό διαγωνισμό, ή με εκτίμηση των στατικών προσόντων των υποψηφίων (π.χ. πτυχίων, πιστοποιητικών, ξένων γλωσσών, κ.ά.). Έτσι, με την διαδικασία της συνέντευξης διερευνώνται τα δυναμικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων Προϊσταμένων εισάγοντας τρεις δικλίδες ασφαλείας :

- Η συνέντευξη είναι δομημένη και αξιολογεί με ενιαίο τρόπο τις δεξιότητες/ικανότητες/εμπειρία των υποψηφίων απευθύνοντας, όμοιες ή παρεμφερείς, ερωτήσεις προς τους υποψηφίους που σχετίζονται με το περίγραμμα της θέσης εργασίας και τις προδιαγραφές της. **Επιπλέον, τηρούνται αναλυτικά πρακτικά και τεκμηριώνεται η βαθμολογία των υποψηφίων.**





εξειδικευμένους ψυχολόγους που τα διεξάγουν να εντοπίσουν τυχόν προβλήματα στην προσωπικότητα των υποψηφίων,

- **τεστ εκτέλεσης έργου ή επίδειξης δεξιοτήτων** : ζητείται από το άτομο να εκτελέσει έργα τεχνικής κυρίως φύσης που σχετίζονται με τη θέση εργασίας για να αποδείξει ότι κατέχει τις δεξιότητες που απαιτούνται,
- **τεστ δεξιοτήτων** : όπου κρίνεται, ο βαθμός αναλυτικής σκέψης ή μαθησιακής ικανότητας του υποψηφίου κ.ά.,
- **τεστ ειδικών ικανοτήτων γενικού συλλογισμού** : μέσα από σχήματα ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις λογικής αλληλουχίας ώστε να εξακριβωθεί η ικανότητα του σε σύντομο χρονικό διάστημα να απαντήσει επιτυχώς,
- **τεστ ανάλυσης χαρακτήρα, τεστ επιδεξιότητας, τεστ αντίληψης χώρου, τεστ διαγραμματικού συλλογισμού** κ.ά.,

Όλα τα παραπάνω αλλά και πολλά άλλα εργαλεία εφαρμόζονται ανάλογα με την φύση της θέσης εργασίας.

:==:==:==:==:==:==:==:==:

Απώτερος σκοπός των ανωτέρω μέσων επιλογής ή/και προαγωγής είναι η ανεύρεση του καταλληλότερου υποψηφίου, κάνοντας ιδανικό ταίριασμα, του προφίλ του υποψηφίου, με τις απαιτήσεις της θέσης ευθύνης για την οποία έχει υποβληθεί αίτηση (job matching).

Η σωστή εφαρμογή των μέσων αυτών και κυρίως του εργαλείου της προφορικής συνέντευξης θα ελαχιστοποιήσει το ενδεχόμενο λανθασμένης προαγωγής υπαλλήλου που θα ήταν επιζήμια για τον φορέα και ειδικότερα εξασφαλίζει ότι (Σκουλάς Οικονομάκη,1998):

- ❖ Ο Προϊστάμενος θα μπορέσει να **αποδώσει άμεσα** εφόσον η θέση θα είναι κατάλληλη για το προφίλ του.
- ❖ Η υψηλή απόδοση του Προϊσταμένου θα έχει **πολλαπλάσιες θετικές επιπτώσεις στους υφισταμένους και ομολόγους** του με τους οποίους θα μπορεί να συνεργάζεται αρμονικά.
- ❖ Η άμεση **υψηλή απόδοση του Προϊσταμένου** θα οδηγήσει σε **ελαχιστοποίηση της ανάγκης άσκησης εποπτείας και ελέγχου** της απόδοσής του και άρα σπατάλης πόρων.

- ❖ Η *παραμονή του Προϊσταμένου* στη θέση για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα είναι δεδομένη σε αντιδιαστολή, με μία λανθασμένη προαγωγή (ενδεχομένως μέσα από στατικά τεκμήρια) που θα απαιτούσε την άμεση μετακίνησή του.
- ❖ Θα υπάρχει *μειωμένη ανάγκη για επιπλέον κατάρτισή του* ώστε να μπορέσει να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του (τουλάχιστον όχι άμεσα).

### 1.3 Οι θεσμοί και τα συλλογικά όργανα που εμπλέκονται στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων

---

#### I. ΤΟ ΕΙΔΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) ΣΕ ΚΑΘΕ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

---

Κεντρικό ρόλο στην διαδικασία επιλογής αναλαμβάνει το πενταμελές **Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.)** που συνίσταται σε κάθε Υπουργείο και το οποίο είναι αρμόδιο για την επιλογή Προϊσταμένων του οικείου φορέα και των εποπτευόμενων αυτού δημοσίων υπηρεσιών ή ΝΠΔΔ. Ειδικά για τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις το αρμόδιο ΕΙ.Σ.Ε.Π. είναι αυτό του Υπουργείου Εσωτερικών. Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. μεριμνά για την έκδοση της προκήρυξης και διασφαλίζει ότι σε αυτήν, περιλαμβάνονται : η προθεσμία υποβολής υποψηφιοτήτων και οι προϋποθέσεις επιλογής (τυπικά και πρόσθετα προσόντα που απαιτούνται κατά περίπτωση).

Μέλη του ΕΙ.Σ.Ε.Π. είναι :

- δύο Σύμβουλοι του ΑΣΕΠ, εκ των οποίων ο ένας ορίζεται Πρόεδρος,
- ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης ή ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου Υπουργείου που προκηρύσσει τις θέσεις (ή του εποπτευόμενου φορέα),
- ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης άλλου Υπουργείου ή του Ν.Π.Δ.Δ. ή της δημόσιας υπηρεσίας που προκηρύσσει τις θέσεις,

- ένας ιδιώτης – εμπειρογνώμονας σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης.

Οι ανωτέρω ορίζονται με ισάριθμους αναπληρωτές.

## II. ΤΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (ΣΣΠ)

Σε κάθε Υπουργείο συνίσταται, επιπλέον, το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (Σ.Σ.Π.) το οποίο είναι αρμόδιο για την διεξαγωγή της συνέντευξης.

Τα ΣΣΠ διαβαθμίζονται ως εξής ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο για το οποίο θα μεριμνήσουν να επιλέξουν στελέχη :

ΕΠΙΛΟΓΗ	1 <sup>ο</sup> μέλος	2 <sup>ο</sup> μέλος	3 <sup>ο</sup> μέλος
Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης	ΑΣΕΠ (Πρόεδρος)	Προϊστάμενος Γενικής Δ/σης Διοικητικής Υποστήριξης του οικείου Υπουργείου ή ο Προϊστάμενος της αρμόδιας για θέματα ανθρώπινου δυναμικού Γ. Δ/σης της οικείας δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ., όπου έχουν προκηρυχθεί οι θέσεις	Στέλεχος – εμπειρογνώμονας από τον ιδιωτικό τομέα με εξειδίκευση στο αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης
Προϊσταμένων Τμημάτων (του οικείου Υπουργείου)	Προϊστάμενος Γεν. Δ/σης Διοικητικής Υποστήριξης ή Προϊστάμενος της Γεν. Δ/σης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου Υπουργείου (Πρόεδρος)	Προϊστάμενος Γενικής Δ/σης του ίδιου Υπουργείου και τον Προϊστάμενο	Προϊστάμενος Δ/σης ή Προϊστάμενοι Δ/σης στην αρμοδιότητα των οποίων θα υπάγονται οι προς πλήρωση θέσεις Προϊσταμένων Τμημάτων
Προϊσταμένων Τμημάτων των δημοσίων υπηρεσιών ή ΝΠΔΔ που υπάγονται ή εποπτεύονται από το οικείο Υπουργείο	Προϊστάμενος Γεν. Δ/σης Διοικητικής Υποστήριξης ή Προϊστάμενος της Γεν. Δ/σης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του οικείου Υπουργείου (Πρόεδρος)	Προϊστάμενος της αρμόδιας Δ/σης για θέματα ανθρώπινου δυναμικού Γεν. Δ/σης ή Δ/σης της οικείας δημ. Υπηρεσίας ή ΝΠΔΔ	Προϊστάμενος Γεν. Δ/σης ή Προϊστάμενοι Δ/σης στην αρμοδιότητα των οποίων θα υπάγονται οι προς πλήρωση θέσεις Προϊσταμένων Τμημάτων

Με το πέρας της γραπτής δοκιμασίας η βαρύτητα στην τελική βαθμολογία ανά ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης και ανά είδος δοκιμασίας αλλάζει ως εξής :

ΓΡΑΠΤΗ ΕΞΕΤΑΣΗ		ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	
Προϊστάμενοι	Γεν.	30%	70%
Δ/νσης			
Προϊστάμενοι Δ/νσης		40%	60%
Προϊστάμενοι Τμημάτων		50%	50%

### III. ΤΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΕΙΔΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (Κ.Σ.Σ.Π.)

Το ΥΔΜΗΔ, ως το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο για την κατάσταση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, επιβλέπει την όλη διαδικασία επιλογής, παρέχει οριζόντιες κατευθυντήριες γραμμές και εργαλεία, συνυπογράφει την προκήρυξη με το εκάστοτε Υπουργείο που πραγματοποιεί την επιλογή και είναι αρμόδιο για την έκδοση προκήρυξης των οριζόντιων θέσεων ευθύνης (βλ. ορισμό παρακάτω) των Υπουργείων. Ακόμη, στο ΥΔΜΗΔ με απόφαση του Υπουργού συνίσταται το **Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.)** το οποίο είναι πενταμελές και αποτελείται από ένα Μέλος του ΑΣΕΠ, ως Πρόεδρο, τον Προϊστάμενο της αρμόδιας Γενικής Δ/νσης για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση εφαρμογής της πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, τον Προϊστάμενο Γενικής Δ/νσης αρμόδιας για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση του ΥΔΜΗΔ, ένα Προϊστάμενο Γενικής Δ/νσης του Υπουργείου Οικονομικών και έναν ιδιώτη εμπειρογνώμονα στο αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης. Όλα τα μέλη έχουν και αναπληρωματικούς και διορίζονται για τέσσερα (4) έτη.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, **το Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π. και το Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων???** επιλαμβάνονται της πλήρωσης των οριζόντιων θέσεων ευθύνης. Οριζόντιες θέσεις ευθύνης, κατά τα οριζόμενα στις διατάξεις της παρ. 8 του άρθρου 84 του Υπαλληλικού Κώδικα (ΥΚ), όπως αντικαταστάθηκε με τις

διατάξεις του άρθρου 2 του Ν. 4275/2014, αποτελούν οι οργανικές μονάδες επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης που προβλέπονται στις οικείες οργανικές διατάξεις και οι αρμοδιότητές τους είναι όμοιες ή παρεμφερείς σε όλους τους φορείς που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του ΥΚ και ειδικότερα, η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Οικονομικών Υπηρεσιών, Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών, Πληροφορικής, Διεύθυνση Διοικητικού/ Προσωπικού, Πληροφορικής, Προμηθειών και Προϋπολογισμού.

Ακόμη, ορίζονται με απόφαση του Υπουργού ΔΜΗΔ τα μέλη του μεταβατικού Κεντρικού Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων το οποίο έχει υπό την ευθύνη του την επιλογή των Προϊσταμένων Γενικών Δ/σεων Οικονομικών ή / και Διοικητικών Υπηρεσιών και Πληροφορικής των Υπουργείων κατά την πρώτη εφαρμογή του συστήματος επιλογής (βλ. Ν. 4275/2014, ΦΕΚ149/15/07/2014, άρ. 5, &7 εδ. δ και & 8).

---

#### ΙV. ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (ΑΣΕΠ)

---

Το ΑΣΕΠ αναλαμβάνει έναν ευρύ ρόλο στην διεξαγωγή όλης της διαδικασίας επιλογής και εξασφαλίζει την απαιτούμενη διαφάνεια με τον επαγγελματισμό και την αξιοπιστία που το διέπει, τόσο με την συμμετοχή των μελών του Συμβουλίου του (ΑΣΕΠ) σε όλα τα αρμόδια συλλογικά όργανα (ΕΙ.Σ.Ε.Π., Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.), όσο και με το γεγονός ότι διεξάγει και αξιολογεί την γραπτή εξέταση.

Σε επίπεδο εργασιών προετοιμασίας των δύο φάσεων επιλογής Προϊσταμένων συνεντεύξεων (γραπτή δοκιμασία και προφορική συνέντευξη) το ΑΣΕΠ :

- Προετοιμάζει το ηλεκτρονικό έντυπο της αίτησης βασισμένο στις κατευθυντήριες γραμμές του ΕΙΣΕΠ
- Υποστηρίζει την κατάρτιση των προκηρύξεων
- Διαχειρίζεται τις αιτήσεις των υποψηφίων (ηλεκτρονική αίτηση)
- Οργανώνει τις γραπτές εξετάσεις, δηλαδή, μεριμνά για τον προσδιορισμό των θεμάτων, τη βαθμολόγηση και επιμελείται των logistics (αίθουσες, επιτήρηση, αποστολή θεμάτων)

- Παραδίδει τα αποτελέσματα των γραπτών εξετάσεων στο Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων
- Συνεδριάζει και αποφασίζει επί των ενστάσεων
- Εκδίδει τις προσωρινές λίστες (αφού διασταυρωθούν οι αιτήσεις με τους φακέλους των υποψηφίων) και ανακοινώνει την τελική λίστα επιτυχόντων/αποτυχόντων (αφού ληφθεί απόφαση σχετικά με τις ενστάσεις)

Μεταξύ των ουσιαστικών αρμοδιοτήτων του περιλαμβάνονται :

- Δημιουργεί μια «δεξαμενή» από:
  - Εκπαιδευμένους υπευθύνους διεξαγωγής συνεντεύξεων
  - Γενικούς Διευθυντές
  - Εμπειρογνώμονες Ιδιωτικού Τομέα
- Προτείνει τα μέλη των συλλογικών οργάνων (Συμβούλια Επιλογής και Συμβούλια Συνέντευξης) και Προεδρεύει σε αυτά που θα επιλέξουν τους προϊσταμένους Γενικών Δ/νσεων
- Σχεδιάζει και υλοποιεί τις απαραίτητες εφαρμογές λογισμικού
- Συντάσσει το προσχέδιο της προκήρυξης βασισμένο στις κατευθυντήριες γραμμές του ΕΙΣΕΠ

---

## V. ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΚΔΔΑ)

---

Το **Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)** αναλαμβάνει την επιμόρφωση μέσα από πιστοποιημένα εκπαιδευτικά προγράμματα των μελών των ΣΣΠ ώστε να εφαρμόζεται μία όμοια αξιόπιστη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων. Για το σκοπό αυτό υλοποιούνται σειρά επιμορφωτικών προγραμμάτων, όπως το παρόν, κατ'εφαρμογήν του περιεχομένου ενός πιστοποιημένου φακέλου σχεδιασμού προγράμματος. Επίσης, οι εισηγητές προέρχονται, τόσο από τον δημόσιο, όσο και από τον ιδιωτικό τομέα με ιδιαίτερη εμπειρία και τεχνογνωσία σε θέματα επιλογής στελεχών.

- Συνοψίζοντας, τα παρακάτω είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη προτού ο εκπαιδευόμενος προχωρήσει στην επόμενη ενότητα:

- ✓ Με το νέο θεσμικό πλαίσιο που εισάγει ο Ν. 4275/2014 (ΦΕΚ 149, 15.07.2014) επανακαθορίζονται οι προϋποθέσεις και τα κωλύματα επιλογής υποψηφίων για την πλήρωση των θέσεων Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, ενώ αναθεωρείται πλήρως η διαδικασία επιλογής στελεχών στον δημόσιο τομέα στην βάση της ανάδειξης των ικανότερων και καταλληλότερων να στελεχώσουν τις ανώτερες θέσεις ευθύνης.
- ✓ Η διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων διενεργείται σε τρία διαδοχικά στάδια : κατά το πρώτο στάδιο επιλογής γίνεται ο απαραίτητος έλεγχος των δικαιολογητικών των υποψηφίων, κατά το δεύτερο στάδιο επιλογής που θα αφορά όσους έχουν επιτυχώς ελεγχθεί διενεργείται γραπτός διαγωνισμός από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) ενώ κατά το τρίτο στάδιο επιλογής διενεργείται προφορική συνέντευξη από πάνελ συνεντευκτών.
- ✓ Σε κάθε Υπουργείο συνίσταται το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) καθώς και Συμβούλια Συνέντευξης Προϊσταμένων.
- ✓ Το **Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.** και το **Κεντρικό Ειδικό Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων** επιλαμβάνονται της πλήρωσης των οριζόντιων θέσεων ευθύνης.
- ✓ Το **ΑΣΕΠ** αναλαμβάνει την οργάνωση και διεξαγωγή της γραπτής δοκιμασίας καθώς και με την Προεδρία του μέσω των Συμβούλων του διασφαλίζει την διαφάνεια και τον επαγγελματισμό σε όλα τα συσταθέντα συλλογικά όργανα που διέπουν την διαδικασία επιλογής.
- ✓ Το **ΕΚΔΔΑ** αναλαμβάνει την επιμόρφωση και πιστοποίηση των εμπλεκόμενων στην διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων διασφαλίζοντας ότι όλοι θα τηρήσουν ομοιόμορφα την διαδικασία.



## **ΕΝΟΤΗΤΑ 2**

### **ΔΟΜΗΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ : ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΚΗΡΥΞΗ ΣΤΗΝ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΦΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ**

#### **➤ Σκοπός της διδακτικής ενότητας**

Να παρουσιαστεί η διαδικασία οργάνωσης της δομημένης συνέντευξης, οι τρεις διακριτές φάσεις της και οι ανατιθέμενοι ρόλοι στα μέλη των Συμβουλίων Συνέντευξης Προϊσταμένων ώστε το όλο εγχείρημα να υλοποιείται με επιτυχία και κατ'εφαρμογήν των συνταγματικών αρχών της ίσης μεταχείρισης, της αξιοκρατίας και της αμεροληψίας

#### **➤ Προσδοκώμενα αποτελέσματα**

- ❖ Οι συμμετέχοντες να εφαρμόσουν ομοιόμορφα τις τυποποιημένες προδιαγραφές του νέου συστήματος επιλογής Προϊσταμένων οργανωτικών μονάδων μέσα από την διαδικασία της προφορικής συνέντευξης ερμηνεύοντας και εφαρμόζοντας αποτελεσματικά τις νέες διατάξεις ώστε να εξασφαλίζονται τα σχετικά εχέγγυα ανεξαρτησίας και επαγγελματισμού των επιλογέων
- ❖ Να απαλειφθούν οποιεσδήποτε απορίες ως προς την διαδικασία υλοποίησης του νέου συστήματος

#### **➤ Σύντομη περιγραφή της ενότητας που πρόκειται να αναλυθεί**

- ❖ Ο ρόλος των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και της σχετικής προκήρυξης
- ❖ Οι τρεις φάσεις της συνέντευξης και η σημασία της ορθής υλοποίησης του κάθε σταδίου ξεχωριστά ώστε να υλοποιείται με επιτυχία το επόμενο

Στο νέο θεσμικό πλαίσιο προτείνεται η δομημένη συνέντευξη ως το πλέον ενδεδειγμένο εργαλείο αντικειμενικής επιλογής και περιγράφεται ο τρόπος διεξαγωγής της ώστε να εξαλειφθούν οποιεσδήποτε υπόνοιες μεροληψίας (Χυτήρης, 2001). Η εφαρμογή της πιστοποιημένης διαδικασίας συνέντευξης διατηρεί και επαυξάνει την αξιοπιστία του δημοσίου τομέα και αίρει οποιαδήποτε αμφισβήτηση περί παρεμβατικότητας και υποκειμενισμού. Η δομημένη συνέντευξη θα διεξάγεται

με βασικό χαρακτηριστικό την προετοιμασία ανάλογων ερωτήσεων για όλους, ανεξαρτήτως, τους υποψηφίους επί συγκεκριμένων θεματικών ενότητων οι οποίες θα είναι σχετικές με τις απαιτήσεις της προκηρυσσόμενης θέσης εργασίας και άρα του περιγράμματος θέσης εργασίας.

Ο νόμος ορίζει αναλυτικά τις θεματικές ενότητες με βάση τις οποίες θα αξιολογηθούν οι υποψήφιοι:

- α) Ποιότητα της υπηρεσιακής δραστηριότητας του υποψηφίου με βάση το περιεχόμενο του βιογραφικού σημειώματος και την αίτηση δήλωσης ενδιαφέροντος/υποψηφιότητας.
- β) Γνώση του αντικειμένου του φορέα, της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.
- γ) Διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις, ιδίως:
  - i) Ικανότητες που σχετίζονται με το στρατηγικό τρόπο σκέψης : ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και προνοητικής προσέγγισης, αναλυτική σκέψη και επίλυση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων,
  - ii) Ικανότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση ανθρώπων και πόρων : ηγεσία, κατανομή πόρων—ανάθεση έργων, επικοινωνία και πειθώ, διαχείριση συγκρούσεων, υποκίνηση και ανάπτυξη άλλων,
  - iii) Ικανότητες που σχετίζονται με τα αποτελέσματα : πρωτοβουλία και ανάπτυξη δεξιοτήτων, προγραμματισμός, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και έλεγχος,
  - iv) Ικανότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση αλλαγών : προσαρμοστικότητα και ευελιξία, διαχείριση κρίσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα.

Σε άλλο εδάφιο ο νόμος προβλέπει την διαβάθμιση της βαθμολογίας ανά θεματική ενότητα ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο για το οποίο γίνεται η διαδικασία προαγωγών (με ανώτατο όριο τα 100) που αναλύεται διεξοδικά σε επόμενο κεφάλαιο:

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ	ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ, ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡ/ΜΕΝΟΙ ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	20	30	50
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡ/ΜΕΝΟΙ Δ/ΝΣΗΣ	20	40	40
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΠΡ/ΜΕΝΟΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ	20	50	30

Η επιλογή της εφαρμογής του εργαλείου της δομημένης συνέντευξης για την ολοκλήρωση των προαγωγών σε θέσεις ευθύνης έχει τις εξής βασικές παραμέτρους (Ραμματά, 2011) :

- Καθορισμός του *προφίλ- περιγράμματος* της υπό πλήρωσης θέσεως εργασίας.
- Χρήση της *συμπεριφοράς* ως οδηγό για την εκτίμηση των προσόντων των υποψηφίων. Η εμπειρία των υποψηφίων κατά τις θέσεις εργασίας που κατείχαν στο παρελθόν αποτελεί ένα είδος οδηγού για την πρόβλεψη της απόδοσης του υποψηφίου στην νέα θέση για την οποία υπέβαλε υποψηφιότητα.
- Επιδίωξη της διαπίστωσης κατά πόσο η παρελθούσα εμπειρία του υποψηφίου είναι σχετική με τις απαιτήσεις της τωρινής θέσης για την οποία θέτει υποψηφιότητα και μπορεί να προδιαγράψει την σχετική επιτυχία στην άσκηση των προβλεπόμενων καθηκόντων (συμπεριφορική συνέντευξη που θα αναλυθεί παρακάτω). Έτσι, για κάθε κρίσιμη προδιαγραφή της υπό πλήρωση θέσης εργασίας ο συνεντευκτής θα πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα : *Τι έχει κάνει ο υποψήφιος κατά το παρελθόν ώστε να πληροί την προδιαγραφή εργασίας που αναφέρεται στην κενή θέση ευθύνης.*

- Πρόβλεψη της σχετικής του απόδοσης του υποψηφίου απέναντι σε προκλήσεις που μέχρι σήμερα δεν είχε την ευκαιρία να αντιμετωπίσει μέσα από σχετικές ερωτήσεις υποθετικών καταστάσεων (για όποιες θέσεις μπορεί να έχει εφαρμογή).

## 2.1 Καθορισμός του προφίλ- περιγράμματος της υπό πλήρωσης θέσεως εργασίας

Αφετηρία για την δρομολόγηση μίας αντικειμενικής, διαφανούς και αμερόληπτης διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί η ανάλυση της Εργασίας (Job Analysis) (Χυτήρης, 2001, Arvey D. & Campion E., 1982). Αυτή ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας με τρόπο απλό, περιεκτικό και κατανοητό, καθώς και πληροφορίες που αφορούν στην ειδική συνεισφορά, τις συμπεριφορές και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Στην ανάλυση της θέσης εργασίας όπως αυτή έχει ζητηθεί από το ΥΔΙΜΗΔ (οδηγός περιγραμμάτων θέσεων εργασίας) αναφέρονται : ???

- ❖ Τα γενικά στοιχεία της θέσης (π.χ. επίπεδο διοίκησης).
- ❖ Τα στοιχεία του υπηρετούντος υπαλλήλου (π.χ. βαθμός).
- ❖ Τον άμεσα Προϊστάμενο και τους υφισταμένους εφόσον υπάρχουν.
- ❖ Τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (π.χ. ανάλυση, προγραμματισμός).
- ❖ Τα προσόντα (επίπεδο εκπαίδευσης, γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, έτη εμπειρίας) που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων.
- ❖ Την επικοινωνία και τη συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες και υπαλλήλους εντός και εκτός του φορέα, καθώς και την επαφή με τους πολίτες.
- ❖ Τις εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο των καθηκόντων.
- ❖ Τη συχνότητα εκτέλεσης των εργασιών.
- ❖ Την ικανότητα/δυνατότητα διαχείρισης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.
- ❖ Τις συνέπειες αν μια επιμέρους εργασία διεκπεραιωθεί λάθος ή δεν διεκπεραιωθεί.
- ❖ Τις παρατηρήσεις του Προϊσταμένου για τις πληροφορίες που παρείχε ο υπάλληλος.
- ❖ Τις ανάγκες για επιπλέον κατάρτιση ή επανακατάρτιση

Από την ανάλυση της θέσης εργασίας θα προκύψει το περίγραμμα της θέσης εργασίας καθώς και οι προδιαγραφές της.



Στο περίγραμμα της θέσης εργασίας καταρτίζεται μία λίστα εργασιών, καθηκόντων και ευθυνών που συνεπάγεται μια συγκεκριμένη εργασία.

Βασικά στοιχεία του περιγράμματος αποτελούν τα παρακάτω :

- *Τίτλος εργασίας*
- *Σύντομη περιγραφή του σκοπού της θέσης εργασίας* : δηλαδή γιατί υπάρχει η θέση εργασίας
- *Σύντομη περιγραφή των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας* : π.χ. άσκηση ελέγχου, εφαρμογή και τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά της, π.χ. ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, λήψης αποφάσεων, κ.ά.. (Ραμματά, 2011)
- *Καταγραφή των εργασιών, καθηκόντων*:
  - ◆ *Εργασία* : το βασικότερο στοιχείο που εκτελεί κάθε θέση εργασίας,
  - ◆ *Καθήκον* : αφορά κύριες, καθημερινές εργασίες που εκτελούνται στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων κάθε οργανικής μονάδας και γίνεται περίληψη του συνόλου συναφών εργασιών. Διακρίνονται σε κύρια και δευτερεύοντα. Τα κύρια καθήκοντα είναι απαραίτητα για την εκπλήρωση του σκοπού της θέσης εργασίας (πχ. παρακολούθηση της έκδοσης των διαπιστωτικών πράξεων κατάργησης κενών οργανικών θέσεων ως απαραίτητη προϋπόθεση

για την εφαρμογή του νόμου). Τα δευτερεύοντα είναι μη ουσιώδη, δηλ. χωρίς την άσκηση αυτών δεν καταργείται ο σκοπός της θέσης εργασίας (πχ. καταχώρηση και επεξεργασία στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από τις διαπιστωτικές πράξεις).

- *Βασικές γνώσεις/ικανότητες-δεξιότητες/ εμπειρία (προδιαγραφές) :*

♦ **Βασικές γνώσεις :** Περιγράφονται τα προσόντα που αποκτώνται μέσω σπουδών. Γνώσεις θεωρούνται όλες εκείνες οι πραγματικές ή διαδικαστικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων. Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, οδηγεί στην απόκτηση πιστοποιητικών αναγνωρισμένων σε εθνικό επίπεδο από τις δημόσιες αρχές και αποτελεί μέρος της διαβαθμισμένης εκπαιδευτικής κλίμακας. Στην τυπική εκπαίδευση εντάσσεται και η γενική τυπική εκπαίδευση ενηλίκων.

♦ **Δεξιότητες :** Θεωρείται το επίπεδο της ικανότητας κάθε ατόμου να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο καθήκον. Η εκτιμώμενη απαιτούμενη εμπειρία που απαιτείται για την εκτέλεση κάθε καθήκοντος. (Π.χ. ικανότητα παρουσίασης και επεξήγησης μίας νέας διαδικασίας, μεταδοτικότητα κ.ά.). Οι κυριότερες κατηγορίες ικανοτήτων για διοικητικά στελέχη είναι : η ικανότητα επικοινωνίας, οργάνωσης, επίλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, διαχείρισης οικονομικών και άλλων πόρων, διαπροσωπικών σχέσεων, ομαδικής εργασίας (Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., 2008).

♦ **Εμπειρία :** Καταγράφεται ο βαθμός εμπειρίας του ατόμου στο ίδιο ή σε συναφές αντικείμενο.

- *Στόχοι μέτρηση της απόδοσης :* Προσδιορίζονται οι στόχοι που συνδέονται με τη θέση εργασίας βάσει του συστήματος διοίκηση μέσω στόχων.

Το περίγραμμα και οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας θα οδηγήσουν σε :

➤ Προαγωγή της εξειδίκευσης

- Προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων και μη επικάλυψη αυτών
- Προσδιορισμό των ορίων εξουσίας (span of command)
- Ερμηνεία της ιεραρχίας και της δομής του οργανισμού
- Ανίχνευση και αποτύπωση των αναγκών για εισαγωγική Εκπαίδευση (Induction) - Κατάρτιση
- Διευκόλυνση του Προϊσταμένου κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων

Ειδικά για την *διεξαγωγή της συνέντευξης* το περίγραμμα της θέσης εργασίας θα βοηθήσει :

- Στην αναζήτηση της κατάλληλης πληροφορίας κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων
- Σε μία σχετική τυποποίηση των συνεντεύξεων, εφόσον περίπου τα ίδια χαρακτηριστικά που αντλούνται από το περίγραμμα της θέσης θα αναζητούνται από όλους τους υποψηφίους
- Στην αποφυγή της αναζήτησης της λάθος πληροφορίας ή της επικέντρωσης της συνέντευξης σε θέματα που δεν εξυπηρετούν τους σκοπούς της υπό πλήρωση θέσης εργασίας
- Στην αποφυγή υιοθέτησης προκατειλημμένων απόψεων από πλευράς των συνεντευκτών.

Η κατανόηση της ανάλυσης, του περιγράμματος και των προδιαγραφών της υπό πλήρωση θέσης εργασίας είναι το θεμέλιο για την προετοιμασία των συνεντεύξεων προαγωγής στελεχών από τα μέλη του ΣΣΠ. Τα μέλη της επιτροπής συνεντεύξεων θα πρέπει να γνωρίζουν τις απαιτήσεις, τις προκλήσεις καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (γνώσεις/ικανότητες/δεξιότητες/εμπειρία) του ατόμου που αναζητούν ώστε να μπορέσουν να διεξαγάγουν μία αποτελεσματική διαδικασία επιλογής που θα είναι δίκαιη και αντικειμενική και θα οδηγήσει στην επιλογή του καταλληλότερου.

Συνέπεια των παραπάνω, ο συνεντευκτής θα πρέπει να *έχει καταγράψει τις συμπεριφορές και εμπειρίες* εκείνες που θα πρέπει να κατέχει ο υποψήφιος αλλά και τις ικανότητές του να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις της κενής θέσης εργασίας, ώστε να προδιαγραφεί η ενδεχόμενη μελλοντική συμπεριφορά του εφόσον καταλάβει την θέση αυτή. Για τις απαιτητικές θέσεις Προϊσταμένων για τις οποίες θα γίνουν συνεντεύξεις επιλογής οι προδιαγραφές θα πρέπει να αποτελέσουν ουσιαστικά «στόχο» της συνέντευξης και είναι πολλαπλές στον αριθμό.

## ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΝΤΥΠΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ...

Έντυπο περιγράμματος θέσης εργασίας

Ενότητα 1. Γενικά στοιχεία της θέσης εργασίας

Ημερομηνία αρχικής περιγραφής :		Ημερομηνία αναθεώρησης:
Γενική Γραμματεία - Γενική Δ/ση - Δ/ση- Τμήμα:		Άμεσα Προϊστάμενος (τίτλος):
Τίτλος θέσης:		Άμεσα Υφιστάμενοι (τίτλοι) :
Κωδικός θέσης:		
Κλάδος/Ειδικότητα:		
<b>Βαθμός</b> <input type="checkbox"/> Α <input type="checkbox"/> Β <input type="checkbox"/> Γ <input type="checkbox"/> Δ <input type="checkbox"/> Ε <input type="checkbox"/> ΣΤ	<b>Τύπος εργασιακής σχέσης:</b> <input type="checkbox"/> Μόνιμο Προσωπικό <input type="checkbox"/> Προσωπικό Αορίστου Χρόνου <input type="checkbox"/> Προσωπικό Ορισμένου Χρόνου <input type="checkbox"/> Έμμισθη εντολή ή άλλη σχέση εργασίας. Αναφέρετε.....	<b>Μισθολογικές προβλέψεις</b> <input type="checkbox"/> Υπαγωγή στο μισθολόγιο <input type="checkbox"/> Εξαίρεση από το μισθολόγιο <input type="checkbox"/> Επιπλέον αμοιβές ..... .....

Ενότητα 2. Σκοπός, χαρακτηριστικά και σχέσεις της θέσης εργασίας

Σκοπός της θέσης εργασίας:	
Χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας:	
Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας:	
<u>Τίτλος της θέσης εργασίας στην οποία η θέση αναφέρεται:</u> <u>Τίτλοι των θέσεων εργασίας που αναφέρονται στη θέση εργασίας:</u>	<u>Τίτλοι των θέσεων εργασίας με τις οποίες συνεργάζεται η θέση εργασίας:</u>

Ενότητα 3. Καθήκοντα της θέσης εργασίας.

Κύρια καθήκοντα: Καταγράφεται συνοπτικά σε 2-3 γραμμές κάθε βασικό καθήκον.
---

Ενότητα 4. Απαιτήσεις της θέσης εργασίας για γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

Βασικές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία: Προσδιορίζεται επακριβώς το είδος και το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε καθήκοντος.
---

Ενότητα 5. Στοιχοθεσία που συνδέεται με τη θέση εργασίας για την εκπλήρωση των καθηκόντων της ενότητας 3.

Μέτρηση απόδοσης και αποτελεσμάτων: Αναφέρονται οι στόχοι και οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης που συνδέονται με τη θέση εργασίας

Ενότητα 6. Έλεγχος και έγκριση από Προϊσταμένους



## 2.2. Διαδικασία διεξαγωγής δομημένης συνέντευξης

Σε μία πρώτη φάση το αρμόδιο Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (στο εξής ΣΣΠ) παραλαμβάνει από το οικείο Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (στο εξής ΕΙ.Σ.Ε.Π.) ή από το Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π. τον αλφαβητικό πίνακα υποψηφίων, χωρίς αναγραφή της βαθμολογίας που συγκέντρωσαν στην γραπτή εξέταση. Ο αριθμός των υποψηφίων που καλείται σε συνέντευξη είναι τουλάχιστον τριπλάσιος του αριθμού των προκηρυσσόμενων θέσεων ή αν δεν πληρούται αυτή η προϋπόθεση καλούνται όλοι οι υποψήφιοι.

Οι υποψηφιότητες αυτές συνοδεύονται από :

- ✓ Τις αιτήσεις
- ✓ Τα βιογραφικά σημειώματα
- ✓ Τις δηλώσεις ενδιαφέροντος
- ✓ Την βεβαίωση στοιχείων
- ✓ Την βεβαίωση περί συνδρομής ή μη κωλυμάτων υποψηφιότητας των υποψηφίων
- ✓ Την σχετική απόφαση του ΑΣΕΠ επί των ενστάσεων οι οποίες είχαν τυχόν υποβληθεί από τους υποψηφίους στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας επιλογής
- ✓ Το ΣΣΠ δύναται να αναζητήσει επιπλέον στοιχεία όπως, αντίγραφα δικαιολογητικών που περιλαμβάνονται στα προσωπικά μητρώα των υποψηφίων ή στοιχεία του μητρώου των υποψηφίων γενικότερα.

### 2.2.1. Πρώτη φάση : Πριν την έναρξη της συνέντευξης

Τα μέλη του ΣΣΠ συνεκτιμούν το σύνολο του φακέλου υποψηφιότητας που περιλαμβάνει τα ως άνω έγγραφα τα οποία αποτιμώνται ως προς την αντιστοίχισή τους με τις απαιτήσεις της προκηρυσσόμενης θέσης εργασίας.

Δεδομένης της σύντομης διάρκειας της συνέντευξης αυτής καθ'εαυτής, το προπαρασκευαστικό στάδιο κατά το οποίο τα μέλη του ΣΣΠ μελετούν τις υποψηφιότητες είναι καθοριστικό, ώστε στο σύντομο χρονικό διάστημα διάρκειας της συνέντευξης να αντλήσουν όλες τις απαραίτητες στοχευμένες πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να διαμορφώσουν μία ολοκληρωμένη άποψη ως προς την συμβατότητα του υποψηφίου, ή μη, με την προκηρυσσόμενη θέση ευθύνης.

Για το σκοπό αυτό, τα μέλη του ΣΣΠ απαραίτητο κρίνεται, πριν την συνάντηση με τους υποψήφιους, να έχουν μελετήσει :

- ❖ το προφίλ των υποψηφίων όπως το παρουσιάζουν μέσα από το υποβαλλόμενο **βιογραφικό σημείωμα** και την **δήλωση ενδιαφέροντος**, καθώς και την σειρά προτίμησης (εφόσον απαιτείται σύμφωνα με τα οριζόμενα στην οικεία προκήρυξη) μαζί με ενδεχομένως άλλα συνοδευτικά έγγραφα
- ❖ το **περίγραμμα της κενής θέσης εργασίας**
- ❖ την **προκήρυξη της θέσης** όπου αναγράφονται λεπτομερώς τα τυπικά ή και τα πρόσθετα προσόντα και καθήκοντα, καθώς και οι κλάδοι που απαιτούνται κατά περίπτωση (σύμφωνα με τις οικείες διατάξεις όπως ορίζεται στην περίπτωση δ' της παρ. 2 του άρθ. 54 του Ν. 4178/2013 για την κατάρτιση των νέων οργανισμών των φορέων)
- ❖ το **σχετικό έντυπο** όπου θα αποκωδικοποιούνται οι σχετικές πληροφορίες (π.χ. έτη εμπειρίας, πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό, δημοσιεύσεις, κ.ά.) (βλ. σελ.24).

Από το θεσμικό πλαίσιο απαιτείται κατά την σύνταξη του βιογραφικού σημειώματος να παραθέτονται αναλυτικά και τα στοιχεία που αναφέρονται :

- ❖ στην **υπηρεσιακή κατάσταση και δραστηριότητα** του υπαλλήλου (ιδίως διορισμός/πρόσληψη, προϋπηρεσία, υπηρεσιακές μεταβολές, άσκηση καθηκόντων σε θέση ευθύνης, συνολικός χρόνος πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας, εμπειρία συναφής με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης).
- ❖ στην **βαθμολογία των εκθέσεων αξιολόγησης** του υπαλλήλου, οι οποίες περιλαμβάνονται στο προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου κατά τα οριζόμενα στο π.δ. 178/2004 (Α' 154).
- ❖ στις **ηθικές αμοιβές** που ενδεχομένως του έχουν αποδοθεί.
- ❖ στην **πιστοποιημένη επιμόρφωση** μετά το διορισμό/πρόσληψη του υπαλλήλου.
- ❖ στο **συγγραφικό έργο (άρθρα, μελέτες, προτάσεις)** που σχετίζεται με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.

- ❖ σε εισηγήσεις, ανακοινώσεις σε συνέδρια, ημερίδες, διδακτική εμπειρία κ.λπ., συναφείς με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.
- ❖ στον **αριθμό των αναρρωτικών αδειών** ανά έτος υπηρεσίας
- ❖ στις **πειθαρχικές ποινές** που περιλαμβάνονται στο προσωπικό μητρώο του υπαλλήλου, εφόσον αυτές δεν έχουν διαγραφεί.

Αν η προκήρυξη σηματοδοτεί την τυπική έναρξη της διαδικασίας επιλογής, το βιογραφικό σημείωμα σηματοδοτεί την ουσιαστική της έναρξη, εφόσον αντικατοπτρίζει την εικόνα του υποψηφίου, ενώ ταυτόχρονα δείχνει την ικανότητα του να «πουλήσει» τις δεξιότητές του. Ένα «αποδοτικό» βιογραφικό πρέπει να είναι σύμφωνο με τις κύριες απαιτήσεις της θέσης εργασίας και να προωθεί εκείνα τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που συνδέονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και την αποστολή της. Συνήθως, οι υποψήφιοι αναπροσαρμόζουν το βιογραφικό τους, τονίζοντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαλείφοντας άλλα, ανάλογα με την θέση για την οποία υποβάλουν υποψηφιότητα. Κατά την ανάγνωση του βιογραφικού σημειώματος τα μέλη των ΣΣΠ ελέγχουν την αντιστοίχιση των τίτλων σπουδών, των προσόντων και της εργασιακής εμπειρίας σε σχέση με τα όσα ζητούνται στην προκηρυσσόμενη θέση ευθύνης. Έμφαση δίδεται στην παρουσίαση των προσόντων του υποψηφίου τα οποία θα πρέπει να είναι ακριβή, συγκεκριμένα και τεκμηριωμένα, καθώς και στον εντοπισμό των «δυνατών» και «αδύνατων» σημείων τα οποία θα πρέπει να συνδεθούν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και κατά πόσο θα επιτρέψουν στον υποψήφιο να αποδώσει στην υπό πλήρωση θέση εργασίας.

Προφανώς, τα αναδεικνυόμενα αδύνατα σημεία θα οδηγήσουν τα μέλη του ΣΣΠ στην προετοιμασία αντίστοιχων ερωτήσεων ώστε να δοθούν οι σχετικές εξηγήσεις από τον υποψήφιο και να μπορέσουν να διαμορφώσουν μία τελική άποψη ως προς την ικανότητά του να αναλάβει επιτυχώς τις ευθύνες της εν λόγω θέσης εργασίας.

Επίσης, ως προς τα στοιχεία του βιογραφικού, ενδεχόμενη παραποίηση των προσόντων, χρονικών διαστημάτων, κ.ά., θα πρέπει να συνεκτιμηθούν αρνητικά κατά το στάδιο της αξιολόγησης, ακόμη, του βιογραφικού. Ακόμη, εφόσον εντοπίζονται παραλείψεις, κενά ή ανακρίβειες ως προς την χρονική ακολουθία των εμπειριών ή ετών απασχόλησης σε διάφορους φορείς ή οργανισμούς, αυτά συγκεντρώνονται και

αποτελούν και αυτά στοιχεία προς διευκρίνιση κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Αυτά τα στοιχεία δε, θα αποτελέσουν αντικείμενο συζήτησης με τα υπόλοιπα μέλη του ΣΣΠ κατά την προπαρασκευαστική συνάντηση.

Ειδικά για την παράθεση του συγγραφικού έργου, όπως τονίζεται και στην αιτιολογική έκθεση του **Νόμου (ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ)**, σε αυτό περιλαμβάνονται και προσμετρώνται μόνο τα άρθρα, οι μελέτες, οι προτάσεις ή οι ανακοινώσεις του υποψηφίου που σχετίζονται με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης ή της δημόσιας διοίκησης γενικότερα. Όπως αναφέρεται και σε σχετική νομολογία των διοικητικών δικαστηρίων «ειδικά ως προς τις συγγραφικές εργασίες και τις εισηγήσεις ανακοινώσεις σε συνέδρια κλπ. πρέπει να αξιολογείται, τόσο η συνάφειά τους προς το αντικείμενο της υπηρεσίας ή της δημόσιας διοίκησης εν γένει, όσο και η ποιότητα του περιεχομένου τους». Έτσι, μία δημοσίευση ή μία ανακοίνωση σε συνέδριο με θέμα την «ιππασία» δεν θα αξιολογηθεί υπέρ του υποψηφίου.

Επιπρόσθετα στοιχεία όπως, οικογενειακή κατάσταση, συμμετοχή σε συλλόγους, άλλα ενδιαφέροντα, εθελοντική δράση, διακρίσεις σε σπορ, κ.ά. μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία για την διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας για την προσωπικότητα του υποψηφίου από πλευράς των συνεντευκτών και δεν θα πρέπει να υποβαθμίζονται λόγω των τυπικών προσόντων του υποψηφίου.

[illegible]

Όλα τα στοιχεία τα οποία θα αποτελέσουν μέρος, μαζί με άλλα, για την τελική κρίση της απόδοσης των υποψηφίων μπορούν να ποσοτικοποιηθούν εντασσόμενα στον παραπάνω πίνακα και να αποτελέσουν μετρήσιμα και συγκρίσιμα κριτήρια κατάταξης των υποψηφίων σε ιεραρχική σειρά για την δρομολόγηση της τελικής απόφασης των μελών της Επιτροπής.

Έτσι, ο Πρόεδρος του ΣΣΠ καλεί τα μέλη σε συνάντηση εργασίας *πριν* την έναρξη των συνεντεύξεων και εφόσον τα μέλη έχουν παραλάβει και αξιολογήσει ατομικά τις υποψηφιότητες, ώστε :

- να συγκεντρωθεί όλο το έντυπο υλικό σχετικά με την εν λόγω προκήρυξη (περιγράμματα, προκήρυξη, αποφάσεις, υπουργικές αποφάσεις, νομοθεσία, κ.ά.)
- να κατανεμηθούν οι ρόλοι στα μέλη του ΣΣΠ : ο ρόλος του Προέδρου κατά την έναρξη της συνέντευξης, η κυρίως συνέντευξη και το κύριο μέρος των ερωτήσεων, η κατανομή της ευθύνης της τήρησης πρακτικών, η οριστικοποίηση των πρακτικών, το έντυπο συνέντευξης, η κλίμακα βαθμολόγησης, κ.ά..
- να οριστικοποιηθούν έπειτα από ομαδική συμφωνία τα «αδύνατα» σημεία ή ό,τι απαιτεί διευκρίνιση ως προς το προφίλ των υποψηφίων και να προετοιμαστούν οι σχετικές ερωτήσεις
- να δοθούν οδηγίες ως προς την πρώτη άτυπη ιεράρχηση της σειράς των συνεντεύξεων, την ομαδοποίηση των υποψηφιοτήτων και κατανομή της ευθύνης της διατύπωσης των σχετικών ερωτήσεων σε κάθε μέλος, ανά υποψήφιο και ανά κριτήριο (θεματική ενότητα)
- να δοθούν οδηγίες ως προς την χρονική διάρκεια της εκάστοτε συνέντευξης καθώς και ως προς τις περιοχές γύρω από τις οποίες θα κινηθεί η συνέντευξη, τα προσόντα και την διαβάθμιση αυτών που θα ακολουθηθεί
- να δοθούν οδηγίες ως προς την σειρά των ερωτήσεων και ποιο μέλος θα αναλάβει την εκάστοτε κατηγορία ή θεματική των ερωτήσεων
- να συμφωνήσουν ως προς τον ορισμό της άριστης απόδοσης σε κάθε κριτήριο, π.χ. δείκτες εξαιρετικής απόδοσης ως προς την διαχείριση των αλλαγών
- να δοθούν οδηγίες ως προς τον ενδεδειγμένο τρόπο βαθμολόγησης και την κλίμακα (θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο). Με το πέρας της συνέντευξης τα

μέλη του ΣΣΠ θα πρέπει σύντομα να έχουν ολοκληρώσει την πρότασή τους ως προς την αξιολόγηση και κατάταξη του υποψηφίου. Οι όποιες σχετικές απορίες-αντιρρήσεις θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί νωρίτερα.

### **2.2.2. Δεύτερη φάση : Κατά την διάρκεια της συνέντευξης**

Πέραν των παραπάνω δεδομένων και μία σειρά άλλων ποιοτικών στοιχείων που θα συλλεγούν κατά την συνέντευξη θα αποτελέσουν συμπληρωματικό κριτήριο προκειμένου τα μέλη των ΣΣΠ να στοιχειοθετήσουν την άποψή τους και να τεκμηριώσουν την προτεινόμενη σειρά ιεράρχησης των υποψηφίων. Για το σκοπό αυτό τα μέλη του ΣΣΠ διερευνούν μέσα από κατάλληλες ερωτήσεις, το επίπεδο των γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών του υποψηφίου σε σχέση με τις τρεις θεματικές ενότητες, τις οποίες ορίζει ο νόμος, προκειμένου να αξιολογήσουν την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης την οποία διεκδικεί. Μετά από κάθε ερώτηση, μπορεί το Συμβούλιο να χρειαστεί να απευθύνει πρόσθετες διερευνητικές ερωτήσεις προκειμένου να συγκεντρώσει επιπλέον πληροφορίες, ώστε να εκτιμήσει καλύτερα τις δυνατότητες και τα προσόντα του υποψηφίου.

Η υλοποίηση της συνέντευξης από Συμβούλιο συνεντευκτών ενισχύει την αξιοπιστία της όλης διαδικασίας, εφόσον μία ομάδα ειδικών καλείται να αποφανθεί ως προς την τελική κατάταξη των υποψηφίων μέσα από μία συλλογική προσπάθεια (Breakwell, 1995). Η διαφορετικότητα ως προς τους χώρους προέλευσης των μελών των ΣΣΠ (στελέχη του ΑΣΕΠ, υπάλληλοι της διοικητικής ιεραρχίας του φορέα, ιδιώτες εμπειρογνώμονες στο ανθρώπινο δυναμικό) θα οδηγήσει και σε διαφορετικές ερμηνείες των απαντήσεων που θα δίδουν οι υποψήφιοι γεγονός που καθιστά απαραίτητη την διαδικασία εποικοδομητικού διαλόγου και σύνθεσης της διαφορετικότητας με το πέρας της κάθε συνέντευξης και την αναγκαιότητα συμφωνίας σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, για πρώτη φορά, η συμμετοχή ανεξάρτητου εμπειρογνώμονα, ιδιώτη, με εξειδικευμένη πείρα στα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα, (τόσο στα ΣΣΠ, όσο και στο Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων) ο οποίος μπορεί να είναι και πρόσωπο εγνωσμένου κύρους με αυξημένη επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία στα αντικείμενα των προκηρυσσόμενων θέσεων, σηματοδοτεί μία

προσπάθεια σφυρηλάτησης μίας κοινής αντίληψης ατόμων που προέρχονται από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, πάνω στο θέμα της αξιολόγησης των προσόντων των υποψηφίων. Η πρόκληση για τα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι μεγάλη, εφόσον καλούνται, όχι μόνο να αποποιηθούν οποιαδήποτε υπόνοια υποκειμενικότητας για την δημοσιοϋπαλληλία μπορεί να υποκρύπτεται στην διαδικασία επιλογής μέσω ατομικής συνέντευξης, όσο και να συγχρονιστούν με νέες μεθόδους και τάσεις επιλογής, άγνωστες για το δημόσιο έως τώρα, που όμως είναι οικείες και αποτελεσματικές για τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα.

Η ανάγκη για ενίσχυση της ομαδικότητας των μελών των ΣΣΠ προϋποθέτει :

- την διαμόρφωση μίας σχετικής **συναντίληψης** ως προς την **ποιότητα** και το **προφίλ** των υποψηφιοτήτων (σε συνδυασμό με το περίγραμμα της θέσης εργασίας και την προκήρυξη),
- την **a priori σχετική συνεννόηση** μεταξύ των μελών ως προς την διαβάθμιση των υποψηφιοτήτων, την αποκρυστάλλωση των απαιτούμενων προσόντων και την διαβάθμισή τους, καθώς και τις σχετικές διερευνητικές ερωτήσεις και την σειρά ιεράρχισής τους,
- την **συνεργασιμότητα** που πρέπει να καλλιεργήσουν τα μέλη των ΣΣΠ εφόσον οποιαδήποτε ερώτηση, ενδεχομένως, παραληφθεί, το άλλο μέλος θα μπορεί να δράσει συμπληρωματικά και να την απευθύνει στον υποψήφιο καλύπτοντας το κενό,
- την προώθηση των **συντονιστικών ενεργειών που θα αναλάβει ο Πρόεδρος από το ΑΣΕΠ**, ώστε η συνέντευξη αυτή καθ'εαυτή να διεξαχθεί ομαλά και να καταλήξουν τα μέλη συναινετικά σε μία κοινή απόφαση κατάταξης και αξιολόγησης.

### 2.2.3. Τρίτη Φάση : Μετά την συνέντευξη (Αξιολόγηση)

Τα μέλη του ΣΣΠ αξιολογούν την επίδοση του υποψηφίου σε κάθε μία από τις τρεις θεματικές ενότητες που αναφέρονται στις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να ασκήσει με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης. Κάθε μέλος συμπληρώνει την βαθμολογία του για κάθε



υποψήφιο, ανά θεματική ενότητα. Στη συνέχεια υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας που δίνει κάθε μέλος του Συμβουλίου και το άθροισμα των μέσων όρων της βαθμολογίας στις τρεις θεματικές ενότητες αποτελεί την τελική βαθμολογία του υποψηφίου.

Όπως συμπεραίνεται, η διενέργεια της συνέντευξης, κατά τη διάρκεια και των τριών φάσεων, συνεπάγεται και ένα απαιτητικό διοικητικό έργο, το οποίο αναλαμβάνει η Γραμματεία του Συμβουλίου και ειδικότερα :

- να συγκεντρώσει τα αναγκαία για την έναρξη των εργασιών του Συμβουλίου έγγραφα και να τα οργανώσει σε φάκελο που θα παραδοθεί σε κάθε μέλος του Συμβουλίου (πχ. το κείμενο της προκήρυξης, τα έγγραφα που προβλέπει ο νόμος και η σχετική υπουργική απόφαση, κ.λπ.),
- να οργανώσει το πρόγραμμα των συνεντεύξεων, την διάρκειά τους και την προπαρασκευαστική συνεδρίαση,
- να φροντίσει για την προετοιμασία του χώρου διενέργειας των συνεντεύξεων και των συνεδριάσεων στο οικείο Υπουργείο,
- να προσκαλέσει εγκαίρως τους υποψήφιους, τηρώντας τις σχετικές διατάξεις,
- να συνδράμει στο έργο του ΣΣΠ με την τήρηση σημειώσεων κατά τη συνέντευξη,
- να συντάξει το πρακτικό σε συνεργασία με τον Πρόεδρο και τα μέλη του Συμβουλίου, και
- να φροντίσει για κάθε άλλο διαδικαστικό ζήτημα (αλληλογραφία, επικοινωνία με το οικείο ΕΙ.Σ.Ε.Π. ή Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π., τις αρμόδιες υπηρεσίες του οικείου Υπουργείου ή του ΥΔΜΗΔ, κ.λπ.).

	Πρόεδρος	Μέλη
<b>1<sup>η</sup> Φάση</b> <b>Προετοιμασία</b>	<p>Δίνει κατευθύνσεις για να συναποφασιστεί:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ο τρόπος μελέτης /αξιολόγησης των βιογραφικών και των αιτήσεων.</li> <li>ο σκοπός και η δομή της συνέντευξης.</li> <li>η σειρά με την οποία θα καλύπτονται τα διαφορετικά αντικείμενα/ πεδία.</li> <li>ποιο μέλος θα καλύψει ποια αντικείμενα/ πεδία.</li> <li>η διάρκεια της συνέντευξης.</li> <li>ο τρόπος βαθμολόγησης και τήρησης σημειώσεων.</li> </ul> <p>Επίσης ρυθμίζονται οργανωτικά διαδικαστικά θέματα (πρόγραμμα, χώρος διεξαγωγής συνεντεύξεων, πρόσκληση υποψηφίων κ.λπ.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Τα μέλη εντοπίζουν ασάφειες, αδυναμίες, κενά στα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων.</li> <li>Τα μέλη εντοπίζουν τα αντικείμενα/πεδία του CV και της αίτησης/δήλωσης ενδιαφέροντος κάθε υποψηφίου, τα οποία πρέπει να διερευνηθούν κατά τη συνέντευξη.</li> <li>Ένα μέλος μπορεί να οριστεί εισηγητής: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) για ένα κριτήριο ή</li> <li>ii) για μια ομάδα υποψηφίων,</li> </ul> και να αναλάβει να σχεδιάσει τις αντίστοιχες ερωτήσεις.</li> </ul>
<b>2<sup>η</sup> Φάση</b> <b>Συνέντευξη</b>	<p>A. Αναλαμβάνει την εισαγωγή /συστάσεις-Εποπτεύει</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εξηγεί συνοπτικά τη διαδικασία της συνέντευξης.</li> <li>Ελέγχει τη ροή της συνέντευξης.</li> <li>Επιβεβαιώνει (όπου χρειάζεται) λεπτομέρειες ή κενά της αίτησης/CV.</li> </ul> <p>B. Μπορεί να απευθύνει την αρχική ερώτηση στον υποψήφιο, ζητώντας του να περιγράψει σε 1-2 λεπτά τα βασικά σημεία του βιογραφικού του.</p> <p>Γ. Κλείνει τη διαδικασία</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Δίνει το λόγο στον υποψήφιο στο τέλος της συνέντευξης.</li> <li>Ενημερώνει για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής και για το χρόνο έκδοσης της απόφασης.</li> <li>Ευχαριστεί τον υποψήφιο για τη συμμετοχή του.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κάθε μέλος απευθύνει τις ερωτήσεις στον υποψήφιο βάσει της συμφωνημένης σειράς.</li> <li>Διευκρινιστικές ερωτήσεις απευθύνονται από το μέλος που διερευνά το συγκεκριμένο κριτήριο. Όταν έχει καλυφθεί ακολουθούν οι τυχόν διερευνητικές ερωτήσεις των λοιπών μελών (με προσυμφωνημένη σειρά).</li> <li>Κάθε μέλος τηρεί σημειώσεις με συνοπτικό τρόπο στο ειδικό για το σκοπό αυτό έντυπο, που θα το διευκολύνουν στην βαθμολόγηση.</li> </ul>
<b>3<sup>η</sup> Φάση</b> <b>Αξιολόγηση</b>	<p>Συντονίζει τη βαθμολόγηση:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης και επιβεβαιώνει ότι όλα τα μέλη το έχουν συμπληρώσει.</li> <li>Δίνει το λόγο σε όλα τα μέλη να εκφράσουν απόψεις, προβληματισμούς.</li> <li>Διαχειρίζεται τυχόν διαφωνίες - αποκλίσεις στη βαθμολογία.</li> </ul> <p>Εποπτεύει τη διαδικασία συγγραφής των πρακτικών των συνεδριάσεων.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Κάθε μέλος συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης.</li> <li>Στη συνέχεια, κάθε μέλος παρουσιάζει και αιτιολογεί συνοπτικά τη βαθμολογία του στα λοιπά μέλη της Επιτροπής.</li> <li>Το άθροισμα των μέσων όρων της βαθμολογίας των μελών στις τρεις θεματικές ενότητες δίνει την τελική βαθμολογία του υποψηφίου.</li> </ul>

- Συνοψίζοντας, τα παρακάτω είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη προτού ο εκπαιδευόμενος προχωρήσει στην επόμενη ενότητα:

- ✓ Ο νόμος ορίζει τα κριτήρια-θεματικές ενότητες με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν οι υποψήφιοι.
- ✓ Η περιγραφή του περιγράμματος της θέσης εργασίας καθώς και η προκήρυξη της θέσης εργασίας αποτελούν καθοριστικά στοιχεία κατά την αποτίμηση της απόδοσης του υποψηφίου σε σχέση τόσο με τα κριτήρια που ορίζει ο νόμος όσο και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.
- ✓ Το περίγραμμα της θέσης αφορά στην περιγραφή των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας και των βασικών καθηκόντων και εργασιών στις οποίες αυτή αναλύεται, ενώ οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας αφορούν στην περιγραφή των γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών που θα πρέπει να διαθέτει ο κάτοχός της.
- ✓ Η πρώτη φάση που σχετίζεται με την προετοιμασία της διεξαγωγής της συνέντευξης αφορά στην συγκέντρωση του έντυπου υλικού, στην κατανομή των ρόλων μεταξύ των μελών των ΣΣΠ, στην οριστικοποίηση των σημείων προς αξιολόγησης/διερεύνηση των υποψηφίων, στις οδηγίες για την οργάνωση της συνέντευξης, την σειρά των ερωτήσεων και την βαθμολόγησή τους.
- ✓ Η δεύτερη φάση που σχετίζεται με την διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτεί την συνεργασιμότητα μεταξύ των μελών και την υλοποίηση μίας συντονισμένης διαδικασίας αξιολόγησης που θα πληροί προδιαγραφές αντικειμενικότητας και διαφάνειας.
- ✓ Η τρίτη φάση διεξαγωγής της συνέντευξης συνίσταται στην αξιολόγηση και την βαθμολόγηση της απόδοσης των υποψηφίων.

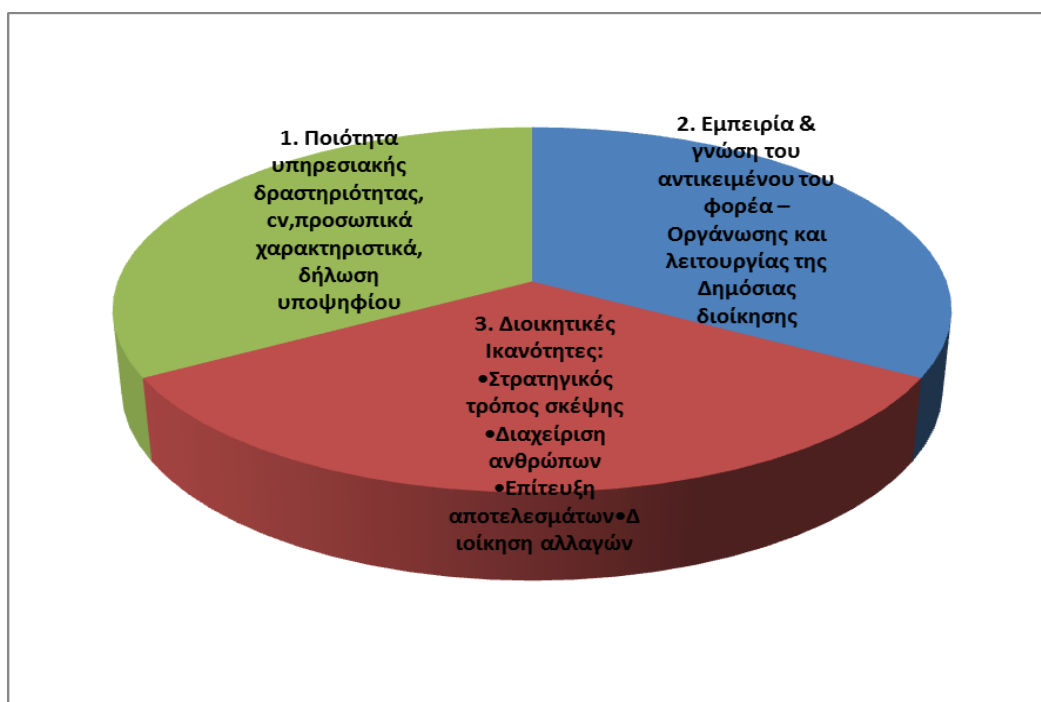
## ΕΝΟΤΗΤΑ 3

### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

**Σκοπός της διδακτικής ενότητας :** Να παρουσιαστούν τα κριτήρια αξιολόγησης και αιτιολογημένης πρότασης για επιλογή Προϊσταμένων όπως περιγράφονται στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο

**Προσδοκώμενα αποτελέσματα :** Οι συμμετέχοντες να κατανοούν και να εφαρμόζουν ομοιόμορφα κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης τα κριτήρια-θεματικές ενότητες

**Σύντομη περιγραφή της ενότητας που πρόκειται να αναλυθεί :** Ανάλυση και ερμηνεία των κριτηρίων



Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο υποχρεώνει τις δημόσιες υπηρεσίες να εφαρμόσουν την ίδια πιστοποιημένη διαδικασία για τις κρίσεις των Προϊσταμένων όλων των

ιεραρχικών επιπέδων. Μετά από την πρώτη φάση της διαδικασίας επιλογής που συνίσταται στην διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων, ουσιαστικά έχει γίνει ένα πρώτο φιλτράρισμα (short list) των καλύτερων υποψηφίων να στελεχώσουν τις κενές θέσεις εργασίας, υπό την προϋπόθεση, της τήρησης των ενδεδειγμένων προδιαγεγραμμένων κριτηρίων για την διεξαγωγή αυτών των γραπτών εξετάσεων. Η πρόκληση που παρουσιάζεται μέσα από την συνέντευξη είναι να αποκαλυφθούν οι καλύτεροι και οι καταλληλότεροι εκ των υποψηφίων να αναλάβουν τα καθήκοντα που απορρέουν από τις υπό πλήρωση θέσεις εργασίας.

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της δομημένης συνέντευξης είναι πολλαπλά, διότι, αφενός μεν πιστοποιείται η διαδικασία επιλογής και εφαρμόζονται ομοιόμορφα τα ίδια τυποποιημένα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων, αφετέρου δε, όλα τα μέλη των ΣΣΠ προετοιμάζουν αντίστοιχες, όμοιες ή παρεμφερείς ερωτήσεις τις οποίες απευθύνουν προς τους υποψηφίους δίνοντας έμφαση στην αξιοκρατία, την αμεροληψία και επιτρέποντας την σύγκριση της απόδοσης μεταξύ των υποψηφίων.

Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι αξιολογούνται στις παρακάτω θεματικές ενότητες (άρ. 85, παρ. 4γ του ΥΚ όπως έχει αντικατασταθεί και ισχύει) :

- **Ποιότητα της υπηρεσιακής δραστηριότητας με βάση το περιεχόμενο του βιογραφικού σημειώματος και την αίτηση δήλωσης ενδιαφέροντος/ υποψηφιότητας**
- **Επαγγελματική εμπειρία - Επιλογές σταδιοδρομίας**

Το στοιχείο αυτό έχει σχεδόν αξιολογηθεί «στατικά» από την μελέτη του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου, καθώς και από τον πίνακα όπου έχουν αποτυπωθεί αναλυτικά τα χαρακτηριστικά της υπηρεσιακής κατάστασης του κάθε υποψηφίου. Στο μέρος αυτό της συνέντευξης που για το σκοπό αυτό διακρίνεται ως «βιογραφική συνέντευξη» διευκρινίζονται θέματα που τυχόν χρίζουν περαιτέρω ανάλυσης ή επεξήγησης. Για τον σκοπό αυτό η προετοιμασία του πεδίου αυτού θα κριθεί ιδιαίτερα από το προφίλ του εκάστοτε υποψηφίου.

Ειδικότερα θέματα που θα πρέπει να διευκρινιστούν στο πρώτο αυτό κριτήριο είναι :

- Ποια ήταν η ανώτερη θέση στην ιεραρχία που κατείχε ο υποψήφιος σε όλη την μέχρι τώρα σταδιοδρομία του
- Ποιες ήταν οι χρονικές περίοδοι ύφεσης στην καριέρα του
- Ποια ήταν τα κίνητρα του υποψηφίου για να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του για υποψηφιότητα
- Ποια είναι η διασύνδεση των απαιτήσεων της θέσης που επιζητά να καλύψει, με τα ανακλύπτοντα προσόντα του και την παρουσιαζόμενη εμπειρία του;
- Ποιες ευθύνες είχε αναλάβει κατά το παρελθόν στις διάφορες θέσεις εργασίας που κατείχε οι οποίες θα του επιτρέψουν να ασκήσει αποτελεσματικά τα νέα καθήκοντα εφόσον κριθεί κατάλληλος;

#### **I. Ως προς τον παράγοντα εργασία-επαγγελματική εμπειρία διερευνώνται :**

- Τα χρονικά διαστήματα εργασίας, η εξέλιξη της καριέρας και η αλληλουχία των θέσεων εργασίας
- Οι υπευθυνότητες και οι αρμοδιότητες που είχε ο υποψήφιος στην τελευταία θέση εργασίας (μπορεί να γίνει αναφορά και σε προγενέστερες θέσεις, προτείνονται ως αντικείμενο ανάλυσης οι τελευταίες τρεις θέσεις του)
- Ο βαθμός ικανοποίησης του υποψηφίου στις τελευταίες θέσεις εργασίας που κατείχε
- Οι επιτυχίες και τα επιτεύγματα του υποψηφίου στην εκάστοτε θέση εργασίας
- Οι δυσάρεστες εμπειρίες του υποψηφίου σε προηγούμενες θέσεις εργασίας
- Τα κίνητρα του υποψηφίου που τον οδήγησαν στο να επιδιώκει την αλλαγή της θέσης εργασίας.

#### **II. Ως προς τον παράγοντα εκπαίδευση :**

- Διερευνώνται τα κίνητρα του υποψηφίου να επιλέξει τον συγκεκριμένο τομέα εκπαίδευσης
- Απευθύνονται ερωτήματα ως προς την διά βίου κατάρτιση και την εκπαίδευση ως προς το αντικείμενο εργασίας
- Διερευνάται η συνεισφορά των σπουδών στην καριέρα του υποψηφίου μέχρι σήμερα

- Εφόσον ο υποψήφιος δεν έχει ακόμη ολοκληρώσει τις σπουδές (π.χ. συμμετοχή σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα) μπορεί να διερευνηθεί η πιθανότητα ολοκλήρωσης των σπουδών
- Προκαλείται συζήτηση ως προς τα πλεονεκτήματα από την διά βίου κατάρτιση

### **III. Ως προς τα κίνητρα :**

#### **A. Στόχοι και κίνητρα**

- Διερευνώνται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του υποψηφίου καθώς και πως ο υποψήφιος επιδιώκει να τους υλοποιήσει
- Διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των στόχων καριέρας του υποψηφίου εφόσον επιλεγεί στην προκηρυσσόμενη θέση εργασίας
- Διερευνάται κατά πόσο η προϋπάρχουσα εμπειρία του υποψηφίου συνεισέφερε στην προσωπική του ανάπτυξη, καθώς και οι ανασταλτικοί παράγοντες στην επαγγελματική του καριέρα
- Διερευνώνται τα κίνητρα του υποψηφίου γι' αυτή την καριέρα, καθώς και τα αίτια που τον επηρέασαν σε αυτή την επιλογή
- Διερευνώνται οι εργασιακές παράμετροι που είναι πιο σημαντικοί για τον υποψήφιο
- Διερευνώνται τα κίνητρα για την πιθανή μετακίνηση του υποψηφίου και για την εκδήλωση ενδιαφέροντος για προαγωγή - μετακίνηση

#### **B. Απόδοση εργασίας και συμπεριφορά**

- Διερευνάται η περιγραφή του πιο αποτελεσματικού Προϊσταμένου που σκιαγραφεί ο υποψήφιος με τα δυνατά του σημεία και τους περιορισμούς του
- Διερευνάται η άποψη του υποψηφίου για τον λιγότερο αποτελεσματικό Προϊστάμενο
- Διερευνώνται οι τομείς κατά τους οποίους έχει αναγνωριστεί η συνεισφορά του υποψηφίου ή οι τομείς για τους οποίους έχει επιδεχθεί κριτική
- Απευθύνονται ερωτήσεις για την ανεύρεση των πιο σημαντικών προβλημάτων που αντιμετώπισε ο υποψήφιος στις εκάστοτε θέσεις εργασίας του και πως τα αντιμετώπισε

- Προσεγγίζεται το θέμα του πως θα μπορούσε ο υποψήφιος να συνεισφέρει περισσότερο στην εν λόγω θέση εργασίας και σε ποιους τομείς θα πρέπει να βελτιωθεί ώστε να αποδώσει.

- Γνώση του αντικειμένου του φορέα, της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης γενικότερα
- Ειδικότερα θέματα που αφορούν το εύρος και την ποιότητα της γνώσης των θεμάτων που αντιμετωπίζει ο φορέας, την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της δημόσιας διοίκησης, τη δυνατότητα προσαρμογής της γνώσης και της εμπειρίας σε νέα ή διευρυμένα καθήκοντα

**Μελέτη περίπτωσης :**

**Προκήρυξη για την θέση Προέδρου του ΕΚΔΔΑ<sup>1</sup> :**

**1. Γνώση του αντικειμένου του φορέα :**

1. Διερευνάται ο τρόπος προσέγγισης της θέσης ...χ, του φορέα και των απαιτήσεων που συνεπάγεται
2. Διερευνάται πως ο υποψήφιος πιστεύει ότι η προηγούμενη εργασιακή του εμπειρία θα τον βοηθήσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της θέσης την οποία επιθυμεί να αναλάβει
3. Διερευνάται πως οι σπουδές του υποψηφίου μπορούν να τον βοηθήσουν να ασκήσει αποτελεσματικά τον ρόλο του στην νέα αυτή θέση εργασίας
4. Διερευνάται αν υποψήφιος πιστεύει ότι θα χρειαστεί εκπαίδευση/κατάρτιση και σε ποιον τομέα ακριβώς
5. Διερευνώνται για την μελέτη περίπτωσης, ποιες θεωρεί ότι είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει το ΕΚΔΔΑ

---

<sup>1</sup> (1) Προκήρυξη της 27/05/2014, ΑΠ ΔΙΕΚ/Φ.12/οικ.13131, (βλ. παράρτημα)



6. Διερευνάται πως προσεγγίζει η δημόσια διοίκηση το ΕΚΔΔΑ και ποιος είναι ο ρόλος του ΕΚΔΔΑ στην διαμόρφωση της στρατηγικής της διά βίου κατάρτισης σε εθνικό επίπεδο

## **2. Ευρύτερα θέματα δημόσιας διοίκησης**

1. Διερευνώνται οι γνώσεις του υποψηφίου σε θέματα βασικών αρχών νομιμότητας και διοικητικού δικαίου :
  - Η αρχή της αμεροληψίας κατά την λειτουργία ενός συλλογικού οργάνου
  - Η αρχή της αναλογικότητας της δράσης της δημόσιας διοίκησης
  - Η εφαρμογή της αρχής της επικουρικότητας της δράσης της δημόσιας διοίκησης
  - Η υποχρέωση της συμμόρφωσης της δράσης της δημόσιας διοίκησης στις αποφάσεις των Δικαστηρίων
  - Η χρηστή διοίκηση
  - Η ανάκληση της ατομικής διοικητικής πράξης
2. Διερευνώνται οι γνώσεις και ικανότητες του υποψηφίου σε θέματα λειτουργίας συλλογικών οργάνων :

Τι γίνεται εάν ένα τακτικό μέλος ενός συλλογικού οργάνου απουσιάζει συστηματικά από τις συνεδριάσεις. Ποιος τον αναπληρώνει

Κατά πόσο επηρεάζεται η νομιμότητα κατά την λειτουργία του συλλογικού οργάνου
3. Διερευνώνται οι γνώσεις του υποψηφίου σε θέματα αναπληρώσεων Προϊσταμένων (καθήκοντα αναπληρωτή, κ.ά.)
4. Διερευνώνται οι γνώσεις του σε θέματα οργάνωσης της διαθεσιμότητας, σε θέματα εσωτερικού ελέγχου, εφαρμογής του Οδηγού καλής συμπεριφοράς, κ.ά.
5. Διερευνώνται οι γνώσεις του υποψηφίου σε θέματα χρονικών ορίων κατά την εξυπηρέτηση των πολιτών (π.χ. χρονικά όρια για την επίδοση μίας πληροφορίας σε ένα πολίτη έπειτα από γραπτό αίτημα που έχει υποβάλει) καθώς και σε θέματα προσβασιμότητας στα δημόσια έγγραφα, κ.ά.

### 3. Διοικητικές Ικανότητες

Η τρίτη θεματική ενότητα ανιχνεύει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις, ιδίως:

1. Ικανότητα που σχετίζεται με το στρατηγικό τρόπο σκέψης: Οι άνθρωποι που ε επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα μπορούν να σκεφτούν πέρα από τη δική τους περιοχή ευθύνης, ευθυγραμμίζοντας τους στόχους και τις δράσεις τους με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης. Έχουν στρατηγικό όραμα και εμφανίζουν ικανότητες αναλυτικής και συνθετικής σκέψης, ενσωματώνοντας τόσο αναλυτική και εννοιολογική ικανότητες. Στρατηγική σκέψη μπορεί να εφαρμοστεί σε μια λειτουργία ή διαδικασία, ή ακόμα στην προνοητική προσέγγιση για την λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την διαχείριση κρίσεων.
2. Ικανότητα που σχετίζεται με τη διαχείριση ανθρώπων και πόρων: Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή τη δεξιότητα έχουν ηγετικές ικανότητες και εστιάζουν στην οικοδόμηση αποτελεσματικών ομάδων εργασίας. Μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά, αναθέτουν απαιτητικά αλλά συγχρόνως εφικτά έργα και διαχειρίζονται αποτελεσματικά την απόδοση, την ανάπτυξη και την υποκίνηση των υφισταμένων τους. Έχουν επίγνωση της σχέσης κόστους / ωφέλειας και η αναζητούν συνεχώς τρόπους για την καλύτερη δυνατή χρήση πόρων, χρόνου και υλικών μέσων, στο χαμηλότερο κόστος, με ταυτόχρονη διατήρηση της επιθυμητής ποιότητας
3. Ικανότητα που σχετίζεται με τα αποτελέσματα: Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα επιζητούν ενεργά υψηλά πρότυπα αριστείας και επιτυγχάνουν ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Θέτουν απαιτητικούς στόχους και λογοδοτήσουν για την επίτευξη τους. Ευθυγραμμίζουν έμπρακτα τη συμπεριφορά τους με τις ανάγκες της οργάνωσης, και εργάζονται για την υποστήριξη των οργανωτικών στόχων. Η εργασία τους εκφράζεται από προγραμματισμό, ανάληψη πρωτοβουλιών, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμό και έλεγχο
4. Ικανότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση αλλαγών: Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα προσπαθούν για τη συνεχή βελτίωση μέσω ανθρώπων και τις διαδικασιών. Προσεγγίζουν τις οργανωτικές αλλαγές με διαφάνεια και δέσμευση, ώστε να μετατρέψουν και να ευθυγραμμίσουν την οργάνωση σε μια νέα και προκλητική κατεύθυνση. Είναι άνθρωποι δημιουργικοί, με προσαρμοστικότητα, ευελιξία.

## Βιβλιογραφία

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ασημακοπούλου Β. (2008), *Η τέχνη της ειρήνης στον εργασιακό χώρο*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα

Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008), *Management ανθρώπινων πόρων – Θεωρία & Πράξη*, Εκδ. Προπομπός

Κάντας, (1998) *Οργανωτική Βιομηχανική ψυχολογία μέρος β' - Επιλογή – Αξιολόγηση προσωπικού*, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα

Κωνσταντέλλος Ν., (2000), *Ξεχωρίστε επαγγελματικά πετυχαίνοντας πρόσληψη στις καλύτερες εταιρείες*, Εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα

Μούζα-Λαζαρίδη Α. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδ. Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Μπένου, Αθήνα

Ραμματά Μ., (2011), *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση ανάμεσα στην γραφειοκρατία και στο μάνατζμεντ*, Εκδ. Κριτική, Αθήνα

Ραμματά Μ. (2002), “Διοικώντας το ανθρώπινο δυναμικό”, Nottingham Business School, 2008-2009 cohort

Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, Εκδ. Κάπα, Αθήνα

Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Interbooks, Αθήνα

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bratton J. and Gold J. (2003) *Human Resource management – Theory and Practice*, 3d., Ed. Palgrave Macmillan

Breakwell G., (1995), *Η συνέντευξη* (Επιμέλεια Κάντας Β.), Εκδ. Ελληνικά Γράμματα

De Cenzo, D.A., and Robbins, S.P. (1996), *Human Resource Management (5th edn.)*, NY: John Wiley

Dessler G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις (μεταφρασμένο)*, Εκδ. Κριτική

Dipboye, R.L. (1992), *Selection Interviews: Process Perspectives*. Cincinnati: Southwestern Publishing

Doury J-P.,(1999), *L'art de mener un entretien de recrutement*, Ed. d'Organisation, Paris

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

Price A. (2007), *Human Resource Management in a Business Context*, 3rd edition, Thomson, London

Rooney and Flood, (2000) *The effective Interviewer*, Public Appointments Service, in : report from the Irish Government on constructing interviews

## **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

Arvey D. & Campion E., (1982), "The employment interview: a summary and review of recent research", *Personnel Psychology*, 35

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1987), "Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice", *Academy of Management Executive*, Vol. 1

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4

### ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ - ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

**Σκοπός της διδακτικής ενότητας:** Να βοηθήσει τα μέλη των Συμβουλίων Συνέντευξης Προϊσταμένων (ΣΣΠ) να προετοιμαστούν κατάλληλα προκειμένου να κατανοήσουν τη δεύτερη φάση της διαδικασίας επιλογής και να διεξάγουν μια αξιόπιστη, έγκυρη και αντικειμενική δομημένη συνέντευξη, ώστε να διασφαλιστεί ότι θα επιλεγούν οι καταλληλότεροι, για τις συγκεκριμένες θέσεις, υποψήφιοι.

**Προσδοκώμενα αποτελέσματα:** Μετά την ολοκλήρωση της διδακτικής ενότητας οι συμμετέχοντες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα θα είναι σε θέση να:

- κατανοούν τη σημασία και τα είδη των συνεντεύξεων και ιδιαίτερα της συμπεριφορικής συνέντευξης
- προσδιορίζουν τα στοιχεία μιας αποτελεσματικής συνέντευξης και να σχεδιάζουν την δομή της συνέντευξης βάσει των προσδιορισμένων από το νόμο θεματικών ενοτήτων
- αναγνωρίζουν τα είδη των ερωτήσεων και τη σημασία τους στη ροή της συνέντευξης
- αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα της σειράς και του τρόπου διατύπωσης των ερωτήσεων για την συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών για τον υποψήφιο
- χρησιμοποιούν το μοντέλο της STAR συνέντευξης, να εφαρμόζουν τα βήματα της συνέντευξης και να πραγματοποιούν μία αποτελεσματική συνέντευξη, γνωρίζοντας ο καθένας το ρόλο του στη διαδικασία
- τηρούν σημειώσεις που θα τους επιτρέψουν να αξιολογήσουν, μετά τη συνέντευξη, την επίδοση του υποψηφίου σε κάθε ενότητα.

**Συνοπτική περιγραφή:** Η παρούσα ενότητα καλύπτει θέματα που σχετίζονται με τη σημασία και τα είδη της συνέντευξης, με τους ρόλους του Προέδρου και των μελών σε αυτή τη φάση της διαδικασίας, καθώς και με τα χαρακτηριστικά και τον τρόπο διεξαγωγής της αποτελεσματικής συνέντευξης. Ειδικότερα, αναλύονται τα είδη των συνεντεύξεων, με έμφαση στη δομημένη συμπεριφορική συνέντευξη και ο τρόπος σχεδιασμού και προσδιορισμού της ροής των ερωτήσεων (μέθοδος STAR). Επίσης, παρέχονται οδηγίες και χρήσιμο υποστηρικτικό υλικό για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και την τήρηση σημειώσεων.

**Λέξεις-κλειδιά:** αξιοπιστία, εγκυρότητα, αντικειμενικότητα, Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων (αντίστοιχοι όροι «Συμβούλιο Συνέντευξης», «ΣΣΠ», «Συμβούλιο» ή «πάνελ»), μη δομημένη συνέντευξη, ημιδομημένη, δομημένη συνέντευξη, μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης (αντίστοιχοι όροι: «συνεντευκτές», «αξιολογητές»),

#### 4.1 Σημασία της συνέντευξης

Η σημασία της συνέντευξης για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου είτε για πλήρωση νέας θέσης είτε για προαγωγή έχει αναγνωριστεί εδώ και δεκαετίες και έχει θεμελιωθεί επάνω σε πολυάριθμες ακαδημαϊκές έρευνες και μελέτες επιχειρήσεων και οργανισμών. Η σωστή εφαρμογή της με επαγγελματικό και αντικειμενικό τρόπο στο δημόσιο και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα είναι επιβεβλημένη, για την τήρηση των αρχών της *δημοσιότητας, διαφάνειας, αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας*.

Η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στο Συμβούλιο να διερευνήσει εάν ο υποψήφιος:

- i. ξέρει να κάνει τη δουλειά, άρα διαθέτει τις γνώσεις και την εξειδίκευση που απαιτεί ο συγκεκριμένος ρόλος - θέση εργασίας,
- ii. μπορεί να κάνει τη δουλειά, άρα διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες για να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντά του,
- iii. θέλει να κάνει τη δουλειά, δηλαδή διαθέτει την απαιτούμενη θετική συμπεριφορά - νοοτροπία, που θα του επιτρέψει να ενταχθεί ομαλά στο περιβάλλον του φορέα, να εφαρμόσει τις ιδέες του και να επιτύχει αποτελέσματα για την υπηρεσία το ταχύτερο δυνατό.

Η συνέντευξη επιλογής συμβάλλει στην:

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

Δεν βοηθά, όμως, μόνο στη συγκέντρωση πληροφοριών από τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης, αλλά και στην:

- παροχή πληροφοριών στον υποψήφιο για τον οργανισμό/φορέα, τις διαδικασίες και την κουλτούρα του,
- οικοδόμηση θετικών σχέσεων με τον υποψήφιο, ακόμα και αν δεν επιλεγεί για τη θέση,
- ενίσχυση της σχέσης εμπιστοσύνης κράτους-πολίτη.

Για τον υποψήφιο η συνέντευξη είναι μια ευκαιρία να μάθει περισσότερα για την προκηρυσσόμενη θέση και για την υπηρεσία (εάν δεν προέρχεται από τον ίδιο φορέα) και να διαμορφώσει ρεαλιστικές προσδοκίες και για τα δύο. Η αντιμετώπιση της συνέντευξης ως μιας διαδικασίας αμφίδρομης επικοινωνίας μπορεί να έχει θετική επίδραση στην εικόνα του φορέα- εργοδότη. Η επιστημονική έρευνα έχει δείξει ότι οι αντιλήψεις του υποψηφίου για τη συνέντευξη και οι ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας και διεξαγωγής της συνέντευξης που διαθέτουν τα μέλη του πάνελ επηρεάζουν την άποψη που σχηματίζει ο υποψήφιος για τον επαγγελματισμό των αξιολογητών και την συγκεκριμένη υπηρεσία ή φορέα (Kohn & Dipboye, 1998; Schmitt & Coyle, 1979).

Η διεξαγωγή της συνέντευξης, όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενες ενότητες, προϋποθέτει την ανάλυση της υπό πλήρωση θέσης, δηλαδή, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων της θέσης, καθώς και των απαραίτητων προσόντων των υποψηφίων. Η περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων της θέσης, ως βάση της διαδικασίας επιλογής, είναι αναγκαία για την αύξηση της εγκυρότητας της συνέντευξης και την αποφυγή δημιουργίας υποκειμενικών κρίσεων σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης (Arvey & Campion, 1982; Harris, 1989; Schmitt, 1976). Επίσης, βοηθά τους φορείς να υπερασπιστούν την απόφαση του πάνελ συνέντευξης στα δικαστήρια (Gollub-Williamson et al., 1997; Kleiman & Faley, 1985).

Στη συνέχεια περιγράφονται οι ρόλοι του Προέδρου και των μελών του Συμβουλίου Συνέντευξης Προϊσταμένων σε αυτή τη δεύτερη φάση της διαδικασίας, καθώς είναι καθοριστικοί για την ομαλή και αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης.

## 4.2 Ρόλοι και αρμοδιότητες του Συμβουλίου Συνέντευξης κατά τη 2<sup>η</sup> φάση

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

Ειδικότερα στη 2<sup>η</sup> Φάση (κατά τη συνέντευξη): Το Συμβούλιο Συνέντευξης διερευνά, απευθύνοντας ερωτήσεις, το επίπεδο των γνώσεων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών του υποψηφίου σε σχέση με τις τρεις θεματικές ενότητες, τις οποίες ορίζει ο νόμος, προκειμένου να αξιολογήσει την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης την οποία διεκδικεί. Μετά από κάθε ερώτηση, μπορεί το Συμβούλιο να χρειαστεί να απευθύνει πάνω στο ίδιο ζήτημα πρόσθετες διερευνητικές ερωτήσεις προκειμένου να συγκεντρώσει επιπλέον πληροφορίες, ώστε να κατανοήσει καλύτερα τις δυνατότητες και τα προσόντα του υποψηφίου. Η αναλυτική περιγραφή της φάσης αυτής αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας ενότητας.

Οι δραστηριότητες του Προέδρου και των μελών του Συμβουλίου για τη 2<sup>η</sup> Φάση περιγράφονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.2: Ρόλοι του Προέδρου και των μελών του Συμβουλίου Συνέντευξης κατά τη 2η Φάση

Πρόεδρος	Μέλη
<p>A. Κάνει την εισαγωγή /συστάσεις - Εποπτεύει</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Εξηγεί με λίγα λόγια τη διαδικασία της συνέντευξης.</li><li>▪ Ελέγχει τη ροή της συνέντευξης.</li><li>▪ Επιβεβαιώνει (όπου χρειάζεται) λεπτομέρειες ή κενά της αίτησης/CV.</li></ul> <p>B. Μπορεί να απευθύνει την αρχική ερώτηση στον υποψήφιο, ζητώντας του να περιγράψει σε 1-2 λεπτά τα βασικά σημεία του βιογραφικού του.</p> <p>Γ. Κλείνει τη διαδικασία</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Δίνει το λόγο στον υποψήφιο στο τέλος της συνέντευξης.</li><li>▪ Ενημερώνει για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής και για το χρόνο έκδοσης της απόφασης.</li><li>▪ Ευχαριστεί τον υποψήφιο για τη συμμετοχή του.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Κάθε μέλος απευθύνει τις ερωτήσεις στον υποψήφιο βάσει της συμφωνημένης σειράς.</li><li>▪ Διευκρινιστικές ερωτήσεις γίνονται από το μέλος που διερευνά το συγκεκριμένο κριτήριο. Όταν έχει καλυφθεί ακολουθούν οι τυχόν διερευνητικές ερωτήσεις των λοιπών μελών (με προσυμφωνημένη σειρά).</li><li>▪ Κάθε μέλος τηρεί σημειώσεις με συνοπτικό τρόπο στο ειδικό για το σκοπό αυτό έντυπο, που θα το διευκολύνουν στην βαθμολόγηση.</li></ul>



Όπως είναι φυσικό, η διενέργεια της συνέντευξης, συνεπάγεται και ένα απαιτητικό διοικητικό έργο, το οποίο αναλαμβάνει η γραμματεία του Συμβουλίου, όπως για παράδειγμα:

- να συγκεντρώσει τα αναγκαία για την έναρξη των εργασιών του Συμβουλίου έγγραφα και να τα οργανώσει σε φάκελο που θα παραδοθεί σε κάθε μέλος του Συμβουλίου (πχ. το κείμενο της προκήρυξης, τα έγγραφα που προβλέπει ο νόμος και η σχετική υπουργική απόφαση, κ.λπ.)
- να οργανώσει το πρόγραμμα των συνεντεύξεων και των συνεδριάσεων
- να φροντίσει για το χώρο στο οικείο Υπουργείο όπου θα λάβουν χώρα οι συνεντεύξεις και οι συνεδριάσεις
- να καλέσει εγκαίρως, τηρώντας τις σχετικές διατάξεις, τους υποψήφιους
- να συνδράμει το έργο του Συμβουλίου με την τήρηση σημειώσεων κατά τη συνέντευξη
- να συντάξει σε συνεργασία με τον Πρόεδρο και τα μέλη του Συμβουλίου το πρακτικό και
- να φροντίσει για κάθε άλλο διαδικαστικό ζήτημα (αλληλογραφία, επικοινωνία με το οικείο ΕΙ.Σ.Ε.Π. ή Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π., τις αρμόδιες υπηρεσίες του οικείου Υπουργείου ή του ΥΔΜΗΔ, κ.λπ.).

#### **4.3 Βασικά χαρακτηριστικά συνέντευξης**

Κάθε συνέντευξη επιλογής στελεχών αποτελείται από δυο βασικά μέρη (Campion, et al., 1997):

- α) την συγκέντρωση πληροφοριών για τον υποψήφιο («περιεχόμενο – φύση πληροφοριών για το υποψήφιο») και
- β) τη διαδικασία αξιολόγησης αυτών των πληροφοριών («εκτίμηση – κρίση πληροφοριών»).

Ακαδημαϊκές μελέτες επισημαίνουν την ανάγκη όλοι οι υποψήφιοι να δέχονται όμοιες ή παραπλήσιες ερωτήσεις από την επιτροπή αξιολόγησης, με την ευελιξία ασφαλώς των μελών της να ακολουθούν μια γραμμή ερωτήσεων προσαρμοσμένη στις απαντήσεις του κάθε ατόμου (Mayfield, Brown & Hamstra, 1980; Carlson et al, 1971; McMurry, 1947). Αυτό σημαίνει ότι η πιο αποτελεσματική πρακτική είναι μια

λίστα συγκεκριμένων αρχικών ερωτήσεων (Nevo & Berman, 1994; Orpen, 1985), ομαδοποιημένων γύρω από τις σπουδές ή την επαγγελματική εμπειρία, τις επιλογές καριέρας, τις ικανότητες/δεξιότητες κ.λπ., βάσει των οποίων απλοποιείται η διαδικασία αξιολόγησης. Η έρευνα έχει, εξάλλου, αποδείξει τη σημασία των ερωτήσεων που σχετίζονται με σημαντικά γεγονότα της επαγγελματικής πορείας του υποψηφίου (Campion et al., 1997).

Η συνέντευξη διεξάγεται από άνθρωπο και συνεπώς η διαδικασία είναι συνυφασμένη με την έννοια του υποκειμενισμού. Όμως η επιστημονική, δομημένη συνέντευξη, την οποία θα αναλύσουμε και στις επόμενες παραγράφους, είναι η πλέον αποτελεσματική, καθώς διασφαλίζει μεγαλύτερη:

- **Αξιοπιστία**, διότι αξιολογεί τον ίδιο υποψήφιο με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά (εφόσον πρόκειται για την ίδια θέση), ακολουθώντας την ίδια συστηματική διαδικασία. Ο καθορισμός, λίστας συγκεκριμένων ερωτήσεων οδηγεί σε μεγαλύτερη τυποποίηση, η οποία κατά την Anastasi (1976) «υπονοεί ομοιομορφία στη διοικητική υποστήριξη της διαδικασίας και στη βαθμολόγηση». Οι ερωτήσεις διαμορφώνονται με βάση το περίγραμμα της θέσης, συνεπώς δεν διαφοροποιούνται σημαντικά από υποψήφιο σε υποψήφιο, ακολουθώντας μια λογική αλληλουχία, ενώ οι ρόλοι των μελών του Συμβουλίου είναι συγκεκριμένοι και κάθε συνεντευκτής ξέρει τι πρέπει να κάνει και στην έναρξη και στο κύριο μέρος και στο κλείσιμο της συνέντευξης. Αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία μπορεί με αξιοπιστία να επαναληφθεί, από το ίδιο ή άλλο Συμβούλιο, χωρίς να υπάρχουν αποκλίσεις στην κρίση του για τον ίδιο υποψήφιο. Έχει, επίσης, παρατηρηθεί ότι η συνέντευξη μπορεί είτε να χάσει την αξιοπιστία της όταν είναι πολύ σύντομη (κάτω του εικοσάλεπτου) είτε να γίνει κουραστική, εάν επεκταθεί χρονικά (πέραν της ώρας) (Dipboye et al., 2004).
- **Εγκυρότητα**, διότι οι ερωτήσεις διερευνούν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές του υποψηφίου σε σχέση με τη θέση που διεκδικεί, και άρα συγκρίνονται με το προφίλ του ιδανικού για τη θέση υποψηφίου. Η συγκέντρωση πληροφοριών είναι στοχευμένη και το πάνελ δεν επιδιώκει απλώς να μάθει περισσότερα για τον υποψήφιο, αλλά να διακριβώσει εάν είναι κατάλληλος και ικανός να ασκήσει τα καθήκοντα που θα του ανατεθούν, στην περίπτωση που

επιλεγεί. Πιο αποτελεσματικές εμφανίζονται οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη συμπεριφορά και τα επιτεύγματα του υποψηφίου, στις αντιδράσεις του σε συγκεκριμένα γεγονότα και καταστάσεις της επαγγελματικής του ζωής κατά το παρελθόν, επειδή, όπως έχουν αποδείξει οι έρευνες, η συμπεριφορά στο παρελθόν καθορίζει τη συμπεριφορά στο μέλλον (Dixon et al., 2002; Campion et al., 1994; Pulakos & Schmitt, 1995). Εξάλλου, απαντώντας σε ερωτήσεις που αφορούν γεγονότα που έχουν ήδη συμβεί είναι πιο δύσκολο για τον υποψήφιο να πει ψέματα («Πώς αντιδράσατε όταν συνέβη αυτό το γεγονός;»), όπως όταν του απευθύνουν υποθετικές ερωτήσεις (πχ. «Πως θα αντιδρούσατε εάν συνέβαινε αυτό το γεγονός;» (Campion et al., 1997; Pulakos & Schmitt, 1995; Green et al., 1993; Campion et al., 1994; Latham & Skarlicki). Επιπλέον το γεγονός ότι συγκροτείται Συμβούλιο από τρία ή περισσότερα μέλη αυξάνει την εγκυρότητα της κρίσης σε σύγκριση με την απόφαση στην οποία θα κατέληγε ένας μόνο αξιολογητής (McDaniel et al., 1994). Η ομάδα των αξιολογητών μπορεί να εντοπίσει στοιχεία που ενδεχομένως να είχαν διαφύγει της προσοχής ενός και μόνο συνεντευκτή, διασφαλίζοντας μια πιο πλήρη και ολοκληρωμένη αξιολόγηση.

- **Αντικειμενικότητα**, διότι ακολουθείται ενιαίος τρόπος βαθμολόγησης των κοινών για όλους τους υποψηφίους κριτηρίων, βάσει των οποίων έχουν διαμορφωθεί οι ερωτήσεις της συνέντευξης. Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει τη συγκρισιμότητα των απαντήσεων και βοηθά την αποφυγή έκφρασης προσωπικών απόψεων ή προκαταλήψεων από μέλη του πάνελ, εστιάζοντας σε συγκεκριμένη θεματολογία, χωρίς να χρειάζεται να χειριστεί υπερβολικό όγκο -πιθανώς άχρηστων- πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο (Dixon et al., 2002; Dipboye & Gaugler, 1993). Αναφορικά με τις ερωτήσεις που ελέγχουν τις γνώσεις του υποψηφίου, έχει διαπιστωθεί ότι είναι χρήσιμες για την αύξηση της αντικειμενικότητας της διαδικασίας, αρκεί να εντάσσονται στη ροή του συνόλου των ερωτήσεων και να είναι διατυπωμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε από τις απαντήσεις των υποψηφίων να μπορεί να αξιολογηθεί η καταλληλότητά τους για την εκτέλεση της προκηρυσσόμενης θέσης, χωρίς να δίνεται η εντύπωση στον υποψήφιο ότι «περνάει από εξετάσεις».

Καθώς, βάσει του νόμου, δίδεται βαθμολογία σε κάθε θεματική ενότητα ερωτήσεων (με συγκεκριμένη κλίμακα), τότε μπορούν να συγκριθούν οι υποψήφιοι μεταξύ τους και αυτός είναι ο πιο αξιόπιστος τρόπος αξιολόγησης (Armstrong et al., 1975; Conway et al., 1995). Αντιθέτως, σε μια μη επιστημονική, μη δομημένη συνέντευξη θα δινόταν βαθμολογία για τη συνολική εμφάνιση του υποψήφιου, η οποία μπορεί να είχε προέλθει από διαφορετικές ερωτήσεις και συνεπώς τα αποτελέσματα δυο ή περισσότερων υποψηφίων δεν θα ήταν συγκρίσιμα.

Οι ερωτήσεις που αφορούν την ίδια ικανότητα (πχ. στρατηγική σκέψη) είναι χρήσιμο να ομαδοποιούνται και να βαθμολογούνται ξεχωριστά δίνοντας ένα συνολικό άθροισμα (ή μέσο όρο), το οποίο θα απεικονίζει το επίπεδο στο οποίο διαθέτει ο υποψήφιος τη συγκεκριμένη ικανότητα (Schmitt & Ostroff, 1986).

Αναλυτικά περιγράφονται, στη συνέχεια, τα ειδικότερα θέματα που σχετίζονται με τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης και τα σημεία που τα μέλη του αρμοδίου Συμβουλίου Συνέντευξης είναι χρήσιμο να λάβουν υπόψη τους για την αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση της διαδικασίας.

## 4.4 Είδη της συνέντευξης

### 4.4.1 Από τη μη δομημένη έως τη δομημένη συνέντευξη

Οι συνεντεύξεις επιλογής θα μπορούσαν να αποτυπωθούν πάνω σε ένα συνεχές, σε μια ευθεία γραμμή [βλ. Πίνακα 2.4.1]. Στο ένα άκρο της ευθείας γραμμής (στα αριστερά) βρίσκεται η πλήρως μη δομημένη συνέντευξη, η οποία δεν έχει κανέναν απολύτως σχεδιασμό: διαφορετικές ερωτήσεις απευθύνονται τυχαία και χωρίς σειρά στους υποψήφιους και οι απαντήσεις τους δεν αξιολογούνται με συγκεκριμένο, συστηματικό τρόπο. Στο άλλο άκρο (στα δεξιά), η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχεδιάζονται βάσει μιας ενδελεχούς ανάλυσης των απαιτήσεων της θέσης και των απαραίτητων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων για να ασκήσει το στέλεχος το ρόλο για τον οποίο επιλέγεται. Στην περίπτωση αυτή, όλοι οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε όμοιες ή παρεμφερείς ερωτήσεις και οι απαντήσεις τους αξιολογούνται σε σχέση με συγκεκριμένα, διαφανή και

αντικειμενικά κριτήρια, με την χρησιμοποίηση ενός προκαθορισμένου συστήματος βαθμολόγησης.

Η ημι-δομημένη συνέντευξη αποτελεί μια ενδιάμεση επιλογή, κατά την οποία το Συμβούλιο έχει την ευελιξία να θέσει κάποιες ερωτήσεις που δεν ανήκουν στον αρχικό σχεδιασμό, κατά την προσπάθεια συγκέντρωσης έγκυρων πληροφοριών από τον υποψήφιο.

Ο πίνακας που ακολουθεί αποτυπώνει τα βασικά χαρακτηριστικά των δομημένων έναντι των μη δομημένων συνεντεύξεων επιλογής.

Πίνακας 4.4.1: Χαρακτηριστικά δομημένων και μη δομημένων συνεντεύξεων

ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	ΔΟΜΗΜΕΝΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ
Ασαφή κριτήρια αξιολόγησης που διαφέρουν από υποψήφιο σε υποψήφιο.	Τα κριτήρια προκύπτουν από το περίγραμμα θέσης και είναι κοινά για κάθε υποψήφιο.
Οι ερωτήσεις δεν συνδέονται απαραίτητα με τη θέση.	Οι ερωτήσεις συνδέονται με τη θέση.
Οι ερωτήσεις διαφέρουν από υποψήφιο σε υποψήφιο για την ίδια θέση.	Οι ερωτήσεις είναι παρόμοιες για κάθε υποψήφιο που διεκδικεί την ίδια θέση.
Δεν υπάρχει συγκεκριμένη μέθοδος - οδηγός αξιολόγησης.	Υπάρχει προσχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης.
Οι αξιολογητές δεν εκπαιδεύονται στη διεξαγωγή συνεντεύξεων και λειτουργούν εμπειρικά.	Οι αξιολογητές εκπαιδεύονται στη διεξαγωγή συνεντεύξεων και έχουν συγκεκριμένους ρόλους στη διαδικασία.

#### 4.4.2 Πλεονεκτήματα των δομημένων συνεντεύξεων

Οι δομημένες συνεντεύξεις προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα έναντι των μη δομημένων. Τα κυριότερα είναι:

- **Αυξημένη αντικειμενικότητα και ισότητα ευκαιριών:** Απευθύνοντας όμοιες ή παρεμφερείς ερωτήσεις στους υποψηφίους και αξιολογώντας τις απαντήσεις τους βάσει κοινών, σχετικών με την περιγραφή της θέσης, κριτηρίων, οι αξιολογούμενοι έχουν τις ίδιες ευκαιρίες να παρουσιάσουν τις ικανότητές τους και να κριθούν δίκαια. Επιπροσθέτως, η συγκρότηση Συμβουλίου Συνέντευξης αντί του ορισμού ενός μόνο αξιολογητή, αυξάνει την αμεροληψία, καθώς η τελική απόφαση για την επίδοση του υποψηφίου διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη την κρίση και την ανταλλαγή απόψεων διαφορετικών μελών, η οποία εκφράζεται με το μέσο όρο όλων των επιμέρους βαθμολογιών για κάθε υποψήφιο.
- **Ακρίβεια και δυνατότητα πρόβλεψης:** Καθώς οι ερωτήσεις συνδέονται με σχετικές με την εργασία ικανότητες/δεξιότητες, οι απαντήσεις των υποψηφίων είναι πιο πιθανό να βοηθούν την πρόβλεψη της απόδοσης στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης. Η έρευνα (McDaniel et al. 1994, Weisner and Cronshaw, 1988) έχει δείξει ότι οι δομημένες συνεντεύξεις είναι έως και σε διπλάσιο βαθμό αποτελεσματικότερες από τις μη δομημένες για την πρόβλεψη της απόδοσης του υποψηφίου στην εργασία, δεδομένου ότι η συμπεριφορά του στο παρελθόν προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά που θα επιδείξει στο μέλλον (Dixon et al., 2002; Campion et al., 1994; Pulakos & Schmitt, 1995).
- **Μεγαλύτερη νομική θωράκιση:** Όταν οι δομημένες συνεντεύξεις οργανώνονται και υλοποιούνται σύμφωνα με συγκεκριμένο σύστημα και επιστημονικές προδιαγραφές, γίνεται ευκολότερη η υποστήριξη της διαδικασίας ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων σε περίπτωση προσφυγής υποψηφίου. Συνήθως, από την παγκόσμια εμπειρία, τα σημεία που ελέγχονται περισσότερο από τα δικαστήρια αναφορικά με τη διεξαγωγή της συνέντευξης είναι:

1. Η σχετικότητα των ερωτήσεων με το αντικείμενο και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (**εγκυρότητα**).
2. Η συνέπεια της διαδικασίας και των ερωτήσεων προς όλους τους υποψήφιους (**αξιοπιστία**).
3. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας ώστε να εξασφαλίζει δίκαιη αξιολόγηση (**αντικειμενικότητα**).

Η τήρηση των ως άνω τριών στοιχείων άλλωστε αντικατοπτρίζεται και στο πνεύμα της σχετικής ελληνικής νομοθεσίας και καθιστά τις δομημένες συνεντεύξεις τις πλέον αποτελεσματικές. Η επιστημονική έρευνα έχει δείξει ότι μεταξύ των κινδύνων από τη μη χρησιμοποίηση δομημένων συνεντεύξεων, είναι:

- Η μεροληψία και η άνιση μεταχείριση των υποψηφίων: Οι άνθρωποι συχνά δεν αντιλαμβάνονται τις προκαταλήψεις τους και πως οι προκαταλήψεις τους υποσυνείδητα επηρεάζουν τις αποφάσεις τους. Χαρακτηριστικά όπως η εξωτερική εμφάνιση, τα κοινά στοιχεία του υποψηφίου με τον συνεντευκτή, το φύλο, μπορεί να επηρεάσουν την αξιολόγηση του Συμβουλίου (Morrow, 1990; Dipboye, 1992; Graves & Powell, 1996). Προσωπικές απόψεις και αξίες μπορεί να επηρεάσουν μια μη δομημένη διαδικασία, διότι διαφορετικές ερωτήσεις μπορεί να απευθύνονται σε διαφορετικά άτομα ή η ίδια απάντηση να ερμηνεύεται και να αξιολογείται διαφορετικά για κάθε υποψήφιο.
- Ανακρίβεια και χαμηλή ικανότητα πρόβλεψης: Μελέτες έχουν κατ' επανάληψη δείξει ότι οι μη δομημένες συνεντεύξεις είναι σχετικά αναποτελεσματικές στο να προβλέπουν την απόδοση ενός υποψηφίου στη θέση εργασίας (Ulrich & Trumbo, 1965; Schmitt, 1976). Το συμπέρασμα αυτό έχει προκύψει από τις περιπτώσεις συνεντεύξεων στις οποίες χρησιμοποιούνται ερωτήσεις που δεν βασίζονται απαραίτητα στα προσόντα ή στις ικανότητες που χρειάζονται για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης. Εάν τα κριτήρια βάσει των οποίων θα διαμορφωθούν ερωτήσεις είναι ασαφή και συγκεχυμένα, τότε τα μέλη του πάνελ μπορεί να παρασυρθούν σε αξιολόγηση των υποψηφίων βάσει άσχετων με την εν λόγω εργασία κριτηρίων. Επίσης, οι μη δομημένες συνεντεύξεις διευκολύνουν τους υποψήφιους να δίνουν τις απαντήσεις που πιστεύουν ότι θα ευχαριστήσουν

τους συνεντευκτές, και όχι τις ακριβείς πληροφορίες για τις γνώσεις και τις ικανότητές τους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης.

- Τρωτή διαδικασία σε περίπτωση δικαστικής προσφυγής υποψηφίου: Οι υποψήφιοι σε μη δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο πιθανό σε σχέση με τις δομημένες να προσφύγουν στα δικαστήρια για να διαμαρτυρηθούν για τη διαδικασία (Williamson et. al, 1997). Μελέτες του εξωτερικού γύρω από τις δικαστικές αποφάσεις που αφορούσαν μη δομημένες συνεντεύξεις έδειξαν ότι πάνω από τις μισές (περίπου 60%) εμπεριείχαν μεροληπτική κρίση, ενώ καμία από τις δομημένες συνεντεύξεις δεν θεωρήθηκε ότι οδήγησε σε μεροληπτική επιλογή.

#### 4.5 Οργάνωση της διεξαγωγής της δομημένης συνέντευξης

Η συνέντευξη επιλογής προτείνεται να ακολουθεί μια συγκεκριμένη δομή, ώστε να διασφαλίζεται ομοιογένεια και συνέπεια στον τρόπο που λειτουργεί κάθε Συμβούλιο Συνέντευξης, αυξάνοντας τον βαθμό αξιοπιστίας της. Επιπροσθέτως, τα μέλη του πάνελ αποτελούν κατά τη συνέντευξη τους εκπροσώπους του συγκεκριμένου Υπουργείου και η ομοιόμορφη και επαγγελματική αντιμετώπιση όλων των υποψηφίων μεταφέρει ένα ισχυρό μήνυμα για την κουλτούρα, τις προτεραιότητες και τις διαδικασίες της Υπηρεσίας. Τρία είναι τα βασικά μέρη κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης:

1. **Εισαγωγή/ έναρξη:** Ο Πρόεδρος του Συμβουλίου, συνήθως, αναλαμβάνει να κάνει την εισαγωγή καλωσορίζοντας τον υποψήφιο και συστήνοντάς τον στα μέλη. Στη συνέχεια περιγράφει με συντομία τη διαδικασία της δομημένης συνέντευξης στον υποψήφιο και κάνει μια συνοπτική αναφορά στις τρεις θεματικές ενότητες που θα καλύψει η συνέντευξη. Εξηγεί ότι κάθε μέλος έχει αναλάβει μια ομάδα ερωτήσεων, ενώ αναφέρεται και στον τρόπο καταγραφής σημειώσεων (ή/και χρήσης συσκευής μαγνητοφώνησης, εφόσον κάτι τέτοιο έχει συμφωνηθεί από τα μέλη του Συμβουλίου και το δέχεται ο υποψήφιος).

Στόχος του Συμβουλίου κατά την έναρξη της συνέντευξης είναι να διαμορφώσει ένα ήρεμο και ευχάριστο κλίμα για τον υποψήφιο, ώστε να μπορέσει να απαντήσει με ψυχραιμία στα ερωτήματα χωρίς να αισθάνεται ότι



περνάει από «ιερά εξέταση». Η δημιουργία και διατήρηση μιας καλής σχέσης υποψηφίου-αξιολογητή συμβάλλει στη μείωση του άγχους και της αμυντικής στάσης του πρώτου, με αποτέλεσμα να χαλαρώνει περισσότερο και να απαντά ευθέως και με ειλικρίνεια.

- 2. Κύριο μέρος:** Είναι αναγκαίο το 80% τουλάχιστον του χρόνου της συνέντευξης να παραχωρείται στον υποψήφιο για να εκφράσει τις απόψεις του και να απαντήσει στις ερωτήσεις, με ένα μικρό μόνο ποσοστό του χρόνου για τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης προκειμένου να θέσουν ερωτήματα και να δώσουν τυχόν διευκρινίσεις ή πληροφορίες. Μέλημα του Συμβουλίου, μέσα από τις ερωτήσεις του που διατυπώνονται δυνατά και καθαρά, είναι αρχικά να επιβεβαιώσει την εγκυρότητα των πληροφοριών που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση και στο βιογραφικό του και να καλύψει όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές του προφίλ του υποψηφίου (γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες, λοιπά στοιχεία) που σχετίζονται με την καταλληλότητά του να ασκήσει τα καθήκοντα της προκηρυσσόμενης θέσης (όπως έχουν αναλυθεί στην προηγούμενη ενότητα).

Σημαντικό είναι στο κύριο μέρος της συνέντευξης να συγκεντρωθούν και να καταγραφούν όλες οι αναγκαίες πληροφορίες, όχι όμως να αξιολογηθούν. Για να το επιτύχουν αυτό οι συνεντευκτές οφείλουν να ελέγχουν τη ροή και τη διάρκεια της συνέντευξης. Ειδικότερα, με τη χρήση κατάλληλων ερωτήσεων (πχ. «Ωραία, ποια ήταν λοιπόν η δική σας συνεισφορά στην ολοκλήρωση του έργου;», «Σας ευχαριστούμε για αυτή την ανάλυση, όμως τώρα πρέπει να προχωρήσουμε στην επόμενη ερώτηση») οι αξιολογητές μπορούν να επαναφέρουν τον υποψήφιο στο θέμα της συζήτησης, όταν εκείνος δεν απαντά στο ερώτημα ή φλυαρεί. Αναφορικά με την τήρηση σημειώσεων, η συνδρομή του Γραμματέα είναι ουσιαστική για την υποστήριξη της διαδικασίας.

- 3. Κλείσιμο:** Ο Πρόεδρος του Συμβουλίου Συνέντευξης ευχαριστεί τον υποψήφιο, τον ενημερώνει για τα επόμενα στάδια της διαδικασίας και του δίνει την ευκαιρία να θέσει ένα ή δύο ερωτήματα. Η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων από τους υποψηφίους στο Συμβούλιο Συνέντευξης στο τελευταίο βήμα της διαδικασίας, αφενός τους επιτρέπει να συγκεντρώσουν πληροφορίες που αφορούν τη θέση, αφετέρου παρέχει στους αξιολογητές πολύτιμη πρόσθετη

πληροφόρηση αναφορικά με τις επαγγελματικές και προσωπικές προτεραιότητες του υποψήφιου. Στο τέλος, ο Πρόεδρος ευχαριστεί, εκ μέρους του Συμβουλίου Συνέντευξης, τον υποψήφιο για τη συμμετοχή του στη διαδικασία, ενώ ο/η Γραμματέας τον συνοδεύει έξω από την αίθουσα.

## **4.6 Τύποι δομημένης συνέντευξης**

Οι δομημένες συνεντεύξεις διακρίνονται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους: α) βιογραφική, β) γνώσεων, γ) υποθετική, δ) συμπεριφορική, τους οποίους αναλύουμε στις επόμενες παραγράφους.

### **4.6.1 Βιογραφική συνέντευξη (biographical)**

Κατά τον τύπο αυτό συνέντευξης επιλογής εξετάζονται τα στοιχεία του βιογραφικού σημειώματος και της αίτησης του υποψηφίου, με έμφαση στα θέματα της σταδιοδρομίας, της εμπειρίας και της εκπαίδευσης του, με χρονολογική σειρά, άλλοτε ξεκινώντας από τα πιο πρόσφατα, άλλοτε από τα παλαιότερα γεγονότα. Στόχος στη βιογραφική συνέντευξη είναι η διερεύνηση του επαγγελματικού παρελθόντος του υποψηφίου, αλλά και της επιβεβαίωσης της ακρίβειας των στοιχείων που ο ίδιος δηλώνει για τον εαυτό του, με έμφαση στην πρόσφατη εμπειρία και δραστηριότητες.

Παραλλήλως, με αυτό τον τύπο συνέντευξης, τα μέλη του Συμβουλίου μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ευχάριστο στον υποψήφιο, καθώς οι ερωτήσεις περιστρέφονται γύρω από την επαγγελματική ζωή του, δίνοντάς του τη δυνατότητα στην αρχή της διαδικασίας να αποβάλει το άγχος, προκειμένου να μπορεί στη συνέχεια να απαντήσει σε πιο σύνθετες ερωτήσεις.

Βέβαια η βιογραφική συνέντευξη δεν μπορεί να αποτελεί παρά ένα μικρό μέρος της συνολικής διαδικασίας, καθώς δεν θα βοηθήσει το πάνελ να συγκεντρώσει πρόσθετη καινούρια πληροφόρηση για τις γνώσεις, τις ικανότητες και δεξιότητες του υποψηφίου πάνω στη συγκεκριμένη εργασία, αλλά θα προσφέρει κυρίως διευκρινίσεις πάνω σε ασαφή σημεία της αίτησης και του βιογραφικού του σημειώματος (Armstrong, 2009).

Πεδία της βιογραφικής συνέντευξης μπορεί να είναι:

- i. Το εύρος και η ποιότητα της επαγγελματικής και διοικητικής εμπειρίας του υποψηφίου.
- ii. Επιλογές σταδιοδρομίας που έχει κάνει ο υποψήφιος.
- iii. Το εύρος και η ποιότητα της εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης του υποψηφίου.
- iv. Το εύρος και η ποιότητα των λοιπών, σχετικών με τη θέση, δραστηριοτήτων του υποψηφίου (πχ. το διδακτικό και συγγραφικό του έργο, η συμμετοχή του σε επιτροπές και συμβούλια, η φιλανθρωπική ή κοινωνική του δράση κ.λπ.)

#### 4.6.2 Συνέντευξη γνώσεων (knowledge)

Στόχος του τύπου αυτού των συνεντεύξεων, που συνήθως αποτελούν μικρό μέρος της συνολικής διαδικασίας, είναι η αξιολόγηση των γνώσεων του υποψηφίου σε συγκεκριμένες περιοχές ή πεδία που σχετίζονται με τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης έχουν συμφωνήσει πλήρως ως προς τις γνώσεις που απαιτούνται γύρω από τα θέματα του φορέα και της δημόσιας διοίκησης, γνωρίζουν ακριβώς τα ζητήματα στα οποία θα εξετάσουν τους υποψηφίους και τις σωστές απαντήσεις που περιμένουν από τον «ιδανικό» υποψήφιο.

Για να είναι συγκρίσιμες οι απαντήσεις, το πάνελ οφείλει να απευθύνει ερωτήσεις που αφορούν κοινά πεδία σε όλους τους υποψήφιους για την ίδια θέση και να διατυπώνει τα ερωτήματα με τρόπο που οι υποψήφιοι δεν θα νιώθουν σαν να περνούν από εξετάσεις. Αυτό μπορεί να το πετύχει το Συμβούλιο, εάν ακολουθήσει μια λογική αλληλουχία στις ερωτήσεις και τις συνδυάσει με εκείνες που αφορούν την εργασιακή εμπειρία και τα επιτεύγματα του υποψηφίου, ώστε οι απαντήσεις να μην βασίζονται αποκλειστικά σε γνώσεις που μπορεί κανείς να αντλήσει μελετώντας έναν νόμο, ένα βιβλίο ή ένα επιστημονικό άρθρο, αλλά να αποδεικνύουν την ικανότητα σύνθεσης, ανάλυσης και την συσσωρευμένη εμπειρία του υποψηφίου από το φορέα και τη δημόσια διοίκηση γενικότερα. Από τις απαντήσεις του υποψηφίου θα πρέπει το Συμβούλιο να κρίνει εάν διαθέτει την απαιτούμενη γνώση για να αντεπεξέλθει με επιτυχία στα καθήκοντα του προϊσταμένου της αντίστοιχης ιεραρχικής βαθμίδας.

Η δυσκολία στο σχεδιασμό ερωτήσεων για την αξιολόγηση των γνώσεων του υποψηφίου έγκειται στον προσδιορισμό του εύρους της γνώσης που απαιτείται να έχει από την πρώτη κιόλας ημέρα στη νέα θέση και της γνώσης που μπορεί να αποκτήσει αργότερα πάνω στη δουλειά και δεν είναι απαραίτητο να διαθέτει κατά την ανάληψη της θέσης. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης θα πρέπει να αξιολογούν τη γνώση πληροφοριών/ εννοιών/ διαδικασιών που είναι αναγκαία ή σημαντική για την απόδοσή του κατά την άσκηση του ρόλου του και όχι τη γνώση δεδομένων που είναι μεν δύσκολο να αποκτηθεί, αλλά μόνο εμμέσως συνδέεται με την εκτέλεση των καθηκόντων του. Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να αναφέρονται σε γνώσεις που είναι δυνατόν να καλυφθούν κατά τους πρώτους μήνες στη δουλειά ή με τη συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Πεδία της συνέντευξης γνώσεων μπορεί να είναι:

- i. Το εύρος και η ποιότητα της γνώσης του αντικειμένου του φορέα και των προκλήσεων που τυχόν αντιμετωπίζει.
- ii. Το εύρος και η ποιότητα της γνώσης για την οργάνωση και τη λειτουργία του φορέα και της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.
- iii. Η κατανόηση και η δυνατότητα ανάλυσης των βασικών προβλημάτων, αδυναμιών ή ιδιαιτεροτήτων της δημόσιας διοίκησης.

#### **4.6.3 Συνέντευξη υποθετικών καταστάσεων (situational)**

Η συνέντευξη αυτού του τύπου εστιάζει στον τρόπο δράσης του υποψηφίου σε μια σειρά από υποθετικές καταστάσεις, που σχετίζονται με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης και είναι πιθανό να χρειαστεί να αντιμετωπίσει στην καθημερινότητά του εργασιακού του περιβάλλοντος. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν τη μορφή «Τι θα κάνατε εάν...;» και μπορεί στη διατύπωση να περιλαμβάνουν περιορισμούς, διαθέσιμους πόρους και άλλα δεδομένα για τη θέση. Καθώς οι ερωτήσεις είναι υποθετικές, η αξιολόγηση των υποψηφίων βασίζεται στην εκτίμηση ότι οι προθέσεις των ανθρώπων αντικατοπτρίζουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά. Έτσι μπορεί να διερευνηθούν αρχές, αξίες, πιστεύω, συνήθειες και αντιδράσεις των υποψηφίων για μια σειρά από εργασιακά ζητήματα με τρόπο που να διασφαλίζει τη σύγκρισή των απαντήσεων από τους αξιολογητές (Pulakos & Schmitt, 1995).

Παραδείγματα ερωτήσεων υποθετικών καταστάσεων:

1. Ας υποθέσουμε ότι είχατε μια ιδέα για να αλλάξετε μια διαδικασία προκειμένου να βελτιώσετε την ποιότητα της εργασίας της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία είστε Προϊστάμενος, αλλά κάποιοι υφιστάμενοί σας ήταν εναντίον κάθε αλλαγής. Τι θα κάνατε σε αυτή την περίπτωση και γιατί;
  - Ποιους παράγοντες θα λαμβάνατε υπόψη σας;
  - Ποιους άλλους θα εμπλέκατε στη διαδικασία;
2. Τι θα κάνατε εάν βρισκόσασταν στην ακόλουθη κατάσταση; Είστε Προϊστάμενος και δύο υφιστάμενοί σας συνεργάζονται στο πλαίσιο ενός έργου. Και οι δύο έχουν συμφωνήσει με ποιο τρόπο θα κατανεμηθεί μεταξύ τους η δουλειά. Όμως ο ένας δεν ανταποκρίνεται στο δικό του μέρος της εργασίας.

Για να είναι αποτελεσματική η οργάνωση μιας συνέντευξης υποθετικών καταστάσεων τα μέλη του Συμβουλίου που θα συντάξουν αυτού του τύπου τις ερωτήσεις θα πρέπει να έχουν συλλέξει όλα τα αναγκαία στοιχεία για τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης (τους περισσότερο και τους λιγότερο αποτελεσματικούς) πάνω σε υπαρκτές, συχνά εμφανιζόμενες καταστάσεις, αξιοποιώντας, όχι μόνο τη δική τους κρίση, αλλά και απόψεις ειδικών εμπειρογνομόνων, προηγούμενων κατόχων της θέσης ή αντίστοιχων θέσεων, αλλά και των ιεραρχικά ανώτερων στελεχών.

Οι απαντήσεις των υποψηφίων βέβαια μπορεί να μαρτυρούν μια καλή θεωρητική γνώση των βέλτιστων πρακτικών σε διαφορετικούς τομείς, αλλά δεν διασφαλίζουν ότι όντως έχουν δείξει στο παρελθόν τις συγκεκριμένες συμπεριφορές ή προτίθενται να αντιδράσουν με τον τρόπο αυτό στο μέλλον σε όμοιες ή άλλες καταστάσεις.

Η συνέντευξη υποθετικών καταστάσεων είναι λοιπόν ενδεχομένως ευκολότερη στη σχεδίαση, αλλά παρουσιάζει αυξημένες απαιτήσεις στην αξιολόγηση των απαντήσεων, για αυτό το λόγο και είναι προτιμότερο να συνδυάζεται με τη συμπεριφορική συνέντευξη, η οποία αναλύεται στην αμέσως επόμενη παράγραφο.

#### 4.6.4 Συμπεριφορική Συνέντευξη (behavioral)

Η συμπεριφορική συνέντευξη είναι μια δομημένη διερεύνηση των συμπεριφορών και των ικανοτήτων που έχει επιδείξει ο υποψήφιος στο παρελθόν σε συναφείς με τη θέση εργασίες. Οι ερωτήσεις έχουν στόχο να βοηθήσουν το Συμβούλιο Συνέντευξης να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τον τρόπο με τον οποίο αντέδρασε ο υποψήφιος σε μια σειρά από συγκεκριμένες προκλήσεις, προβλήματα ή καταστάσεις που χρειάστηκε να διαχειριστεί στο εργασιακό του περιβάλλον, τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρθηκε στα άτομα με τα οποία συνεργάστηκε και τα αποτελέσματα που είχαν οι ενέργειές του.

Η λογική της συμπεριφορικής συνέντευξης βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αντιδράσεις ενός ατόμου στο παρελθόν αποτελούν έναν σχετικά ασφαλή τρόπο να προβλέψουμε τη συμπεριφορά του στο μέλλον (Mondy, 2010). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της συμπεριφορικής δομημένης συνέντευξης είναι αυξημένη συγκριτικά με τις λοιπές προσεγγίσεις διότι:

- Οι ερωτήσεις εστιάζουν σε δεδομένα κριτήρια, τα οποία προκύπτουν από τις ανάγκες αποτελεσματικής άσκησης των συγκεκριμένων καθηκόντων, κοινά για όλους τους υποψήφιους που διεκδικούν την ίδια θέση.
- Η έμφαση δίδεται στις εμπειρίες και τα επιτεύγματα του υποψηφίου, καθώς και στους τρόπους με τους οποίους έχει επιλύσει προβλήματα και έχει διαχειριστεί δυσκολίες στο παρελθόν. Επειδή τα μέλη του Συμβουλίου έχουν τη δυνατότητα να απευθύνουν διευκρινιστικές ή διερευνητικές ερωτήσεις, είναι μεγάλο ρίσκο για τον υποψήφιο να δώσει ανακριβείς ή αναληθείς απαντήσεις, καθώς, όσο προχωρά η συνέντευξη, θα του ζητείται να αναφέρει συγκεκριμένα περιστατικά ή καταστάσεις, με κίνδυνο να εκτεθεί, εάν δεν μπορεί να υποστηρίξει όσα παρουσίασε με συγκεκριμένα παραδείγματα.
- Οι ερωτήσεις απευθύνονται στους υποψήφιους με προκαθορισμένη σειρά, ακολουθώντας τη μέθοδο STAR, (η οποία επεξηγείται αναλυτικά στην επόμενη παράγραφο).

Ο σωστά προετοιμασμένος αξιολογητής καλό είναι να έχει υπόψη του και την κριτική που έχει δεχθεί η συμπεριφορική συνέντευξη, όπως για παράδειγμα ότι οι ερωτήσεις της βασίζονται στο παρελθόν, ενώ οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν από τα λάθη τους, να υιοθετούν νέους τρόπους συμπεριφοράς και να αλλάζουν την στάση τους και την απόδοση που είχαν παλαιότερα (Barclay, 2001). Η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται ανάλογα με το περιβάλλον και τυχαίους παράγοντες όπως ο χρόνος, ο χώρος, η αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους (Barclay, 2001).

Συνεπώς, τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης είναι σημαντικό κατά τη συμπεριφορική συνέντευξη να διερευνήσουν, μέσω των ερωτήσεων που θα απευθύνουν στον υποψήφιο, ποια είναι τα διδάγματα που έχει αποκομίσει από διαφορετικές καταστάσεις και τι ενδεχομένως θα έκανε διαφορετικά σήμερα εάν βρισκόταν αντιμέτωπος με τις ίδιες συνθήκες.

#### **4.7 Μέθοδος αλληλουχίας ερωτήσεων STAR**

Σημαντικό μέρος της αποτελεσματικής δομημένης συνέντευξης είναι το είδος των ερωτήσεων, ο τρόπος, αλλά και η σειρά με την οποία διατυπώνονται. Στόχος της συνέντευξης είναι η συγκέντρωση όσο γίνεται περισσότερων πληροφοριών που σχετίζονται με τις ικανότητες του υποψηφίου, την προσωπικότητά του και τον τρόπο που χειρίστηκε επαγγελματικά θέματα στο παρελθόν, ώστε να προβλεφθεί η αντίδρασή του και η απόδοσή του σε παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον.

Στο πλαίσιο μιας δομημένης συμπεριφορικής συνέντευξης, ο ως άνω στόχος μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή της μεθόδου συνέντευξης STAR, η οποία ωθεί τον υποψήφιο να δώσει απαντήσεις ουσιαστικές και πλήρεις, με αναφορά σε παραδείγματα από την εμπειρία του. Η μέθοδος αυτή, η οποία περιγράφεται στη συνέχεια, είναι διεθνώς αποδεκτή και ιδιαιτέρως απλή στην κατανόηση και την εφαρμογή της.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τη μέθοδο STAR (τα γράμματα αποτελούν τα αρχικά των λέξεων Situation, Task, Actions, Result). Οι ερωτήσεις διερευνούν τα παρακάτω και με την εξής συγκεκριμένη σειρά:

Πίνακας 4.7: Μέθοδος STAR

<b>Situation</b> (Κατάσταση)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπό ποιες συνθήκες (Πού—Πότε) κατάφερε ο υποψήφιος να επιδείξει αυτή την ικανότητα;</li> <li>• Σε ποια κατάσταση βρέθηκε όταν χρησιμοποίησε τη συγκεκριμένη ικανότητα (ή γνώση);</li> </ul>
<b>Task</b> (Έργο/ρόλος)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι έργο/ ρόλο είχε αναλάβει ο υποψήφιος και έπρεπε να διεκπεραιώσει;</li> <li>• Ποιές ήταν οι προκλήσεις και οι προσδοκίες του έργου;</li> </ul>
<b>Actions</b> (Δράση/ Ενέργειες)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι είδους δράση ανέλαβε ο υποψήφιος; Ποιες ενέργειες έκανε;</li> <li>• Ποια μέσα/ εργαλεία χρησιμοποίησε;</li> </ul>
<b>Result</b> (Αποτέλεσμα)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι αποτέλεσμα (θετικό ή αρνητικό) πέτυχε ο υποψήφιος; Μπορεί να ποσοτικοποιηθεί;</li> <li>• Ποιοι οι λόγοι της επιτυχίας ή αποτυχίας;</li> </ul>

Οι ερωτήσεις STAR, οι οποίες λέγονται και «**συμπεριφορικές**», έχουν συνήθως τη μορφή «Παρακαλώ δώστε μας ένα παράδειγμα...» ή «Μπορείτε να περιγράψετε μια κατάσταση κατά την οποία...». Το Συμβούλιο Συνέντευξης, εάν απευθύνει τις ερωτήσεις με την ανωτέρω σειρά, μπορεί να διαπιστώσει το βαθμό ύπαρξης όλων των επιμέρους στοιχείων (προσωπικά χαρακτηριστικά, επαγγελματικά στοιχεία, αποφάσεις σταδιοδρομίας, ικανότητες, συμπεριφορές/στάσεις) που είναι απαραίτητα για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης.

Με τη μέθοδο STAR, το Συμβούλιο δεν αφήνει περιθώριο στον υποψήφιο να δώσει γενικόλογες και ασαφείς απαντήσεις ή απαντήσεις που θα «χαϊδέσουν» τα αυτιά των αξιολογητών, βασισμένες σε ένα «ιδανικό», αλλά ψεύτικο σενάριο για τη διαχείριση επαγγελματικών ζητημάτων. Οι ερωτήσεις είναι δομημένες έτσι ώστε ο υποψήφιος να πρέπει να υποστηρίξει με πραγματικά δεδομένα και γεγονότα όσα επικαλείται.

Για παράδειγμα, εάν πρέπει να διερευνηθεί το επίπεδο των διοικητικών ικανοτήτων και συγκεκριμένα της διαχείρισης ανθρώπων, η βασική ερώτηση STAR θα ήταν:



- ▶ Περιγράψτε μια κατάσταση στην οποία είχατε να αντιμετωπίσετε άτομα δύσκολα ή εχθρικά απέναντί σας.

Στη συνέχεια, προκειμένου το Συμβούλιο να διαμορφώσει ολοκληρωμένη εικόνα για το βαθμό στον οποίο διαθέτει ο υποψήφιος τη συγκεκριμένη ικανότητα, ως συμπληρωματικές διερευνητικές ερωτήσεις προτείνονται οι εξής:

- ▶ Ποια άτομα εμπλέκονται; Τι ακριβώς συνέβη; (S)
- ▶ Ποιος ο δικός σας ρόλος; Γιατί βρεθήκατε σε αυτή τη θέση; (T)
- ▶ Ποιες ήταν οι ενέργειες και οι αποφάσεις σας; (A)
- ▶ Ποια ήταν τα αποτελέσματα; (R)

Άλλα ενδεικτικά παραδείγματα διατύπωσης ερωτημάτων STAR είναι τα ακόλουθα.

- Για την αξιολόγηση της ικανότητας επίτευξης αποτελεσμάτων:
  - ▶ Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση, από αυτές που αναφέρετε στο βιογραφικό σας, κατά την οποία αποτελέσατε μέλος (ή επικεφαλής) μιας ομάδας/ επιτροπής;
    - ▶ Ποιό ήταν το project; Πόσα τα μέλη; (S)
    - ▶ Ποιός ο ρόλος σας - το δικό σας έργο; (T)
    - ▶ Με ποιές ενέργειες συνεισφέρατε; (A)
    - ▶ Τι συνέπειες είχαν οι ενέργειές σας; (R)
- Για την αξιολόγηση της ικανότητας διαχείρισης αλλαγών:
  - ▶ Μιλήστε μας για ένα περιστατικό, κατά το οποίο μπορέσατε να βρείτε έναν νέο και βελτιωμένο τρόπο εργασίας.
    - ▶ Ποια ήταν η ιδέα σας και πώς την σκεφτήκατε; (S)
    - ▶ Πώς την αντιμετώπισαν οι προϊστάμενοι, συνάδελφοι, ...; (S)
    - ▶ Ποια η στάση σας; (T)
    - ▶ Τι κάνατε για να πείσετε για την υλοποίησή της; (A)
    - ▶ Τι είναι αυτό που τους έπεισε (ή δεν τους έπεισε); (R)

Εκτός από τις συμπεριφορικές ερωτήσεις που εμφανίζουν υψηλό δείκτη αξιοπιστίας και εγκυρότητας στην πρόβλεψη της απόδοσης στην εργασία (Pulakos & Schmitt, 1995), οι τύποι ερωτήσεων που βρίσκονται στη διάθεση των Συμβουλίων Συνέντευξης περιγράφονται στην επόμενη παράγραφο.

## 4.8 Τύποι και σχεδιασμός ερωτήσεων

### 4.8.1 Τύποι ερωτήσεων

Το Συμβούλιο Συνέντευξης έχει να επιλέξει ανάμεσα σε διαφορετικά είδη ερωτήσεων προκειμένου να αντλήσει έγκυρη και αξιόπιστη πληροφορία από τον υποψήφιο. Άλλες ερωτήσεις συμβάλλουν περισσότερο και άλλες λιγότερο σε αυτή την προσπάθεια. Οι δύο βασικοί τύποι είναι οι κλειστές και οι ανοικτές ερωτήσεις.

- ▶ **Κλειστές** είναι οι ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος απαντάει με ένα «ναι» ή με ένα «όχι» ή δίνει μονολεκτική απάντηση. Για παράδειγμα: «Είστε οργανωτικός;». Η πιθανή απάντηση του υποψηφίου σε αυτό το ερώτημα είναι «Ναι, είμαι πολύ οργανωτικός», μια πληροφορία που χρειάζεται να ελέγξει περαιτέρω το Συμβούλιο για να είναι ασφαλές για την εγκυρότητά της. Συνεπώς από μόνες τους οι κλειστές ερωτήσεις δεν μπορούν να βοηθήσουν τα μέλη του πάνελ στο έργο τους.
- ▶ Οι **ανοικτές** ερωτήσεις, αντιθέτως, αφήνουν τον υποψήφιο να μιλήσει και να διατυπώσει με περισσότερες λέξεις την άποψή του ή να περιγράψει την εμπειρία του, όπως για παράδειγμα: «Αναφερθήκατε στην εμπειρία σας ως συντονιστής της Επιτροπής Χ για τη δημόσια διοίκηση. Με ποιο τρόπο οργανώσατε τις εργασίες της Επιτροπής;». Οι ερωτήσεις αυτές επιτρέπουν στον υποψήφιο να επεκταθεί και να αναφέρει με λεπτομέρειες τις αποφάσεις ή τις ενέργειες του στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος, τις ικανότητες που επέδειξε, τις γνώσεις που αξιοποίησε, την αλληλεπίδραση που είχε με προϊσταμένους, υφισταμένους ή συνεργάτες του.

Υπάρχουν επίσης τύποι ερωτήσεων που καλό είναι να χρησιμοποιούνται με προσοχή, όπως οι ακόλουθοι:

- Οι **αντανεκτικές**, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ο συνεντευκτής για να επιβεβαιώσει ότι έχει κατανοήσει την απάντηση του υποψηφίου, για παράδειγμα «Μας είπατε ότι η εμπειρία σας ως Διευθυντή ήταν πενταετής, σωστά;». Η ερώτηση αυτή μπορεί να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να προσθέσει κάτι που ξέχασε ή να διορθώσει κάποιο από τα στοιχεία που είχε αναφέρει.

- Οι **καθοδηγητικές**, οι οποίες ευθέως ή εμμέσως δείχνουν στον υποψήφιο ποια απάντηση πρέπει να δώσει, για παράδειγμα: «Είστε ικανός στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;» ή «Πιστεύετε στην αξία της επιμόρφωσης του προσωπικού, έτσι δεν είναι;». Τέτοιου είδους διατύπωση ωθεί έμμεσα τον υποψήφιο να απαντήσει θετικά ή να συμφωνήσει με τον αξιολογητή.
- Οι **υποθετικές**, οι οποίες καλούν τον υποψήφιο να εκφράσει την άποψή του ή τις ιδέες του για μια υποθετική κατάσταση, την οποία δεν έχει απαραίτητα βιώσει. Με το είδος αυτό της ερώτησης το Συμβούλιο είναι πιο δύσκολο να αξιολογήσει την εγκυρότητα ή την αξιοπιστία της απάντησης. Για παράδειγμα, «Τι θα κάνατε στην περίπτωση που ο ανώτερός σας, σας ανακοινώνει ξαφνικά ότι δέκα από τους υπαλλήλους σας πρέπει να μετακινηθούν σε άλλη Γενική Διεύθυνση;» Η απάντηση του υποψήφιου στο ερώτημα θα δείξει μεν τις προθέσεις του ή τη γνώση του για τις βέλτιστες πρακτικές, όχι όμως απαραίτητα και τον τρόπο με τον οποίο θα αντιδρούσε στην πραγματικότητα σε μια αντίστοιχη κατάσταση.

Η γενική μορφή των κύριων τύπων ερωτήσεων αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.8.1 : Τύποι ερωτήσεων συνέντευξης

Κλειστές	:	Έχετε αυτό το χαρακτηριστικό... ;
Καθοδηγητικές	:	Πιστεύω ότι ... .... Η δική σας άποψη ποια είναι ;
Εναλλακτικές	:	Θεωρείτε ότι ισχύει το ... ή το ... ;
Αντανακλαστικές	:	Αν κατάλαβα καλά, είπατε ότι ... ;
Υποθετικές	:	Τι θα κάνατε εάν ... ;
Ανοικτές	:	Ποιος ... ; Τί ...; Πώς ... ; Πού ... ; Γιατί ... ;
Συμπεριφορικές	:	Μιλήστε μας για ένα περιστατικό ...

Οι αποδεδειγμένα, μέσω της έρευνας, αποτελεσματικές ερωτήσεις είναι οι **συμπεριφορικές – ανοικτές ερωτήσεις**, όπως παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, διότι:

- Εστιάζουν σε παλαιότερες ενέργειες, *όχι σε συναισθήματα, απόψεις ή προθέσεις*. Έτσι, παρέχουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για την εκπαίδευση του υποψηφίου, τις προτεραιότητές του, τον τρόπο σκέψης και δράσης του, τα επιτεύγματά του. Ακόμη και τα διδάγματα που έχει αποκτήσει ο υποψήφιος από τις αποτυχίες του αποτελούν χρήσιμα δεδομένα για τους αξιολογητές προκειμένου να εκτιμήσουν την επίδοση του υποψηφίου σε κάθε μια από τις τρεις θεματικές ενότητες.
- Ξεκινούν από μια κοινή βάση για όλους τους υποψήφιους: το περίγραμμα της θέσης εργασίας και την περιγραφή των καθηκόντων. Οι συμπεριφορικές ερωτήσεις και σε μικρότερο βαθμό και οι υποθετικές μπορούν άμεσα να συνδεθούν με τα πραγματικά περιστατικά που έχει βιώσει ο υποψήφιος και με καταστάσεις που με μεγάλη πιθανότητα θα χρειαστεί να αντιμετωπίσει ο υποψήφιος στο εργασιακό του περιβάλλον.
- Βοηθούν το Συμβούλιο να συγκεντρώσει χρήσιμες πληροφορίες για τον υποψήφιο *χωρίς να τον καθοδηγούν*, έστω και υποσυνείδητα, προς συγκεκριμένη απάντηση. Ο κίνδυνος αυτός υπάρχει με τις κλειστές, αντανakλαστικές και τις μη-συμπεριφορικές ερωτήσεις, όπως έχει ήδη αναλυθεί. Στην περίπτωση που το Συμβούλιο απευθύνει παρόμοιες ερωτήσεις καλό είναι να συνοδεύονται από συμπεριφορικές διερευνητικές ερωτήσεις, ώστε να ζητηθεί από τον υποψήφιο να τεκμηριώσει με παραδείγματα από την εμπειρία του τις απαντήσεις του.
- Μειώνουν την αίσθηση που δημιουργείται στο υποψήφιο *ότι «δίνει εξετάσεις»*, διότι έχουν την ροή μιας άτυπης συζήτησης και όχι τη μορφή και το ύφος «ανάκρισης». Ένας ήρεμος υποψήφιος μπορεί να δώσει περισσότερες και πιο αξιόπιστες πληροφορίες από έναν αγχωμένο υποψήφιο. Βοηθούν, παράλληλα, το Συμβούλιο να διατηρήσει τον έλεγχο της συνομιλίας και να κατευθύνει τη συζήτηση στα πεδία εκείνα για τα οποία επιδιώκει να συγκεντρώσει πρόσθετα στοιχεία για τον υποψήφιο.

#### 4.8.2 Σχεδιασμός ερωτήσεων

Κατά το σχεδιασμό συμπεριφορικών ερωτήσεων ακολουθούνται τα εξής βήματα:

1. Πρέπει αρχικά να είναι σαφής η έννοια ή ο ορισμός της γνώσης/ ικανότητας/ χαρακτηριστικού που αξιολογείται. Εάν υποθέσουμε ότι το Συμβούλιο επιθυμεί να αξιολογήσει την ικανότητα του υποψηφίου να προγραμματίζει, το πρώτο που πρέπει να συναποφασίσουν τα μέλη είναι ο ορισμός της έννοιας «προγραμματισμός»: Τι σημαίνει «προγραμματισμός» ως δραστηριότητα ενός προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης ή Τμήματος; Ποιες ενέργειες κάνουν οι ικανοί και ποιες οι λιγότερο ικανοί στον προγραμματισμό; Ποια εμπόδια και δυσκολίες συναντά κανείς κατά την προσπάθεια προγραμματισμού; Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στο θέμα του προγραμματισμού που είναι εξίσου αποτελεσματικές;

Η προηγούμενη ενότητα περιέγραψε αναλυτικά τις έννοιες όλων των θεματικών πεδίων που βάσει νόμου καλύπτονται στη συνέντευξη και έθεσε το αναγκαίο πλαίσιο, προς διευκόλυνση του έργου των Συμβουλίων.

2. Έτσι στο παράδειγμά του προγραμματισμού ένας ενδεικτικός ορισμός θα μπορούσε να είναι: *«Η ικανότητα διαμόρφωσης βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων πλάνων και η εκτίμηση (αλλά και αναπροσαρμογή) της σειράς σπουδαιότητας διαφορετικών στόχων, ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας και του περιβάλλοντος, μέσα σε χρονικά προσδιορισμένο πλαίσιο».*
3. Με βάση τον κοινά αποδεκτό από όλα τα μέλη του Συμβουλίου ορισμό, καθορίζονται οι αποτελεσματικές συμπεριφορές, οι οποίες θα διερευνηθούν μέσω των κατάλληλων ερωτήσεων. Για παράδειγμα ο ικανός στον προγραμματισμό:
  - θέτει προτεραιότητες
  - καταγράφει αναλυτικά τα αποτελέσματα των ενεργειών του και των μελών της ομάδας του προς την επίτευξη των στόχων
  - λαμβάνει υπόψη τους περιορισμένους πόρους (άνθρωποι/ κόστος/ χρόνος/ τεχνολογία/ υποδομές)
  - γνωρίζει πάντα σε ποιο στάδιο βρίσκεται η εξέλιξη των εργασιών
  - διαμορφώνει πλάνα δράσης με συγκεκριμένα βήματα.

4. Τέλος, σχεδιάζεται η ερώτηση STAR, πχ. *«Παρακαλώ περιγράψτε μας ένα περιστατικό κατά το οποίο χρειάστηκε να διαμορφώσετε πλάνο δράσης ή επιχειρησιακό σχέδιο. Ποιοι ήταν οι βασικοί στόχοι; Ποιες ήταν οι ενέργειές σας για τον προσδιορισμό του σχεδίου; Ακολουθήθηκε το σχέδιο; Αν ναι, ποιά τα αποτελέσματά του; Αν όχι, γιατί δεν υλοποιήθηκε;»*. Η αξιολόγηση των απαντήσεων λαμβάνει υπόψη τις επιθυμητές συμπεριφορές του βήματος 3 (και περιγράφεται αναλυτικά σε επόμενη ενότητα).

#### 4.8.3 Σημεία προσοχής ή αποφυγής

Οποιαδήποτε ερώτηση μπορεί να θεωρηθεί από τον υποψήφιο ότι προκαλεί εις βάρος του διάκριση από τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης πρέπει να αποφεύγεται. Για παράδειγμα ερωτήσεις που σχετίζονται με: εθνικότητα, καταγωγή, θρησκεία, ηλικία, μητρότητα, σεξουαλικό προσανατολισμό, οικογενειακή κατάσταση, αναπηρία ή φυσική αδυναμία. Οι ερωτήσεις πρέπει να σχετίζονται πάντα με τα καθήκοντα της θέσης και όχι με προσωπικά δεδομένα του υποψηφίου.

Επίσης, οι διερευνητικές ερωτήσεις που μπορεί κάθε μέλος του Συμβουλίου να θέσει, είναι καλό να περιστρέφονται γύρω από το βασικό ερώτημα που έχει απευθυνθεί στον υποψήφιο προκειμένου να συγκεντρωθούν πιο πλήρεις και σε βάθος πληροφορίες και να μην χρησιμοποιούνται σαν αφορμή για υποβληθούν ερωτήσεις σε καινούριους τομείς που δεν είχαν εξεταστεί στο πλαίσιο της συνέντευξης των προηγούμενων υποψηφίων. Επισημαίνεται ότι στη δομημένη συνέντευξη προβλέπονται όμοιες ή παρεμφερείς ερωτήσεις για όλους τους υποψηφίους, ώστε οι απαντήσεις τους να είναι συγκρίσιμες και η αξιολόγησή τους αντικειμενική.

Η μεθοδολογία STAR, όπως έχει περιγραφεί αναλυτικά σε προηγούμενη παράγραφο, δίνει τη δυνατότητα στα μέλη του Συμβουλίου να προετοιμάσουν τις διερευνητικές ερωτήσεις που ενδεχομένως χρειαστεί να απευθύνουν στους υποψηφίους, ώστε να διατηρούν πάντα τον έλεγχο της συζήτησης και να παρεμβαίνουν με διακριτικό τρόπο, ειδικά όταν οι αξιολογούμενοι απαντούν με γενικότητες ή προσπαθούν να αποφύγουν κάποιες «δύσκολες» ερωτήσεις. Τέτοιου είδους διερευνητικές ερωτήσεις ξεκινούν συνήθως με τα: *«Ποιος...;», «πότε...;», «πού...;», «ποιο...;», «γιατί...;», «πώς...;»*

Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί ο υποψήφιος να αγωνίζεται να βρει ένα συγκεκριμένο παράδειγμα από την εμπειρία του. Στο σημείο αυτό προτείνεται ο συνεντευκτής με ευγενικό τρόπο να αναγνωρίσει τη δύσκολη θέση στην οποία βρίσκεται ο υποψήφιος: *«Καταλαβαίνουμε ότι μπορεί να σας είναι δύσκολο να εντοπίσετε ένα παράδειγμα από το εργασιακό σας περιβάλλον. Μην σας ανησυχεί αν χρειάζεστε περισσότερο χρόνο, διότι θα μας ενδιέφερε ιδιαίτερα να μάθουμε εάν έχετε βρεθεί σε μια κατάσταση κατά την οποία.... »*.

Εάν έχει περάσει χρόνος που ξεπερνά το ένα λεπτό και ο υποψήφιος εκφράζει αδυναμία να απαντήσει στην ερώτηση, ο αξιολογητής μπορεί να προχωρήσει στην επόμενη και λίγο πριν το τέλος της συνέντευξης να δώσει ακόμη μια ευκαιρία στον υποψήφιο να απαντήσει: *«Πριν ολοκληρώσουμε τη συνέντευξη, θα μπορούσαμε να επιστρέψουμε στο ερώτημα που σας είχαμε θέσει και να σας ζητήσουμε να μας περιγράψετε ένα περιστατικό κατά το οποίο...»*.

Εάν ο υποψήφιος δίνει πολύ σύντομες απαντήσεις και περισσεύει αρκετός χρόνος στο τέλος της συνέντευξης, το πάνελ μπορεί να ζητήσει από τον υποψήφιο να προσθέσει, εφόσον το επιθυμεί, οποιοδήποτε στοιχείο σχετικό με τις ερωτήσεις που του είχαν τεθεί.

Αναφορικά με τον ενδεδειγμένο αριθμό ερωτήσεων ανά θεματική ενότητα ή ανά ικανότητα, δεν υπάρχει συγκεκριμένος κανόνας. Όμως, για τον προσδιορισμό του αριθμού των ερωτήσεων καλό είναι να λαμβάνονται κάθε φορά υπόψη:

- Το εύρος των προσόντων που πρέπει να διερευνηθούν και η σπουδαιότητά τους για την επιτυχημένη απόδοση στην εργασία.
- Ο συνολικός αριθμός των προσόντων που πρέπει να αξιολογηθούν και ο διαθέσιμος χρόνος για τη συνέντευξη.

Ο περιορισμός του χρόνου είναι μια παράμετρος που πρέπει να συνυπολογιστεί. Μια συνέντευξη πάνω από 90 λεπτά μπορεί να είναι εξοντωτική και για το πάνελ και για τον υποψήφιο. Αντίθετα, μια συνέντευξη 30 λεπτών μόνο μπορεί να οδηγήσει σε επιφανειακή κρίση. Προτείνεται οι συνεντεύξεις να διαρκούν γύρω στα 45 λεπτά με μέγιστο τα 75 λεπτά. Για αυτό το λόγο είναι αναγκαία η τήρηση συγκεκριμένου προσυμφωνημένου από τα μέλη του Συμβουλίου χρονικού πλαισίου για την κάλυψη κάθε θεματικής ενότητας.

Συμπερασματικά, τα βασικά σημεία που πρέπει να αποφεύγει το Συμβούλιο κατά το σχεδιασμό των ερωτήσεων και τη διεξαγωγή της συμπεριφορικής συνέντευξης, αλλά και καλές πρακτικές δίνονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.8.3: Σημεία αποφυγής και καλές πρακτικές

ΣΗΜΕΙΑ ΑΠΟΦΥΓΗΣ	ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ
Πολλές ερωτήσεις μαζί για διαφορετικές ικανότητες/ γνώσεις – κλειστές ερωτήσεις.	Μια (ανοικτή - συμπεριφορική) ερώτηση κάθε φορά για κάθε ικανότητα ή γνώση.
Μακροσκελείς και ασαφείς ερωτήσεις ή ερωτήσεις πάνω σε τόσο συγκεκριμένες καταστάσεις που είναι αδύνατον για κάποιον που δεν τις έχει βιώσει να απαντήσει.	Ερωτήσεις σύντομες και σαφείς που σχετίζονται με ρεαλιστικές εργασιακές καταστάσεις ή υπαρκτά περιστατικά από το εργασιακό περιβάλλον του υποψηφίου.
Χρήση εξειδικευμένης ορολογίας του συγκεκριμένου οργανισμού.	Χρήση γενικής ορολογίας του αντικειμένου εργασίας.
Ερωτήσεις που προκαλούν εκνευρισμό ή φέρνουν σε δύσκολη θέση τους υποψήφιους (προσωπικές ερωτήσεις).	Ερωτήσεις που στόχο έχουν να διακρίνουν τους υποψήφιους που θα είναι ικανότεροι έναντι των λιγότερο ικανών να ασκήσουν τα καθήκοντα της θέσης.
Καθοδηγητικές ερωτήσεις - συμφωνία ή διαφωνία με όσα υποστηρίζει ο υποψήφιος.	Ουδέτερη στάση, τα μέλη δεν εκφράζουν τις σκέψεις ή τις απόψεις τους στον υποψήφιο, αλλά τον αφήνουν να εκφραστεί ελεύθερα
Τυχαία σειρά ερωτήσεων για διαφορετικά θεματικά πεδία.	Συγκεκριμένη – λογική σειρά ερωτήσεων σε κάθε θεματική ενότητα (μέθοδος STAR).
Ο υποψήφιος αφήνεται να φλυαρεί ή «βομβαρδίζεται» με ερωτήσεις.	Επαρκής χρόνος στον υποψήφιο για να απαντήσει – προχωρήστε αν δεν μπορεί να απαντήσει.
Ερωτήσεις που ικανοποιούν την περιέργεια των αξιολογητών.	Διερευνητικές ερωτήσεις για τη συγκέντρωση των αναγκαίων πληροφοριών.
Πολύ σύντομη σε διάρκεια ή υπερβολικά μεγάλη σε διάρκεια συνέντευξη.	Διάρκεια συνέντευξης περίπου στα 45 λεπτά, με μέγιστο τα 75 λεπτά.

Ακολουθούν ασκήσεις για την εξοικείωση με τη διαδικασία σχεδιασμού ερωτήσεων.

Οδηγός με έτοιμες ενδεικτικές ερωτήσεις που δύνανται τα μέλη των Συμβουλίων να αξιοποιήσουν κατά τη συνέντευξη, για κάθε θεματική ενότητα (όπως προσδιορίζεται στο ν.4275/2014 και τις σχετικές Υπουργικές αποφάσεις) παρατίθεται στο παράρτημα στο τέλος της ενότητας.



## 4.9. Ασκήσεις

### 4.9.1 Άσκηση σχεδιασμού ερωτήσεων

*Σχεδιάστε μια ερώτηση που θα απευθύνετε στον υποψήφιο για να αξιολογήσετε την ικανότητά του να διαχειρίζεται κρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον και στη συνέχεια διατυπώστε τις σχετικές διερευνητικές ερωτήσεις.*

#### **ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ/ ΓΝΩΣΗ/ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ:**

.....  
.....

#### **ΚΥΡΙΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ:**

.....  
.....  
.....

#### **ΒΑΣΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ:**

.....  
.....  
.....

#### **ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΤΗ ΣΕΙΡΑ STAR:**

<b>S</b> Situation: Κατάσταση	
<b>T</b> Task: Έργο	
<b>A</b> Actions: Ενέργειες	
<b>R</b> Results: Αποτελέσματα	

#### 4.9.2 Άσκηση για τον εντοπισμό των ερωτήσεων προς αποφυγή

*Διαβάστε κάθε ερώτηση και σκεφτείτε ότι είστε αξιολογητής σε μια συνέντευξη. Πρώτα αναρωτηθείτε «Θα πρέπει να απευθύνω αυτή την ερώτηση στον υποψήφιο;» και έπειτα επιλέξτε τις ερωτήσεις εκείνες που κατά την άποψή σας δεν θα έπρεπε να αποτελούν μέρος της συνέντευξης.*

- α. Πόσα παιδιά έχετε;
- β. Είστε παντρεμένη;/ Σκέφτεστε να κάνετε οικογένεια σύντομα;
- γ. Η θέση αυτή απαιτεί να παραμένετε στο γραφείο πέρα από το ωράριό σας. Αυτό θα ήταν πρόβλημα για εσάς;
- δ. Πού γεννηθήκατε;
- ε. Έχετε κάποιο πρόβλημα υγείας;
- στ. Πολύ περίεργο το όνομά σας. Από πού είναι η καταγωγή σας;
- ζ. Ασχοληθήκατε ποτέ με την πολιτική;

#### 4.9.3 Άσκηση για τη διατύπωση ερωτήσεων παρέμβασης ή διερεύνησης

*Ποια θα είναι η ερώτησή σας (με ποιον τρόπο θα αντιδράσετε) εάν:*

- α. Ο υποψήφιος απαντάει σε άλλο ερώτημα από αυτό που ετέθη ή αργεί πολύ να φτάσει στο θέμα.
- β. Μιλάει με γενικότητες («...αυτό που θεωρώ σημαντικό είναι...» ή «Συνήθως η προσέγγισή μου είναι...»)
- γ. Αναφέρεται συνέχεια στις ενέργειες και στα αποτελέσματα της ομάδας (χρησιμοποιεί το «εμείς» και όχι το «εγώ», δηλαδή «καταφέραμε να...», «αντιμετωπίσαμε...»)
- δ. Εκφράζει απόψεις ή επικαλείται θεωρητικές προσεγγίσεις.
- ε. Πηγαίνει κατευθείαν στο τέλος της ιστορίας και αναφέρει μόνο το τελικό αποτέλεσμα.
- στ. Είναι σιωπηλός πάνω από 15 δευτερόλεπτα από τη στιγμή που το Συμβούλιο Συνέντευξης του έθεσε το ερώτημα.

#### 4.10 Τήρηση σημειώσεων

Μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία συνέντευξης προϋποθέτει τήρηση σημειώσεων καθ' όλη τη διάρκειά της. Η τήρηση σημειώσεων είναι αναγκαία για δύο λόγους:

- α. για να βοηθήσει το μέλος του Συμβουλίου Συνέντευξης να αποτυπώσει και να ανακαλέσει στη μνήμη του το περιεχόμενο της συνέντευξης προκειμένου να μπορέσει να αξιολογήσει τις απαντήσεις του υποψηφίου με ακρίβεια και
- β. για να διατηρηθούν στο αρχείο στοιχεία από την διαδικασία της συνέντευξης και να θωρακιστεί νομικά η απόφαση του Συμβουλίου απέναντι σε ενδεχόμενη δικαστική προσφυγή.

Η ανθρώπινη μνήμη είναι επιλεκτική. Χωρίς την τήρηση σημειώσεων είναι πιθανόν ο αξιολογητής να φέρει στη μνήμη του επιλεκτικά κάποια δυνατά σημεία ή αδυναμίες του υποψηφίου ή να μην μπορεί να θυμηθεί καθόλου τις απαντήσεις του. Επίσης, οι σημειώσεις είναι ιδιαίτερος χρήσιμες στην περίπτωση που τα λεγόμενα του υποψηφίου επιδέχονται διαφορετικές ερμηνείες και απολύτως απαραίτητες όταν μέσα στην ημέρα το Συμβούλιο χρειάζεται να αξιολογήσει περισσότερους από τρεις υποψήφιους.

Οι σημειώσεις πρέπει να αντανakλούν περισσότερο το «τι είπε» ο υποψήφιος και λιγότερο το «πώς το είπε». Βέβαια σε περιπτώσεις που ο υποψήφιος έκανε πολύ ώρα να απαντήσει ή η αντίδρασή του κατά τη συνέντευξη του εγείρει αμφιβολίες για την καταλληλότητά του, τότε είναι σκόπιμο να αποτυπωθούν στις σημειώσεις και τα σχετικά σχόλια του συνεντευκτή.

Θα βοηθήσει το Συμβούλιο Συνέντευξης εάν οι σημειώσεις:

- βασίζονται σε προσεκτική ανάλυση των συμπεριφορών και των γεγονότων που σχετίζονται με τα απαιτούμενα προσόντα.
- καλύπτουν όλα τα πεδία της συνέντευξης, τα βασικά σημεία των απαντήσεων του υποψηφίου στις συγκεκριμένες ερωτήσεις, αλλά και τις ερωτήσεις που έθεσε ο ίδιος ο υποψήφιος στο τέλος της διαδικασίας.
- είναι αποδεδειγμένες από πιθανές κρίσεις ή σκέψεις του αξιολογητή.

Υπόδειγμα ατομικού φύλλου εργασίας, στο οποίο θα μπορεί κάθε μέλος να συμπληρώνει τις σημειώσεις και τις παρατηρήσεις του, παρατίθεται στο Παράρτημα, στο τέλος της ενότητας.

Το φύλλο αυτό δεν εμφανίζεται στα επίσημα πρακτικά, αλλά μπορεί να τηρείται στο αρχείο του Συμβουλίου Συνέντευξης και, μετά το πέρας των εργασιών του, στο αρχείο του οικείου Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) (ή του Κ.ΕΙ.Σ.Ε.Π.).

Η χρήση του προαναφερόμενου ατομικού φύλλου εργασίας, αλλά και του ειδικού εντύπου συνέντευξης το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των πρακτικών και προσδιορίζεται στην σχετική υπουργική απόφαση για το τρίτο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προϊσταμένων, θα περιγραφεί στην επόμενη ενότητα.

#### **4.11 Διαδικαστικά θέματα**

Πριν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχει γίνει από το Συμβούλιο Συνέντευξης η ακόλουθη προετοιμασία:

- ❖ Να έχουν κληθεί εγκαίρως οι υποψήφιοι με προσωπική επιστολή, ώστε να μπορούν να προγραμματίσουν το ταξίδι τους (στην περίπτωση που έρχονται από άλλη πόλη). Προτείνεται να υπάρχει ένα προτυποποιημένο υπόδειγμα επιστολής το οποίο θα χρησιμοποιούν όλα τα Συμβούλια Συνέντευξης και θα το προσαρμόζουν ανάλογα, προκειμένου να παρέχουν αντίστοιχη πληροφόρηση στους υποψήφιους στο πλαίσιο της ομοιογενούς λειτουργίας τους.
- ❖ Να υπάρχει επαρκής χρόνος μεταξύ των συνεντεύξεων (πχ. 15 λεπτά) για την περίπτωση που κάποια από αυτές διαρκεί λίγο περισσότερο από το αναμενόμενο ώστε να τηρηθεί το πρόγραμμα, αλλά και για να έχουν την δυνατότητα τα μέλη να αξιολογήσουν με ηρεμία τους υποψηφίους και να κάνουν μικρά διαλείμματα, εάν χρειαστεί.
- ❖ Να έχει οργανωθεί κατάλληλα η αίθουσα συνεντεύξεων, με επαρκή φωτισμό, μακριά από θορύβους, ώστε να διαμορφωθεί ένα περιβάλλον φιλόξενο και ήρεμο

που θα μειώσει το άγχος των υποψηφίων. Καλό είναι να υπάρχει νερό, χαρτοπετσέτες, χαρτί και μολύβι /στυλό διαθέσιμο για τους υποψήφιους, εάν τα χρειαστούν. Επίσης, θα διευκόλυνε εάν υπήρχε στην αίθουσα οβάλ ή στρογγυλό τραπέζι. Εναλλακτικά, αξιολογητές και αξιολογούμενος προτείνεται να κάθονται στη γωνία ενός μεγάλου ορθογώνιου τραπεζιού, αντί να κάθονται όλοι οι συνεντευκτές από τη μια μεριά και ο υποψήφιος από την απέναντι.

- ❖ Να συναντηθούν τα μέλη τουλάχιστον μισή ώρα πριν τις συνεντεύξεις για να συζητήσουν τις τελευταίες λεπτομέρειες σχετικά με τη ροή των ερωτήσεων και τη χρήση του σχετικού βοηθητικού υλικού.
- ❖ Κάθε μέλος να έχει μπροστά του τον οδηγό των ερωτήσεων και το ατομικό φύλλο εργασίας για κάθε υποψήφιο. Ο/η Γραμματέας θα πρέπει να έχει όλα τα αναγκαία έντυπα (και σε ηλεκτρονική μορφή, πχ. πίνακες excel, ειδικό έντυπο συνέντευξης) στη διάθεσή του/της για την τήρηση σημειώσεων και την καταγραφή των πρακτικών.

- Συνοψίζοντας, τα παρακάτω είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη προτού ο εκπαιδευόμενος προχωρήσει στην επόμενη ενότητα:

- ✓ Στο πάνελ του Συμβουλίου Συνέντευξης μετέχουν αξιολογητές από διαφορετικά πεδία του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.
- ✓ Το ίδιο Συμβούλιο αξιολογεί όλους τους υποψήφιους για μια συγκεκριμένη θέση.
- ✓ Η συμμετοχή σε εκπαίδευση των μελών του Συμβουλίου Συνέντευξης διασφαλίζει ότι όλοι γνωρίζουν και ενστερνίζονται τις αρχές της αξιόπιστης, έγκυρης και αντικειμενικής συνέντευξης.
- ✓ Ο Πρόεδρος και τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης αναλαμβάνουν συγκεκριμένο ρόλο και αρμοδιότητες σε αυτή τη φάση της διαδικασίας.
- ✓ Η δομημένη συνέντευξη είναι απαραίτητη ως μέσο συλλογής, αλλά και επιβεβαίωσης πληροφοριών για τον υποψήφιο, οι οποίες σχετίζονται με τις τρεις θεματικές ενότητες, όπως αυτές προδιαγράφονται στο σχετικό νόμο.
- ✓ Οι ερωτήσεις της συνέντευξης συνδέονται με τα περιγράμματα θέσης και τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες ή ικανότητες της προκηρυσσόμενης θέσης.
- ✓ Ο σχεδιασμός ερωτήσεων ακολουθεί τα βήματα της μεθόδου STAR.
- ✓ Όπου κριθεί αναγκαίο μπορεί να τεθούν και ερωτήσεις υποθετικών καταστάσεων
- ✓ Υπάρχουν καλές πρακτικές και πρακτικές προς αποφυγή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- ✓ Η χρησιμοποίηση οδηγού ερωτήσεων, βοηθάει ώστε όλοι οι υποψήφιοι να απαντούν σε όμοιες ή παρεμφερείς ερωτήσεις.
- ✓ Η χρήση προτυποποιημένου εντύπου - φύλλου εργασίας διευκολύνει την συστηματική τήρηση σημειώσεων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

## 4.12 Παράρτημα

### 4.12.1 Οδηγός ενδεικτικών πεδίων και ερωτήσεων ανά θεματική ενότητα

<b>ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ/ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ/ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ</b> [Ενδεικτικά παραδείγματα]	<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ</b> [Ενδεικτικά παραδείγματα] [Στην αρχή της συνέντευξης ζητείται από κάθε υποψήφιο/α να παρουσιάσει σε περίπου δύο λεπτά τον εαυτό του/της. Στο τέλος της συνέντευξης του/της δίνεται η δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις]
<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Εύρος και ποιότητα επαγγελματικής και διοικητικής εμπειρίας</li> <li>Επιλογές σταδιοδρομίας που έχει κάνει ο υποψήφιος</li> <li>Εύρος και ποιότητα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης</li> <li>Εύρος και ποιότητα λοιπών, σχετικών με τη θέση, δραστηριοτήτων (ερευνητικό, συγγραφικό, διδακτικό έργο, συμμετοχή σε επιτροπές κ.λπ.)</li> <li>...</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποια θεωρείτε ως στοιχεία υπεροχής σας απέναντι σε κατά καιρούς συνεργάτες σας; Έχετε αδυναμίες που επηρεάζουν την εργασιακή σας καθημερινότητα; Μιλήστε μας για μια. Πώς την αντιμετωπίζετε;</li> <li>2. Περιγράψτε μια τυπική ημέρα στην εργασία σας. Πώς περίπου κατανέμετε το χρόνο σας σε επιμέρους δραστηριότητες;</li> <li>3. Ποιο θεωρείτε ως το μεγαλύτερο μέχρι σήμερα επίτευγμά σας και γιατί;</li> <li>4. Μπορείτε να μας αναφέρετε ένα περιστατικό στο οποίο αξιοποιήσατε την εκπαίδευσή σας (ή την επιμόρφωσή σας) στο εργασιακό σας περιβάλλον;</li> <li>5. Μπορείτε να μας δώσετε ένα παράδειγμα επιτροπής στην οποία συμμετείχατε και η οποία υλοποίησε ένα σημαντικό κατά την άποψή σας έργο για το δημόσιο; Ποιο ήταν το έργο; Ο δικός σας ρόλος; Τι ενέργειες κάνατε/ τι αποφάσεις λάβατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα αυτών;</li> <li>6. ...</li> </ol>
<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Εύρος και ποιότητα γνώσης του αντικειμένου του φορέα/ των προκλήσεων που αντιμετωπίζει</li> <li>Εύρος και ποιότητα γνώσης της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης</li> <li>Κατανόηση βασικών προβλημάτων/ αδυναμιών/ ιδιαιτεροτήτων της δημόσιας διοίκησης</li> <li>Δυνατότητα προσαρμογής γνώσης/εμπειρίας σε νέα /διευρυμένα καθήκοντα</li> <li>...</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ποια είναι η βασική αποστολή/ το αντικείμενο του Φορέα ... θέση του οποίου διεκδικείτε; Ποιό μέρος της εμπειρίας σας πιστεύετε ότι σας καθιστά ικανό/ή να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις της θέσης και γιατί;</li> <li>2. Ποιες θεωρείτε τις κύριες προτεραιότητες στις οποίες θα εστιάσετε το πρώτο τρίμηνο της θητείας σας, εάν επιλεγείτε;</li> <li>3. Ποια από τις μέχρι τώρα προτάσεις/ εισηγήσεις/ ιδέες σας θα επιδιώξετε να εφαρμόσετε στο πλαίσιο της θέσης που διεκδικείτε; Ποιες θα είναι οι ενέργειές σας;</li> <li>4. Έχετε ασχοληθεί με... .. [γίνεται αναφορά σε συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης/ θέσεων που διεκδικεί ο υποψήφιος]. Δώστε μας ένα παράδειγμα.</li> <li>5. Περιγράψτε μια περίπτωση κατά την οποία είχατε την ευθύνη συντονισμού ενός έργου. Ποιό ήταν το έργο; Ποια μέσα χρησιμοποιήσατε και ποιες δυσκολίες συναντήσατε μέχρι την ολοκλήρωση του έργου; Τι αποτελέσματα πετύχατε;</li> <li>6. ...</li> </ol>
<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b> (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάλυση πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Στρατηγικός τρόπος σκέψης [ανάπτυξη στρατηγικού οράματος, προνοητική προσέγγιση, αναλυτική σκέψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων]</li> <li>Αξιοποίηση ανθρώπων και πόρων [ηγεσία, κατανομή πόρων-ανάθεση έργων, επικοινωνία και πειθώ, διαχείριση συγκρούσεων, παρακίνηση και ανάπτυξη εργαζομένων]</li> <li>Επίτευξη αποτελεσμάτων [προγραμματισμός, ανάπτυξη δεξιοτήτων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός, έλεγχος]</li> <li>Διαχείριση αλλαγών [προσαρμοστικότητα και ευελιξία, διαχείριση κρίσεων, ανάλυση πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα]</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μπορείτε να αναφέρετε μια δυσκολία που συναντήσατε κατά τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην παρούσα θέση σας; Ποιες ήταν οι ενέργειές σας; Ποιες οι συνέπειες;</li> <li>2. Θα μπορούσατε να αναφερθείτε σε μια σημαντική απόφαση που κληθήκατε να πάρετε στο πλαίσιο της εργασίας σας; Ποια ήταν η κατάσταση; Ποιος ο δικός σας ρόλος; Τι ενέργειες κάνατε; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα;</li> <li>3. Μπορείτε να μας μιλήσετε για μια περίπτωση κατά τη διάρκεια της εργασίας σας που αισθανθήκατε ότι βρίσκεστε «υπό πίεση»; Τι συνέβη; Ποιες ήταν οι αντιδράσεις σας; Ποιό το αποτέλεσμα των ενεργειών σας;</li> <li>4. Περιγράψτε μας ένα περιστατικό κατά το οποίο χειριστήκατε μια διαφωνία ή μια σύγκρουση; Ποιος ήταν ο ρόλος σας και τι συνέπειες είχαν οι ενέργειές σας; Πως ενεργείτε όταν ξέρετε ότι έχετε δίκιο, αλλά οι άλλοι διαφωνούν μαζί σας;</li> <li>5. Είστε άτομο με ιδέες, φαντασία και καινοτομική διάθεση; Μπορείτε να μας αναφέρετε ένα παράδειγμα μιας πρότασης που καταθέσατε, η οποία θεωρήθηκε καινοτομική για τη δημόσια διοίκηση; Υπό ποιες συνθήκες υποβλήθηκε/ για ποιο λόγο; Εφαρμόστηκε; Τι επιδράσεις είχε στο περιβάλλον εργασίας;</li> <li>6. ....</li> </ol>

#### 4.12.2 Υπόδειγμα ατομικού φύλλου εργασίας

ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ \_\_\_\_\_

Προκήρυξη υπ' αριθμ.: \_\_\_\_\_ Κωδικός/οί Θέσης/σεων: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_ Αξιολογητής: \_\_\_\_\_

ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ (ΠΡΟΕΔΡΟΥ Η' ΜΕΛΟΥΣ)  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ/ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ/ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ (Παρατίθενται ενδεικτικά παραδείγματα)	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Στην αρχή της συνέντευξης ζητείται από κάθε υποψήφιο/α να παρουσιάσει σε περίπου δύο λεπτά τον εαυτό του/της. Στο τέλος της συνέντευξης του/της δίνεται η δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις)	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/ αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγησή του/της)	ΜΟΝΑΔΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΠΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) (1 - 5)*
<b>Α: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εύρος και ποιότητα επαγγελματικής και διοικητικής εμπειρίας</li> <li>Επιλογές σταδιοδρομίας που έχει κάνει ο υποψήφιος</li> <li>Εύρος και ποιότητα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης</li> <li>Εύρος και ποιότητα λοιπών, σχετικών με τη θέση, δραστηριοτήτων (ερευνητικό, συγγραφικό, διδακτικό έργο, συμμετοχή σε επιτροπές κ.λπ.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
<b>Β: ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Εύρος και ποιότητα γνώσης του αντικειμένου του φορέα/ των προκλήσεων που αντιμετωπίζει</li> <li>Εύρος και ποιότητα γνώσης της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης</li> <li>Κατανόηση βασικών προβλημάτων/ αδυναμιών/ ιδιοτεροτήτων της δημόσιας διοίκησης</li> <li>Δυνατότητα προσαρμογής γνώσης/εμπειρίας σε νέα /διευρυμένα καθήκοντα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
<b>Γ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b> (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάληψη πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων) <ul style="list-style-type: none"> <li>Στρατηγικός τρόπος σκέψης (ανάπτυξη στρατηγικού οράματος, προνοητική προσέγγιση, αναλυτική σκέψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων)</li> <li>Αξιοποίηση ανθρώπων και πόρων (ηγεσία, κατανομή πόρων-ανάθεση έργων, επικοινωνία και πειθώ, διαχείριση συγκρούσεων, παρακίνηση και ανάπτυξη εργαζομένων)</li> <li>Επίτευξη αποτελεσμάτων (προγραμματισμός, ανάπτυξη δεξιοτήτων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός, έλεγχος)</li> <li>Διαχείριση αλλαγών (προσαρμοστικότητα και ευελιξία, διαχείριση κρίσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
* 1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο      2-2,9: Οριακά αποδεκτό επίπεδο      3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο      3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο      4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο			

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΜΕΛΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:



## Βιβλιογραφία

- Anastasi, A., (1976), *Psychological testing* (4<sup>th</sup> ed.), New York: Macmillan.
- Armstrong, M. (2009) “Handbook of Human Resource Management Practice”, 11<sup>th</sup> edition, Kogan-Page, London and Philadelphia.
- Arvey, R.D., & Campion, J.E., (1982), “The employment interview: A summary and review of recent literature”, *Personnel Psychology*, Vol.35 (3).
- Barclay, J.M. (2001), “Improving selection interviews with structure: organisations’ use of ‘behavioural’ interviews”, *Personnel Review*, Vol. 30 (1).
- Campion, M.A., Campion, J.E., & Hudson, J. P. (1994), “Structured interviewing: A note on incremental validity and alternative question types”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79 (6).
- Campion, M.A., Palmer, D.K., Campion J.E., (1997), “A review of structure in the selection interview”, *Personnel Psychology*, Vol.50 (4).
- Carlson, R.E., Thayer, P.W., Mayfield, E.C., and Peterson, D.A., (1971), “Improvements in selection interview”, *Personnel Journal*, Vol.50 (2).
- Dipboye, R.L. (1992) *Selection Interviews: Process Perspectives*, South-Western Educational Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Dipboye, R.L. & Gaugler, B.B., (1993), “Cognitive and behavioural processes in the selection interview”, in Schmitt N., Borman W.C., Associates (Eds), *Personal selection in organizations*, (pp135-170), San Francisco: Jossey-Bass.
- Dipboye, R. L., Wooten, K., & Halverson, S. K. (2004). Behavioral and situational interviews. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, 4, Industrial and organizational assessment* (pp. 297–316), Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Dixon, M., Wang, S. Calvin, J., Dineer, B. and Tomlison, E., (2002), “The panel interview: A review of empirical research and guidelines for practice”, *Public Personnel Management*, Vol.31 (3).
- Graves, L. & Powell, G. (1996), “Sex similarity, quality of the employment interview and recruiters’ evaluation of actual applicants”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Green, P.C., Alter, P., & Carr, A.F., (1993), Development of standard anchors for scoring generic past-behavior questions in structured interviews”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol.1 (2).

- Gollub-Williamson, L.R., Campion, J.E., Malos, S.B., Roehling, M.V., Campion, M.A., (1997), "The employment interview on trial: Linking interview structure with litigation outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol.82 (8).
- Harris, M.M., (1989), "Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research", *Personnel Psychology*, Vol.42 (6).
- Kleiman, L.S. & Faley, R.H., (1985), "The implications of professional and legal guidelines for court decisions involving criterion-related validity: A review and analysis", *Personnel Psychology*, Vol.38 (8).
- Kohn, L.S. & Dipboye, R.L. (1998). "The effects of interview structure on recruiting outcomes". *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 821-843.
- Latham, G.P. & Skarlicki, D.P. (1995), "Criterion-related validity of the situational and patterned behavior description interviews with organizational citizenship behavior", *Human Performance*, Vol.8 (1).
- Lavigna R.J., & Hays S.W., (2004), "Recruitment and Selection of Public Workers: An international Compendium of Modern Trends and Practices", *Public Personnel Management*, Vol.33 (3)
- Lowry, P.E., (1994), "The structured interview: An alternative to the assessment center?", *Public Personnel Management*, Vol.23 (2).
- Mayfield, E.C., Brown, S.H. & Hamstra, B.W., (1980), "Selection interviewing in the life insurance industry: an update of research and practice", *Personnel Psychology*, Vol.33 (7).
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L, Schmidt, F.L. and Maurer, S.D. (1994), "The validity of employment interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- McMurry, R.N., (1947), "Validating the patterned interview", *Personnel*, Vol.23 (2).
- Mondy, R. W., (2010), *Human Resource Management*, Eleventh Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Morrow, P.C., (1990), "Physical attractiveness and selection decision making", *Journal of Management*, 16, 45-60.
- Nevo, B., & Berman, J.A., (1994), "The two-step selection interview: Combining standardization with depth", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.2 (1).
- Orpen, C., (1985), "Patterned behaviour description interviews versus unstructured interviews: A comparative validity study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.70 (6).

- Pulakos, E. D., & Schmitt, N., (1995), “Experience-based and situational interview questions: Studies of validity”, *Personnel Psychology*, Vol.48 (3).
- Schmitt, N., (1976), “Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview”, *Personnel Psychology*, Vol.29 (1).
- Schmitt, N. and Coyle, B. W. (1979), “Applicant decisions in the employment interview”, *Journal of Applied Psychology*, 61, 184-192.
- Schmitt, N. & Ostroff, C., (1986), “Operationalizing the ‘behavioral consistency’ approach: Selection test development based on a content-oriented strategy”, *Personnel Psychology*, Vol.39 (1).
- Ulrich, L. & Trumbo, D. (1965), “The selection interview since 1949”, *Psychological Bulletin*, 63, 100-116.
- Wiesner, W.H. and Cronshaw, S.F. (1988), “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.
- Williamson, L.G., Campion, J.E., Malos, S.B., Roehling, M.V. & Campion, M.A. (1997), “Employment interview on trial: Linking interview structure with litigation outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 900-912.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

#### Διαδικτυακοί τόποι

- <http://www.psc-cfp.gc.ca/index-eng.htm>
- [http://europa.eu/epso/index\\_en.htm](http://europa.eu/epso/index_en.htm)
- <http://hr.per.gov.ie>

## ΕΝΟΤΗΤΑ 5

### ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Τα μέλη του Συμβουλίου συνέντευξης καλό είναι να γνωρίζουν μία σειρά ενδεχόμενων λαθών στα οποία θα μπορούσαν να υποπέσουν και καλόν είναι να τα γνωρίζουν, πριν την διενέργεια της συνέντευξης, ειδικά για όσους συμμετέχουν για πρώτη φορά σε τέτοιου είδους διαδικασία. Παρακάτω αναλύονται οι συνηθέστερες περιπτώσεις (Doury J.-P., 1999).

#### ***Χώρος διεξαγωγής της συνέντευξης***

Μία πρώτη προϋπόθεση για την διεξαγωγή αποτελεσματικών συνεντεύξεων είναι η επιλογή του σωστού τόπου. Ο χώρος, τόσο της υποδοχής του υποψηφίου, όσο και της διενέργειας της συνέντευξης θα πρέπει να είναι εργονομικός και να ευνοεί την ανάπτυξη του διαλόγου. Ακόμη προτείνεται να υπάρχει δυνατότητα καλής οπτικής επαφής με όλα τα μέλη του πάνελ συνεντευκτών, να είναι μειωμένοι οι θόρυβοι και η θερμοκρασία περιβάλλοντος να είναι ικανοποιητική.

#### ***Γλώσσα του σώματος***

Η παρατήρηση της γλώσσας του σώματος του συνεντευξιαζόμενου, η ερμηνεία των μηνυμάτων που εκπέμπει, η στάση του και ο τόνος της φωνής του, μπορεί να δώσουν στοιχεία που θα πρέπει να προσμετρηθούν κατά την πρόταση για ανάληψη της θέσης εργασίας. Έρευνες επιβεβαιώνουν ότι το 65% της ανθρώπινης επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσα από την γλώσσα του σώματος και το υπόλοιπο 35% από την χρήση των λέξεων (Pease, 1991). Αυτό συμβαίνει διότι οι κινήσεις του σώματος που μεταφέρουν τα αισθήματα δεν μπορούν να ελεγχθούν τόσο εύκολα, όσο οι λέξεις που τα περιγράφουν (Breakwell, 1995). Με την ερμηνεία της γλώσσας του σώματος παράλληλα με την κατανόηση της λεκτικής επικοινωνίας ο συνεντευκτής μπορεί να καταλήξει σε σαφή συμπεράσματα ως προς την αξιολόγηση του υποψηφίου επί των κριτηρίων που έχει θέσει.

### ***Απευθύνετε ερωτήσεις μην τις απαντάτε***

Ερωτήσεις όπως οι παρακάτω έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: Κάθε μία προδιαθέτει για την σωστή απάντηση.

- Σας αρέσει να ταξιδεύετε;
- Βοηθάει να έχετε χιούμορ ορισμένες φορές στην δουλειά αυτή. Εσείς έχετε χιούμορ ;
- Νομίζετε ότι μπορείτε να αναθέσετε αρμοδιότητες αποτελεσματικά ;
- Πόσο εύκολα δέχεστε την αποτυχία;
- Νομίζετε ότι θα μπορέσετε να χειριστείτε τις ευθύνες αυτής της θέσης ; κ.ά.

Ο υποψήφιος εύκολα κατανοεί ότι αν πει «όχι» στην πρώτη ερώτηση «Εάν του αρέσει να ταξιδεύει», σημαίνει ότι λέει «όχι» και στην προτεινόμενη θέση εργασίας. Το ίδιο και με τις υπόλοιπες που διαφαίνεται ποια είναι η σωστή απάντηση. Η μη προσδοκώμενη απάντηση θα σήμαινε ότι τα μέλη του ΣΣΠ έχουν απέναντί τους ένα πολύ ειλικρινές άτομο, αλλά αυτό το ενδεχόμενο είναι ελάχιστο.

Οι ιδανικές ερωτήσεις είναι «ανοικτές», «σαφείς», «σύντομες», «συγκεκριμένες» και ξεκινούν με «Ποιός», «Τί», «Πού», «Πότε», «πώς» και «Γιατί».

### ***Τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων : έμφαση στο θετικό***

Οι δύο παρακάτω εκφράσεις αποδίδουν το ίδιο ερώτημα, όμως μία από τις δύο είναι η καταλληλότερη για να απευθυνθεί προς τους υποψηφίους :

*Είχατε ποτέ την εμπειρία κατά την οποία δώσατε έμφαση σε ιδιαίτερες λεπτομέρειες;*

*Παρακαλούμε περιγράψτε την*

*ή*

*Όλοι είχαμε την ευκαιρία να παραλείψουμε σε κάποιο έργο που αναλάβαμε κάποια σημαντική λεπτομέρεια. Περιγράψτε μία εμπειρία σας κατά την οποία βιώσατε το ίδιο*

Και οι δύο ερωτήσεις δίνουν έμφαση στην λεπτομέρεια. Η πρώτη ερώτηση απευθύνεται με θετικό τρόπο στον υποψήφιο και δεν προκαλεί την αμυντική στάση

του, σε αντιδιαστολή με την δεύτερη, όπου γίνεται παραδεκτή η υπόθεση ότι ο υποψήφιος έχει σίγουρα παραλείψει σημαντική λεπτομέρεια και τον καλούμε να μας διηγηθεί την σχετική εμπειρία του.

***Στερεότυπα και ερωτήσεις που προκαλούν την διάκριση θα πρέπει να αποφεύγονται***

Στερεότυπα φύλου και κοινωνικής ταυτότητας, σεξουαλικού προσανατολισμού, μειονοτήτων μπορεί να προσβάλουν την αξιοπιστία της διαδικασίας και σκόπιμο κρίνεται να είναι προετοιμασμένοι οι συνεντευκτές για την αποφυγή ερωτήσεων που αφορούν τέτοια ευαίσθητα δεδομένα. Π.χ. θέματα οικογενειακής κατάστασης, προέλευσης, ηλικίας, φύλου, εθνικότητας, γενετήσιου προσανατολισμού, αναπηρίας και ότι άλλο ευαίσθητο κριτήριο.

Παραδείγματα ερωτήσεων προς αποφυγή :

- Έχετε κάποια αναπηρία ;
- Σχεδιάζετε να παντρευτείτε ;
- Από το βιογραφικό σας δεν φαίνεται η ημερομηνία γέννησής σας, μπορείτε να μας την πείτε;
- Έχετε ποτέ συλληφθεί για κάποιο αδίκημα ;

***Η γρήγορη πρώτη εντύπωση και το φαινόμενο φωτοστέφανο***

Το **Snap judgement** ή **πρώτη εντύπωση** : λανθασμένη πρώτη εντύπωση στα πρώτα λεπτά μπορεί να επιδράσει αρνητικά ή θετικά. Ακόμη το ό,τι όμορφο ελκύει «**Beauty – Attractiveness – φαινόμενο φωτοστέφανο**» θα πρέπει να ελέγχεται από τον συνεντευκτή και να μην παρασύρεται από αυτό. Όταν ο συνεντευκτής παρασύρεται από την εξωτερική εμφάνιση (what is beautiful is good) ή από δικά του στερεότυπα, π.χ. το όνομα του συνεντευξιζόμενου που είναι το ίδιο με το όνομα του παιδιού του συνεντευκτή ή ότι όλοι οι λογιστές είναι νευρικοί, κ.ά., τότε η κρίση του αλλοιώνεται με δυσμενή αποτελέσματα για την αντικειμενικότητα της διαδικασίας επιλογής.

### ***Η σειρά εμφάνισης των υποψηφίων και η επίπτωσή της στην αξιολόγησή τους***

Έρευνες έχουν καταδείξει ότι οι συνεντευκτές επηρεάζονται από την σειρά με την οποία οι υποψήφιοι έχουν κληθεί. Ένας μέσος υποψήφιος που ακολουθεί σε σειρά έναν κατώτερο του μέσου υποψήφιο, μπορεί να ιεραρχηθεί ως πάνω από το μέσο όρο απόδοσης. Εδώ οι συνεντευκτές κάνουν το λάθος να συγκρίνουν τους υποψηφίους μεταξύ τους, παρά να συγκρίνουν τους υποψηφίους σε σχέση με τα αντικειμενικά κριτήρια που αφορούν στο περίγραμμα της θέση εργασίας και τα κριτήρια της προκήρυξης (φαινόμενο contrast) (Bratton J. & Gold J., 2003). Τα μέλη του ΣΣΠ θα πρέπει να διατηρούν την αρχή ότι η κρίση τους θα πρέπει να γίνεται με αντιπαραβολή του υποψηφίου και των προσόντων του σε σχέση με το περίγραμμα της θέσης εργασίας και όχι σε σχέση με την επίδοση των παρόντων έως τότε υποψηφίων.

**Ορισμένες αρχές για την διεξαγωγή καλής συνέντευξης :**

<b>ΥΙΟΘΕΤΕΙΣΤΕ</b>	<b>ΑΠΟΦΥΓΕΤΕ</b>
Την δημιουργία ενός καλού φιλόξενου κλίματος και εμπιστοσύνης	Την έλλειψη ενός καλού/φίλικου κλίματος φιλοξενίας
<b>Ως προς την προσέγγιση των υποψηφίων</b>	
Την κριτική σε οποιαδήποτε πρώτη εντύπωση (θετική ή αρνητική)	Την Snap judgement ή την λανθασμένη πρώτη εντύπωση των πρώτων λεπτών που μπορεί να επιδράσει αρνητικά ή θετικά
Την αντικειμενική προσέγγιση όλων των υποψηφίων ανεξαρτήτως παρουσιαστικού, ονόματος, οικογενειακής προέλευσης, κ.ά.	To Beauty – Attractiveness : όταν ο συνεντευκτής παρασύρεται από την εξωτερική εμφάνιση (what is beautiful is good)
Την όμοια προσέγγιση όλων των υποψηφίων και την αμεροληψία	To halo effect και την επίδραση των κοινωνικά αποδεκτών χαρακτηριστικών του υποψηφίου Στερεότυπα και προκαταλήψεις (φύλου, προσωπικών χαρακτηριστικών, ονόματος, κοινωνικής ταυτότητας, γενετήσιου προσανατολισμού, μειονοτήτων, κ.ά.)
Μιλήστε με αντικειμενικότητα	Την υποκειμενικότητα και τους προσωπικούς υπαινιγμούς
Την ενθαρρυντική ουδετερότητα	Την έκφραση συμφωνίας ή διαφωνίας επί των απαντήσεων του υποψηφίου
Τον σεβασμό προς τον συνομιλητή σας όταν μιλάει και την μη διακοπή του	Να διακόπτετε τον συνομιλητή σας για την έκφραση των απόψεών σας επί των θεμάτων στα οποία αναφέρεται
	Να μιλάτε εσείς διαρκώς
	Να συμπληρώνετε τις φράσεις του υποψηφίου
Την θετική προσέγγιση των όσων ο συνομιλητής σας αναφέρει	Την αρνητική κριτική
Προσεγγίστε όλους του υποψηφίους από την ίδια αφετηρία, είτε κοπίασαν πολύ, είτε όχι	Την προκατάληψη απόδοσης όταν οι αξιολογητές δίνουν πιο θετικές αξιολογήσεις σε υποψηφίους που θεωρείται ότι πέτυχαν λόγω προσπάθειας και δίνουν λιγότερο θετικές σε όσους πιστεύουν ότι πέτυχαν λόγω ικανοτήτων
Την συστηματική παρατήρηση της γλώσσας του σώματος	Να είστε αδιάφοροι στην παρατήρηση των λεπτομερειών στην γλώσσα του σώματος του υποψηφίου
<b>Ως προς τις ερωτήσεις που θα απευθύνετε</b>	
<b>ΥΙΟΘΕΤΕΙΣΤΕ</b>	<b>ΑΠΟΦΥΓΕΤΕ</b>
Τις χαλαρές ερωτήσεις τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης	Την αυστηρότητα στην πρώτη κιόλας ερώτηση που θα απευθύνετε στον υποψήφιο
Μια (ανοικτή - συμπεριφορική) ερώτηση κάθε φορά για κάθε ικανότητα ή γνώση	Πολλές ερωτήσεις μαζί για διαφορετικές ικανότητες/ γνώσεις – κλειστές ερωτήσεις
Τις σύντομες και σαφείς ερωτήσεις που σχετίζονται με ρεαλιστικές εργασιακές καταστάσεις ή υπαρκτά περιστατικά από το εργασιακό περιβάλλον του υποψηφίου	Μακροσκελείς και ασαφείς ερωτήσεις ή ερωτήσεις πάνω σε τόσο συγκεκριμένες καταστάσεις που είναι αδύνατον για κάποιον που δεν τις έχει βιώσει να απαντήσει
Χρήση γενικής ορολογίας του αντικείμενου εργασίας	Χρήση εξειδικευμένης ορολογίας του συγκεκριμένου οργανισμού
Ερωτήσεις που στόχο έχουν να διακρίνουν τους υποψήφιους που θα είναι ικανότεροι έναντι των λιγότερο ικανών να ασκήσουν τα καθήκοντα της θέσης	Ερωτήσεις που προκαλούν εκνευρισμό ή φέρνουν σε δύσκολη θέση τους υποψήφιους (προσωπικές – προκλητικές ερωτήσεις)



## 5.1. Ο καλός συνεντευκτής

Συνοψίζοντας όλα τα σημεία των προηγούμενων παραγράφων, τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του καλού αξιολογητή αποτυπώνονται συνοπτικά στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.1: Ικανότητες και χαρακτηριστικά καλού συνεντευκτή

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Σχεδιασμός και οργάνωση	Είναι καλά προετοιμασμένος πριν την συνέντευξη, είναι ενημερωμένος για τις απαιτήσεις και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, ακολουθεί μια οργανωμένη και μεθοδική προσέγγιση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και αξιολογεί τα δεδομένα με συστηματικό τρόπο.
Αναλυτική σκέψη και λήψη αποφάσεων	Αναγνωρίζει τα σημαντικά στοιχεία της πληροφορίας που παρέχει ο υποψήφιος και την αξιολογεί αντικειμενικά σε σχέση με τα κριτήρια επιλογής. Λαμβάνει υπόψη του όλα τα δεδομένα προτού καταλήξει σε απόφαση.
Διαπροσωπική επικοινωνία	Έχει μια ήρεμη και φιλική προσέγγιση στην επικοινωνία του με τους υποψήφιους και τους συνεργάτες του, τους ενθαρρύνει και αντιδρά θετικά, προκαλώντας συζήτηση μαζί τους, χωρίς να τους κάνει να νιώθουν ότι απειλούνται. Είναι δυναμικός, χωρίς να γίνεται επιθετικός ή αντιδραστικός και μπορεί να κρατήσει μια ψύχραιμη στάση.
Διατύπωση ερωτήσεων και ακρόαση	Θέτει ερωτήματα σαφή, σχετικά με τη θέση εργασίας και εστιασμένα σε συγκεκριμένες ικανότητες/ γνώσεις/ χαρακτηριστικά. Ακούει τι λέει ο υποψήφιος, αλλά και πώς το λέει και του απευθύνει διερευνητικές ερωτήσεις προκειμένου να συγκεντρώσει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να διαμορφώσει ολοκληρωμένο προφίλ.
Συνεργασία-ομαδικότητα	Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του πάνελ, υποστηρίζει τα υπόλοιπα μέλη του Συμβουλίου, αναλαμβάνει το δικό του ρόλο, αλλά βοηθάει όπου χρειάζεται.
Ακεραιότητα, αντικειμενικότητα και αυτογνωσία	Είναι αμερόληπτος και ακέραιος χαρακτήρας. Αντιμετωπίζει με συνέπεια όλους τους υποψήφιους. Αποδεδειγμένα από τυχόν προσωπικές προκαταλήψεις και δηλώνει στον Πρόεδρο του Συμβουλίου οποιαδήποτε σύγκρουση συμφερόντων ή κώλυμα υπάρχει και μπορεί να επηρεάσει την αξιόπιστη κρίση του.
Προσωπική δέσμευση και θέληση για μάθηση	Αντιλαμβάνεται τη σπουδαιότητα του ρόλου του και τον ασκεί με επαγγελματισμό. Γνωρίζει τα δυνατά του σημεία ως αξιολογητή και τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Είναι δεκτικός να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του σε νέες συνθήκες και να υιοθετήσει νέες προσεγγίσεις όπου απαιτείται.

(Προσαρμογή από Rooney and Flood, (2000) “The effective interviewer”, Public Appointments Service, in: *Report from the Irish Government on constructing interviews*)

## ΕΝΟΤΗΤΑ 6: ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

### Εισαγωγή

**Σκοπός της διδακτικής ενότητας:** Να βοηθήσει τα μέλη των Συμβουλίων Συνέντευξης Προϊσταμένων να κατανοήσουν την τρίτη φάση της διαδικασίας ώστε να αξιολογήσουν αξιόπιστα, έγκυρα και αντικειμενικά τους υποψηφίους, και να διασφαλιστεί η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε θέση.

**Προσδοκώμενα αποτελέσματα:** Μετά την ολοκλήρωση της διδακτικής ενότητας οι συμμετέχοντες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα θα είναι σε θέση να:

- Κατανοούν και να χρησιμοποιούν τις διαθέσιμες φόρμες αξιολόγησης που θα τους επιτρέψουν να αξιολογήσουν, μετά τη συνέντευξη, την επίδοση του υποψηφίου σε κάθε ενότητα.
- Κατανοούν την κλίμακα αξιολόγησης και τους συντελεστές ευθύνης
- Εντάσσουν τους υποψηφίους σε κλίμακα αξιολόγησης βάσει της επίδοσης τους κατά τη συνέντευξη στις προσδιορισμένες από το νόμο θεματικές ενότητες
- να βαθμολογούν αποτελεσματικά, γνωρίζοντας ο καθένας το ρόλο του στη διαδικασία
- Ιεραρχούν τους υποψηφίους σε σειρά κατάταξης με βάση αντικειμενικά κριτήρια

**Συνοπτική περιγραφή:** Η παρούσα ενότητα καλύπτει θέματα που σχετίζονται με τη αξιολόγηση των κριτηρίων, όπως ο ρόλος του Προέδρου και των μελών κατά την αξιολόγηση, καθώς και η αποτελεσματική βαθμολόγηση και κατάταξη των υποψηφίων. Ειδικότερα, αναλύονται οι προϋποθέσεις που θέτει ο νόμος σχετικά με τα κριτήρια και τη βαθμολογία, οι φόρμα αξιολόγησης που πρέπει να χρησιμοποιείται, και η διαβάθμιση των Διοικητικών Ικανοτήτων μέσω του πλαισίου συμπεριφορών ώστε να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στα μέλη και να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της τελικής βαθμολογίας των υποψηφίων. Επίσης, παρέχονται οδηγίες και χρήσιμο βοηθητικό υλικό για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και την τήρηση σημειώσεων

## 6.1 Τι μας ζητάει ο νόμος για την αξιολόγηση;

Εκτός από τη θεσμοθέτηση της συνέντευξης ως βασικού κριτηρίου για την επιλογή γενικών διευθυντών, διευθυντών και τμηματάρχων, καταγράφεται και αναλυτικά ο τρόπος με τον οποίο θα αξιολογούνται οι υποψήφιοι για τις παραπάνω θέσεις ευθύνης (ΦΕΚ Β΄/Αρ. Φύλλου 2661/8.10.2014). Με αυτή την Υπουργική Απόφαση το Συμβούλιο Συνέντευξης Προϊσταμένων καλείται να διαμορφώσει γνώμη όσον αφορά την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου σχετικά με την άσκηση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης για την οποία κρίνεται . Σχετικά με την αξιολόγηση των υποψηφίων ο νόμος ορίζει:

- **Τα κριτήρια** ή θεματικές ενότητες βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ο υποψήφιος. Ορίζεται ότι κατά τη δομημένη συνέντευξη όλοι οι υποψήφιοι απαντούν σε όμοιες ή παρεμφερείς ερωτήσεις που σχετίζονται με την περιγραφή και το αντικείμενο της θέσης εργασίας, καθώς και με τις αντίστοιχες απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες ή δεξιότητες. Τρεις είναι οι θεματικές ενότητες της συνέντευξης βάσει των οποίων βαθμολογούνται οι υποψήφιοι.
  - Η μια ενότητα ερωτήσεων «διερευνά» την ποιότητα της υπηρεσιακής δραστηριότητας του υποψηφίου, Ιδίως αναφορικά με το εύρος και την ποιότητα:
    - Της επαγγελματικής και διοικητικής εμπειρίας
    - Τις επιλογές σταδιοδρομίας
    - Την επιμόρφωση και την εκπαίδευση
    - Τις λοιπές δραστηριότητες (συμμετοχή σε επιτροπές, δημοσιεύσεις, έρευνες κτλ)
  - Η δεύτερη αφορά τη γνώση του αντικειμένου του φορέα, της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Ιδίως αναφορικά με:
    - Τη γνώση των θεμάτων που αντιμετωπίζει ο φορέας
    - Την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της θέσης από τον υποψηφίο καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής της υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας στα νέα καθήκοντα
  - Η τρίτη θεματική ενότητα ανιχνεύει τις διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου και πιο συγκεκριμένα:
    - τη στρατηγική σκέψη
    - τη διαχείριση ανθρώπων
    - την επίτευξη αποτελεσμάτων
    - τη διαχείριση αλλαγών

- **Τον τρόπο βαθμολόγησης** των υποψηφίων. Κάθε θεματική ενότητα της δομημένης συνέντευξης βαθμολογείται από κάθε μέλος του Συμβουλίου Συνέντευξης ξεχωριστά, με ακέραιο ή με προσέγγιση δεκάτου βαθμού. Η κλίμακα περιγράφεται ως εξής:

Πίνακας 1: Κλίμακα βαθμολόγησης

Κλίμακα*	Βαθμολογία
Επίπεδο <b>ανεπαρκές</b>	1 έως 1,9 βαθμούς
Επίπεδο <b>οριακά αποδεκτό</b>	2 έως 2,9 βαθμούς
Επίπεδο <b>ικανοποιητικό</b>	3 έως 3,7 βαθμούς
Επίπεδο <b>πολύ καλό</b>	3,8 έως 4,4 βαθμούς
Επίπεδο <b>εξαιρετικό</b>	4,5 έως 5 βαθμούς
* το επίπεδο περιγράφεται πάντα σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης	

Η τελική βαθμολογία για κάθε υποψήφιο προκύπτει από τον μέσο όρο της βαθμολογίας όλων των μελών του Συμβουλίου, με ανώτατο όριο τις 100 μονάδες.

- **Η βαρύτητα της κάθε θεματική ενότητας** ανάλογα με τη θέση ευθύνης Βασική προϋπόθεση που καθορίζεται από τον νόμο είναι το ανώτατο όριο βαθμολογίας ανά ενότητα. Ανάλογα λοιπόν με το επίπεδο θέσης ευθύνης, καθορίζεται ως εξής:

Πίνακας 2 : Συντελεστής βαρύτητας κριτηρίων ανά θέση ευθύνης

Θέση Ευθύνης	Θεματική Ενότητα		
	Ποιότητα προϋπηρεσίας	Γνώση φορέα	Διοικητικές ικανότητες
Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	4	6	10
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	4	8	8
Προϊστάμενος Τμήματος	4	10	6

Αν για παράδειγμα ένας αξιολογητής κρίνει από τις απαντήσεις του υποψηφίου στο κριτήριο υπηρεσιακή προϋπηρεσία ότι αντιστοιχούν 3,5 μονάδες, τότε πολλαπλασιάζει το 3,5 με τον συντελεστή βαρύτητας του κριτηρίου που όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα είναι 4, και καταλήγει στην τελική βαθμολογία του κριτηρίου που είναι 14.

## 6.2 Κατανοώντας τη φόρμα αξιολόγησης:

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 2 οι καλές σημειώσεις παρέχουν μια πολύτιμη υπενθύμιση για το τι είπε ο υποψήφιος απαντώντας σε διαφορετικές ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Εάν ο αξιολογητής δεν κρατάει προσεκτικά σημειώσεις μπορεί να έχει την τάση να θυμάται επιλεκτικά δυνάμεις ή αδυναμίες του υποψηφίου ή ακόμη και να βρεθεί σε θέση που να μην θυμάται τις απαντήσεις του υποψηφίου σε όλα. Οι σημειώσεις είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν υπάρχουν διαφορετικές ερμηνείες για το τι πρόβαλε ένας υποψήφιος. Μπορούν να είναι μια πολύτιμη υπενθύμιση όταν το συμβούλιο συνεντεύξεων εξετάζει ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων και θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι εφαρμόζεται ένα συνεπές πρότυπο. Οι σημειώσεις παρέχουν λοιπόν ένα σημαντικό αρχείο που είναι χρήσιμο, αν καταστεί αναγκαίο να υπερασπιστεί μια απόφαση.

Τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης έχουν 2 διαθέσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση:

**1. Το ατομικό φύλλο εργασίας** που διευκολύνει τόσο στην προετοιμασία όσο και στην αξιολόγηση. Το έντυπο αυτό δεν εμφανίζεται στα επίσημα πρακτικά αλλά μπορεί να τηρηθεί στο αρχείο του συμβουλίου συνέντευξης. Το ατομικό φύλλο εργασίας περιλαμβάνει τις εξής ενότητες

- **Γενικές πληροφορίες** όπως τίτλο θέσης, κωδικό προκήρυξης, όνομα αξιολογητή, όνομα υποψηφίου και ημερομηνία. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να συμπληρώνονται με επιμέλεια διότι βοηθούν στην καλύτερη τήρηση των προσωπικών αρχείων
- **Ορισμός των κριτηρίων** προς αξιολόγηση όπως περιγράφονται στο νόμο
- **Ερωτήσεις** προς του υποψηφίους. Η ενότητα αυτή είναι πολύ σημαντική στο στάδιο προετοιμασία της συνέντευξης. Όπως αναπτύχθηκε στην ενότητα για το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, το συμβούλιο θα πρέπει να ορίσει τις συμπεριφορές που θα εξεταστούν κα τα τη συνέντευξη και στη συνέχεια να διαμορφώσει τις κατάλληλες ερωτήσεις που θα χρησιμοποιηθούν και να τις καταγράψει σε αυτή την ενότητα
- **Παρατηρήσεις.** Στην ενότητα αυτή καταγράφονται συνοπτικά οι γενικές παρατηρήσεις ανά θεματική ενότητα και σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που θα βοηθήσουν το κάθε μέλος να ανακαλέσει στη μνήμη του το περιεχόμενο της

συνέντευξης ώστε να μπορέσει να αξιολογήσει με ακρίβεια τις απαντήσεις του αξιολογούμενου. Είναι σημαντικό να καταγράφονται και οι συμπληρωματικές παρατηρήσεις ή ερωτήσεις από τον υποψήφιο στο τέλος της συνέντευξης. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε αυτό το στάδιο της συνέντευξης μπορεί να ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια της βαθμολόγησης και, ως εκ τούτου, πρέπει να εξασφαλιστεί ότι μια πλήρης καταγραφή της συνέντευξης διατηρείται.

## ■ Βαθμολογία ανά θεματική ενότητα

ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ		ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΠΡΟΕΔΡΟΥ Η' ΜΕΛΟΥΣ) ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	
Προϊστάμενος/η υπ' αριθμ.: _____ Κωδικός/οί θέσης/σεων: _____		Ημερομηνία: _____	
Υποψήφιος/α (Α.Μ.): _____ Αξιολογητής: _____			
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ/ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ/ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ (Παρατηρείται ενδεικτικά Παρακάτω)	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟΝ (Γίνονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και αλληλοεπιδρούν με παρατηρήσεις σε περίπου δύο λεπτά τον καθέναν τους. Στο τέλος της συνέντευξης του/της διατάσσεται ο υποψήφιος να υποβάλει απαντήσεις)	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/ αποτελέσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ης τα οποία αξιολογούνται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης του/της)	ΜΟΝΑΔΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΠΑΚΕΤΟ ΘΕΜΑΤΙΚΩΝ ΕΝΟΤΗΤΩΝ (0-5)*
<b>Α: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b> • Εύρος και ποιότητα επαγγελματικής και διοικητικής εμπειρίας • Επιλογές σταδιοδρομίας που έχει κάνει ο υποψήφιος • Εύρος και ποιότητα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης • Εύρος και ποιότητα λαμπρών, σχετικών με τη θέση, δραστηριοτήτων (ερευνητικά, συγγραφικά, διδακτικά έργα, συμμετοχή σε επιστημονικά κ.λπ.)	+		
<b>Β: ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> • Εύρος και ποιότητα γνώσης του αντικείμενου του φορέα/ των αρμοδιοτήτων που αντιμετωπίζει • Εύρος και ποιότητα γνώσης της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης • Κατανόηση βασικών προβλημάτων/ αδυναμιών/ δυνατοτήτων της δημόσιας διοίκησης • Δυνατότητα προσομοίωσης γνώσης/εμπειρίας σε νέα/δυσμενέμενα καθήκοντα	+		
<b>Γ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b> (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάληψη πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων) • Στρατηγικές δράσεις ανάληψης • Διοίκηση ανθρώπων και πόρων • Επίτευξη αποτελεσμάτων • Διαχείριση αλλαγών	+		

\* 1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο      2-2,9: Οριακό αποδεκτό επίπεδο      3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο      3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο      4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΜΕΛΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

Εικόνα 1: ατομικό φύλλο εργασίας

**2. Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊστάμενου.** Το έντυπο αυτό είναι διακριτό ανά επίπεδο θέσης ευθύνης και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των πρακτικών. Το Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊστάμενου περιλαμβάνει τις εξής ενότητες

- **Α. Ερωτήσεις:** Στην ενότητα αυτή καταγράφονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν στον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Είναι σημαντική αυτή η καταγραφή διότι διασφαλίζει τη συνέπεια της προσέγγισης των συνεντευξέων με κάθε υποψήφιο αναφορικά με την εισαγωγή, τους βασικούς τομείς δεξιοτήτων που καλύπτει και το κλείσιμο.
- **Β. Παρατηρήσεις:** Μετά την τελική αξιολόγηση του υποψηφίου, είναι επίσης καλή πρακτική για το συμβούλιο συνέντευξης να παραθέσει μια περίληψη παρατηρήσεων και σχολίων που αντιπροσωπεύει την συναινετική άποψη του και να εξηγήσει τη συνολική βαθμολογία που έδωσε. Το κείμενο αυτό θα είναι περίπου 3-4 γραμμές και θα

αναφέρει σαφώς πως ο υποψήφιος απέδωσε κατά τη συνέντευξη, και θα αντανάκλα τις δυνατότητες, τους περιορισμούς και τους τομείς για βελτίωση.

- **Γ. Ατομική Βαθμολογία:** Καταγραφή της βαθμολογίας του κάθε μέλους και υπολογισμός του συντελεστή βαρύτητας ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:
  - Κάθε μέλος οφείλει να συμπληρώνει για κάθε υποψήφιο το ατομικό φύλλο εργασίας (εικόνα 1)
  - Οι μονάδες βαθμολογίας του κάθε μέλους, για κάθε ενότητα μεταφέρονται στο έντυπο συνέντευξης για θέση προϊσταμένου και συγκεκριμένα καταγράφονται με φθίνουσα σειρά στην ενότητα (Γ1) “ατομική βαθμολογία μελών συμβουλίου” (εικόνα 2, εικόνα 3, εικόνα 4)
  - Η ατομική βαθμολογία (μονάδες) του κάθε μέλους πολλαπλασιάζονται με τον αντίστοιχο συντελεστή ανά θέση και καταγράφονται στη στήλη (Γ3).
- **Δ. Βαθμολογία:** Υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας που δίνει κάθε μέλος του Συμβουλίου και καταγράφεται στην αντίστοιχη στήλη.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ  
ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Προκήρυξη υπ' αριθμ.: \_\_\_\_\_ Κωδικός/οί Θέσης/σεων: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Α) [Καταγράφονται συνοπτικά οι ερωτήσεις που έγιναν στον υποψήφιο από τα μέλη του Συμβουλίου για την αξιολόγηση κάθε θεματικής ενότητας]	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Β) [Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγηση του/της]	ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) *		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ) Θ.Ε.**
			ΜΟΝΑΔΕΣ Θ.Ε. 1 - 5 (Γ1)	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ Θ.Ε. (Γ2)	
(α) ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	• • • • •			4	
(β) ΠΙΘΩΝ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	• • • • •			6	
(γ) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάλυση, πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)	• • • • •			10	
1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο    2-2,9: Οριακά αποδεκτό επίπεδο    3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο    3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο    4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο				ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ [άθροισμα 3 Θ.Ε.]	[MAX 100]

\* Στη στήλη αυτή καταγράφεται, σε φθίνουσα σειρά, η ατομική κρίση κάθε μέλους του Συμβουλίου για τον υποψήφιο στην κλίμακα 1-5 (Γ1), καθώς και το γινόμενο (Γ3) που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μονάδων με τον αντίστοιχο συντελεστή της Θ.Ε. (Γ2).

\*\* Στη στήλη αυτή καταγράφεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών όλων των μελών του Συμβουλίου για τον υποψήφιο, σε κάθε θεματική ενότητα. Το άθροισμά τους δίνει την τελική βαθμολογία του υποψηφίου.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

Εικόνα 2: Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊσταμένου γενικής διεύθυνσης

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**  
ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Κωδικός/οί Θέσης/σεων: \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Α) <small>[Καταγράφονται οι ερωτήσεις που έγιναν στον υποψήφιο από όλα τα μέλη του Συμβουλίου]</small>	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Β) <small>[Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγησή του/της]</small>	ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) *			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (ΜΕΙΟΣ ΟΡΟΣ) Θ.Ε.**
			ΜΟΝΑΔΕΣ Θ.Ε. 1 - 5 (Γ1)	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ Θ.Ε. (Γ2)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (Γ3)= (Γ1) x (Γ2)	
<b>Α</b> ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	• • • • •			4		[MAX 20]
<b>Β</b> ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	• • • • •			8		[MAX 40]
<b>Γ</b> ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <small>(Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάλυση πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)</small>	• • • • •			8		[MAX 40]
<b>1-1,9:</b> Ανεπαρκές επίπεδο <b>2-2,9:</b> Οριακά αποδεκτό επίπεδο <b>3-3,7:</b> Ικανοποιητικό επίπεδο <b>3,8-4,4:</b> Πολύ καλό επίπεδο <b>4,5-5:</b> Εξαιρετικό επίπεδο						<b>ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ</b> [άθροισμα 3 Θ.Ε.] [MAX 100]
<p>* Στη στήλη αυτή καταγράφεται, σε φθίνουσα σειρά, η ατομική κρίση κάθε μέλους του Συμβουλίου για τον υποψήφιο στην κλίμακα 1-5 (Γ1), καθώς και το γινόμενο (Γ2) που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μονάδων με τον αντίστοιχο συντελεστή της Θ.Ε. (Γ2).</p> <p>** Στη στήλη αυτή καταγράφεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών όλων των μελών του Συμβουλίου για τον υποψήφιο, σε κάθε θεματική ενότητα. Το άθροισμά τους δίνει την τελική βαθμολογία του υποψήφιου.</p>						

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ: \_\_\_\_\_

Εικόνα 3: ειδικό έντυπο συνέντευξης για θέση προϊστάμενου διευθύνσης

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**  
ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Κωδικός/οί Θέσης/σεων: \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Α) <small>[Καταγράφονται οι ερωτήσεις που έγιναν στον υποψήφιο από όλα τα μέλη του Συμβουλίου]</small>	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Β) <small>[Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγησή του/της]</small>	ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) *			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (ΜΕΙΟΣ ΟΡΟΣ) Θ.Ε.**
			ΜΟΝΑΔΕΣ Θ.Ε. 1 - 5 (Γ1)	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ Θ.Ε. (Γ2)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (Γ3)= (Γ1) x (Γ2)	
<b>Α</b> ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	• • • • •			4		[MAX 20]
<b>Β</b> ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	• • • • •			10		[MAX 50]
<b>Γ</b> ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ <small>(Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάλυση πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)</small>	• • • • •			6		[MAX 30]
<b>1-1,9:</b> Ανεπαρκές επίπεδο <b>2-2,9:</b> Οριακά αποδεκτό επίπεδο <b>3-3,7:</b> Ικανοποιητικό επίπεδο <b>3,8-4,4:</b> Πολύ καλό επίπεδο <b>4,5-5:</b> Εξαιρετικό επίπεδο						<b>ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ</b> [άθροισμα 3 Θ.Ε.] [MAX 100]
<p>* Στη στήλη αυτή καταγράφεται, σε φθίνουσα σειρά, η ατομική κρίση κάθε μέλους του Συμβουλίου για τον υποψήφιο στην κλίμακα 1-5 (Γ1), καθώς και το γινόμενο (Γ2) που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μονάδων με τον αντίστοιχο συντελεστή της Θ.Ε. (Γ2).</p> <p>** Στη στήλη αυτή καταγράφεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών όλων των μελών του Συμβουλίου για τον υποψήφιο, σε κάθε θεματική ενότητα. Το άθροισμά τους δίνει την τελική βαθμολογία του υποψήφιου.</p>						

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ: \_\_\_\_\_

Εικόνα 4: ειδικό έντυπο συνέντευξης για θέση προϊστάμενου τμήματος



### 6.3 Πως βαθμολογούμε; Ευθύνες και Ρόλοι κατά την αξιολόγηση

Τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης θα πρέπει να συζητήσουν και να ανταλλάξουν απόψεις για τις απαντήσεις των υποψηφίων, να τις συγκρίνουν με τα προκαθορισμένα κριτήρια και να εφαρμόζουν την κλίμακα αξιολόγησης χρησιμοποιώντας την κρίση τους . Θα πρέπει επίσης να εξετάζουν από κοινού το πλήρες φάσμα των πληροφοριών που έχουν σχετικά με τον υποψήφιο (δηλαδή στοιχεία από τη συνέντευξη και το φάκελο του) κατά τη λήψη απόφασης επιλογής. Γενικά, εφαρμόζοντας τις βέλτιστες πρακτικές τα μέλη θα πρέπει να κάνουν τις αρχικές αξιολογήσεις ξεχωριστά στη συνέχεια να συγκρίνουν τις αξιολογήσεις τους με αυτές των υπόλοιπων μελών του Συμβουλίου Συνέντευξης προτού συμφωνηθεί μια τελική βαθμολογία. Σε περίπτωση που δεν είναι εφικτή η ομόφωνη απόφαση του συμβουλίου για την αξιολόγηση υποψηφίων ο νόμος αναφέρει ότι το άθροισμα των μέσων όρων της βαθμολογίας στις τρεις θεματικές ενότητες αποτελεί την τελική βαθμολογία του υποψηφίου.

- Τα μέλη του Συμβουλίου Συνέντευξης αξιολογούν το κατά πόσο ο υποψήφιος κατέχει τις ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για να ασκήσει με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά του στη συγκεκριμένη θέση ευθύνης διασφαλίζοντας ότι:
- Οι υποψήφιοι αξιολογούνται αποκλειστικά και μόνο για τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν μέσω της συνέντευξης και στο έντυπο της αίτησης / βιογραφικού σημειώματος παρέχονται από αυτά
- Οι υποψήφιοι αξιολογούνται ανεξάρτητα από κάθε μέλος του συμβουλίου και στη συνέχεια, μετά από συζήτηση, να συμφωνούν στην τελική αξιολόγηση. Διαφορετικά υπολογίζεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας που δίνει κάθε μέλος του Συμβουλίου και το άθροισμα των μέσων όρων της βαθμολογίας στις τρεις θεματικές ενότητες αποτελεί την τελική βαθμολογία του υποψηφίου.
- Ο πρόεδρος δεν θα πρέπει να πάρει το προβάδισμα στη συζήτηση προτείνοντας βαθμολογία για κάθε ενότητα, αλλά θα πρέπει πρώτα τα μέλη να εκφέρουν τη γνώμη τους
- Εάν οποιοδήποτε μέλος γνωρίζει ή έχει οποιαδήποτε σχέση με τον υποψήφιο που μπορεί να επηρεάσει την τελική του κρίση, αυτό το μέλος του συμβουλίου θα πρέπει να ενημερώσει τον Πρόεδρο και δεν θα πρέπει να πάρει το προβάδισμα στη συζήτηση για την τελική βαθμολογία του υποψηφίου αλλά να εκφέρει τη γνώμη του στο τέλος.

Πίνακας 3: Ρόλοι & Αρμοδιότητες του Συμβουλίου κατά την αξιολόγηση

Πρόεδρος	Μέλη
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης και επιβεβαιώνει ότι και όλα τα μέλη το έχουν ολοκληρώσει τα δικά τους</li><li>▪ Συντονίζει την παρουσίαση της αξιολόγησης, το διάλογο μεταξύ των μελών και διαχειρίζεται τυχόν διαφωνίες - αποκλίσεις</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Κάθε μέλος συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης χωριστά και κατά την κρίση του</li><li>▪ Στη συνέχεια κάθε μέλος παρουσιάζει και αιτιολογεί συνοπτικά την αξιολόγηση του στα λοιπά μέλη της Επιτροπής.</li></ul>

Όλα τα μέλη του συμβουλίου έχουν την ευθύνη να δηλώσουν σε αυτό το στάδιο, τυχόν επιφυλάξεις που μπορεί να έχουν για έναν υποψήφιο με βάση τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης.



Η επιτυχία της πρόσληψης εξαρτάται από την ποιότητα των αξιολογήσεων σου. Βαθμολογείσε με βάση την παρατηρούμενη συμπεριφορά τηρώντας τα ακόλουθα σημεία:

- Κρατήσε τα χαρακτηριστικά που αξιολογείς χωριστά το ένα από το άλλο (φωτοστέφανο και λογικό σφάλμα)
- Αποφύγε τις οριστικές κρίσεις έως ότου ολοκληρώσεις όλες τις παρατηρήσεις
- Αποφύγε την υπόθεση ότι ένα πρόσωπο που διαθέτει χαρακτηριστικά παρόμοια με τα δικά σου είναι το πλέον κατάλληλο
- Εγκαταλείψετε ενδεχομένως ψευδή πρότυπα επιτυχίας
- Αποφύγε την κατηγοριοποίηση των ανθρώπων και επικεντρώσου στο άτομο
- Αποφύγε την υπερβολική χρήση της μεσαίας κλίμακας, όταν δεν δικαιολογείται.
- Μην φοβάσε να χρησιμοποιήσεις τις άκρες της βαθμολογικής κλίμακας
- Βαθμολογήσε κάθε κριτήριο ανεξάρτητα

## 6.4 Χρήση της κλίμακας για την αξιολόγηση των επιμέρους κριτηρίων;

Μια κλίμακα αξιολόγησης παρέχει έναν οδηγό για την αξιολόγηση των απαντήσεων των υποψηφίων και είναι πολύτιμη, διότι:

- Προωθεί την αντικειμενικότητα όντας ένα προκαθορισμένο πρότυπο που παρέχει διασφάλιση έναντι στην τάση οι υποψήφιοι να αξιολογούνται με βάση τις εντυπώσεις ή συγκριτικά
- προωθεί τη συνοχή τόσο ανάμεσα στα μέλη όσο και ανάμεσα στις συνεντεύξεις
- Μπορεί και να ενσωματώνει ενδεικτικά παραδείγματα συμπεριφορών υψηλής απόδοσης, που βοηθούν τον αξιολογητή στη διάκριση μεταξύ αποδεκτών και εξαιρετικών υποψηφίων.

Στην απλούστερη μορφή τους, κλίμακες παρέχουν επίπεδα (αριθμούς) ή επίθετα όπως αυτή η κλίμακα που έχει υιοθετηθεί από τον νόμο 4275/2014:

- Επίπεδο ανεπαρκές
- Επίπεδο οριακά αποδεκτό
- Επίπεδο ικανοποιητικό
- Επίπεδο πολύ καλό
- Επίπεδο εξαιρετικό

Για να μπορέσουμε να βαθμολογήσουμε το κάθε κριτήριο βάση της παραπάνω κλίμακας θα πρέπει αρχικά να έχουμε κατανοήσει πιο είναι το επαρκές επίπεδο που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση. Για τα δύο πρώτα στατικά κριτήρια που εξετάζουμε, δηλαδή την προϋπηρεσία και τις γνώσεις, τις προϋποθέσεις για την καταλληλότητα του υποψηφίου μας τις παρέχει η προκήρυξη της θέσης και εξετάζονται στο πρώτο στάδιο της διαδικασίας. Μπορούμε λοιπόν να θεωρήσουμε δεδομένο ότι ο υποψήφιος τηρεί τις ελάχιστες προϋποθέσεις για να βρίσκεται σε αυτό το στάδιο. Αναλύοντας το περιεχόμενο του βιογραφικού σημειώματος και την αίτηση δήλωσης ενδιαφέροντος/ υποψηφιότητας μπορούμε σε μεγάλο βαθμό να αξιολογήσουμε το επίπεδο εύρους και ποιότητας των γνώσεων του υποψηφίου και της σχετικότητας με τη θέση. Οι ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης θα μας βοηθήσουν να αξιολογήσουμε την κατανόηση των ιδιοτεροτήτων της θέσης από τον υποψήφιο καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής της υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας στα νέα καθήκοντα, στοιχεία πιο δυναμικά. Στη συνέχεια το κάθε μέλος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την κρίση του για να εφαρμόσει την κλίμακα αξιολόγησης.

Για την αξιολόγηση των διοικητικών ικανοτήτων ενδείκνυται η χρήση μιας πιο λεπτομερειακής κλίμακας όπου για το κάθε επίπεδο προσθέτονται περιγραφές συμπεριφοράς όπως θα αναπτυχθεί στην επόμενη παράγραφο.

Κλείνοντας θα πρέπει να τονίσουμε ότι σημαντική λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης είναι να διευκολύνει την εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ υποψηφίων (comparability). Αυτή η δυνατότητα εξαρτάται με τη σειρά της από την προθυμία του αξιολογητή να χρησιμοποιήσει ολόκληρο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχει στη διάθεση του με τον πλέον σωστό και αποτελεσματικό τρόπο. Θα πρέπει λοιπόν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης να χρησιμοποιήσουμε και τις άκρες της βαθμολογικής κλίμακας αποφεύγοντας να εμμένουμε στη μεσαία κλίμακα που αποτελεί μια πιο ασφαλή επιλογή.

## **6.5 Πώς οι Διοικητικές Ικανότητες εντάσσονται στην κλίμακα αξιολόγησης;**

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα (4.6.4) η συμπεριφορική συνέντευξη είναι μια δομημένη διερεύνηση των συμπεριφορών και των ικανοτήτων που έχει επιδείξει ο υποψήφιος στο παρελθόν σε συναφείς με τη θέση εργασίες. Η λογική της συμπεριφορικής συνέντευξης βασίζεται στην υπόθεση ότι οι αντιδράσεις ενός ατόμου στο παρελθόν αποτελούν έναν σχετικά ασφαλή τρόπο να προβλέψουμε τη συμπεριφορά του στο μέλλον. Η μέθοδος STAR (Situation, Task, Actions, Result) που αναπτύχθηκε στην παράγραφο 4.7 είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που έχουμε διαθέσιμο για την ορθή διαμόρφωση των ερωτήσεων.

Η αξιολόγηση των απαντήσεων αναφορικά με τις Διοικητικές Ικανότητες είναι μια δύσκολη διαδικασία διότι αφορά την αξιολόγηση συμπεριφορών και την αντιστοιχία τους με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο υποψήφιος θα κληθεί να απαντήσει για τις επαγγελματικές του εμπειρίες του και να δώσει συγκεκριμένα παραδείγματα για τον τρόπο που διαχειρίστηκε έργα, ανθρώπους και καταστάσεις. Καθίσταται λοιπόν σημαντικό να χρησιμοποιούμε μια κοινή γλώσσα, όταν μιλάμε για τις επιδόσεις και τη συμπεριφορά των ανθρώπων προκειμένου να μπορέσουμε να τις αξιολογήσουμε αντικειμενικά.

Για το λόγο αυτό διαμορφώθηκε ειδικά για τα ανώτατα στελέχη του Δημόσιου Τομέα ένα πλαίσιο διαβάθμισης ικανοτήτων. Προσαρμόστηκε η κλίμακα ώστε να περιλαμβάνει μια αφηγηματική περιγραφή της κάθε ικανότητας και να είναι προοδευτική και να δίνεται η δυνατότητα να εξέτασης διαφορετικών συμπεριφορών που αναμένονται εντός της ίδιας ικανότητας, είτε για τις διάφορες θέσεις εργασίας είτε για το διαφορετικό επίπεδο. Στην καρδιά

του πλαισίου δεξιοτήτων τοποθετήθηκε ο διάλογος ώστε με τη χρήση της συζήτησης να διερευνηθούν συμπεριφορές αντιπροσωπευτικές του κάθε επιπέδου. Παρέχεται λοιπόν ένα εργαλείο που ισχυροποιεί τη θέση του χρήστη να αξιολογεί, να επιλέγει και να αναπτύσσει τους υπαλλήλους που μπορούν να αποδείξουν την προσδοκώμενη συμπεριφορά και να επιτύχουν τα πρότυπα επιδόσεων που απαιτούνται για την κάθε θέση.

Κάθε μία από τις τέσσερις διοικητικές ικανότητες έχει οριστεί στην ενότητα 3. Στη συνέχεια αναπτύσσονται τα διακριτά επίπεδα απόδοσης, με επίπεδο 1 είναι η χαμηλότερη και

επίπεδο 5 είναι η υψηλότερη. Η κλίμακα 5 σημείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνάρτηση με το μοντέλο STAR ως εξής:

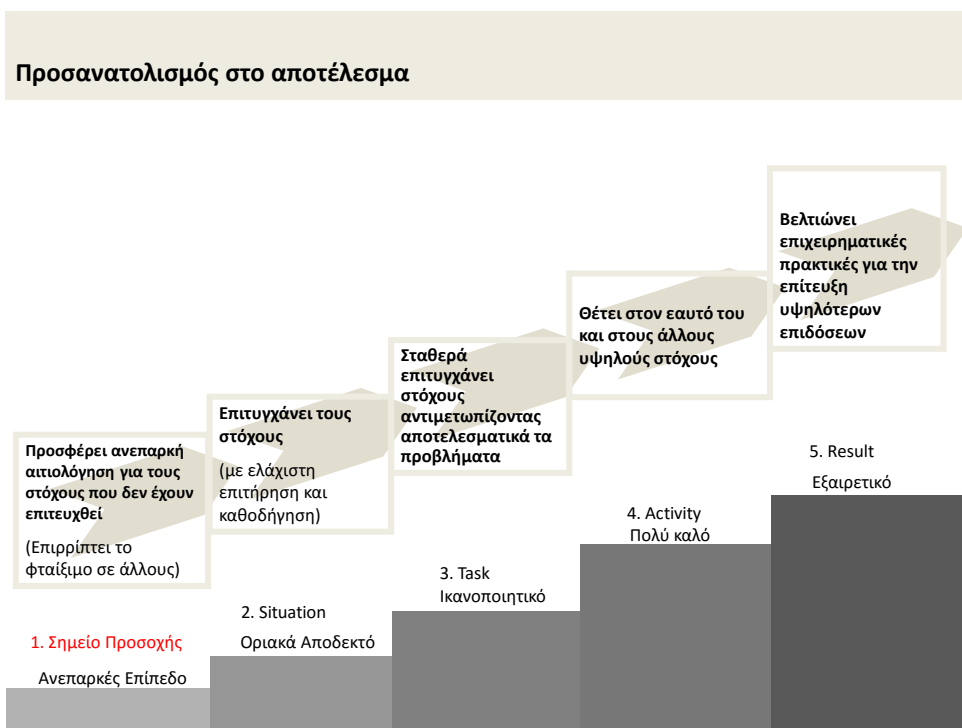
STAR	Διαβάθμιση Ικανοτήτων	Κλίμακα*
<b>Situation</b>	<b>Βασική Ικανότητα</b>  • Εργάζεται για την επίτευξη στόχων • Κατανοεί προτεραιότητες κατά την εκτέλεση της εργασίας του	1. Επίπεδο <b>ανεπαρκές</b>
<b>Tasks</b>		2. Επίπεδο <b>οριακά αποδεκτό</b>
<b>Action</b>	<b>Επαρκής Ικανότητα</b>  • Προβλέπει διαφορετικές ανάγκες • Θέτει στόχους • Διαβλέπει επιχειρησιακές ευκαιρίες	3. Επίπεδο <b>ικανοποιητικό</b>
		4. Επίπεδο <b>πολύ καλό</b>
<b>Results</b>	<b>Υψηλή Ικανότητα</b>  • Δρά πέρα από την περιοχή ευθύνης • Έχει μακροπρόθεσμο όραμα	5. Επίπεδο <b>εξαιρετικό</b>
* το επίπεδο περιγράφεται πάντα σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης		

Για παράδειγμα για την διερεύνηση του πρώτου επίπεδο βασικής ικανότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ερωτήσεις που περιγράφουν την κατάσταση (Υπό ποιές συνθήκες κατάφερε ο υποψήφιος να επιδείξει αυτή την ικανότητα; Σε ποιά κατάσταση βρέθηκε όταν χρησιμοποίησε αυτή την ικανότητα ή γνώση που εξετάζεται;). Αν ο υποψήφιος δεν μπορέσει να δώσει ένα ικανοποιητικό παράδειγμα και να περιγράψει τις συνθήκες του περιβάλλοντος τότε μπορούμε να θεωρήσουμε το επίπεδο ανεπαρκές. Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στο έργο/ρόλο που ο υποψήφιος έπρεπε να διεκπεραιώσει και στις προκλήσεις που αντιμετώπισε.

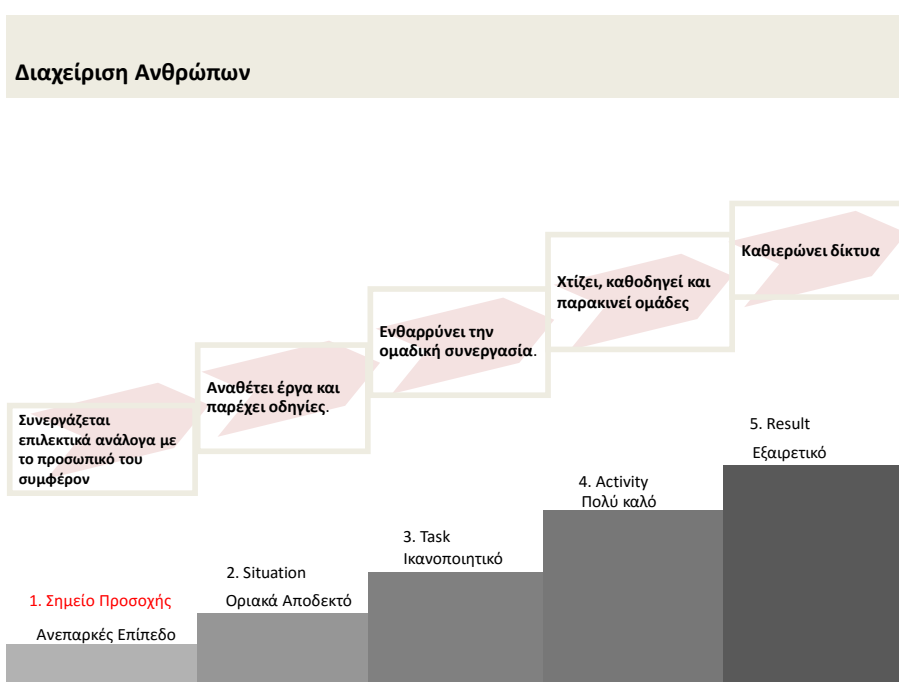
Αν η απάντηση που δοθεί περιγράφει πιστικά το ρόλο, αναφέρει τους στόχους και υποδεικνύει κατανόηση των προτεραιοτήτων, τότε βρισκόμαστε στο επίπεδο δυο που είναι οριακά αποδεκτό και συνεχίζουμε τις ερωτήσεις για δράσεις/ενέργειες που ανέλαβε. Η απάντηση που περιμένουμε εδώ για να είναι ικανοποιητική θα πρέπει να αναφέρει τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν ενώ θεωρούμε ότι η απάντηση είναι πολύ καλή όταν είναι ορθά τεκμηριωμένη και να υποδεικνύει διορατικότητα, συνέπεια και προγραμματισμό. Τέλος για να αποδώσουμε την υψηλότερη βαθμολογία θα πρέπει ο υποψήφιος αφενός να περιγράφει το αποτέλεσμα (είτε είναι θετικό είτε αρνητικό), να παραθέτει τους λόγους της επιτυχίας ή αποτυχίας και να μπορεί να αποδεικνύει ότι έμαθε μέσα από αυτή του την εμπειρία.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι όσο καλύτερα τεκμηριώνει ο υποψήφιος την απάντηση του τόσο μπορούμε να του αποδώσουμε υψηλότερο επίπεδο στην κλίμακα αξιολόγησης. Ας δούμε όμως πιο συγκεκριμένα πώς μπορούμε να αξιολογήσουμε όλες τις δεξιότητες και να εντάξουμε στην κλίμακα.

- 1. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:** Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα επιζητούν ενεργά υψηλά πρότυπα αριστείας και επιτυγχάνουν ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Θέτουν απαιτητικούς στόχους και λογοδοτήσουν για την επίτευξη τους. Ευθυγραμμίζουν έμπρακτα τη συμπεριφορά τους με τις ανάγκες της οργάνωσης, και εργάζονται για την υποστήριξη των οργανωτικών στόχων. Η εργασία τους εκφράζεται από προγραμματισμό, ανάληψη πρωτοβουλιών, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμό και έλεγχο.

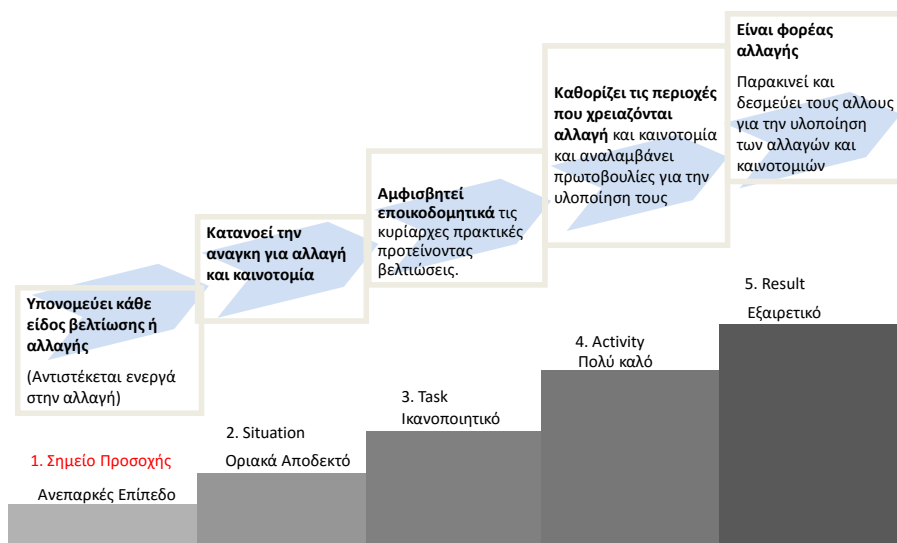


- 2. Διαχείριση ανθρώπων και πόρων:** Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή τη δεξιότητα έχουν ηγετικές ικανότητες και εστιάζουν στην οικοδόμηση αποτελεσματικών ομάδων εργασίας. Μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά, αναθέτουν απαιτητικά αλλά συγχρόνως εφικτά έργα και διαχειρίζονται αποτελεσματικά την απόδοση, την ανάπτυξη και την υποκίνηση των υφισταμένων τους. Έχουν επίγνωση της σχέσης κόστους / ωφέλειας και η αναζητούν συνεχώς τρόπους για την καλύτερη δυνατή χρήση πόρων, χρόνου και υλικών μέσων, στο χαμηλότερο κόστος, με ταυτόχρονη διατήρηση της επιθυμητής ποιότητας



- 3. Διαχείριση αλλαγών:** Οι άνθρωποι που επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα προσπαθούν για τη συνεχή βελτίωση μέσω ανθρώπων και τις διαδικασιών. Προσεγγίζουν τις οργανωτικές αλλαγές με διαφάνεια και δέσμευση, ώστε να μετατρέψουν και να ευθυγραμμίσουν την οργάνωση σε μια νέα και προκλητική κατεύθυνση. Είναι άνθρωποι δημιουργικοί, με προσαρμοστικότητα, ευελιξία.

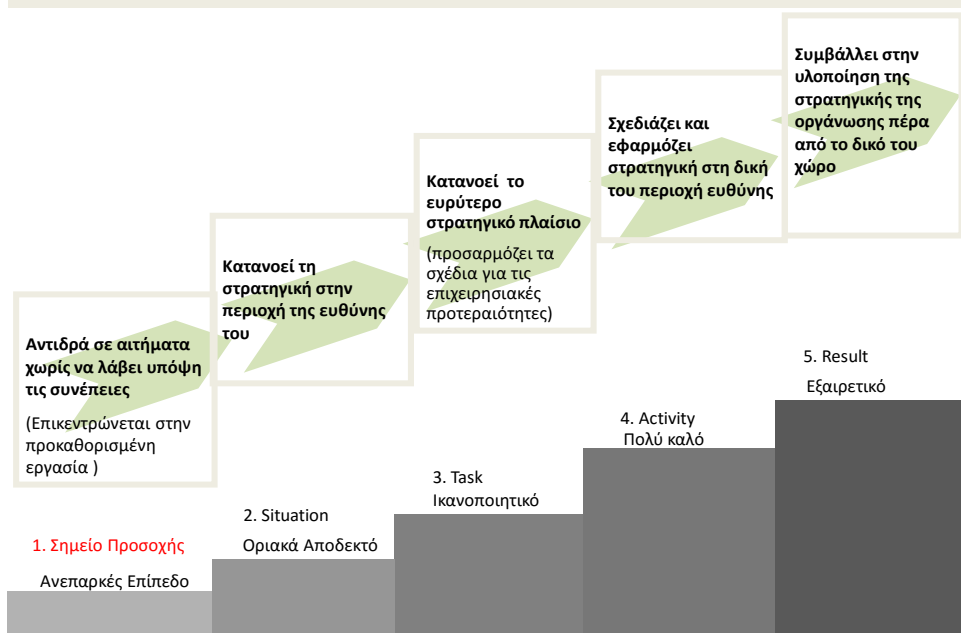
## Διαχείριση Αλλαγών



- 4. Στρατηγική σκέψη:** Οι άνθρωποι που ε επιδεικνύουν αυτή την ικανότητα μπορούν να σκεφτούν πέρα από τη δική τους περιοχή ευθύνης, ευθυγραμμίζοντας τους στόχους και τις δράσεις τους με τους στρατηγικούς στόχους της οργάνωσης. Έχουν στρατηγικό όραμα και εμφανίζουν ικανότητες αναλυτικής και συνθετικής σκέψης, ενσωματώνοντας τόσο αναλυτική και εννοιολογική ικανότητες. Στρατηγική σκέψη μπορεί να εφαρμοστεί σε μια λειτουργία ή διαδικασία, ή ακόμα στην προνοητική προσέγγιση για την λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την διαχείριση κρίσεων.



## Στρατηγική σκέψη



## 6.6 Ας δώσουμε ένα παράδειγμα

6.6.1 Ενδεικτικές ερωτήσεις/απαντήσεις για την ικανότητα προσανατολισμός στο αποτέλεσμα:  
Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση, από αυτές που αναφέρετε στο βιογραφικό σας, κατά την οποία αποτελέσατε μέλος (ή επικεφαλής) μιας ομάδας/ επιτροπής;

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Επίπεδο
Ποιό ήταν το project; Πόσα τα μέλη; (S)	Συμετοχή σε επιστημονική ομάδα για τη διαμόρφωση προγράμματος κατάρτισης	Αποδεκτό (θα μπορούσε να αναφερθεί και στο θέμα του προγράμματος)
	Ήταν τρία μέλη, δύο εκ των οποίων δεν ήταν κατάλληλα για την στελέχωση της ομάδας	Σημείο προσοχής (επιρρίπτει εμμέσως ευθύνες)
Ποιός ο ρόλος σας - το δικό σας έργο; (T)	Επειδή η ομάδα αντιμετώπιζε προβλήματα συνεργασίας έγινε επιμερισμός των εργασιών και αναλάβα εξολοκλήρου την έρευνα και σύνταξη μέρους του προγράμματος,	Ικανοποιητικό (θα πρέπει να εξεταστεί αν θα μπορούσε να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά το θέμα συνεργασίας)
Με ποιές ενέργειες συνεισφέρατε; (A)	Αφού ολοκλήρωσα τη δική μου εργασία ανέλαβα ένα πιο συντονιστικό ρόλο προσπαθώντας να παρακινήσω τους συνεργάτες μου και να τους υποστηρίξω στην εγκειρή και ποιοτική ολοκλήρωση του προγράμματος.	Πολύ καλό επίπεδο (Δειχνεί πρωτοβουλία και συνέπεια και θέτει στον εαυτό του και στους άλλους υψηλούς στόχους)
Τι συνέπειες είχαν οι ενέργειές σας; (R)	Στην αρχή αντιμετωπίστικαν με επιφύλαξη αλλά στην πορεία εκτιμήθηκε η εποικοδομητική κριτική και το έργο ολοκληρώθηκε με επιτυχία.	Πολύ καλό επίπεδο. (Η απάντηση είναι λίγο γενική και δεν παρέχει λεπτομέρειες για τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν

6.6.2 Ενδεικτικές ερωτήσεις/απαντήσεις για την ικανότητα διαχείρισης ανθρώπων: Περιγράψτε μια κατάσταση στην οποία είχατε να αντιμετωπίσετε άτομα δύσκολα ή εχθρικά απέναντί σας.

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Επίπεδο
Ποια άτομα εμπλέκονται; Τι ακριβώς συνέβη; (S)	Συμετοχή σε διατμηματική ομάδα για το σχεδιασμό πολιτικής σε θέματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ήταν μια πολύ σημαντική πρωτοβουλία με μια μεγάλη ομάδα, όταν ένα μέλος της ομάδας μετά από τις πρώτες συναντήσεις αρχισε να φέρνει συνεχώς αντιρρήσεις και αρνιόταν να ακούσει οποιαδήποτε άλλη απόψη.	Αποδεκτό
Ποιος ο ρόλος; Γιατί βρεθήκατε σε αυτή τη θέση; (T)	Λόγω της θέσης μου και της εμπειρίας μου σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού μου είχε ανατεθεί ο συντονισμός της ομάδας. Το συγκεκριμένο μέλος είχε επίσης μεγάλη επαγγελματική εμπειρία αλλά πολλά από τα έργα που του είχαν ανατεθεί δεν είχαν ολοκληρωθεί λόγω πολιτικών συνθηκών.	Ικανοποιητικό
Ποιες ήταν οι ενέργειες και οι αποφάσεις σας; (A)	Ήξερα ότι δεν επρόκειτο να είμαστε παραγωγικοί, αν δεν καταφέρναμε να πείσουμε αυτό το μέλος να συνεργαστεί. Προσπάθησα λοιπον να του μιλήσω μετά την πρώτη σύνατηση και του είπα πόσο πολύ μου εκτιμώ τις απόψεις του. Τόνισα επίσης ότι επειδή ήμασταν μια μεγάλη ομάδα έπρεπε να επιλέγουμε τις μάχες μας και να είμαστε κάπως ευέλικτοι. Νομίζω ότι μόλις επεσήμανα το θέμα, κατάλαβε το αρνητικό αντίκτυπο που είχε η συμπεριφορά του στην ομάδα και έγινε πιο διαλακτικός	Αποδεκτό επίπεδο (ενθάρρυνση της ομαδικής συνεργασίας)
Ποια ήταν τα αποτελέσματα; (R)	Όταν είδα πόσο καλά ανταποκρίθηκε στη συνομιλία μας, κατάλαβα ότι αντί να επικρατεί αντιπαράθεση με αυτό το άτομο, θα ήταν πιο παραγωγικό να τον τοποθετήσω σε μια υποομάδα με συγκεκριμένο έργο. Ακόμα δεν είναι εύκολη η συνεργασία αλλά πιστεύω ότι έχω βρει έναν τρόπο να γίνει διαχειρίσιμο και πολλές φορές με καλεί και ο ίδιος να συμμετέχω σε συναντήσεις του φορέα του.	Εξαιρετικό επίπεδο. (χτίζει παρακινεί και καθοδηγεί ομάδες, καθιερώνει δίκτυα)

## Βιβλιογραφία

- Armstrong, M., (2009), *Handbook of Human Resource Management Practice*, 11<sup>th</sup> edition, Kogan-Page, London and Philadelphia.
- Accenture (2007), *Skills for the future*, Accenture policy and corporate affairs in conjunction with the Lisbon Council
- Becker B., Huselid A., Ulrich D., (2001) *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Boyatzis R., (2008), *Competencies in the 21st century*, Journal of Management Development, Vol. 27 Iss: 1, pp.5 – 12
- Cheese P., Thomas R., Craig E., (2008), *The talent powered organization*, Kogan-Page, London and Philadelphia
- McDaniel, M.A., Whetzel, D.L, Schmidt, F.L. and Maurer, S.D. (1994), *The validity of employment interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, 79, 599-616.
- McClelland D., (1973), *Testing for competence rather than for intelligence*, American Psychologist, January 1973
- Taylor C., Barron F., *Scientific creativity: in recognition and development*. New York, Wiley, 1963
- Widdett S., Hollyforde S., (2007), *Competencies, CIPD toolkit*, CIPD publishing, London, UK
- Yate M., (1998), *Great answers to tough interview questions*, 4<sup>th</sup> edition, Kogan-Page, London
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2002), *Management*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- ΦΕΚ Β'Αρ. Φύλλου 2661/8.10.2014
- <http://www.psc-cfp.gc.ca/index-eng.htm>
- [http://europa.eu/epso/index\\_en.htm](http://europa.eu/epso/index_en.htm)
- <http://hr.per.gov.ie>
- <http://www.civilservice.gov.uk>
- <https://irecruit-ext.hrconnect.nigov.net>
- <https://www.publicjobs.ie/>
- <http://centerforinterculturaldialogue.files.wordpress.com>

## 6.8 Παράρτημα

Χρήσιμα Εργαλεία

## 6.8.1 Υπόδειγμα ατομικού φύλλου εργασίας

ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ \_\_\_\_\_

Προκήρυξη υπ' αριθμ.: \_\_\_\_\_ Κωδικός/οί Θέσης/σεων: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_ Αξιολογητής: \_\_\_\_\_

ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ (ΠΡΟΕΔΡΟΥ Η' ΜΕΛΟΥΣ)  
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ/ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ/ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ/ ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΑΙ <i>[Παρατίθενται ενδεικτικά παραδείγματα]</i>	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ <i>[Στην αρχή της συνέντευξης ζητείται από κάθε υποψήφιο/α να παρουσιάσει σε περίπου δύο λεπτά τον εαυτό του/της. Στο τέλος της συνέντευξης του/της δίνεται η δυνατότητα να υποβάλει ερωτήσεις]</i>	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ <i>[Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/ αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγησή του/της]</i>	ΜΟΝΑΔΕΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) (1 - 5)*	
<b>Α: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εύρος και ποιότητα επαγγελματικής και διοικητικής εμπειρίας</li><li>• Επιλογές σταδιοδρομίας που έχει κάνει ο υποψήφιος</li><li>• Εύρος και ποιότητα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης</li><li>• Εύρος και ποιότητα λοιπών, σχετικών με τη θέση, δραστηριοτήτων (ερευνητικό, συγγραφικό, διδακτικό έργο, συμμετοχή σε επιτροπές κ.λπ.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>			
<b>Β: ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εύρος και ποιότητα γνώσης του αντικειμένου του φορέα/ των προκλήσεων που αντιμετωπίζει</li><li>• Εύρος και ποιότητα γνώσης της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης</li><li>• Κατανόηση βασικών προβλημάτων/ αδυναμιών/ ιδιαιτεροτήτων της δημόσιας διοίκησης</li><li>• Δυνατότητα προσαρμογής γνώσης/εμπειρίας σε νέα /διευρυμένα καθήκοντα</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>			
<b>Γ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b> (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάληψη πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων) <ul style="list-style-type: none"><li>• Στρατηγικός τρόπος σκέψης [ανάπτυξη στρατηγικού οράματος, προνοητική προσέγγιση, αναλυτική σκέψη, λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων]</li><li>• Αξιοποίηση ανθρώπων και πόρων [ηγεσία, κατανομή πόρων-ανάθεση έργων, επικοινωνία και πειθώ, διαχείριση συγκρούσεων, παρακίνηση και ανάπτυξη εργαζομένων]</li><li>• Επίτευξη αποτελεσμάτων [προγραμματισμός, ανάπτυξη δεξιοτήτων, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός, έλεγχος]</li><li>• Διαχείριση αλλαγών [προσαρμοστικότητα και ευελιξία, διαχείριση κρίσεων, ανάληψη πρωτοβουλιών, δημιουργικότητα]</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>			
* 1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο	2-2,9: Οριακά αποδεκτό επίπεδο	3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο	3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο	4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΜΕΛΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

6.8.2 Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊστάμενου γενικής διεύθυνσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

Προκήρυξη υπ' αριθμ. : \_\_\_\_\_ Κωδικός/οί Θέσης/σεων: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.) : \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Α)  [Καταγράφονται συνοπτικά οι ερωτήσεις που έγιναν στον υποψήφιο από τα μέλη του Συμβουλίου για την αξιολόγηση κάθε θεματικής ενότητας]	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Β)  [Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/ αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγησή του/της]	ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) *			ΒΑΘΜΟ/ΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ) Θ.Ε.**	
			ΜΟΝΑΔΕΣ Θ.Ε. 1 - 5 (Γ1)	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ Θ.Ε. (Γ2)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (Γ3)= (Γ1) x (Γ2)		
(α) ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	• • • • •			4		[MAX 20]	
(β) ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	• • • • •			6		[MAX 30]	
(γ) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάλυση πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)	• • • • •			10		[MAX 50]	
1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο    2-2,9: Οριακά αποδεκτό επίπεδο    3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο    3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο    4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο						ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ [άθροισμα 3 Θ.Ε.]	[MAX 100]
* Στη στήλη αυτή καταγράφεται, σε φθίνουσα σειρά, η ατομική κρίση κάθε μέλους του Συμβουλίου για τον υποψήφιο στην κλίμακα 1-5 (Γ1), καθώς και το γινόμενο (Γ3) που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μονάδων με τον αντίστοιχο συντελεστή της Θ.Ε. (Γ2). ** Στη στήλη αυτή καταγράφεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών όλων των μελών του Συμβουλίου για τον υποψήφιο, σε κάθε θεματική ενότητα. Το άθροισμά τους δίνει την τελική βαθμολογία του υποψήφιου.							

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

6.8.3 Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊσταμένου διεύθυνσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Προκήρυξη υπ' αριθμ. : \_\_\_\_\_ Κωδικός/οί θέσης/σεων: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Α)  [Καταγράφονται συνοπτικά οι ερωτήσεις που έγιναν στον υποψήφιο από τα μέλη του Συμβουλίου για την αξιολόγηση κάθε θεματικής ενότητας]	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Β)  [Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/ αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγηση του/της]	ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) *			ΒΑΘΜΟ/ΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ) Θ.Ε.**	
			ΜΟΝΑΔΕΣ Θ.Ε. 1 - 5 (Γ1)	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ Θ.Ε. (Γ2)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (Γ3)= (Γ1) x (Γ2)		
(α) ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	- - - - -			4		[MAX 20]	
(β) ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	- - - - -			8		[MAX 40]	
(γ) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάληψη πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)	- - - - -			8		[MAX 40]	
1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο    2-2,9: Οριακά αποδεκτό επίπεδο    3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο    3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο    4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο						ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ [άθροισμα 3 Θ.Ε.]	[MAX 100]
<p>* Στη στήλη αυτή καταγράφεται, σε φθίνουσα σειρά, η ατομική κρίση κάθε μέλους του Συμβουλίου για τον υποψήφιο στην κλίμακα 1-5 (Γ1), καθώς και το γινόμενο (Γ3) που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μονάδων με τον αντίστοιχο συντελεστή της Θ.Ε. (Γ2).</p> <p>** Στη στήλη αυτή καταγράφεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών όλων των μελών του Συμβουλίου για τον υποψήφιο, σε κάθε θεματική ενότητα. Το άθροισμά τους δίνει την τελική βαθμολογία του υποψήφιου.</p>							

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:



6.8.4 Ειδικό Έντυπο Συνέντευξης για θέση προϊσταμένου τμήματος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΙΔΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Προκήρυξη υπ' αριθμ. : \_\_\_\_\_ Κωδικός/οί θέσης/σεων: \_\_\_\_\_

Υποψήφιος/α (Α.Μ.): \_\_\_\_\_ Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ (Α)  [Καταγράφονται συνοπτικά οι ερωτήσεις που έγιναν στον υποψήφιο από τα μέλη του Συμβουλίου για την αξιολόγηση κάθε θεματικής ενότητας]	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ (Β)  [Καταγράφονται συνοπτικά γενικές παρατηρήσεις ή/και κρίσιμα περιστατικά/ αποσπάσματα των απαντήσεων του/της υποψήφιου/ας τα οποία ελήφθησαν υπόψη για την αξιολόγησή του/της]	ΑΤΟΜΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Θ.Ε.) * (Γ)			ΒΑΘΜΟ/ΛΟΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ) Θ.Ε.** (Δ)
			ΜΟΝΑΔΕΣ Θ.Ε. 1 - 5 (Γ1)	ΣΥΝΤ/ΣΤΗΣ Θ.Ε. (Γ2)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (Γ3)= (Γ1) x (Γ2)	
(α) ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	- - - - -			4		[MAX 20]
(β) ΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ/ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	- - - - -			10		[MAX 50]
(γ) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (Προγραμματισμός, συντονισμός, ανάλυση πρωτοβουλιών, λήψη αποφάσεων, διαχείριση κρίσεων)	- - - - -			6		[MAX 30]
1-1,9: Ανεπαρκές επίπεδο    2-2,9: Οριακά αποδεκτό επίπεδο    3-3,7: Ικανοποιητικό επίπεδο    3,8-4,4: Πολύ καλό επίπεδο    4,5-5: Εξαιρετικό επίπεδο						ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ [άθροισμα 3 Θ.Ε.]
* Στη στήλη αυτή καταγράφεται, σε φθίνουσα σειρά, η ατομική κρίση κάθε μέλους του Συμβουλίου για τον υποψήφιο στην κλίμακα 1-5 (Γ1), καθώς και το γινόμενο (Γ3) που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό των μονάδων με τον αντίστοιχο συντελεστή της Θ.Ε. (Γ2). ** Στη στήλη αυτή καταγράφεται ο μέσος όρος των βαθμολογιών όλων των μελών του Συμβουλίου για τον υποψήφιο, σε κάθε θεματική ενότητα. Το άθροισμά τους δίνει την τελική βαθμολογία του υποψήφιου.						[MAX 100]

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΚΑΙ ΜΕΛΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ:

## 6.8.5 Πλαίσιο Διοικητικών Ικανοτήτων

### Πλαίσιο Διαβάθμισης Δεξιοτήτων

Κλίμακα Διοικητικές Ικανότητες					
	Ανεπαρκές Επίπεδο	Οριακά Αποδεκτό Επίπεδο	Αποδεκτό Επίπεδο	Πολύ καλό Επίπεδο	Εξαιρετικό Επίπεδο
<b>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επιδεικνύει περιορισμένο ενδιαφέρον για την εκπλήρωση των εργασιών</li> <li>Επιρρίπτει το φταίξιμο σε άλλους και προσφέρει ανεπαρκή αιτιολόγηση για τους στόχους που δεν έχουν επιτευχθεί</li> </ul>	Επιτυγχάνει τους στόχους (με επιτήρηση και καθοδήγηση)	Σταθερά επιτυγχάνει στόχους αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τα προβλήματα	Θέτει στον εαυτό του και στους άλλους υψηλούς στόχους	Βελτιώνει επιχειρηματικές πρακτικές για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων
<b>Διαχείριση Ανθρώπων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Επικεντρώνεται μόνο στην επίτευξη προσωπικών στόχων</li> <li>Επιδεικνύει απροθυμία να εμπιστευτεί τους συνεργάτες και συνεργάζεται επιλεκτικά ανάλογα με το προσωπικό του συμφέρον</li> </ul>	Αναθέτει έργα και παρέχει οδηγίες.	Ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία	Χτίζει, καθοδηγεί και παρακινεί ομάδες	Καθιερώνει δίκτυα
<b>Διαχείριση Αλλαγών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αντιστέκεται ενεργά σε και αποφεύγει τη συμμετοχή σε διαδικασίες αλλαγής</li> <li>Υπονομεύει κάθε είδος βελτίωσης ή αλλαγής</li> </ul>	Κατανοεί την ανάγκη για αλλαγή και καινοτομία	Αμφισβητεί εποικοδομητικά τις κυρίαρχες πρακτικές προτείνοντας βελτιώσεις.	Καθορίζει τις περιοχές που χρειάζονται αλλαγή και καινοτομία και αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την υλοποίηση τους	Είναι φορέας αλλαγής Παρακινεί και δεσμεύει τους άλλους για την υλοποίηση των αλλαγών και καινοτομιών
<b>Στρατηγική σκέψη</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Δεν εκτιμά τη σπουδαιότητα του στρατηγικού σχεδιασμού</li> <li>Αντιδρά σε αιτήματα χωρίς να λάβει υπόψη τις συνέπειες</li> <li>Επικεντρώνεται στην προκαθορισμένη εργασία</li> </ul>	Κατανοεί τη στρατηγική στην περιοχή της ευθύνης του	Κατανοεί το ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο (προσαρμόζει τα σχέδια για τις επιχειρησιακές προτεραιότητες)	Σχεδιάζει και εφαρμόζει στρατηγική στη δική του περιοχή ευθύνης	Συμβάλλει στην υλοποίηση της στρατηγικής της οργάνωσης πέρα από το δικό του χώρο

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΠΡΟΣΘΕΤΟ ΧΡΗΣΙΜΟ ΥΛΙΚΟ