

Σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Αναστασίου Σοφία

Τμήμα Εφαρμογών Ξένων Γλωσσών στη Διοίκηση & το Εμπόριο

ΤΕΙ Ηπείρου

anastasiou@yahoo.com

Παπακωνσταντίνου Γιώργος

Τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

gpapakon@cc.uoi.gr

Περίληψη

Η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας και αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι πιο συνήθεις τρόποι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμπλήρωση έντυπης αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα, τα τεστ επιλογής, η συνέντευξη, η γραφολογία, το δείγμα εργασίας και οι συστατικές επιλογές. Η επιλογή της μεθόδου/των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν βασίζεται σε τέσσερα κυρίως κριτήρια: την εγκυρότητα, το κόστος, ο βαθμός αποδοχής/δικαιοσύνης αλλά και αντίδρασης των υποψηφίων στις μεθόδους επιλογής που υιοθετούνται τελικά.

Κριτική έχει εκφραστεί για την αξιοπιστία και εγκυρότητα τόσο των «παραδοσιακών» όσο και των σύγχρονων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη, για παράδειγμα, αν και αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής προσωπικού σε διεθνές επίπεδο, γίνεται αντικείμενο κριτικής σε περιπτώσεις όπου έχει διαμορφωθεί μια στερεότυπη γνώμη για το πώς «θα πρέπει να είναι» ένας καλός υποψήφιος, όταν η κρίση του αξιολογητή επηρεάζεται από παράγοντες όπως την εξωτερική εμφάνιση - το φύλο - την ηλικία - τη φυλετική προέλευση του υποψηφίου αλλά και όταν η συνέντευξη δεν είναι σωστά δομημένη. Παρομοίως, προβληματισμός έχει εκφραστεί και για τις υπόλοιπες μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα το αυξημένο κόστος διαχείρισης των κέντρων αξιολόγησης, των δειγμάτων εργασίας και της γραφολογίας, η χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται για την ανάπτυξη των βιογραφικών δεδομένων, ο χαμηλός βαθμός δικαιοσύνης που αποδίδεται συχνά στα τεστ νοημοσύνης, η «αδιακρίσία» των τεστ προσωπικότητας, το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής των τεστ ικανότητας και καταλληλότητας, η χαμηλή εγκυρότητα των συστατικών επιστολών αλλά και ο μεγάλος αριθμός υποψηφιοτήτων που δεν πληρούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στη περίπτωση της προσέλευσης μέσω του διαδικτύου. Η εγκυρότητα των «παραδοσιακών» μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού κυμαίνεται από **20%** στη περίπτωση της μη δομημένης συνέντευξης έως **60%** για το δείγμα εργασίας, ενώ η επιλογή με τη χρήση του βιογραφικού σημειώματος και των διαφόρων ψυχομετρικών τεστ εμφανίζει ενδιάμεσα ποσοστά. Στη χώρα μας, παρόλο που η συνέντευξη αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, σαν διαδικασία έχει επικριθεί και αμφισβητηθεί κυρίως στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης, όπως για παράδειγμα στις πρόσφατες κρίσεις για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης όπου η συνέντευξη κατακρίθηκε έντονα ως «υποκειμενική και αδιαφανής».

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να γίνει ανασκόπηση και να παρουσιαστούν για πρώτη φορά σε μια εργασία οι σύγχρονες τάσεις για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού που εμφανίζονται σε διεθνές επίπεδο καθώς και η υπάρχουσα γνώση για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των κυριότερων μεθόδων επιλογής.

Λέξεις Κλειδιά: Human resources management, selection, interview,

internet, Greece

JEL Classification: M1

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού (Ellis 1995; Bush & Middlewood 2006). Όσο καλά και αν έχει οργανωθεί ο οργανισμός (κτήρια, εξοπλισμός, μηχανήματα) δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Γι αυτό το λόγο, η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί ένα από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς μηχανισμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Taylor & Collins 2000; Ployhard 2006).

Με τον όρο *στελέχωση*, εννοούμε τις λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι ο κάθε οργανισμός έχει στο παρόν και θα έχει στο μέλλον το απαιτούμενο και κατάλληλο σε γνώσεις και ικανότητες προσωπικό (Parry & Tyson 2008; Σαϊτης 2002; Bush & Middlewood 2006).

Η στελέχωση αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία που ξεκινά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου, την προσέλευση, την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, υποδοχή, εγκατάσταση και αρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στον οργανισμό (Κανελλόπουλος 1991; Σαϊτης 2002; Steyn & Van Niekerk 2002). Η βασική δυσκολία της σωστής στελέχωσης έγκειται στο γεγονός ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα – με άλλα λόγια *άνθρωποι θα πρέπει να επιλέξουν ανθρώπους*.

Οι εξελίξεις στην Επιστήμη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων σε συνδυασμό με τις δυναμικές εξελίξεις στους εργασιακούς χώρους έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και σε παγκόσμιο επίπεδο εμφανίζονται στο διεθνή τύπο, σε επιστημονικά συνέδρια και επιστημονικά περιοδικά άρθρα για τις διαδικασίες επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό παρέχει τη δυνατότητα για την αξιοποίηση της διεθνούς εμπειρίας σχετικά με τις μεθόδους επιλογής προσωπικού αλλά και σημαντικών θεμάτων όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, ο βαθμός αποδοχής και αρνητικής επίδρασης των διαφόρων μεθόδων επιλογής σε βάρος ευαίσθητων ομάδων εργαζομένων.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανασκόπηση και παρουσίαση για πρώτη φορά σε μια εργασία των σύγχρονων τάσεων στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού που εμφανίζονται σε διεθνές επίπεδο, η υπάρχουσα γνώση για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των κυριότερων μεθόδων επιλογής καθώς και των σημαντικών παραμέτρων της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας, του βαθμού αποδοχής και αρνητικής επίδρασης των διαφόρων μεθόδων σε βάρος ευαίσθητων ομάδων εργαζομένων.

Παραδοσιακές μέθοδοι και σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού

Στόχος της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι να αξιολογηθεί ανάμεσα από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος/α είναι ο καταλληλότερος/η σε γνώσεις και δεξιότητες για τη κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας μέσα στον οργανισμό.

Οι πιο συνήθεις τρόποι επιλογής είναι η συμπλήρωση έντυπης αίτησης, το

βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιλογές, τα τεστ επιλογής, το δείγμα εργασίας, η γραφολογία, τα βιογραφικά δεδομένα, τα κέντρα αξιολόγησης και η συνέντευξη:

- *Έντυπη αίτηση*. Αποτελεί παραδοσιακή μέθοδο επιλογής προσωπικού γνωστή και ως *φιλτράρισμα* δεδομένης της χρήσης της στα αρχικά στάδια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η ομοιομορφία της έντυπης αίτησης βοηθά στην εύκολη σύγκριση των πληροφοριακών στοιχείων των υποψηφίων καθώς και στη δημιουργία αρχείου για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών. Στοιχεία που περιλαμβάνονται στην αίτηση πρόσληψης είναι ο Κωδικός και Τίτλος θέσης που θα καλυφθεί, το ονοματεπώνυμο, η εκπαίδευση (Γυμνάσιο, Λύκειο, ΙΕΚ, ΤΕΙ, Πανεπιστήμιο), η επαγγελματική εμπειρία, η προϋπηρεσία, και οι συστάσεις.
- *Βιογραφικό Σημείωμα*. Ως μέθοδος επιλογής χρησιμοποιείται ευρέως ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της λειτουργίας της στελέχωσης όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος. Αφορά προσωπικά και επαγγελματικά δεδομένα των υποψηφίων όπως δημογραφικά στοιχεία, σπουδές, επαγγελματική εμπειρία, δεξιότητες και ατομικά ενδιαφέροντα.
- *Συστατικές επιστολές*. Ως μέθοδος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού οι συστατικές επιστολές διακρίνονται σε αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος (π.χ. επαγγελματική εμπειρία) και οι συστάσεις που ο προηγούμενος εργοδότης σχολιάζει τη καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί.
- *Τεστ επιλογής*. Τα τεστ επιλογής και αξιολόγησης αναπτύχθηκαν ως μια προσπάθεια να βρεθούν πιο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων και επιδεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ επιλογής και αξιολόγησης με διαφορετικό στόχο όπως για παράδειγμα τα Τεστ Ικανότητας - Κλίσης (**Aptitude Tests**) που μετρούν την ικανότητα του υποψηφίου να κάνει μια ενέργεια, μια πράξη, τα Τεστ Νοημοσύνης - Γενικής Πνευματικής ικανότητας (**Intelligence - General Mental Ability Tests**) που αξιολογούν την πνευματική ικανότητα και νοημοσύνη του υποψηφίου, τα ειδικά τεστ ικανότητας (**Special Aptitude Tests**) που αναφέρονται στη δυνατότητα ενός υποψηφίου να μάθει μια συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία, τα Τεστ Αποδόσεως - Επιτευγμάτων (**Achievement Tests**) που μετρούν το βαθμό ή την επιδεξιότητα σε ορισμένους τομείς όπως είναι για παράδειγμα το «δείγμα εργασίας», τα Τεστ Καταστάσεων (**Situational Tests**) όπου ο υποψήφιος αξιολογείται σε μια πραγματική κατάσταση ή ένα πιθανό πρόβλημα και τα Τεστ Προσωπικότητας (**Personality Tests**) που περιγράφουν τα ατομικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων.
- *Δείγμα εργασίας*. Τα δείγματα εργασίας αποτελούν μέρος των Τεστ Επιλογής υποψηφίων με σκοπό την αξιολόγηση των επιδεξιοτήτων του υποψηφίου σε ορισμένους τομείς της εργασίας όπως για παράδειγμα η επεξεργασία Η/Υ, η στενογραφία ή ακόμα και η οδήγηση.
- *Γραφολογία*. Η γραφολογία αποτελεί μια *αμφιλεγόμενη μέθοδο* επιλογής ανθρώπινου δυναμικού παρόλο που χρησιμοποιείται από μεγάλους οργανισμούς διεθνώς και είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στη Γαλλία (**De Cenzo & Robbins 1996; Schmidt & Hunter 1998**). Αποτελεί μέρος της αξιολόγησης του ψυχολογικού προφίλ του υποψηφίου με στόχο να διερευνηθεί η κλίση και η έμφυτη ικανότητα του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του επαγγέλματος.
- *Βιογραφικά Δεδομένα (biodata)*. Ως μέθοδος επιλογής, τα Βιογραφικά Δεδομένα στοχεύουν στη συλλογή, καταγραφή και ανάλυση συγκεκριμένων βιογραφικών πληροφοριών του υποψηφίου όπως η εκπαίδευση, δεξιότητες, γεγονότα, κοινωνικές δραστηριότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με την μελλοντική απόδοση στην εργασία.

- *Κέντρα Επιλογής/Αξιολόγησης (Assessment Centers)*. Στα κέντρα επιλογής χρησιμοποιούνται συνδυασμοί μεθόδων επιλογής όπως οι συνεντεύξεις, τεστ και το παίξιμο/υπόδοση ρόλων με σκοπό την αξιολόγηση των υποψήφιων για θέσεις εργασίας όπου απαιτούνται ποικίλες και πολύπλοκες δεξιότητες και χαρακτηριστικά όπως στην επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών.
- *Συνέντευξη*. Η συνέντευξη χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις την διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως στην επιλογή, τοποθέτηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, προαγωγή, μετάθεση, απόλυση και άρση παρεξηγήσεων και παραπόνων μεταξύ των εργαζόμενων. Αποτελεί διεθνώς τη πιο διαδεδομένη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Dipboye 1992; Dessler 1997; De Cenzo & Robbins 1996). Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, τυποποιημένη, δομημένη ή ελεύθερη (μη-δομημένη) και αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία με στόχο τη γνωριμία, εκτίμηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του υποψήφιου.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αλλαγή στη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, κοινωνικοί, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες (Lievens et al 2002), η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η δυσκολία στην εξεύρεση ικανού και αποδοτικού δυναμικού (Ployhart 2006; Easton 2007), η θετική ή αρνητική αποδοχή από τους υποψήφιους των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις (Smither et al 1993; Ryan & Poyhart 2000) και το εταιρικό προφίλ ενός οργανισμού (Saks 2005; Cable & Turban 2003; Collins & Stevens 2002) έχουν επηρεάσει τη λειτουργία αλλά και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου.

Η χρήση του διαδικτύου στη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας το '90 και μέσα στα τελευταία δέκα χρόνια έχει αναδειχθεί διεθνώς σε ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα στην αναζήτηση εργασίας και στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (Birchfield 2002; Cappelli 2001; Ployhart 2006). Στις μέρες μας, το 50% των νέων προσλήψεων στις ΗΠΑ και το 64% στην Μ. Βρετανία γίνεται με τη χρήση του διαδικτύου (Cober & Brown 2006; CIPD 2006).

Αξιοπιστία των διαφόρων μεθόδων στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού

Η επιλογή της μεθόδου/ων που θα χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό βασίζεται σε τέσσερα βασικά κριτήρια ως προς τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι μέθοδοι επιλογής (Muchinsky 1986; Muchinsky 1995; Cascio 2003; Easton 2007):

(i) Η *εγκυρότητα* και η *αξιοπιστία* της μεθόδου επιλογής. Η εγκυρότητα (*validity*) αναφέρεται στην «ικανότητα» της κάθε μεθόδου επιλογής να προβλέψει τη προσδοκώμενη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων στο χώρο εργασίας. Μια έγκυρη μέθοδος επιλογής θα πρέπει να ταυτόχρονα και αξιόπιστη (De Cenzo & Robbins 1996). Ως *αξιοπιστία* (*reliability*) νοείται η ακρίβεια και τη σταθερότητα των μετρήσεων της κάθε μεθόδου επιλογής (Robbin & Coulter 2007). Ένα τεστ αξιολόγησης δυνατοτήτων (*aptitude test*) για παράδειγμα, θεωρείται αξιόπιστο όταν επαναλαμβανόμενο κάτω από τις ίδιες συνθήκες δίνει σχετικά τα ίδια αποτελέσματα.

(ii) Το *κόστος* – οι δαπάνες αλλά και ο χρόνος που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης υποψηφίων για μια θέση εργασίας – σε συνάρτηση με την αποτελεσματικότητα της κάθε μεθόδου αξιολόγησης των

υποψηφίων για μια θέση εργασίας αποτελεί βασική παράμετρο στην απόφαση της μεθόδου επιλογής. Έχει υπολογιστεί ότι με τη χρήση των παραδοσιακών μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (σε οργανισμούς με 1 έως 500 εργαζόμενους) απαιτούνται κατά μέσο όρο 43 ημέρες από την αποστολή του βιογραφικού σημειώματος ενός υποψηφίου μέχρι την τελική επιλογή και τοποθέτηση του στην εργασία σε αντίθεση με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων στελέχωσης(διαδίκτυο)που μπορεί να μειώσει έως και 17 ημέρες κατά μέσο όρο τη σχετική διαδικασία (Cascio 2003).

(iii) Το πεδίο εφαρμογής της κάθε μεθόδου επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με το είδος της κάθε θέσης εργασίας σε ένα οργανισμό. Η συνέντευξη για παράδειγμα, αποτελεί μια μέθοδο επιλογής που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ένα ευρύ φάσμα ειδικοτήτων σε αντίθεση με την ακρόαση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο επιλογής σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας (Bernthal 2008).

(iv) Ο βαθμός αποδοχής/δικαιοσύνης αλλά και αντίδρασης των υποψηφίων στη μέθοδο επιλογής που θα χρησιμοποιήσει τελικά ο οργανισμός. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια διαφημίζονται ως "εργοδότες ίσων ευκαιριών" (Coussey & Jackson 1991) δίνοντας έμφαση στην υιοθέτηση πολιτικών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που δεν προβαίνουν σε διακρίσεις και προκαταλήψεις με βάση το φύλο, την ηλικία, τη φυλετική προέλευση καθώς και άλλα γνωρίσματα και χαρακτηριστικά που μπορούν να αδικήσουν ευαίσθητες ομάδες ατόμων.

Σε διεθνές επίπεδο έχει εκφραστεί προβληματισμός για τη χρησιμότητα, την εγκυρότητα και το βαθμό δικαιοσύνης των διαφόρων μεθόδων επιλογής (Hunter & Hunter 1984; Schmidt 1988; Reilly & Warech 1990; Robertson & Smith 2001) αλλά σχετικά περιορισμένη μελέτη στις αντιδράσεις των υποψηφίων σχετικά με τις διαδικασίες και μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Smither et al 1993).

Οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης υποψηφίων για μια θέση εργασίας διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό αξιοπιστίας, το κόστος, το βαθμό αποδοχής τους από τους υποψήφιους αλλά και την υιοθέτηση «ίσων ευκαιριών» στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Στον Πίνακα 1. βλέπουμε για παράδειγμα ότι τα τεστ Γενικής Πνευματικής Ικανότητας - Νοημοσύνης παρουσιάζουν ψηλή εγκυρότητα, έχουν χαμηλό κόστος, είναι σχετικά αποδεκτά από τους υποψήφιους αλλά ταυτόχρονα παρουσιάζουν αρνητική επίδραση στις ευαίσθητες ομάδες εργαζομένων και ειδικότερα σε φυλετικές ομάδες ατόμων (Dickens 2008).

Πίνακας 1: Κριτήρια αξιολόγησης των μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

	Εγκυρότητα	Κόστος	Αποδοχή από τους υποψήφιους	Αρνητική Επίδραση σε βάρος ευαίσθητων ομάδων εργαζομένων
Δομημένες Συνεντεύξεις	Υψηλή	Υψηλό	Πιο αποδεκτή	Χαμηλή
Κέντρα Αξιολόγησης	Μέτρια προς υψηλή	Υψηλό	Πιο αποδεκτή	Χαμηλή προς μέτρια ανάλογα με το είδος της άσκησης αξιολόγησης
Βιογραφικά Δεδομένα	Μέτρια	Υψηλό	Λιγότερο Αποδεκτή	Χαμηλή έως υψηλή ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων
Τεστ Νοημοσύνης	Υψηλή	Χαμηλό	Μερικώς Αποδεκτή	Υψηλή
Τεστ Προσωπικότητας	Χαμηλή προς μέτρια	Χαμηλό	Λιγότερο Αποδεκτή	Χαμηλή

Δείγμα Εργασίας	Υψηλή	Υψηλό	Πιο αποδεκτή	Χαμηλή
-----------------	-------	-------	--------------	--------

(Στοιχεία από Easton 2007)

Πίνακας 2: Συνοπτική παρουσίαση βασικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των διαφόρων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Μέθοδος Επιλογής	Μειονεκτήματα	Πλεονεκτήματα
Έντυπη Αίτηση	Μικρή ευκαιρία για τον υποψήφιο να επιδείξει τις ικανότητες του/της. Πολύ μικρός αριθμός των στοιχείων που απαιτούνται στην αίτηση αποδεικνύονται έγκυροι δείκτες της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία. Πιθανότητα να δοθούν ψευδείς πληροφορίες από τον υποψήφιο.	Δομημένη μορφή που βοηθάει στη σύγκριση των υποψηφίων. Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους.
Συστατικές Επιστολές - Συστάσεις	Χαμηλή αξιοπιστία ειδικά των γραπτών συστατικών επιστολών. Η παροχή συστάσεων υπό η μορφή δομημένης τηλεφωνικής Επικοινωνίας μπορεί να δώσει χαμηλή αξιοπιστία.	Είναι αποδεκτά από την πλειοψηφία των υποψηφίων ως μέσο επιλογής. Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους. Δυνατότητα άντλησης πληροφοριών για την πραγματική απόδοση στην εργασία.
Κέντρα Αξιολόγησης	Υψηλό κόστος δημιουργίας και διαχείρισης. Χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής. Απαιτεί τη συμμετοχή αυξημένου ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.	Είναι σχετικά αποδεκτά από τους υποψηφίους ως μέσο επιλογής. Επιδεικνύει σχετικά υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Σχετικά μειωμένη η πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.
Βιογραφικά Δεδομένα	Υψηλό κόστος δημιουργίας. Χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής. Πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.	Χαμηλό κόστος διαχείρισης. Ευκολία στη διαχείριση των δεδομένων μεγάλου αριθμού υποψηφίων. Δεν απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό για την διαχείριση των δεδομένων.
Δείγμα Εργασίας	Υψηλό κόστος διαχείρισης. Μικρές δυνατότητες να εντοπιστούν πιο εξειδικευμένες ικανότητες. Δυσκολία στη δημιουργία	Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους. Είναι σχετικά αποδεκτά από τους υποψηφίους ως μέσο επιλογής.

	Δειγμάτων Εργασίας για κάθε θέση εργασίας.	Επιδεικνύει υψηλό βαθμό εγκυρότητας. Δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να αποκτήσει ρεαλιστική εικόνα για τη δουλειά και την επιχείρηση.
Συνέντευξη	Πιθανότητα να περιέχουν ερωτήσεις που αφορούν προσωπικά δεδομένα του υποψήφιου (Μη δομημένη Συνέντευξη). Αυξημένη πιθανότητα για διακρίσεις και δημιουργίας στερεοτύπων ανάμεσα στους υποψήφιους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής. (Μη δομημένη Συνέντευξη). Πιθανότητα να οδηγήσουν τον υποψήφιο στη προσπάθεια δημιουργίας καλής εικόνας - ωραιοποίησης για τον εαυτό του .	Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψήφιους (Δομημένη Συνέντευξη). Υψηλό ποσοστό εγκυρότητας και αξιοπιστίας (Δομημένη Συνέντευξη). Είναι σχετικά αποδεκτή από τους υποψήφιους ως μέσο επιλογής (Δομημένη Συνέντευξη).
Τεστ Επιλογής	Αυξημένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψήφιους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής. (Τεστ Νοημοσύνης). Υψηλό κόστος δημιουργίας.	Υψηλό ποσοστό εγκυρότητας (Τεστ Νοημοσύνης). Ευκολία στη διαχείριση των δεδομένων μεγάλου αριθμού υποψηφίων. Χαμηλό κόστος διαχείρισης. Δεν απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό για την διαχείριση των δεδομένων.
	Πιθανότητα να περιέχουν ερωτήσεις που αφορούν προσωπικά δεδομένα του υποψήφιου (Τεστ Προσωπικότητας) Πιθανότητα να οδηγήσουν τον υποψήφιο στη προσπάθεια δημιουργίας καλής εικόνας-ωραιοποίησης για τον εαυτό του (Τεστ Προσωπικότητας).	Μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψήφιους (Τεστ Προσωπικότητας).
Στρατολόγηση με τη χρήση του διαδικτύου (e-recruiting)	Πιθανότητα να κατηγορηθεί για διακρίσεις όταν χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες «λέξεις κλειδιά» στην επιλογή των υποψηφίων μέσω των Βιογραφικών Σημειωμάτων (CV). Απρόσωπη διαδικασία. Μη ελκυστική μέθοδος προσέλκυσης και επιλογής όταν δεν είναι σωστά	Χαμηλό κόστος διαχείρισης. Γρήγορη διαδικασία διαχείρισης της διαδικασίας στελέχωσης και αρχικής επιλογής υποψηφίων. Προσβάσιμη σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων. Δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης.

	σχεδιασμένη η ιστοσελίδα / τεχνικά προβλήματα και δυσκολίες. Η εύκολη και γρήγορη προσβασιμότητα των υποψηφίων μπορεί να οδηγήσει σε υπερπληθώρα αιτήσεων.	Βοηθάει στη διατήρηση ηλεκτρονικού αρχείου πιθανών μελλοντικών εργαζομένων.
--	--	--

(Στοιχεία από *Campion et al 1991; De Cenzo & Robbins 1996; Steyn & Van Niekert 2002; Robbins & Coulter 2007; Easton 2007*)

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη διακύμανση όσον αφορά την εγκυρότητα των διαφόρων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η εγκυρότητα των «παραδοσιακών» μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού κυμαίνεται από **20%** στη περίπτωση της μη δομημένης συνέντευξης έως **60%** για το δείγμα εργασίας, ενώ ενδιάμεσα ποσοστά εμφανίζουν η επιλογή με τη χρήση βιογραφικού σημειώματος (**50%**), βιογραφικών δεδομένων (**35%**) και των διαφόρων ψυχομετρικών τεστ (**14% - 39%**). Στον Πίνακα 2. μπορούμε να δούμε μερικά από τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφόρων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Προβληματισμός έχει εκφραστεί για όλες τις μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού όπως για παράδειγμα το αυξημένο κόστος διαχείρισης των κέντρων αξιολόγησης, των δειγμάτων εργασίας και της γραφολογίας, η χρονοβόρα διαδικασία που απαιτείται για την ανάπτυξη των βιογραφικών δεδομένων, ο χαμηλός βαθμός δικαιιοσύνης που αποδίδεται συχνά στα τεστ νοημοσύνης, η «αδιακρίσία» των τεστ προσωπικότητας, το περιορισμένο πεδίο εφαρμογής των τεστ ικανότητας και καταλληλότητας, η χαμηλή εγκυρότητα των συστατικών επιστολών αλλά και ο μεγάλος αριθμός υποψηφιοτήτων που δεν πληρούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στη περίπτωση της προσέλευσης μέσω του διαδικτύου.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι προβληματισμός και κριτική έχει εκφραστεί για την αξιοπιστία, εγκυρότητα και των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των «παραδοσιακών» αλλά και των σύγχρονων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Η συνέντευξη, για παράδειγμα, αν και αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής προσωπικού σε διεθνές επίπεδο, γίνεται αντικείμενο κριτικής σε περιπτώσεις όπου δεν έχει γίνει σωστή επιλογή των αξιολογητών της συνέντευξης, όταν έχει διαμορφωθεί μια στερεότυπη γνώμη για το πώς «θα πρέπει να είναι» ένας καλός υποψήφιος, όταν η κρίση του αξιολογητή επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εξωτερική εμφάνιση - το φύλο - η ηλικία και η φυλετική προέλευση του υποψήφιου, όταν ο αξιολογητής επιλέγει τον υποψήφιο που συμφωνεί με τις απόψεις του αλλά και όταν η συνέντευξη δεν είναι οργανωμένη σωστά (*Montana & Charnov 2003; Bush & Middlewood 2006*).

Στη χώρα μας για παράδειγμα, παρόλο που η συνέντευξη αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, σαν διαδικασία έχει επικριθεί και αμφισβητηθεί στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης όπως για παράδειγμα στις πρόσφατες κρίσεις για την επιλογή των στελεχών της εκπαίδευσης (ν.3467/2006) όπου η συνέντευξη κατακρίθηκε έντονα ως υποκειμενική, καθοριστική και αδιαφανής αφού δεν ήταν ξεκάθαρο τι αξιολογήθηκε από το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων και κυρίως πώς αξιολογήθηκε όπως σε κάποιες περιπτώσεις υποψηφίων που πήραν άριστα στη συνέντευξη υποσκελίζοντας συνυποψήφιους τους με μεγαλύτερη βαθμολογία στα υπόλοιπα κριτήρια αξιολόγησης τους (ΟΛΜΕ, 17/10/2007). Τίθεται εύλογα

το ερώτημα κατά πόσο οι συνεντευξιαστές γνώριζαν ποια προσόντα για τις θέσεις των στελεχών στη δημόσια εκπαίδευση έπρεπε να αξιολογηθούν. Παρόλα αυτά, θα πρέπει να επισημανθεί ότι δεν αμφισβητήθηκε η χρησιμότητα της συνέντευξης ως εργαλείο επιλογής, αλλά η αξιοπιστία της διαδικασίας των συνεντεύξεων, η καταλληλότητα και η αμεροληψία των επιτροπών που διενέργησαν τις συνεντεύξεις και η μεγάλη βαθμολογική βαρύτητα (33,3%) που η ισχύουσα νομοθεσία αποδίδει στη συνέντευξη ως κριτήριο επιλογής των στελεχών της δημόσιας εκπαίδευσης (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου 2008).

Ανεξάρτητα από τη διαδικασία επιλογής σε εθνικό ή τοπικό επίπεδο, στόχος της λειτουργίας της στελέχωσης είναι η πρόσληψη του απαιτούμενου και κατάλληλου σε γνώσεις και ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού, που θα ανταπεξέλθει με αποτελεσματικότητα στις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας. Δεδομένου ότι το έργο της επιλογής δεν είναι μια εύκολη διαδικασία και το γεγονός ότι η σωστή επιλογή και στελέχωση παίζει σημαντικό ρόλο για τη λειτουργικότητα κάθε οργανισμού, η επιλογή θα πρέπει να εκτελείται από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα λαμβάνει υπόψη ότι σε κάθε μέθοδο επιλογής προσωπικού υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που θα πρέπει να σταθμίζονται για κάθε θέση εργασίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

Αναστασίου, Σ. και Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). «Επιλογή στελεχών διοίκησης: Η περίπτωση των Σχολικών Συμβούλων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης». *Διεθνές Συνέδριο Νέο Εκπαιδευτικό υλικό - Αξιολόγηση και Διοίκηση της Α/βάθμιας και Β/βάθμιας Εκπαίδευσης*. Τόμος Ι, σελ. 223-232. Πανεπιστήμιο Πατρών & ΚΕΔΕΚ, Άρτα 14-16 Μαρτίου.

Κανελλόπουλος, Χ.Κ. (1991). «Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Montana P.J. & Charnov B.H. (2003). «Μάνατζμεντ». Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

ΟΛΜΕ. Ανακοίνωση για τις πρόσφατες επιλογές των στελεχών της Εκπαίδευσης. 17/10/2007.

Σαϊτης, Χ. (2002). «Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης». Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Ξενόγλωσση:

Bernthal, P. (2008.) "Recruitment and Selection". Development Dimensions International Executive Summary. Washington DC.

Birchfield, D. (2002). "Top Jobs online". New Zealand Management, 49, 9-18.

Bush, T., and Middlewood, D. (2006). "Leading and Managing People in Education". London: Sage.

Cable, D.M., and Turban, D.B. (2003). "The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective". *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 2244-2266.

Campion, M.A., Porsell, E.D., and Brown, B.K. (1991). "Structured interviewing techniques for personnel selection" στο Jones, J.W., Steffy, B.D. & Bray, D.W. (Eds) *Applying Psychology in Business: The Handbook for Managers and Human Resources Professionals*: 251-259. Lexington Books.

Cappelli, P. (2001). "Making the most of online recruiting". *Harvard Business Review*, 79 (3), 139-146.

Cascio, W.F. (2003). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits" (6th edn). NY: Mc GrawHill.

- CIPD (2006). *Chartered Institute of Personnel & Development Recruitment and Retention 2006*, London: CIPD.
- Cober, R., and Brown, E. (2006). "Direct Employers Association Recruiting Trends Survey". Washington D.C.: Booz Allen Hamilton.
- Collins, C.J., and Stevens, C.K. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment". *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121-1131.
- Coussey, M., and Jackson, H. (1991). "Making Equal Opportunities Work (Personnel Today)". London: Pitman.
- De Cenzo, D.A., and Robbins, S.P. (1996). "Human Resource Management" (5th edn.). NY: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (1997). "Human Resources Management" (International Edition). N.J.: Prentice Hall.
- Dickens, T. (2008). "Cognitive ability". Στο Darlauf, S. and Blume, L. (Eds) *The New Palgrave Dictionary of Economics* (2nd Edition). Palgrave MacMillan.
- Dipboye, R.L. (1992). "Selection Interviews: Process Perspectives". Cincinnati: Southwestern Publishing.
- Easton, G. (2007). "Global Trends in Effective Candidate Identification, Assessment and Deployment Methods". Lloyd Morgan.
- Hunter, J.E., and Hunter, R.F. (1984). "Validity and utility of alternative predictors of job performance". *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- Lievens, F., Van Dam, K., and Anderson, N. (2002). "Recent trends and challenges in personnel selection", *Personnel Review*, 31(5), 580-601.
- Muchinsky, P. (1986). "Personnel Selection Methods" Στο Cooper, C.L. & Robertson, I. (Eds) *Review of Industrial and Organizational Psychology*. NY: John Wiley & Sons.
- Muchinsky, P. (1995). "Personnel Selection Methods" Στο Arnold, J., Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds) *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. London: Pitman Publications.
- Parry, E., and Tyson, S. (2008). "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK", *Human Resources Management Journal*, 18(3) July, 257-274.
- Ployhart, R.E. (2006). "Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities". *Journal of Management*, 32(6), 868-897.
- Rayn, A.M., and Ployhart, R.E. (2000). "Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future". *Journal of Management*, 26, 565-606.
- Reilly, R.R., and Warech, M.A. (1990). "The Validity and fairness of alternative predictors of occupational performance". *Report to the National Commission on Testing and Public Policy*. Washington DC.
- Robertson, I.T., and Smith, M. (2001). "Personnel Selection". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 441-472.
- Robbin, S.P., and Coulter M. (2007) "Management". (9th edn.). NJ: Pearson.
- Saks, A.M. (2005). "The impracticality of recruitment research". In A. Evers, O. Smit-Voskuyl & N. Anderson (eds) *Handbook of Personnel Selection*: 47-72. Oxford: Basil Blackwell.
- Smhmidt, F.L., and Hunter, J.E. (1998). "The validity and utility of selection methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical implications of 85 years of Research findings", *Psychology Bulletin*, 124(2), September, 262-274.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K., and Stoffey, R.W. (1993). "Applicant reactions to selection procedures". *Personnel Psychology*, 46, 49-55.

- Steyn, G.M., and Van Niekerk, E.J. (2002). *“Human Resources Management in Education”*. Pretoria: Unisa Publishing.
- Taylor, M.S., and Collins, C.J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice. In C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds). *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory and Practice*:304-334. Oxford, UK: Basil Blackwell.