



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: «Διοίκηση Επιχειρήσεων»

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**

ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ

Φοιτητής: **ΠΟΛΥΔΩΡΟΣ ΜΑΡΚΙΔΗΣ**
Επιβλέπων Καθηγητής: **ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ**

Κύπρος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | Σελίδα |
|--|-----------|
| Περίληψη (στην Ελληνική) | 5 |
| Περίληψη (στην Αγγλική) | 7 |
| | |
| <u>ΜΕΡΟΣ Ι - Θεωρητικό</u> | |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή | 9 |
| 1.1 Η Κύπρος | 10 |
| 1.2 Η Κύπρος και η Θάλασσα | 10 |
| 1.3 Κυπριακή οικονομία | 11 |
| 1.4 Φορολογία και κίνητρα | 13 |
| | |
| Κεφάλαιο 2: Πριν την επιλογή υποψηφίων | 15 |
| 2.1 Επιλογής προσωπικού | 15 |
| 2.2 Πριν την επιλογή | 17 |
| 2.3 Αρμόδιοι επιλογής | 17 |
| 2.4 Ρεαλιστική περιγραφή θέσης εργασίας | 18 |
| 2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα | 19 |
| 2.6 Κριτήρια επιλογής προσωπικού | 19 |

| | |
|---|-----------|
| Κεφάλαιο 3: Διαδικασία επιλογής | 21 |
| 3.1 Προκαταρκτική συνέντευξη | 22 |
| 3.2 Αίτηση απασχόλησης | 23 |
| 3.3 Δοκιμασίες | 25 |
| 3.3.1 Τεστ γνωστικών ικανοτήτων | 27 |
| 3.3.2 Τεστ νοημοσύνης και γενικής πνευματικής ικανότητας | 28 |
| 3.3.3 Ειδικά τεστ ικανότητας | 28 |
| 3.3.4 Τεστ απόδοσης | 29 |
| 3.3.5 Τεστ εκπαιδευσιμότητας | 30 |
| 3.3.6 Τεστ ενδιαφερόντων | 31 |
| 3.3.7 Τεστ καταστάσεων | 31 |
| 3.3.8 Τεστ προσωπικότητας | 32 |
| 3.3.9 Κέντρα αξιολόγησης | 34 |
| 3.3.10 Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα | 36 |
| 3.3.11 Ανιχνευτής αλήθειας | 37 |
| 3.3.12 Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας | 37 |
| 3.4 Συνέντευξη | 38 |
| 3.4.1 Η δομή της συνέντευξης | 39 |
| 3.4.2 Τύποι συνεντεύξεων | 41 |
| 3.4.3 Μη σχεδιασμένη συνέντευξη | 41 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.4.4 | Τυπική ή σχεδιασμένη συνέντευξη | 42 |
| 3.4.5 | Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς | 42 |
| 3.4.6 | Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης | 43 |
| 3.4.7 | Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς | 43 |
| 3.4.8 | Συνέντευξη από επιτροπή | 44 |
| 3.4.9 | Συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή | 44 |
| 3.4.10 | Τηλεφωνική συνέντευξη | 44 |
| 3.4.11 | Ομαδική συνέντευξη | 45 |
| 3.4.12 | Αρχές αποτελεσματικής συνέντευξης επιλογής | 45 |
| 3.5 | Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο | 47 |
| 3.6 | Ιατρικές εξετάσεις | 48 |
| 3.7 | Τελική απόφαση - Προσφορά θέσης | 49 |

ΜΕΡΟΣ II - Εμπειρική ανάλυση

| | | |
|-------------|--------------------------|----|
| Κεφάλαιο 4: | Εμπειρική ανάλυση | 51 |
| 4.1 | Σκεπτικό ερωτηματολογίου | 52 |

| | | |
|------------|------------------------------|-----------|
| 4.2 | Ερωτηματολόγιο | 54 |
| 4.3 | Προφίλ εταιρειών | 59 |
| 4.4 | Ανάλυση αποτελεσμάτων | 65 |

| | | |
|--------------------|-----------------|-----------|
| Κεφάλαιο 5: | Επίλογος | 80 |
|--------------------|-----------------|-----------|

| | | |
|--|----------------------------|-----------|
| | <i>Βιβλιογραφία</i> | 83 |
|--|----------------------------|-----------|

Περίληψη

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως στόχο να μελετήσει, στη θεωρία αλλά και στην πράξη (θεωρητικά αλλά και πρακτικά), τους τρόπους με τους οποίους οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Κύπρο επιλέγουν το προσωπικό τους. Επεκτείνεται δε η εργασία αυτή σε θέματα όπως τα κριτήρια επιλογής που εφαρμόζουν οι εταιρείες και τη βαρύτητα που δίδει κάθε επιχείρηση σε αυτά, αναλόγως της θέσης εργασίας. Επίσης, αναφέρονται οι βασικότεροι λόγοι που ώθησαν την Κύπρο να γίνει διεθνές κέντρο ναυτιλίας.

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, πληθώρα ακαδημαϊκών άρθρων και συγγραμμάτων έχουν αφιερωθεί στο να ορίσουν με επιτυχία συνθήκες και απόψεις, οι οποίες σχετίζονται με την πρόσληψη προσωπικού στις διάφορες επιχειρήσεις. Ωστόσο, καμμία από αυτές δεν επικεντρώνεται σε θέματα ναυτιλίας. Παρά την έλλειψη σχετικών αναφορών στο θέμα, στην εργασία αυτή δίδεται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με ευρύτερα θέματα, τα οποία πραγματεύεται η παρούσα μελέτη.

Η συγγραφή της διπλωματικής αυτής εργασίας, η οποία παρουσιάζει την πραγματική εικόνα στις σύγχρονες ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κύπρο, πραγματοποιήθηκε μετά από έρευνα, μελέτη και αξιολόγηση πολλών πληροφοριών, καθώς επίσης και από δεδομένα διαφόρων πηγών με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η έρευνα βασίζεται κυρίως σε πρωτογενή στοιχεία, τα οποία έχουν συλλεγεί μέσω συνεντεύξεων καθώς και με απαντήσεις σε ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο καλύπτει ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών σχετικά με το προσωπικό των κυπριακών ναυτιλιακών επιχειρήσεων, όπως τον αριθμό των εργαζομένων, τα ποσοστά πτυχιούχων (γενικώς), τα ποσοστά πτυχιούχων που διαθέτουν δίπλωμα σχετικό με τη ναυτιλία, στοιχεία για το κατά πόσον οι επιχειρήσεις διαθέτουν ή όχι εξειδικευμένο προσωπικό για την επιλογή των εργαζομένων σε αυτές, αλλά και για τα πιο σημαντικά κριτήρια επιλογής του προσωπικού που χρησιμοποιούν.

Δυστυχώς, παρά την καλή διάθεση που είχαμε να πάρουμε συνεντεύξεις και να συμπληρώσουμε όσο το δυνατόν περισσότερα ερωτηματολόγια για μίαν πληρέστερη και αντικειμενικότερη παρουσίαση της κατάστασης, δεν υπήρχε η διάθεση αλλά ούτε και ο χρόνος εκ μέρους κάποιων εταιρειών να δώσουν πληροφορίες. Υπήρχε γενικά μία διστακτικότητα εκ

μέρους των στο να δώσουν απαντήσεις, ενώ κάποια από τα άτομα που τελικά συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ζήτησαν να τηρηθεί ανωνυμία.

Από τις τριάντα και πλέον εταιρείες, οι οποίες προσεγγίσθηκαν για το σκοπό αυτόν, οκτώ μόνον έδωσαν αναλυτικά στοιχεία των εταιρειών τους συμπληρώνοντας τα σχετικά ερωτηματολόγια.

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη. Στο πρώτο από αυτά, παρουσιάζεται αναλυτικά όλη η διαδικασία επιλογής προσωπικού, έτσι ακριβώς όπως θα έπρεπε να γίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις που αναζητούν εργαζομένους και παρουσιάζονται όλα τα στάδια από την πρώτη συνέντευξη μέχρι την τελική επιλογή.

Το δεύτερο μέρος είναι το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Πέρα από τη θεωρία, θελήσαμε να εξετάσουμε στην πράξη πώς επιλέγουν προσωπικό οι σημερινές κυπριακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις και για αυτόν το λόγο φτιάξαμε ένα ερωτηματολόγιο, στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο της ναυτιλίας.

Οι ερωτήσεις αφορούσαν σημαντικούς τομείς της επιλογής προσωπικού και ήταν χωρισμένες σε ομάδες από τις οποίες προέκυψαν και τα ανάλογα συμπεράσματα. Αφού συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο, προχωρήσαμε στην ανάλυση της κάθε ερώτησης χωριστά και στην ανάλυση των συμπερασμάτων από την έρευνα.

Η μελέτη αναδεικνύει σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν στο χώρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στις αρχές που καθορίζουν την πολιτική στον κλάδο της ναυτιλίας.

Summary

This thesis explores the theory and practice about the way that shipping companies in Cyprus choose their staff. It also expands on topics such as the selection criteria applied and the weight given to these criteria depending on the job position. Also, the thesis lists the main reasons that led Cyprus to become an international shipping center.

During the last two decades many academic articles and books have been devoted to successfully establish the conditions and views relating to the recruitment of staff in various companies, but none of them focuses on shipping. Despite the lack of reporting on this issue, we give literature regarding broader issues addressed in this study.

This study presents as realistically as possible the condition of the contemporary shipping companies in Cyprus. This thesis was written after investigation, study and evaluation of many information. We also used data from various sources for the best possible result.

My research is mainly based on primary data which have been collected through interviews and a questionnaire covering a wide range of information about the staff of the Cyprus shipping companies. We took under consideration characteristics like the number of employees, the rates of graduates, the percentage of graduates who have done studies related to shipping and the information on whether or not firms have specialized staff for personnel selection.

Unfortunately, despite the fact that I wanted to take interviews for a more complete and objective presentation, the companies were not that willing to give information. They were afraid to provide the answers and some people who eventually filled out the questionnaire asked to be anonymous.

We contacted thirty companies and asked for information, but unfortunately, only eight of them agreed to fill out the questionnaires.

The thesis includes two parts. The first part presents in detail the entire selection process which should be followed in all businesses which are looking for employees. We present all the stages from the first interview to the final selection.

The second part is the research that took place. Beyond the theory, we wanted to see in practice how to select personnel for contemporary Cyprus shipping companies, and for this reason I wrote a questionnaire asking from shipping companies to fill it out.

The questions had to do with the way the companies choose their personnel. The questions were divided into groups from which we drew conclusions. Having set out the questionnaire, I went on analyzing each question individually and I drew the conclusions.

The study leads to important conclusions which can contribute to managing human resources and can give guidelines about the policy that should be followed from the shipping industry.

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της συγγραφής αυτής της μελέτης οφείλεται στην πολύ καλή συνεργασία που αναπτύχθηκε, όσο και στην υποστήριξη της οποίας έτυχα από εργαζομένους και διευθυντές των ναυτιλιακών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα τον κ. Καραλοΐζο από την εταιρεία Stichling Hahn Hilbrich (Average Adjusters) Ltd, οι οποίοι βοήθησαν στην έρευνά μου. Επιθυμώ, προσωπικώς, όπως εκφράσω την εκτίμηση και τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στους ανθρώπους αυτούς για το χρόνο που αφιέρωσαν και για την πληροφόρηση που μου παρείχαν, αλλά και για τις προώθηση της έρευνάς μου σε στελέχη άλλων επιχειρήσεων, για τη διευθέτηση συναντήσεων και για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αυτής της έρευνας.

Επιπλέον, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Απόστολο Χριστόπουλο για τις πολύτιμες συμβουλές και εισιγήσεις που μου έδωσε για την ολοκλήρωση της μελέτης αυτής. Χωρίς τη δική του συμβολή και καθοδήγηση, αυτή η μελέτη δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και την αγάπη μου προς τη γυναίκα μου, Ζωή, καθώς και στον υιό μου Δημήτριο, για την κατανόηση που έδειξαν και τη συμπαράστασή τους όλα αυτά τα σπουδαστικά έτη, ωσότου πραγματοποιηθεί αυτό το όνειρο.

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον σύγχρονο και ανταγωνιστικό, οι ανθρώπινοι πόροι ή το ανθρώπινο δυναμικό -όπως λέγεται καλύτερα- είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας για τη λειτουργία και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος για μίαν επιχείρηση.

Είναι γεγονός πώς μία επιχείρηση χρειάζεται εγκαταστάσεις και μηχανήματα για την εκτέλεση των εργασιών της, όμως αυτά ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τί, πόσο και πώς θα συμπεριφερθούν και θα πράξουν.

Ανάλογα με τη διάθεση των εργαζομένων, την εμπειρία, το εάν μπορούν, εάν ξέρουν ή και εάν θέλουν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων, οι επιχειρήσεις είτε κλείνουν, είτε είναι ελάχιστα αποδοτικές, είτε μεγαλώνουν και αναπτύσσονται. Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που καθορίζουν την πορεία της κάθε μιας επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη μελέτη γράφτηκε με σκοπό τη διερεύνηση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, θεωρητικά αλλά και πρακτικά, εξετάζοντας ποιές από τις θεωρίες χρησιμοποιούνται από τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κύπρου και ποιά τελικά είναι τα κυριότερα κριτήρια για την τελική επιλογή των υποψηφίων.

1.1. Η Κύπρος

Η νήσος Κύπρος βρίσκεται στο βορειοανατολικό μέρος της Μεσογείου και συγκεκριμένα 380 χιλιόμετρα ανατολικά της Ελλάδας, 100 περίπου χιλιόμετρα νότια της Τουρκίας και 120 χιλιόμετρα δυτικά της Συρίας. Είναι κράτος - μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2004. Την 1η Ιανουαρίου 2008 υιοθέτησε το κοινό ευρωπαϊκό νόμισμα, το ευρώ.

Η Κύπρος κατοικείται κατά πλειοψηφίαν από Ελληνοκυπρίους, από Τουρκοκυπρίους και από ορισμένες μικρές πληθυσμιακές ομάδες όπως οι θρησκευτικές ομάδες των Μαρωνιτών, των Αρμενίων και των Λατίνων. Μετά το 1974 και την τουρκική εισβολή με τη βίαιη κατάληψη του βόρειου τμήματος του νησιού, 200.000 Ελληνοκύπριοι αναγκάστηκαν να μεταφερθούν στις ελεύθερες περιοχές, στα νότια του νησιού, ενώ οι Τουρκοκύπριοι μεταφέρθηκαν στο βορρά και δημιούργησαν μετά από εννέα έτη δικό τους «κράτος», που δεν αναγνωρίστηκε από καμμία άλλη χώρα ή διεθνή οργανισμό εκτός από την Τουρκία, με την ονομασία «Τουρκική Δημοκρατία Βόρειας Κύπρου».

Ο πληθυσμός της Κύπρου στις περιοχές που ελέγχει η Κυπριακή Δημοκρατία (ελεύθερες περιοχές), σύμφωνα με τη Στατιστική Υπηρεσία και τα στοιχεία του 2007, υπολογίζεται σε 789.300 κατοίκους.

1.2. Η Κύπρος και η θάλασσα

Η σχέση των Κυπρίων με την θάλασσα και την ναυτιλία είναι γνωστή από αρχαιοτάτων χρόνων. Από την αρχή της ιστορίας της, ο μύθος τη δένει με τη γέννηση της Αφροδίτης και την ανάδυσή της από τους αφρούς της θάλασσας.

Αναφορές συγγραφέων όπως ο Ευσέβιος και ο Ευστάθιος, σχετικά με την κυριαρχία των Κυπρίων στη Μεσόγειο τα χρόνια μετά τον Τρωικό Πόλεμο καθώς και αναφορές περί συνδρομής 150 πλοίων στην ναυμαχία της Σαλαμίνας και 220 πλοίων στην εκστρατεία του Μεγάλου Αλεξάνδρου κατά των Περσών, επιβεβαιώνουν τη σχέση της Κύπρου με τη θάλασσα.

Στην σύγχρονη ιστορία η Κύπρος βρίσκεται ακόμα στο προσκήνιο της παγκόσμιας ναυτιλίας. Σύμφωνα με το Τμήμα Εμπορικής Ναυτιλίας της Κύπρου <<http://www.mcw.gov.cy>>

το Κυπριακό Νηολόγιο βρίσκεται σήμερα στη 10η θέση του παγκόσμιου στόλου με εγγεγραμμένα 1.857 πλοία, συνολικής χωρητικότητας που ξεπερνά τα 21 εκατομμύρια τόρους. Η συνεχής αναβάθμιση του κυπριακού στόλου και των προσφερόμενων υπηρεσιών παρέχει τη δυνατότητα υψηλού επιπέδου στήριξης της διεθνούς ναυτιλίας και ενδυναμώνει την εικόνα της Κυπριακής Σημαίας ως «Σημαία Ποιότητας».

Η Κύπρος είναι ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα πλοιοδιαχείρισης παγκοσμίως. Στην επικράτειά της έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν πέραν των 60 πλοιοδιαχειριστριών εταιρειών, πολλές από τις οποίες συγκαταλέγονται στις μεγαλύτερες του είδους τους παγκοσμίως. Αυτό κατατάσσει την Κυπριακή Δημοκρατία ανάμεσα στις πέντε πρώτες χώρες παγκοσμίως, με το μεγαλύτερο αριθμό πλοιοδιαχειριστριών εταιρειών.

Το 87% των εταιρειών αυτών ελέγχονται από κυπριακά και ευρωπαϊκά συμφέροντα και σε αυτές εργοδοτούνται περίπου 40.000 ναυτικοί από τους οποίους οι 5.000 είναι Ευρωπαίοι. Ενδιαφέρον επίσης είναι και το γεγονός ότι το ποσοστό του στόλου, του οποίου η διαχείριση γίνεται από την Κύπρο -σύμφωνα με κυβερνητικούς υπολογισμούς- αποτελεί το 20% του παγκόσμιου στόλου πλοιοδιαχείρισης (περί τα 10.000 πλοία στον τομέα πλοιοδιαχείρισης παγκοσμίως).

1.3. Η Κυπριακή οικονομία

Η Κύπρος έχει οικονομία ελεύθερης αγοράς, είναι κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και, από της 1^{ης} Ιανουαρίου 2008, έχει υιοθετήσει το κοινό ευρωπαϊκό νόμισμα, το ευρώ.

Η Κύπρος, μετά την ανεξαρτησία της το 1960 και την παραλαβή μία υποανάπτυκτης οικονομίας από τους Άγγλους, παρουσίασε αλματώδη ανάπτυξη, μετατράπηκε σε μια μοντέρνα οικονομία, με σταθερή πρόοδο σε όλους τους τομείς της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας, με δυναμικές υπηρεσίες και υψηλού επιπέδου κοινωνική δομή.

Το 1974, ως συνέπεια της τουρκικής εισβολής και κατοχής (στέρψη του 70% των πλουτοπαραγωγικών πόρων, του 65% των ξενοδοχείων και τουριστικών καταλυμάτων, του 46%

της βιομηχανικής παραγωγής και του 56% της εξόρυξης μεταλλευμάτων, του κλεισίματος του Διεθνούς Αεροδρομίου Λευκωσίας και της απώλειας του Λιμανιού της Αμμοχώστου, από το οποίο διεξήγετο το 83% της συνολικής διακίνησης εμπορευμάτων), η κυπριακή οικονομία απειλήθηκε με πλήρη κατάρρευση. Παρ' όλα αυτά, η οικονομία της Κύπρου κατάφερε να ορθοποδήσει και να σημειώσει σημαντικά επιτεύγματα.

Τώρα πλέον, η Κύπρος χαρακτηρίζεται ως μία από τις πιο επιτυχημένες αναπτυσσόμενες χώρες της περιοχής, με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, με οικονομική σταθερότητα και συνθήκες πλήρους απασχόλησης.

Το κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα, με βάση στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας του κράτους, υπολογίστηκε στα €18.709 το 2007, γεγονός που φέρει την Κυπριακή Δημοκρατία σε πολύ καλό επίπεδο συγκριτικά με το μέσο όρο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης, κατά τα τελευταία έτη, ήταν 3,7%, ενώ το μέσο ποσοστό πληθωρισμού ήταν στο 2,8% και το ποσοστό ανεργίας ήταν 3,6%.

Η οικονομία της Κύπρου βασίζεται στον τριτογενή τομέα (Υπηρεσίες), ο οποίος είναι ο πιο ραγδαία αναπτυσσόμενος και η συνεισφορά του σήμερα στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν ανέρχεται στο 78,6%.

Οι πιο σημαντικοί τομείς της κυπριακής οικονομίας είναι η διαχείριση ακίνητης περιουσίας, η εκμίσθωση και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, η δημόσια διοίκηση και άμυνα, οι κατασκευές, και οι ενδιάμεσοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.

Περίπου το 80% των κερδών από το ξένο συνάλλαγμα προέρχεται από τον τουρισμό, την εξαγωγή προϊόντων, τις μεταφορές, τις διεθνείς επιχειρήσεις και τις ναυτιλιακές εταιρείες.

Η Κύπρος εξάγει, κυρίως, φαρμακευτικά προϊόντα, εσπεριδοειδή, χαλούμι, πατάτες και τσιμέντο. Τα βιομηχανικά προϊόντα αντιπροσωπεύουν περίπου το 74% των εξαγωγών εγχώριων προϊόντων και τα γεωργικά προϊόντα περίπου το 24%. Όσον αφορά τις εισαγωγές, οι πιο σημαντικές κατηγορίες είναι τα ενδιάμεσα αγαθά και οι πρώτες ύλες, καθώς και τα καταναλωτικά προϊόντα, κατηγορίες από τις οποίες η κάθε μία αντιπροσωπεύει περίπου το 30% των εισαγωγών.

1.4. Φορολογία και κίνητρα

Το 1975 η κυπριακή Κυβέρνηση άρχισε να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για τις ξένες ναυτιλιακές εταιρείες. Μία σειρά φορολογικών συμφωνιών, τις οποίες συνήψε με χώρες όπως η Ρωσία και χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, δημιούργησαν θετικό κλίμα, με αποτέλεσμα η Κύπρος να προτιμηθεί και να εξακολουθεί να προτιμάται από ένα υψηλό ποσοστό ναυτιλιακών εταιρειών, που θέλουν να δημιουργήσουν μίαν ξένη βάση ως μετοχική ή επενδυτική εταιρεία.

Τον Ιούλιο του 2002, ως μέρος του φόρου εισοδήματος Αρ.118(1) του 2002, η Βουλή ενέκρινε την ενθάρρυνση της ξένης συμμετοχής στην οικονομία της Κύπρου και τη διατήρηση ευνοϊκού περιβάλλοντος. Με βασική φορολογία επιχειρήσεων της τάξεως του 10%, που αφορούσε εγχώριες και ξένες επιχειρήσεις και επιτέλεον ένα 2% για εισφορά σε μισθολογικά γραμμάτια, που αποσκοπούσε στην μετέπειτα επιδότηση συνταξιούχων, όπως επίσης και μια ειδική συνεισφορά σχετικά με την άμυνα, όπου, στην πραγματικότητα, εφάρμοζε το συντελεστή φορολογίας επιχειρήσεων 10%, έκανε την Κύπρο πόλο έλξης για πολλές εταιρείες, αφού επρόκειτο για ένα από τα πιο χαμηλά ποσοστά φορολογίας παγκοσμίως.

Από τον Ιανουάριο του 2003, εφαρμόστηκε ένα νέο φορολογικό καθεστώς για τις πλοιοδιαχειρίστριες εταιρείες, βασισμένο στη χωρητικότητα των πλοίων που διαχειρίζεται η κάθε μία. Το φορολογικό αυτό καθεστώς εφαρμόζεται τόσο σε κυπριακές όσο και σε ευρωπαϊκές εταιρείες πλοιοδιαχείρισης που έχουν την έδρα τους στην Κύπρο. Για ένα συγκεκριμένο οικονομικό έτος, μία επιχείρηση, που ασχολείται με την πλοιοδιαχείριση, έχει την ευκαιρία να επιλέξει για να φορολογηθεί είτε σύμφωνα με την ειδική φορολογική μέθοδο με βάση τη χωρητικότητα των πλοίων της, είτε με ποσοστό 4,25%, σύμφωνα με τη φορολογία βάσει του εισοδήματος. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, διάφορα άτομα, Φυσικά και Νομικά Πρόσωπα, ή ακόμη και διεθνείς εταιρείες, να καταφύγουν στα κυπριακά εδάφη για να δημιουργήσουν υπεράκτιες εταιρείες, (off-shore στην αγγλική γλώσσα), οι οποίες απώτερο σκοπό έχουν την όσο το δυνατό μικρότερη φορολογική τους επιβάρυνση και, κατ' επέκταση, την απαλλαγή τους από φορολογία στη χώρα της μόνιμης διαμονής τους.

Το εν λόγω φορολογικό καθεστώς εγκρίθηκε και εφαρμόστηκε τον Απριλίου του 2010 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, βάσει των κανόνων της ΕΕ περί κρατικών ενισχύσεων και έχει

ισχύ μέχρι την 31η Δεκεμβρίου 2019, ενώ καλύπτει επίσης, υπό ορισμένους όρους, τα ρυμουλκά, τους βυθοκόρους και τα σκάφη πόντισης καλωδίων.

Η Κύπρος πλέον θεωρείται ως ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα διαχείρισης πλοίων παγκοσμίως.

Ως επακόλουθο των πιο πάνω ήταν και η κάθοδος στην Κύπρο εταιρειών παροχής υπηρεσιών στον τομέα της ναυτιλίας, εξέλιξη που καθιστά την Κύπρο ως το μεγαλύτερο κέντρο παροχής υπηρεσιών πλοιοδιαχείρισης στον κόσμο, με περισσότερες από 40 πλοιοδιαχειριστριες εταιρείες, που προσφέρουν κυρίως υπηρεσίες διαχείρισης πληρωμάτων και υπηρεσίες εμπορικής διαχείρισης

Κεφάλαιο 2^ο – Πριν την επιλογή υποψηφίων

Εισαγωγή

Μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες για κάθε επιχείρηση είναι η επιλογή προσωπικού και αυτό λόγω των συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων.

Η εξεύρεση του πιο κατάλληλου υποψηφίου για την πλήρωση μίας θέσης εργασίας εξακολουθεί να απασχολεί τους υπευθύνους στις επιχειρήσεις, ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει μία προκαθορισμένη μέθοδος για την εξεύρεση του καταλληλότερου προσωπικού.

Η κάθε επιχείρηση, με βάση τα δικά της στοιχεία, θα πρέπει να ορίσει ποιός θα είναι υπεύθυνος για την επιλογή, με ποιά κριτήρια θα επιλέξει ή θα απορρίψει κάποιον υποψήφιο, αλλά και να καθορίσει σαφώς τί είναι αυτό που ζητείται από το μελλοντικά εργαζόμενο στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Σε κάθε περίπτωση, η κάθε θέση εργασίας έχει διαφορετικές απαιτήσεις, οι οποίες θα πρέπει να είναι προκαθορισμένες και απόλυτα σαφείς, έτσι ώστε και ο υποψήφιος να γνωρίζει αν είναι αυτή η θέση που τον ικανοποιεί.

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται απόψεις σχετικές με την επιλογή προσωπικού. Παρουσιάζονται θέματα που αφορούν τη ρεαλιστική θέση εργασίας, την οργανωσιακή κουλτούρα, τα κριτήρια επιλογής, αλλά και τί θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη της η κάθε επιχείρηση πριν την τελική επιλογή κάποιου υποψηφίου.

2.1. Επιλογή προσωπικού

Τα προσόντα των εργαζομένων, η διάθεσή τους, η συμμετοχή τους για τη διεκπεραίωση των στόχων της επιχείρησης, ο χρόνος μέσα στον οποίο ένας εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοσθεί και να αποδώσει επαρκώς, αλλά και η εικόνα που παρουσιάζεται προς τα έξω είναι στοιχεία που θα ορίσουν τη διαδρομή που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση.

Σκοπός της επιλογής τόσο του προσωπικού που θα στελεχώσει μian επιχείρηση όσο και για την εκ των έσω προώθηση στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις, είναι η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και η αξιολόγηση υποψηφίων για την επιλογή των πλέον ικανών που θα καλύψουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα προσόντα των υποψηφίων, αλλά και τις απαιτήσεις και προδιαγραφές της κάθε θέσης εργασίας.

Η ορθή ή η λανθασμένη πρόσληψη κάποιου υποψηφίου θα έχει τον αντίστοιχο θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία της επιχείρησης. Μια σωστή επιλογή βοηθάει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και μπορεί, ουσιαστικά, να αποδώσει ένα χρήσιμο στέλεχος στο μέλλον. Αντίθετα, η λανθασμένη επιλογή στοχάζει όχι μόνον χρήμα, αφού θα πρέπει να αφιερωθούν εργατοώρες για την εκ νέου προσέλκυση και πρόσληψη υποψηφίων, ενώ, σε κάθε περίπτωση, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους βάσει ικανοτήτων, εμπειριών, εκπαίδευσης, αλλά και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να υπάρξει κατά την διάρκεια της επιλογής, έτσι ώστε η εικόνα της επιχείρησης, εικόνα που ενδεχομένως να έχει ο υποψήφιος, να μην κλονιστεί αλλά να βελτιωθεί από την όλη διαδικασία.

Όλες οι ενέργειες και συμπεριφορές των υπευθύνων θα πρέπει να είναι κόσμιες και σε καμμία περίπτωση να μην εκθέτουν την εταιρεία, ιδιαίτερη δε σημασία θα πρέπει να δίδεται κατά την απόρριψη κάποιου υποψηφίου, ενέργεια που θα πρέπει να γίνεται με σεβασμό προς την προσωπικότητά του.

Τέλος, για μian επιτυχημένη επιλογή προσωπικού, μεγάλο ρόλο έχει η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος προσωπικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων.

2.2. Πριν την επιλογή

Η αρχή είναι το ήμισυ του παντός και με το ίδιο σκεπτικό θα πρέπει να ξεκινήσει και η οποιαδήποτε διαδικασία επιλογής προσωπικού από μίαν επιχείρηση.

Η επιτυχημένη επιλογή προσωπικού δεν εξαρτάται από το εάν η επιχείρηση διαθέτει εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά η κάθε επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να έχει καθορίσει σαφώς τι είναι αυτό που ζητείται από το μελλοντικά εργαζόμενο, ποιά κριτήρια απόδοσης θεωρούνται αποδεκτά και ποιοί υποψήφιοι θα προτιμηθούν.

Αναλυτικά αναφέρονται τα πιο κύρια στοιχεία για την ορθή διαδικασία επιλογής:

1. Ποιός θα ασχοληθεί με την επιλογή και θα αναλάβει την ευθύνη για τους επιλεγόμενους υποψηφίους.
2. Η ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής της θέσης εργασίας
3. Ο καθορισμός της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης και των εργαζομένων της
4. Ο καθορισμός των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων.

2.3. Αρμόδιοι επιλογής

Με τον όρο "αρμόδιοι επιλογής" εννοούμε τα εξειδικευμένα ή μη άτομα, τα οποία θα ασχοληθούν με την επιλογή των υποψηφίων και που θα αναλάβουν την ευθύνη για τους επιλεγόμενους υποψηφίους.

Παραδοσιακά το βάρος έπεφτε στο Τμήμα Προσωπικού, όμως πλέον αυτό αμφισβητείται και παρατηρείται τώρα μία τάση εντονότερης εμπλοκής των στελεχών γραμμής στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής..

Σημαντικό πλέον ρόλο έχουν οι Διευθυντές Προσωπικού, ο ρόλος τους όμως από διοικητικός διαμορφώνεται σε περισσότερο εξειδικευμένο και προσφέρουν συμβουλές, δίδουν κατευθύνσεις, εκπαιδεύουν τα στελέχη και αξιολογούν τις διαδικασίες επιλογής, τροφοδοτώντας τα στελέχη γραμμής με όλο το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό για την εκτέλεση των διαδικασιών. Έτσι, τα στελέχη του Τμήματος Προσωπικού προτείνουν τις θεωρούμενες ως πιο αξιόπιστες μεθόδους επιλογής για κάθε συγκεκριμένη εργασία ή ομάδα εργασιών, εκπαιδεύουν

τα στελέχη γραμμής στον τρόπο διενέργειας των συνεντεύξεων, προετοιμάζουν τα πακέτα οδηγιών για όλες τις διαδικασίες επιλογής και γενικά συντονίζουν την επιλογή.

2.4 Ρεαλιστική περιγραφή θέσης εργασίας

Ένα από τα συχνότερα προβλήματα που παρατηρούνται κατά την πρόσληψη κάποιου υποψηφίου είναι η μη σαφής και ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας, με αποτέλεσμα η θέση τελικά να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των νεοπροσληφθέντων και τελικά να αποχωρούν ή να μην εργάζονται αποδοτικά, μέχρι τελικά την απόλυσή τους από την εκάστοτε επιχείρηση

Για την αποφυγή των πιο πάνω εξελίξεων, θα πρέπει κατά την παρουσίαση της θέσης να υπάρχει ρεαλιστική περιγραφή εργασίας, δηλαδή πραγματική και αντικειμενική παρουσίαση των θετικών αλλά και αρνητικών χαρακτηριστικών της θέσης.

Μια ρεαλιστική περιγραφή εργασίας βοηθάει τον υποψήφιο να καταλάβει αν η δουλειά τον ικανοποιεί προσωπικά και, έτσι, μπορεί να επιλέξει να μην τη δεχθεί και να αποκλεισθεί ο ίδιος από τη σχετική διαδικασία.

Επιπλέον, ο υποψήφιος δεσμεύεται στην απόφασή του, διότι έχει ενημερωθεί πλήρως πριν δεχθεί την δουλειά, πράγμα που σημαίνει ότι δεν έχει το δικαίωμα, ή έστω την απαίτηση, να αναθεωρήσει και να παραιτηθεί της θέσης που έλαβε, εάν προκύψει κάποιο δυσάρεστο γεγονός.

Σκοπός μιας ρεαλιστικής περιγραφής εργασίας είναι να μειώσει ή να κάνει πιο ρεαλιστικές τις προσδοκίες που έχει ένας νεοεισερχόμενος σχετικά με τη θέση εργασίας του. Μια θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει ότι η μη ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της ασυμφωνίας ανάμεσα σε αυτά που κάποιος περιμένει από μια δουλειά και σε αυτά που τελικά απολαμβάνει. Η υιοθέτηση ρεαλιστικών προσδοκιών μειώνει το κενό ανάμεσα στις προσδοκίες και την πραγματικότητα. Συνεπώς η δυσαρέσκεια μειώνεται.

Οι ρεαλιστικές περιγραφές είναι περισσότερο χρήσιμες όταν οι υπεύθυνοι προσλήψεων τις παρουσιάζουν ενωρίς στη διαδικασία επιλογής. Επίσης, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για τις δουλειές στις οποίες τείνει να υπάρχει υψηλό ποσοστό πρόωρων αποχωρήσεων και για τις σύνθετες δουλειές στις οποίες οι υποψήφιοι είναι απίθανο να έχουν μια ακριβή εικόνα για τη δουλειά ή για το επαγγελματικό πεδίο στο οποίο κάνουν αίτηση.

2.5 Οργανωσιακή κουλτούρα

Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα εννοούμε τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση και με τον τρόπο αυτόν δημιουργούνται άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς, που καθοδηγούν τις δραστηριότητες των μελών, επηρεάζουν τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας, ακόμη και τον καθορισμό των στόχων.

Μια επιχείρηση επιζητεί να προσλάβει άτομα, τα οποία ταιριάζουν με την κουλτούρα της, αφού, με τον τρόπο αυτόν, πιθανότατα να αποδώσουν καλύτερα τα προσλαμβανόμενα άτομα και ενδεχομένως να εξελιχθούν σε ικανοποιημένα και αποδοτικά στελέχη.

Εν κατακλείδι, παράγοντες, όπως η κοινωνική συμμετοχή και η προσωπικότητα, είναι στοιχεία που θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη από τους αρμόδιους επιλογής, προκειμένου να μπορέσουν να κρίνουν την καταλληλότητα ή όχι του υποψηφίου.

2.6. Κριτήρια επιλογής προσωπικού

Ποιά είναι τα κριτήρια που θα ληφθούν υπ' όψη; Είναι τα κριτήρια αυτά όμοια για όλες τις θέσεις εργασίας; Πώς καθορίζονται αυτά τα κριτήρια;

Είναι θεωρώ αντιληπτό ότι τα πιο πάνω ερωτήματα είναι πολύ βασικά για την πρόσληψη κάποιου υποψηφίου.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να ορισθούν τα κριτήρια εκείνα που θα ξεχωρίσουν ποιού θα θεωρηθούν κατάλληλοι για την επιλογή. Για αυτό τον καθορισμό, χρειάζεται μια στρατηγική, η οποία διαφέρει για κάθε κατηγορία εργασιών και σίγουρα καθορίζεται ανάλογα από την κάθε

επιχείρηση. Άλλα κριτήρια χρειάζονται για την θέση κάποιου υπαλλήλου γραφείου και άλλα για μία θέση εργάτη ή μια διευθυντική θέση.

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης, το όραμα και οι δυνατότητές της είναι τα στοιχεία που θα καθορίσουν και τα κριτήρια επιλογής. Ουσιαστικά, το Τμήμα Προσωπικού θα πρέπει να φτιάξει το προφίλ του ιδανικού υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ή τουλάχιστον να καθορίσει τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα. Η τάση, η οποία διαφαίνεται διεθνώς, με δεδομένη τη μικρή διαφορά των υποψηφίων ως προς τα τυπικά ποσοτικά προσόντα και την εφαρμοζόμενη ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, είναι τα ποιοτικά κριτήρια όπου βαραίνουν περισσότερο στη λήψη τελικής απόφασης για επιλογή.

Έργο της Διοίκησης είναι να μπορέσει να διακρίνει και να επιλέξει τα άτομα εκείνα, τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο που θα εκτελέσουν. Θα πρέπει να προβλέπει η Διοίκηση τη συμπεριφορά του ατόμου στις διάφορες καταστάσεις, με βάση τις ενδείξεις που διαθέτει σήμερα και που είναι κάπως δύσκολο να διερευνηθούν και εύκολο να μεταβληθούν στο μέλλον.

Κεφάλαιο 3^ο - Διαδικασία επιλογής

Εισαγωγή

Με τον όρο διαδικασία επιλογής υποψηφίων εννοείται το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών για τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών σχετικά με τον κάθε υποψήφιο, με τέτοιον τρόπο ώστε να βρεθεί ο καταλληλότερος για την προσφερόμενη θέση εργασίας.

Ανάλογα με τη θέση εργασίας αλλά και τον οργανισμό, τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία της επιλογής ποικίλουν. Συνήθως χρησιμοποιείται η διαδικασία του σταδιακού αποκλεισμού, όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες, που έχουν τη μορφή κριτηρίων.

Σε κάθε στάδιο λαμβάνεται απόφαση αν κάποιος υποψήφιος θα συνεχίσει τη διαδικασία ή όχι. Ο αποκλεισμός ενός υποψηφίου γίνεται πάντα μετά από περίσκεψη, έτσι ώστε να αποφεύγονται λανθασμένοι αποκλεισμοί υποψηφίων, οι οποίοι πληρούν τις προϋποθέσεις για την κενή θέση.

Κάποια από αυτά τα κριτήρια είναι η προκαταρκτική εξέταση, η αίτηση απασχόλησης, κάποιες δοκιμασίες, η συνέντευξη, η επιβεβαίωση πληροφοριών για τον υποψήφιο, πιθανόν κάποιες ιατρικές εξετάσεις και, τέλος, λαμβάνεται η τελική απόφαση για την πλήρωση της θέσης εργασίας.

Σε κάθε περίπτωση, αναφέρεται ότι η έκταση της διαδικασίας επιλογής εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από το διαθέσιμο χρόνο, αλλά και από τα χρηματικά ποσά που είναι διατεθειμένη να διαθέσει μια επιχείρηση, καθώς επίσης από τις απαιτήσεις που έχει η θέση που πρέπει να καλυφθεί.

Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά όλα τα στάδια της διαδικασίας και πόσο σημαντικό είναι το καθένα στην τελική επιλογή των υποψηφίων.

3.1. Προκαταρκτική συνέντευξη

Σε αυτό το στάδιο, οι υπεύθυνοι επιλογής καλούνται να ξεχωρίσουν τις υποψηφιότητες που ικανοποιούν τουλάχιστον τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και να κάνουν τις πρώτες απορρίψεις υποψηφίων, για να ξεκινήσει έτσι το επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Για την καταλληλότητα ή μη του υποψηφίου, συνήθως, ως πρώτο στάδιο ελέγχεται το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων. Με την ανάγνωση των βιογραφικών των υποψηφίων, οι υπεύθυνοι λαμβάνουν στοιχεία, όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, οι σπουδές και η προϋπηρεσία, στοιχεία που ουσιαστικά αποτελούν την πρώτη εικόνα του υποψηφίου.

Τα στοιχεία του βιογραφικού βοηθούν στο να αναγνωρίσει ο υπεύθυνος ή οι υπεύθυνοι πρόσληψης την ικανότητα έκφρασης του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, την ικανότητά του να τακτοποιεί τις σκέψεις του και να παρουσιάζει συγκεκριμένα ιδέες με σαφή και ξεκάθαρο τρόπο. Είναι πολύ χρήσιμα για αυτόν που θα διενεργήσει μετά τη συνέντευξη και αποτελούν χρήσιμα στοιχεία για το αρχείο της επιχείρησης.

Ένα έμπειρο στέλεχος επιλογής λοιπόν, μπορεί με την ανάγνωση του βιογραφικού ενός υποψηφίου, να κρίνει αν έχει τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση εργασίας ή αν τα προσόντα του δεν επαρκούν. Όσοι υποψήφιοι δεν πληρούν τα κατ' ελάχιστον προσόντα για τη θέση απορρίπτονται από τη συνέχεια της διαδικασίας επιλογής.

Στη συνέχεια και αφού απορριφθούν οι πρώτοι υποψήφιοι με βάση το βιογραφικό τους, καλούνται για μιαν πρώτη συνέντευξη όσοι υπολογίζεται ότι πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους. Είναι σκόπιμο, σε αυτή την πρώτη συνάντηση, να γίνει μια πρώτη γνωριμία με την επιχείρηση. Αυτό θα βοηθήσει τον υποψήφιο να πάρει μιαν πρώτη εικόνα από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και να εξετάσει κατά πόσον του ταιριάζει η κουλτούρα και η νοοτροπία της επιχείρησης, καθώς επίσης θα δώσει στον εξεταστή την δυνατότητα να καταλάβει αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση.

Στη συνέντευξη, η οποία είναι αρκετά ελεύθερη για μιαν πρώτη επαφή, μπορεί να απορριφθεί κάποιος υποψήφιος είτε γιατί δεν ικανοποίησε τους υπεύθυνους επιλογής, είτε διότι

από μόνος του αποφάσισε πως δεν τον ικανοποιεί η θέση εργασίας και παραιτείται από τη συνέχεια. Εφ' όσον έχουν απορριφθεί στο αρχικό στάδιο οι υποψήφιοι εκείνοι, των οποίων τα τυπικά προσόντα δεν επαρκούν για τη θέση, συνεχίζουν οι υπόλοιποι υποψήφιοι, οι οποίοι ουσιαστικά διαθέτουν όλα τα απαιτούμενα προσόντα, πράγμα που σημαίνει πως τη διαφορά θα κάνει η προσωπικότητα του κάθε υποψηφίου και τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Πάντα υπάρχουν μερικοί υποψήφιοι που από την αρχή, άτυπα βέβαια, ξεχωρίζουν με το βιογραφικό τους και μόνον, είτε επειδή έχουν μιαν αρκετά καλή προϋπηρεσία, είτε λόγω μίας πολύ καλής ακαδημαϊκής εμπειρίας, αναλόγως του τί θεωρεί πιο σημαντικό κριτήριο η εκάστοτε επιχείρηση.

Μπορεί όμως αυτοί οι υποψήφιοι να απορριφθούν ενωρίς στη διαδικασία, διότι ο χαρακτήρας τους δεν ικανοποίησε τους αρμόδιους επιλογής, ενώ, αντίθετα, συμβαίνει στην πράξη, οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώνουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν απολύτως όλες τις τυπικές προϋποθέσεις έχει ωστόσο κάποια πολύ θετικά στοιχεία. Εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία, οι εξεταστές επιτρέπουν στον υποψήφιο να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Ένας κατάλληλος υποψήφιος λοιπόν, εκτός από τα τυπικά προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει, θα πρέπει να είναι σε θέση να πλασάρει σωστά τον εαυτό του, για να καταφέρει να πείσει τους υπευθύνους για τις προσλήψεις ότι αποτελεί την καλύτερη επιλογή.

3.2. Αίτηση απασχόλησης

Από όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς το στάδιο της συνέντευξης, ζητείται η συμπλήρωση ενός έντυπου, το οποίο συμπληρώνεται με σκοπό να παρθούν επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τον κάθε υποψήφιο, κάτι που θεωρείται ως περισσότερο αντικειμενική μέθοδος συγκέντρωσης πληροφοριών, παρά από το βιογραφικό σημείωμα, διότι όλοι οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις.

Σε πολλές περιπτώσεις, το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ, με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους, για πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική συσχέτιση των διαφόρων αυτών ερωτήσεων, της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας, στη δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές.

Δίνεται μια αξία σε κάθε παράγοντα, όπως το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η ηλικία, το φύλο και αυτοί οι βαθμοί συγκρίνονται με αυτούς εκείνων που προηγουμένως έχουν προσληφθεί και εκείνων που έχουν ικανοποιητική απόδοση. Ο σχεδιασμός του εντύπου της αίτησης, την οποία πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί κυρίως δύο στόχους.

1. Κατά πρώτο λόγο, εξυπηρετεί στην παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων, ούτως ώστε να επιλεγθούν κάποιοι από αυτούς, οι οποίοι θα κληθούν να δώσουν συνέντευξη ή και να περάσουν γραπτές δοκιμασίες.

2. Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά τη διαδικασία επιλογής, σε περίπτωση που τελικά ο υποψήφιος προσληφθεί.

Αφού ολοκληρωθεί και αυτό το κομμάτι της διαδικασίας, όπως είναι αναμενόμενο, γίνεται η δεύτερη απόρριψη και, με βάση τις απαντήσεις, απορρίπτονται όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης.

Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που παρέχονται από τις αιτήσεις πρόσληψης είναι πραγματικές και μπορούν να επιβεβαιωθούν, ωστόσο αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι ένα ποσοστό, που κυμαίνεται από το 20% ως το 50% των υποψηφίων, παρέχει ψευδείς πληροφορίες ή «παραφουσκώνει» διάφορα προσόντα του, επομένως η επιβεβαίωση των πληροφοριών από εξωτερικές πηγές αποτελεί επιβεβλημένη λύση.

Η διαδικασία που ακολουθείται βέβαια όσον αφορά την αίτηση απασχόλησης διαφέρει, όπως είναι φυσικό, από επιχείρηση σε επιχείρηση και από θέση σε θέση, στις μικρές επιχειρήσεις και, για θέσεις εργασίας ανειδίκευτου προσωπικού, δεν είναι απαραίτητο η αίτηση απασχόλησης να είναι έντυπη ή μεγάλης έκτασης, αρκεί να ζητούνται οι βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για θέσεις στελεχών, εφοπτικών, επιστημόνων, και επαγγελματιών είναι σκόπιμο η αίτηση να είναι έντυπη και να περιλαμβάνει αρκετές ερωτήσεις, κάποιες δε μεγάλες επιχειρήσεις κρίνουν σκόπιμο να έχουν διαφορετικό έντυπο αίτησης, αναλόγως της κατηγορίας της θέσης.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις, εκτός από την αίτηση απασχόλησης, χρησιμοποιούν και τα βιογραφικά στοιχεία του υποψηφίου. Με τον όρο βιογραφικά στοιχεία ή βιοδεδομένα, αναφερόμαστε σε κάθε είδους προσωπική ιστορία, εμπειρία ή πληροφορία σχετικά με την εκπαίδευση του ατόμου. Κάποιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα βιογραφικά στοιχεία αποκλειστικά ή ως συμπλήρωμα στα έντυπα αίτησης. Αυτά τα βιογραφικά ερωτηματολόγια μπορεί να είναι πολύ πιο λεπτομερειακά από τα έντυπα αίτησης και να βαθμολογούνται με βάση "κλειδιά" που έχουν αναπτυχθεί με πολύπλοκες στατιστικές μεθόδους. Τα ερωτηματολόγια μπορεί να συμπεριλαμβάνουν ερωτήσεις όπως «επισκευάζατε ποτέ κάποιες μηχανικές συσκευές σπίτι σας;» ή «ως παιδί συλλέγατε γραμματόσημα;» Οι έρευνες έχουν καταγράψει την υψηλή εγκυρότητα και προβλεπτική αξία των βιογραφικών ερωτήσεων.

Μιαν παραλλαγή της μεθόδου των βιογραφικών στοιχείων αποτελεί η μέθοδος της καταγραφής προηγούμενων επιτυχιών, η οποία χρησιμοποιείται στην περίπτωση που αξιολογούνται οι υποψήφιοι με σχετική εμπειρία πάνω σε τεχνικές και επαγγελματικές δουλειές. Οι υποψήφιοι απαντούν σε μία σειρά ερωτήσεων, που έχουν σχέση με την προηγούμενη εργασιακή τους εμπειρία, με απαντήσεις του τύπου «δεν έχω κάνει ποτέ αυτή την εργασία», ή «την έχω κάνει κάτω από επίβλεψη», ή «την έχω κάνει μόνος μου». Η μέθοδος βασίζεται στην υπόθεση, εάν οι υποψήφιοι για μια θέση έχουν προηγούμενη σχετική εμπειρία, μπορεί να προβλέψουν σχετικά καλά τη μελλοντική τους εργασιακή απόδοση.

3.3. Δοκιμασίες

Στην προσπάθεια να υπάρξει ένας επιστημονικός τρόπος επιλογής προσωπικού, με σκοπό την πιο ορθή πρόβλεψη της καταλληλότητας κάποιου υποψηφίου για την πλήρωση κάποιας θέσης εργασίας, χρησιμοποιούνται διάφορα τεστ ή ψυχομετρικά εργαλεία μέτρησης. Τα τεστ αυτά έχουν θεωρητικά τη δυνατότητα να κάνουν μια πρόβλεψη για το πόσο καλά μπορεί να ανταποκριθεί κάποιος στις απαιτήσεις τις εργασίας.

Βασικό κριτήριο για την αποδοχή ή χρήση κάποιου τεστ είναι το εάν δίδει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και εάν έχει τη δυνατότητα να μετρά τα στοιχεία και χαρακτηριστικά του υποψηφίου που ενδιαφέρουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ένα κατάλληλο τεστ αποτελεί άμεσο και αντικειμενικό μέτρο σύγκρισης των υποψηφίων και, αφού δεν παρεμβάλλεται ο ανθρώπινος παράγοντας, θα πρέπει να παρέχει σαφείς μετρήσεις και συγκρίσιμα δεδομένα, σε εκείνα τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων που έχουν κριθεί απαραίτητα και σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των δοκιμασιών αυτών είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα του υποψηφίου που δεν μπορούν να ανακαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με την αίτηση απασχόλησής του. Τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση και αξιολόγηση των γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τί μπορεί να κάνει ο υποψήφιος καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης. Ακόμη λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται.

Το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος για την διεξαγωγή του αποτελούν επίσης κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ. Εδώ ο οικονομικός παράγοντας παίζει για άλλη μια φορά σημαντικό ρόλο, καθώς τα ποσά που καλείται να πληρώσει η επιχείρηση, όπως και ο χρόνος που καταναλώνουν τα στελέχη επιλογής πρέπει να ληφθούν υπ' όψη πριν τη χρήση ενός συγκεκριμένου τεστ.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι στην αγορά υπάρχουν δεκάδες τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει το πιο κατάλληλο για αυτή.

Πολλές επιχειρήσεις ωστόσο αναπτύσσουν και εφαρμόζουν το δικό τους τεστ. Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί, για τα γραπτά ιδίως τεστ, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή των υποψηφίων, σε κάθε περίπτωση όμως τα τεστ αυτά δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας για την πρόσληψη ή όχι κάποιου υποψηφίου, καθώς η επιχείρηση αναζητεί έναν υποψήφιο που θα πληροί όλες τις προϋποθέσεις για την κενή θέση, οι δε πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ, θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση, καθώς και από τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου.

3.3.1 Τεστ γνωστικών ικανοτήτων

Τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων μετρούν την ικανότητα που έχει ένα άτομο να κάνει κάτι. Ένας μεγάλος αριθμός μελετών έχει δείξει ότι η γενική γνωστική ικανότητα συνδέεται στενά με την επιτυχημένη απόδοση στις περισσότερες δουλειές. Παρ' όλα αυτά, είναι φανερό ότι το πρωταρχικό σημείο προσοχής είναι το άτομο και τα χαρακτηριστικά του. Η καθημερινή εμπειρία δείχνει ότι δεν είναι όλοι οι άνθρωποι το ίδιο κατάλληλοι για όλες τις δουλειές.

Οι διαφορές μεταξύ τους, σχετικά με τις ικανότητες και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, δηλώνει ότι μερικοί άνθρωποι τα καταφέρνουν καλύτερα σε ορισμένες θέσεις διότι ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά τους, ενώ μπορεί να αποτύχουν σε κάποιες άλλες που δεν τους ταιριάζουν. Στη θεωρία, η χρήση των τεστ γνωστικής ικανότητας στην επιλογή προσωπικού έγκειται στο γεγονός ότι η γενική πνευματική ικανότητα αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να επεξεργάζεται, να αποθηκεύει και να επαναφέρει με τη μνήμη του πληροφορικό υλικό. Τα τεστ, που κατασκευάζονται από ειδικούς ψυχολόγους, έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν αν οι υποψήφιοι διαθέτουν αυτή την ικανότητα ή όχι.

Όσον αφορά τα πρακτικά ζητήματα που συνδέονται με τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων, πρέπει να τονισθεί ότι αποτελούν ένα μέσο απόκτησης ενός δείγματος για την συμπεριφορά κάποιου. Τα τεστ είναι σταθερά όσον αφορά το περιεχόμενο, τη διεξαγωγή και τη βαθμολόγησή τους. Αυτό σημαίνει ότι, κάθε φορά που διεξάγεται ένα τεστ, οι ερωτήσεις είναι παρόμοιες ή τουλάχιστον ισοδύναμες. Οι κανόνες σχετικά με τη βαθμολόγηση είναι ίδιοι, καθώς και ο τρόπος διεξαγωγής, ενώ όλοι οι υποψήφιοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και στον ίδιο χρόνο καθώς επίσης δέχονται και τις ίδιες οδηγίες.

Έτσι, ένα τεστ θα πρέπει να μετράει αυτές τις ικανότητες που εμείς θέλουμε να αξιολογήσουμε, να δίδει σταθερά αποτελέσματα όσες φορές και αν το γράψει κάποιος, να έχει δοκιμασθεί σε μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων, καθώς επίσης να έχει επιδείξει καλά αποτελέσματα σε προηγούμενες περιπτώσεις χρησιμοποίησής του. Τα πιο γνωστά τεστ γνωστικών ικανοτήτων είναι:

- Το τεστ νοημοσύνης και γενικής πνευματικής ικανότητας

- Τα ειδικά τεστ ικανότητας

3.3.2 Τεστ νοημοσύνης και γενικής πνευματικής ικανότητας

Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ο οποίος δημιούργησε ένα τεστ για την κατάταξη των παιδιών στο σχολείο, ανάλογα με την ικανότητά τους να μαθαίνουν να επιτυγχάνουν στη σχολική τους εργασία. Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με έναν ακριβή ορισμό του όρου νοημοσύνη, όμως τα τεστ αυτά έχουν απομονώσει ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων, τις οποίες και καταφέρνουν να μετρούν με επιτυχία.

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο, που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου, οι ικανότητές του στην κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση καθώς και στην ικανότητά του να μαθαίνει. Διάφοροι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μίαν ποικιλία υπαλληλικών ασχολιών, εποπτικών έργων, δεξιοτήτων σε μηχανές και σε εργασία με μηχανές γραφείου.

Τα πιο γνωστά τεστ αυτού του είδους, που κυκλοφορούν στην αγορά, είναι τα αμερικάνικα General Aptitude Test Battery (GATB), το Scholastic Aptitude Test (SAT), καθώς και το Graduate Management Aptitude Test (GMAT). Πολύ διαδεδομένο τον τελευταίο καιρό είναι και το γνωστό IQ τεστ, που μετρά τη γενική εξυπνάδα ή το δείκτη νοημοσύνης του υποψηφίου. Οι υποστηρικτές αυτών των τεστ νοημοσύνης λένε πως αποτελούν έναν καλό δείκτη πρόβλεψης για την απόδοση του υποψηφίου, για μια μεγάλη σειρά εργασιών.

3.3.3 Ειδικά τεστ ικανότητας

Είναι τεστ κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει έναν ειδικό τύπο εργασίας. Π.χ. τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του

χειριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευομένων και άλλων υπαλλήλων για διάφορα τεχνικά έργα και επαγγέλματα.

Τέτοια τεστ είναι τα Bennet test of mechanical comprehension, Purdue mechanical adaptability test καθώς και το Science research test. Υπάρχουν τεστ που μετράνε ικανότητες, όπως δεξιότητα του χειριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χειριού – ματιού, δοκιμασίες χρήσιμες για επιλογή εργατών σε έργα όπου απαιτείται ημι-ειδικευμένο προσωπικό, ή σε εργασίες που έχουν να κάνουν με συναρμολόγηση οποιουδήποτε είδους τεχνικού εξοπλισμού. Από έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στη χρησιμοποίηση των χειριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά και ηλεκτρονικά επαγγέλματα.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστ ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής, σημασίας λέξεων κ.λ.π. Τρία από τα σπουδαιότερα τεστ αυτής της κατηγορίας είναι τα Sra Clerical Aptitudes, The Minnesota Clerical Test καθώς και το The Short Employment Tests.

3.3.4. Τεστ απόδοσης

Είναι από τα πιο απλά είδη τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει κάποια δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα τεστ γνώσεων πάνω στη συγκεκριμένη εργασία, τεστ τα οποία μετρούν τις γενικές, αλλά κυρίως τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να εκτελέσει μίαν εργασία. Συνήθως αυτά τα τεστ χρησιμοποιούνται από τις δημόσιες υπηρεσίες και περιλαμβάνουν ερωτήσεις και ασκήσεις που σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη θέση.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα λεγόμενα τεστ εκτέλεσης εργασίας, στα οποία ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος της εργασίας για να διαπιστωθεί αν έχει ταλέντο να κάνει αυτήν τη δουλειά. Χρησιμοποιείται κυρίως για υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχοϋπαλλήλους, τέλες τραπεζών, χειριστές μηχανημάτων αλλά και για πιλότους και διοικητικούς. Το τεστ αυτό είναι πιο αξιόπιστο και πιο

αντικειμενικό, σε σχέση με τα ερωτηματολόγια, αφού παρέχει τη δυνατότητα να διαπιστωθεί στην πράξη η ικανότητα του υποψηφίου στο να κάνει τη συγκεκριμένη δουλειά. Το βασικό μειονέκτημά του είναι αφ' ενός η δυσκολία να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα για κάθε εργασία και αφ' ετέρου ότι δεν είναι εφαρμόσιμο για όλες τις εργασίες, ή είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοσθεί για τις θέσεις εργασίας ανώτερων στελεχών.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, δεν υπάρχουν στην αγορά τεστ για μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε επιχείρηση υπάρχουν ειδικές και διαφορετικές εργασίες οι οποίες εκτελούνται, έτσι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να συντάξει το δικό της τεστ παίρνοντας σαν βάση δείγματα της πραγματικής εργασίας και ζητώντας από τους υποψηφίους να δείξουν τις γνώσεις τους. Επειδή αυτές οι δοκιμασίες έχουν προκύψει απευθείας από μίαν πλήρη ανάλυση έργου και ελέγχονται συστηματικά από ειδικούς, θεωρείται πως έχουν μίαν από σημείου προς σημείο αναλογία με τη δουλειά και μεγάλη εγκυρότητα ως προς το περιεχόμενό τους. Οι δοκιμασίες αυτού του είδους αποτελούν μίαν από τις δημοφιλέστερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για εργασιακούς σκοπούς.

3.3.5 Τεστ εκπαιδευσιμότητας

Τα τεστ εκπαιδευσιμότητας χρησιμοποιούνται για δουλειές, στις οποίες ο υποψήφιος δεν αναμένεται να κατέχει τις ικανότητες όταν κάνει αίτηση πρόσληψης. Το πρώτο μέρος της διαδικασίας αποτελείται από μια σταθερή περίοδο προσοχής οδηγιών, κατά την οποία ο εκπαιδευτής κάνει μίαν εισαγωγή της εργασίας, εξηγεί και επιδεικνύει κάθε βήμα και δίδει κατευθύνσεις προς τον εκπαιδευόμενο, ενώ αυτός πραγματοποιεί την εργασία. Το δεύτερο μέρος είναι το τεστ, κατά το οποίο ο υποψήφιος πραγματοποιεί την εργασία αρκετές φορές, χωρίς να δέχεται οδηγίες. Ο εκπαιδευτής παρατηρεί και καταγράφει τα λάθη. Στο τέλος της προκριματικής περιόδου, ο εκπαιδευτής αξιολογεί τη συνολική εκπαιδευσιμότητα του υποψηφίου.

Τα πλεονεκτήματα των τεστ εκπαιδευσιμότητας είναι ότι το ότι η επιτυχία σε αυτά σχετίζεται με την επιτυχία στην ίδια τη δουλειά, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμη και για μικρό αριθμό υποψηφίων, αποτελούν μια μέθοδο που γίνεται εύκολα αντιληπτή από τους υποψηφίους και είναι αποδεκτή από τους ίδιους, αφού όσοι δεν έχουν καλή απόδοση σε αυτά

κατανοούν ευκολότερα την ενδεχόμενη απόρριψή τους. Τέλος, από τη στιγμή που έχουν ενσωματωθεί σε αυτά σημαντικά στοιχεία της καθημερινής δουλειάς, αποτελούν μια ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας που επιτελείται σε μιαν επιχείρηση. Στα μειονεκτήματά τους περιλαμβάνεται ο χρόνος και το κόστος δημιουργίας και πραγματοποίησής τους, η ανάγκη για χρήση εξοπλισμού, ειδικών εγκαταστάσεων κ.λ.π.

3.3.6 Τεστ ενδιαφερόντων

Είναι ερωτηματολόγια για το τί αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με τα επαγγέλματα, χόμπι και ψυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση πίσω από αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων για αυτούς που είναι επιτυχημένοι σε ένα επάγγελμα και πως, όταν κάποιος επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι απασχολούμενοι σε αυτό επιθυμούν, τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται για αυτό το είδος εργασίας.

Το The Strong Vocational Interest Blank, που πρωτοδημοσιεύθηκε το 1927, είναι το γνωστότερο τεστ αυτού του είδους και περιέχει 400 ερωτήσεις, των οποίων οι απαντήσεις είναι της μορφής «μου αρέσει – δεν μου αρέσει – αδιαφορώ». Άλλο τεστ ενδιαφερόντων είναι το Kuder Preference Record, που βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων, όπως μηχανικά ενδιαφέροντα, αριθμητικά, επιστημονικά, ενδιαφέροντα για πειθώ, ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικές υπηρεσίες και υπαλληλικά ενδιαφέροντα.

Για πολλά δε επαγγέλματα, με βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα, έχουν δημιουργηθεί προφίλ επαγγέλματος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων απαραίτητων για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σε αυτά τα τεστ ο υποψήφιος μπορεί να εξαπατήσει τον εξεταστή, αυτά φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

3.3.7 Τεστ καταστάσεων

Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται το άτομο σε μιαν κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι, οι οποίοι

καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίδεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν το πώς συνεργάζονται αυτά τα άτομα μεταξύ τους, ποιός είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιός ήταν ο πιο πειστικός κ.λ.π. Ταυτόχρονα μετριέται και η δεξιότητά τους σε διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτού του είδους το τεστ χρησιμοποιείται συνήθως στη διαδικασία της επιλογής για θέσεις στελεχών ή διοικητικές θέσεις, που είναι και οι θέσεις με τις μεγαλύτερες απαιτήσεις.

Άλλος τύπος του τεστ αυτού είναι το τεστ των εισερχομένων, που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις που υποτίθεται πως βρίσκονται στον φάκελο των εισερχομένων του στελέχους και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν, αν τοποθετούνταν στη συγκεκριμένη θέση, δηλαδή να γράψουν απαντήσεις, να ετοιμάσουν εκθέσεις για την ανώτερη διοίκηση κ.λ.π. Η ίδια μέθοδος τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις προαγωγής.

3.3.8 Τεστ προσωπικότητας

Όσον αφορά τα θεωρητικά στοιχεία της αξιολόγησης της προσωπικότητας, η εφαρμογή μιας τεχνικής ανάλυσης των απαντήσεων ατόμων σε ερωτήσεις, σχετικά με την τυπική συμπεριφορά που επιδεικνύουν, έχει οδηγήσει στην αναγνώριση ενός αριθμού παραγόντων που υπόκεινται της ανθρώπινης προσωπικότητας. Έτσι, για παράδειγμα, ο Eysenck αναγνώρισε τρεις πρωταρχικούς παράγοντες, εξωστρέφεια, νευρωτισμό και ψυχωτισμό, ενώ ο Cattell δημιούργησε ένα μοντέλο που περιλάμβανε δεκαέξι παράγοντες της προσωπικότητας.

Το μοντέλο όμως για το οποίο υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή και ομοφωνία είναι αυτό που δημιούργησε ο Digman, δηλαδή το μοντέλο των πέντε μεγάλων παραγόντων. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής: *εξωστρέφεια*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι κοινωνικό, *νευρωτισμός*, ο βαθμός που ένα άτομο είναι συναισθηματικά σταθερό, *ενδιαφέρον για νέες εμπειρίες*, δηλαδή ο βαθμός που κάποιος είναι ευέλικτος, ανοιχτόμυαλος και θετικός, *συνειδητότητα*, ο βαθμός οργάνωσης και μεθοδικότητας και τέλος *συμφωνητικότητα*, δηλαδή ο βαθμός που ένα άτομο επιδεικνύει αισθήματα ζεστασιάς και συμπόνιας προς τους άλλους.

Με ειδικές δοκιμασίες, που έχουν κατασκευασθεί από ψυχολόγους, είναι εφικτό να αναγνωρισθεί και ταυτόχρονα να μετρηθεί ο βαθμός ύπαρξης των παραγόντων που θεωρούνται ότι αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της προσωπικότητας των ανθρώπων. Πρακτικά, τα τεστ προσωπικότητας σε αντίθεση με τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων, δεν έχουν σωστές απαντήσεις. Ο σκοπός τους είναι να πάρουν από τους υποψήφιους, αυτοπεριγραφικές απαντήσεις.

Τα εργαλεία μέτρησης της προσωπικότητας θα πρέπει να αναπτύσσονται με προσοχή και δεν έχουν καμμία σχέση με τα τεστ που μπορεί κάποιος να βρει σε ένα περιοδικό ή μίαν εφημερίδα. Τα τεστ, που χρησιμοποιούνται στην επιλογή του προσωπικού, αποτελούν σειρές από αντικειμενικά βαθμολογούμενες απαντήσεις ή δηλώσεις στις οποίες ο υποψήφιος απαντά "ναι", εφ' όσον η δήλωση είναι αυτοπεριγραφική και "όχι", εφ' όσον δεν είναι αυτοπεριγραφική.

Μερικά τεστ προσωπικότητας είναι πολύ μεγάλα σε μέγεθος και θέτουν πολύ προσωπικές ερωτήσεις αναφορικά με θρησκευτικές πεποιθήσεις, σεξουαλικές σχέσεις και άλλα μη σχετικά με την εργασία θέματα, που κάποιος, που διενεργεί τη συνέντευξη, δεν θα σκεφτόταν σε καμμίαν περίπτωση να ερωτήσει. Οι υποψήφιοι πολύ δικαιολογημένα θα αισθανθούν ότι η ιδιωτική τους ζωή παραβιάζεται.

Σωστά ανεπτυγμένα τεστ προσωπικότητας συγκεντρώνουν ένα σημαντικό αριθμό ερωτήσεων, προκειμένου να δημιουργήσουν αξιόπιστα αποτελέσματα πάνω στις διαστάσεις της προσωπικότητας. Υπάρχουν πολλά καλά τεστ προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού, όπως για παράδειγμα τα παρακάτω: Occupational Personality Questionnaire, Sixteen PF, Eysenk Personality Questionnaire, NEO Personality Inventory και άλλα. Τα περισσότερα προσφέρουν αποτελέσματα πάνω σε μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως είναι η κυριαρχία, η αυτοπεποίθηση, η αυταρχικότητα, ο νευρωτισμός και η ανεξαρτησία.

Σήμερα, τα τεστ προσωπικότητας θεωρούνται ότι έχουν μεγάλη εγκυρότητα στην πρόβλεψη της επαγγελματικής επιτυχίας απ' ό,τι στο παρελθόν, χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι πλησιάζουν την εγκυρότητα των τεστ γνωστικών ικανοτήτων, ή ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως τα αποκλειστικά κριτήρια για σκοπούς επιλογής χωρίς τη συνδρομή άλλων μεθόδων. Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους, εξ αιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας, παρά γιατί στερούνται ικανότητας.

Έτσι, ένας υπάλληλος, καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο, μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή μπερδεμένος συναισθηματικά και έχει νοοτροπία που εμποδίζει την απόδοση στην εργασία και την συνεργασία. Αυτό, διότι κάποιος μπορεί να έχει μια μηχανική ικανότητα, αλλά να μην μπορεί να ακολουθήσει και να εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής – ψυχικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα διοικητικά τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ δειγμάτων εργασίας, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους. Σαν αποτέλεσμα, τώρα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη. Υπάρχουν γραφεία που ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας.

Επιδιώκουν δε αυτά τα τεστ να διαπιστώνουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του στις διαπροσωπικές σχέσεις. Εκφράζονται δε αυτές οι ιδιότητες με την ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η δυσπιστία.

3.3.9 Κέντρα αξιολόγησης

Ο όρος "κέντρο αξιολόγησης" δηλώνει μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία περιλαμβάνει ένα σύνολο από επιμέρους μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και την επιλογή προσωπικού. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις τόσο για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας όσο και για εσωτερικές αποφάσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και προαγωγή των εργαζομένων και ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών.

Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν στην αναγνώριση και αξιολόγηση των χαρακτηριστικών, τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με την αναμενόμενη μελλοντική επίδοση του υποψηφίου στα καθήκοντά του. Πιο συγκεκριμένα, συνδυάζουν μίαν

ποικιλία από μεθόδους, βασισμένες σε πολλές διαστάσεις, που εκτιμούν τις ικανότητες, τη συμπεριφορά, την προσωπικότητα και τη διάθεση για απόδοση των υποψηφίων. Μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνει όλες ή κάποιες από τις παρακάτω μεθόδους, ενώ διαφορετική βαρύτητα αποδίδεται σε καθεμιά, ανάλογα με τη θέση προς κάλυψη και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

- Ομαδικές συζητήσεις
- Ομαδικές δραστηριότητες
- Παρουσιάσεις
- Ασκήσεις και δείγματα εργασίας
- Συνεντεύξεις
- Ψυχομετρικά τεστ

Για τον ακριβή συνδυασμό των επιμέρους τεχνικών αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν, δεν υπάρχει γενικό υπόδειγμα ή πρότυπο, καθώς εξαρτάται από τις ιδιαίτερες ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τόσο της επιχείρησης όσο και της θέσης. Καθώς πρόκειται για αρκετά σύνθετη πρακτική, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν προβλήματα κατά το σχεδιασμό ή την εφαρμογή τους, οπότε είναι χρήσιμο να ζητείται η συμβουλή κάποιου ειδικού. Πολύ βασικά σημεία για την δομή και την λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης αποτελούν τα ακόλουθα:

- Σαφής ορισμός των αντικειμενικών στόχων της διαδικασίας
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης
- Σχεδιασμός κατάλληλων εντύπων για την καταγραφή των επιδόσεων των υποψηφίων, σύμφωνα με παραπάνω κριτήρια
- Σχετική εκπαίδευση των αξιολογητών, οι οποίοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δραστηριότητες

Σχετικά με τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες αξιολογούνται οι υποψήφιοι, είναι σκόπιμο:

- Οι υποψήφιοι να γνωρίζουν εκ των προτέρων τί πρόκειται να συμβεί, έτσι ώστε ενδεχομένως να αρνηθούν να λάβουν μέρος.
- Να αποφεύγονται τα απρόοπτα συμβάντα για τους αξιολογούμενους και η υπερβολική ανάμειξη των αξιολογητών σε ορισμένες από τις δραστηριότητες.
- Να αποφεύγεται η παρατήρηση της συμπεριφοράς των υποψηφίων σε ανεπίσημες στιγμές.
- Η ατμόσφαιρα να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη και οι συνθήκες άνετες.
- Να δίδεται κατάλληλη επαναπληροφόρηση στους υποψήφιους σχετικά με την επίδοσή τους στο τέλος.

Μετά το τέλος της διαδικασίας, πρέπει να γίνεται εκτίμηση του βαθμού στον οποίο επιτεύχθηκαν οι αντίστοιχοι στόχοι. Αυτό επαληθεύει τα αποτελέσματα αξιολόγησης και συμβάλλει στην βελτίωση αντίστοιχων μελλοντικών προσπαθειών.

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι πολύ δαπανηρή πρακτική, ειδικά αν ληφθεί υπ' όψη ότι η συνήθης διάρκεια είναι από μια ως τρεις ημέρες και ότι υπάρχει κατά μέσο όρο ένας αξιολογητής για κάθε δύο υποψηφίους. Συνεπώς, κρίνονται χρήσιμα και χρησιμοποιούνται μόνον όταν αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας και επίσης έναν ικανό αριθμό υποψηφίων. Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό των κέντρων αξιολόγησης είναι ότι, λόγω της συμμετοχής πολλών υποψηφίων, επιτρέπουν την ανάδειξη και παρατήρηση ικανοτήτων σχετικών με τις διαπροσωπικές επαφές.

3.3.10 Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα

Το σχήμα των γραμμάτων, το μέγεθος και η απόσταση μεταξύ τους εξετάζονται από ειδικούς γραφολόγους για να προσδιορισθεί η προσωπικότητα, η εξυπνάδα, η δημιουργικότητα, η ενεργητικότητα, οι οργανωτικές ικανότητες, η αυτοεκτίμηση και οι επιχειρηματικές τάσεις του υποψηφίου. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα αυτού του τεστ είναι μικρή και η ορθότητα των αξιολογήσεων εξαρτάται από την ικανότητα του γραφολόγου. Χρησιμοποιείται σε χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής. Είναι σχετικά οικονομικό και απαιτεί ελάχιστο χρόνο για να

εκτελεσθεί (λίγα λεπτά για κάθε υποψήφιο να γράψει μια πρόταση για το άτομο του) και είναι συγκριτικά καλύτερος δείκτης της προσωπικότητάς του υποψηφίου από άλλα ψυχολογικά τεστ.

Στη Γαλλία, το 73% των μεγάλων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αυτό το τεστ, σε κάποιο βαθμό για τους υποψηφίους διοικητικών θέσεων, ενώ το 17% το χρησιμοποιούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αντίθετα το 97% των αγγλικών επιχειρήσεων δεν το χρησιμοποιούν σχεδόν ποτέ, ενώ στην Αμερική χρησιμοποιείται ελάχιστα.

3.3.11 Ανιχνευτής αλήθειας

Πρόκειται για μια μηχανική μέθοδο με την οποία επιδιώκεται να εξακριβωθεί αν ο υποψήφιος ψεύδεται σε όσα λέει σε σχέση με το βιογραφικό του ή έχει την τάση να λέει ψέματα. Ο υποψήφιος «καλωδιώνεται», του γίνονται ερωτήσεις και μετριέται η εφίδρωση, η αρτηριακή του πίεση, η αλλαγή στον ρυθμό αναπνοής κ.λ.π.

Το τεστ αυτό χρησιμοποιείται κυρίως από τις κρατικές μυστικές υπηρεσίες, την αστυνομία, τις ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής προσωπικής ασφάλειας και προστασίας περιουσιακών στοιχείων και στις φαρμακευτικές εταιρείες. Για τις άλλες επιχειρήσεις έχει ουσιαστικά απαγορευτεί (στην Ευρώπη και στην Αμερική) να χρησιμοποιείται, για λόγους ηθικής αλλά και σεβασμού της προσωπικότητας του υποψηφίου.

3.3.12 Τεστ τιμιότητας και ακεραιότητας

Πρόκειται για μια σειρά γραπτών ερωτήσεων στις οποίες οι υποψήφιοι απαντούν με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ. Αν και η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του τεστ δεν είναι μεγάλη, εντούτοις χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις (κυρίως στα πολυκαταστήματα) για να αποτρέπονται οι αυριανοί υπάλληλοι να προβούν σε πράξεις κλοπής και κυρίως για να μειωθεί ο αριθμός των υποψηφίων που δεν αισθάνονται 100% σίγουροι ότι δεν θα προβούν σε πράξεις κλοπής. Η δομή του ερωτηματολογίου είναι τέτοια (π.χ. ειδικές ερωτήσεις, βαθμολογία ερωτήσεων, επαναλαμβανόμενες με διαφορετικό τρόπο ερωτήσεις) που δύσκολα μπορεί κανείς να περάσει επιτυχώς αυτό το τεστ, ακόμα και αν υπολογιστεί εκ των προτέρων ποια θα είναι η σωστή απάντηση.

3.4. Συνέντευξη

Η συνέντευξη μπορεί να θεωρηθεί ως μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιλογής. Μετά την εξέταση του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου, ο υπεύθυνος επιλογής και αφού πληρεί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις που έχει ορίσει η επιχείρηση για την θέση εργασίας τότε καλείτε σε μία πρώτη συνέντευξη.

Σε αυτή την φάση γίνεται μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η συνέντευξη είναι μία απλή και πρακτική μέθοδος, μπορεί να δημιουργήσει θετική εικόνα για την επιχείρηση και οι αξιολογητές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και έχουν ακούσει τον υποψήφιο.

Η συνέντευξη όταν είναι δομημένη σωστά και γίνεται από έμπειρα άτομα οδηγεί σε καλά αποτελέσματα. Ο υπεύθυνος- ενεργών την συνέντευξη μπορεί να έχει ενδείξεις σχετικές με τα κίνητρα του υποψηφίου, τις στάσεις του προς τον εαυτό του και προς τα είδη καταστάσεων που βρίσκει ενοχλητικές ή ικανοποιητικές. Με βάση πάντοτε τα αναφερόμενα στο έντυπο της αίτησης μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο να εξηγήσει γιατί μερικά έργα τον τραβούν και άλλα τον απωθούν, καθώς και να μιλήσει ελεύθερα για την επίδραση των οικογενειακών και μορφωτικών του εμπειριών. Έτσι μπορεί επίσης να συμπεράνει σχετικά με τις φιλοδοξίες του υποψηφίου, τις δυνατότητες των διαπροσωπικών σχέσεων και την ετοιμότητα του να παρέχει πρωτοβουλία συζήτησης κατά τις επαφές του με ξένα πρόσωπα.

Με βάση την δομή της συνέντευξης υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι συνεντεύξεων. Οι μη δομημένες, οι ημι-δομημένες και οι δομημένες. Στις μη δομημένες συνεντεύξεις οι ερωτήσεις δεν είναι προσχεδιασμένες και οι συνεντεύξεις με διαφορετικούς υποψηφίους μπορεί να καλύπτουν διαφορετικές περιοχές του εργασιακού του παρελθόντος, τις στάσεις τους και τα μελλοντικά τους σχέδια. Έτσι όμως πολλά σημαντικά θέματα παραβλέπονται με αποτέλεσμα να

μειώνεται η εγκυρότητα της αξιολόγησης. Γενικά, οι μη δομημένες συνεντεύξεις δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στην επιλογή προσωπικού.

Ο δεύτερος τύπος, η ημιδομημένη συνέντευξη, αφορά κάποιου βαθμού σχεδιασμό από την πλευρά του υπεύθυνου αλλά συγχρόνως επιτρέπει ευελιξία στις ερωτήσεις που απευθύνονται στους υποψήφιους. Γενικά οι ημι δομημένες συνεντεύξεις μπορεί να είναι πιο έγκυρες από τις μη δομημένες, είναι όμως λιγότερο έγκυρες από τις δομημένες συνεντεύξεις.

Τέλος οι δομημένες συνεντεύξεις όπου οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί και καθοριστεί εκ των προτέρων και απευθύνονται με τον ίδιο τρόπο σε κάθε υποψήφιο, ενώ παρέχονται και κλίμακες αξιολόγησης στις οποίες γίνεται η βαθμολόγηση των υποψηφίων μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Υπάρχουν τρεις τύποι δομημένων συνεντεύξεων. Στην λεγόμενη πρότυπη συνέντευξη οι ερωτήσεις επικεντρώνονται σε επαγγελματικές δραστηριότητες του παρελθόντος, εκπαίδευση, στόχους, σταδιοδρομία κ.λ.π. Στην κατατασιακή συνέντευξη οι ερωτήσεις αναπτύσσονται έπειτα από πλήρη ανάλυση του έργου και είναι προσανατολισμένες προς το μέλλον αφού αφορούν το τι θα έκανε ο υποψήφιος αν αντιμετώπιζε μια υποθετική εργασιακή κατάσταση.

Στο τρίτο και τελευταίο τύπο δομημένων ερωτήσεων οι ερωτήσεις αφορούν παρελθοντική συμπεριφορά πως έδρασε ο υποψήφιος στο παρελθόν σε παρόμοιες καταστάσεις με αυτές που μπορεί να προκύψουν στην δουλειά για την οποία θέλει να προσληφθεί.

3.4.1. Η δομή της συνέντευξης

Ο τρόπος που διατυπώνονται οι ερωτήσεις, καθώς και η φύση των ερωτήσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στο είδος των πληροφοριών που θα αντλήσουμε και στην εκτίμησή τους. Επηρεάζουν δηλαδή σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία της συνέντευξης.

Τίθεται λοιπόν το ερώτημα αν πρέπει να χρησιμοποιείται η ελεύθερη ή η δομημένη συνέντευξη. Στην πρώτη περίπτωση δεν απαιτείται ιδιαίτερη προετοιμασία. Το στέλεχος που θα διενεργήσει την συνέντευξη προετοιμάζει ορισμένες ερωτήσεις ή ορισμένα θέματα που θα εξελιχθεί η κουβέντα, άλλες ερωτήσεις γίνονται και άλλες δεν γίνονται. Η συζήτηση σε αυτή

την περίπτωση μπορεί να εξελιχθεί τελείως διαφορετικά για κάθε υποψήφιο με αποτέλεσμα να μην έχουμε μια κοινή βάση σύγκρισης για όλη την ομάδα των υποψηφίων.

Στην δεύτερη περίπτωση σε όλους τους υποψήφιους δίνονται οι ίδιες περιπτώσεις με την ίδια ακριβώς σειρά, οπότε έχουμε μια κοινή βάση πληροφοριών για αξιολόγηση. Προκειμένου ο εξεταστής να είναι σε θέση να εκτιμήσει τις απαντήσεις, θα πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι σωστές απαντήσεις. Έτσι έχει προετοιμάσει έναν οδηγό στον οποίο περιγράφονται οι καλές και οι λιγότερο καλές απαντήσεις. Είναι δυνατόν επίσης οι διάφοροι τύποι των απαντήσεων να σταθμιστούν και να βαθμολογηθούν γεγονός που αποδίδει ακόμη μεγαλύτερη αξιοπιστία στην συνέντευξη και διευκολύνει τον εξεταστή στις τελικές του αποφάσεις.

Με τον όρο αξιοπιστία εννοούμε τη συνέπεια. Η μέθοδος μετρά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό δηλαδή εάν η μέτρηση επαναληφθεί θα πρέπει να μας δώσει το ίδιο αποτέλεσμα. Με τον όρο εγκυρότητα εννοούμε το βαθμό στον οποίο μια μέθοδος μετρά ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Σήμερα η δομημένη συνέντευξη προτιμάται ως μέθοδος επιλογής αφού βοηθά τον εξεταστή να αποφεύγει σφάλματα όπως:

- Το σφάλμα του φωτοστέφανου. Είναι η τάση του εξεταστή να αξιολογήσει τον υποψήφιο με βάση ένα και μόνο δυνατό χαρακτηριστικό του. Π.χ. την καλή του προϋπηρεσία.
- Το σφάλμα της πρώτης εντύπωσης. Πολλοί εξεταστές δημιουργούν μέσα στα πρώτα λεπτά μια εντύπωση για τον υποψήφιο και κατόπιν, στο υπόλοιπο της συνέντευξης προσπαθούν να την επιβεβαιώσουν, κάνοντας ερωτήσεις τέτοιες ώστε να τον ωθήσουν να την επιβεβαιώσει.
- Το σφάλμα της ομοιότητας με τον εξεταστή. Στην περίπτωση αυτή εφόσον οι προσδοκίες και οι πεποιθήσεις του υποψηφίου φαίνεται να ταιριάζουν με αυτές του εξεταστή είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο τελευταίος θα τον αξιολογήσει θετικά, παραβλέποντας, ασυνείδητα, αλλά χαρακτηριστικά που μπορεί να μην είναι τα κατάλληλα για την θέση για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος.
- Το σφάλμα των κοινωνικών στερεοτύπων. Η ομοιότητα του υποψηφίου με κάποιο πρόσωπο με το οποίο ο εξεταστής συνδέεται με ευχάριστες ή δυσάρεστες καταστάσεις είναι πιθανό να τον οδηγήσει σε υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση του υποψηφίου.

- Το σφάλμα του επηρεασμού των απαντήσεων. Πολλές φορές είναι δυνατόν ο εξεταστής, ασυνείδητα να υποδεικνύει, να ευνοεί ή να ωθεί προς συγκεκριμένο τύπο ερωτήσεων με τον τρόπο που αντιδρά σε ορισμένες απαντήσεις του υποψηφίου.
- Την αποφυγή διακρίσεων. Οι διακρίσεις αυτές αφορούν τη φυλή, την εμφάνιση κ.λ.π. Αναγκάζοντας τον εξεταστή να κάνει συγκεκριμένες, όμοιες ερωτήσεις τις οποίες θα αξιολογήσει μειώνονται οι πιθανότητες της επίδρασης των παραπάνω παραγόντων. Επιπροσθέτως υπάρχει μια αντικειμενική, κατά τεκμήριο, μέθοδος στην οποία στηρίζει την απόφαση του στο στέλεχος που διενεργεί την συνέντευξη, προστατεύοντας το από ενδεχόμενες δικαστικές διεκδικήσεις των υποψήφιων που δεν επελέγησαν.

3.4.2. Τύποι συνεντεύξεων

Ανάλογα με την μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών, καθώς επίσης και το μέγεθος της επιχείρησης οι τύποι συνεντεύξεων επιλογής είναι οι εξής:

3.4.3. Μη σχεδιασμένη συνέντευξη

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του, και ο συνεντευξιαστής κάνει γενικές – ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σ' όση έκταση θέλει π.χ. «μιλήστε μου λίγο για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο». Κάθε ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψηφίους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι δίνοντας την δυνατότητα στην υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ότι αυτός νομίζει, αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του απ' ότι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και με συγκεκριμένη σειρά.

3.4.4. Τυπική ή σχεδιασμένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Προκαθορισμένες είναι επίσης και οι πιθανές απαντήσεις των υποψηφίων οι οποίες και βαθμολογούνται. Σε όλους τους υποψήφιους γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις και είναι έτσι δυνατή ή σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως 2-3 αξιολογητές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη, αλλά και με άλλου είδους συνεντεύξεις.

Για το αρχικό στάδιο επιλογής (πρώτη συνέντευξη) λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα, η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Προσδιορίζει όμως τον συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να εξηγήσει την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομο του.

3.4.5. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης, στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε σε αυτή την περίπτωση. Οι απαντήσεις των υποψηφίων βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στην κλίμακα καλή-μέτρια-κακή απάντηση. Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη, που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για την επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.

Θεωρείται ότι οι απαντήσεις του υποψηφίου είναι πιο αξιόπιστες για καταστάσεις που βίωσε παρά για υποθετικά γεγονότα στα οποία δεν γνωρίζουμε αν η απάντηση του

ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Οι υποψήφιοι περιγράφουν μια συγκεκριμένη κατάσταση που έζησαν και εξηγούν τον τρόπο που αντέδρασαν, τους λόγους της συγκεκριμένης αντίδρασης τους, τις εναλλακτικές λύσεις που υπήρχαν και τους λόγους για τους οποίους επέλεξαν την συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Η μορφή αυτής της συνέντευξης μπορεί να μας δώσει αξιόπιστα αποτελέσματα εφόσον βασιστεί στην ανάλυση του έργου, γίνουν οι σωστές ερωτήσεις και ο υποψήφιος διαθέτει ήδη εργασιακή εμπειρία. Δεν ενδείκνυται για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας.

3.4.6. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Στην περίπτωση αυτή ο υποψήφιος υφίσταται μια επιθετική συνέντευξη, μάλλον εφικτή, με σκοπό να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και οι αντιδράσεις του σε δύσκολες καταστάσεις που δημιουργούν ψυχολογική ένταση. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής, απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια επικίνδυνη μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή και απαιτεί κάποιο έμπειρο άτομο για να την κάνει.

Μια παραλλαγή της μεθόδου αυτής είναι η «γλυκιά και ξινή τακτική» όπου η συνέντευξη γίνεται από δύο άτομα και ο ένας παίζει ρόλο του κακού ενώ ο άλλος το ρόλο του καλού. Η αξιοπιστία των δύο μορφών θεωρείται μάλλον χαμηλή αν και μας δίνει τη δυνατότητα να επισημανθούν κάποια προτερήματα ή αδυναμίες του υποψηφίου. Θα μπορούσε ίσως να χρησιμοποιηθεί μόνο για επιλογή σε θέσεις που πραγματικά απαιτούν υψηλό βαθμό αντοχής του ατόμου σε ψυχολογική πίεση αλλά όχι για τις κανονικές διοικητικές εργασίες.

3.4.7. Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς

Σε αυτή τη συνέντευξης ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό (συνήθως σε μια προηγούμενη δουλειά). Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στην λογική ότι το παρελθόν του καθενός αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του.

3.4.8. Συνέντευξη από επιτροπή

Σ' αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό, αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη, αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν στο τέλος για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι εξεταστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψήφιους. Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

3.4.9. Συνέντευξη από ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί λογισμικά όπου χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές για την αρχική τουλάχιστον, επιλογή υποψηφίων. Ειδικά λογισμικά στα οποία δίνονται δεδομένα σχετικά με τον ιδανικό προφίλ κάποιου υποψηφίου, για την συγκεκριμένη θέση και τα οποία συγκρίνονται στην συνέχεια με τις απαντήσεις που δίνει ο εκάστοτε υποψήφιος.

Τα συγκεκριμένα λογισμικά έχουν την δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων του υποψηφίου, βάση πάντοτε των στοιχείων του ιδανικού υποψηφίου, συνοπτική περίληψη για τα προσόντα και την καταλληλότητα του, αντικρουόμενες απαντήσεις που έδωσε, το χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση. Επιπλέον, κάποια από αυτά τα λογισμικά έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων για τον συνεντευξιαστή που θεωρητικά θα πρέπει να κάνει στον υποψήφιο.

3.4.10. Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι κάποιες αμερικανικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο

υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση και αυτόματα του γίνονται ερωτήσεις περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις σχέσεις του απέναντι στην εργασία κ.λ.π.

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση ένα προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπόψη και τον χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Με την χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, στις συνεντεύξεις επιλογής, μειώνεται ο απαιτούμενος χρόνος άντλησης πληροφοριών και λήψης απόφασης και επίσης μηδενίζεται η πιθανότητα ο υποψήφιος να επηρεάσει τον συνεντευξιαστή. Λόγω της απουσίας όμως της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορεί πραγματικά να διαπιστωθεί η προσωπικότητα του υποψηφίου.

3.4.11. Ομαδική συνέντευξη

Οι συνεντεύξεις αυτού του τύπου εμφανίζουν πλεονεκτήματα στη διαπίστωση χαρακτηριστικών όπως η κοινωνικότητα. Επίσης κάνουν αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του χρόνου, γιατί οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας που αφορούν όλους τους υποψηφίους δε χρειάζεται να επαναληφθούν ξεχωριστά σε κάθε υποψήφιο.

Ωστόσο, απαιτούνται σημαντικές ικανότητες για τη διεξαγωγή ομαδικής συνέντευξης από τη μεριά του στελέχους. Επίσης, οι συνθήκες της συνέντευξης για τους υποψηφίους είναι μάλλον δύσκολες οπότε είναι αναμενόμενη σε κάποιο βαθμό η χαμηλότερη ποιότητα των απαντήσεων τους. Γενικά, αυτού του είδους οι συνεντεύξεις προσφέρονται περισσότερο για τον αποκλεισμό παρά για την επιλογή υποψηφίων, στα πρώτα στάδια της διαδικασίας, οπότε η επιχείρηση προσπαθεί να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων και πρέπει να χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους επιλογής.

3.4.12 Αρχές αποτελεσματικής συνέντευξης επιλογής

Όπως προκύπτει είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποσότητα και ποιότητα των πληροφοριών σε μια συνέντευξη επιλογής και την απόφαση επιλογής που θα πάρει ο

συνεντευξιαστής. Πάνω απ' όλα όμως, το αποτέλεσμα μιας συνέντευξης επιλογής καθορίζουν οι ικανότητες του συνεντευξιαστή, η υποκειμενικότητα και η μεροληπτικότητα του.

Το να είναι κανείς κοινωνικός, ευπροσήγορος και καλός στην ομιλία δεν είναι καθόλου αρκετά για να τον κάνουν καλό συνεντευξιαστή. Χρειάζεται γνώσεις και ικανότητα, που αποκτούνται με ειδική εκπαίδευση και πείρα.

Το κόστος για την επιχείρηση μιας λάθος επιλογής υποψηφίου είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της μη επιλογής ενός καλού υποψηφίου. Οι συνεντευξιαστές για να λάβουν τη σωστή απόφαση επιλογής θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους και να δίνουν τη βαρύτητα που πρέπει τόσο στα αρνητικά όσο και στα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Η άποψη που στηρίζεται από επαγγελματίες συνεντευξιαστές «τα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου δεν εξασφαλίζουν πάντα την καλή απόδοσή του, αλλά τα αρνητικά χαρακτηριστικά μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτυχία του» θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από όσους κάνουν μια συνέντευξη επιλογής.

Θα πρέπει οι συνεντευξιαστές να ψάξουν μια σειρά χαρακτηριστικών στον υποψήφιο ώστε να μπορούν με σχετική σιγουριά να αποφασίσουν για την καταλληλότητά του στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η καλή συνέντευξη δεν είναι κάτι που τυχαίνει. Χρειάζεται

(α) προγραμματισμός και οργάνωση της όλης διαδικασίας για το πότε, πού και από ποιους θα γίνει η συνέντευξη, πόσες και ποιες ερωτήσεις θα γίνουν κ.α.

(β) έλεγχος της συζήτησης και άποψη χρόνου και ερωτήσεων από την πλευρά του συνεντευξιαστή και

(γ) παρουσίαση στον υποψήφιο της εργασίας που πρόκειται να κάνει αν προσληφθεί.

Το τελευταίο είναι απαραίτητο να γίνεται τουλάχιστον για τους υποψηφίους που φαίνεται να ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτό, διότι η εκ των υστέρων διαπίστωση από τον υποψήφιο των λανθασμένων / υπερβολικών προσδοκιών του, τον οδηγεί σε απογοήτευση και τελικά στην αποχώρηση από την επιχείρηση. Η ρεαλιστική πληροφόρηση του υποψηφίου για την δουλειά δεν μειώνει την εικόνα του για την επιχείρηση, δεν τον κάνει να έχει μικρότερες προσδοκίες, αντίθετα τον προετοιμάζει ψυχολογικά και τον βοηθά να έχει πιο ρεαλιστικές προσδοκίες.

3.5. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν τον υποψήφιο

Για όσους υποψήφιους, μετά την συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί μία θέση εργασίας είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά την διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει αποδείξει ότι, είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια κάποιοι υποψήφιοι μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στην συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως της σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόλησή τους. Π.χ. το ύψος του μισθού τους, το είδος εργασίας τους κ.λ.π.

Έρευνες στην Αμερική έχουν αποδείξει επίσης ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα «ψέμα» ή «ανακρίβεια». Ο έλεγχος του παρελθόντος των υποψηφίων γίνεται κυρίως από τις παρακάτω κύριες πηγές ελέγχου:

- Από προηγούμενους εργοδότες
- Από σχολές και πανεπιστήμια
- Από δικαστικές υπηρεσίες
- Από πρόσωπα που προτείνει ο ίδιος ο υποψήφιος για συστατικές επιστολές

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις, πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος, θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απόρρητου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει νομικό και ηθικό δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Η συγκέντρωση αυτών των πληροφοριών μπορεί να γίνει τηλεφωνικά ή μέσω επιστολών. Επειδή το γραπτό αποτελεί αποδεκτό στοιχείο οι πληροφορίες που παρέχονται είναι γενικού χαρακτήρα χωρίς εκτιμήσεις για το χαρακτήρα και την προσωπικότητα του υποψηφίου και αναφέρονται σε πραγματικά και αποδείξιμα γεγονότα. Δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που αρνητικά σχόλια για τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του υποψηφίου είχαν σαν

αποτέλεσμα να μηνυθεί η επιχείρηση που έδωσε τέτοιες πληροφορίες και να υποχρεωθεί να αποζημιώσει τον υποψήφιο, διότι «μείωσε την αξία του και τις δυνατότητες του να βρει απασχόληση».

Το ποιες πηγές άντλησης πληροφοριών θα χρησιμοποιούν, κάθε φορά, εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αν πρόκειται δηλαδή για μια θέση ανώτερου στελέχους κάποιας επιχείρησης π.χ. κάποιου διευθυντή οικονομικών υπηρεσιών, είναι σκόπιμο η επιχείρηση να έρθει σε επαφή με προηγούμενους εργοδότες ή με πανεπιστημιακούς καθηγητές του υποψηφίου για να διασταυρωθεί αν οι πληροφορίες τις οποίες έδωσε ο υποψήφιος είναι αληθής. Αν όμως πρόκειται για την κάλυψη θέσης π.χ. κάποιου υπαλλήλου γραφείου ή αστυνομικού ασφαλείας οι παραπάνω πληροφορίες δεν είναι απαραίτητες, είναι όμως απαραίτητο να γνωρίζει η επιχείρηση το ποινικό του μητρώο.

Όσον αφορά την αξία των συστατικών επιστολών αυτή είναι σχετικά μικρή, αφού οι συστήνοντες όντας γνωστοί που υποψηφίου είναι φυσιολογικό να παρέχουν μόνο θετικές πληροφορίες για το άτομό του.

3.6. Ιατρικές εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας είναι απαραίτητες ιατρικές βεβαιώσεις σχετικά με την ύπαρξη ή μη προβλημάτων υγείας του υποψηφίου. Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει από τον υποψήφιο, τουλάχιστον για τις δύο πρώτες περιπτώσεις, σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις.

Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος για τη φυσική κατάσταση και την εν γένει υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση. Για την αποφυγή του κινδύνου να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλειστεί κάποιος οι πληροφορίες – αποδείξεις που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητά του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

3.7. Τελική απόφαση –προσφορά θέσης

Εφόσον ολοκληρωθεί η όλη διαδικασία επιλογής, με όλα τα στάδια τα οποία αυτή περιλαμβάνει και αναλυθούν όλες οι πληροφορίες που προήλθαν από αυτά, το τμήμα προσωπικού και τα υπεύθυνα στελέχη που έλαβαν μέρος στην διαδικασία, καλούνται να λάβουν την τελική απόφαση επιλογής και να προσφέρουν την θέση ή τις θέσεις εργασίας στους υποψηφίους που κρίθηκαν κατάλληλοι.

Όπως είδαμε κατά την διάρκεια της διαδικασίας, με όσα μέρη αυτή περιλαμβάνει και ανάλογα με την μέθοδο που έχει επιλέξει η εκάστοτε επιχείρηση, αποκλείονται όσοι υποψήφιοι κρίνονται ακατάλληλοι είτε λόγω τυπικών προσόντων ή λόγω χαρακτήρα. Η τελική απόφαση λαμβάνεται κυρίως από τις ικανότητες, τις δυνατότητες αλλά και την θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στην θέση εργασίας καθώς και από την αξιολόγηση του χαρακτήρα του.

Γι' αυτήν την απόφαση όμως, χρειάζεται μια στρατηγική η οποία είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών π.χ. διοικητικές, πωλήσεων ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής ερωτήματα:

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφατινόμενες δυνατότητές τους;
- Οι υπερπροσόντουχοι θα προσλαμβάνονται;
- Υποψήφιοι που θα ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα ποσοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου ή στα ποιοτικά;
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο προς ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Όλα αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να απασχολήσουν το στέλεχος πριν την τελική επιλογή και την προσφορά της θέσης εργασίας, εξαρτάται βέβαια η τελική απόφαση από το είδος της επιχείρησης και από την έκταση της διαδικασίας επιλογής και παρόλο που η επιχείρηση καθορίζει από πριν όλα τα δεδομένα που πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα στελέχη, η απόφαση παραμένει μια δύσκολη υπόθεση.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση. Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας, αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: Οι καθοριστικοί παράγοντες του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας.

Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Έτσι φτάνουμε στην τελική απόφαση επιλογής και ο υποψήφιος που θα κριθεί κατάλληλος για την εργασία, του προσφέρεται και η θέση. Παρ' όλα αυτά μπορεί ο υποψήφιος τελικά να ανακαλύψει ότι η θέση στην πραγματικότητα δεν τον ενδιαφέρει ή ότι η επιχείρηση δεν του προσφέρει αυτά που είχε φανταστεί και να απορρίψει την θέση εργασίας. Γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει να εξεταστεί και η διαδικασία επιλογής από την πλευρά του υποψηφίου, δηλαδή τα κριτήρια που κάποιος υποψήφιος επιλέγει μια συγκεκριμένη εταιρεία να ζητήσει εργασία, ποιοι παράγοντες παίζουν ρόλο στην απόφασή του να δεχθεί ή να απορρίψει κάποια θέση και τέλος τι τον επηρεάζει στην επιλογή της εργασίας του.

ΜΕΡΟΣ II

Εμπειρική ανάλυση

Το δεύτερο μέρος αυτής της εργασίας περιλαμβάνει το εμπειρικό κομμάτι σε ότι αφορά την διαδικασία επιλογής προσωπικού των επιχειρήσεων. Μετά το πρώτο μέρος όπου ασχολήθηκα με την διαδικασία επιλογής στην θεωρία, δηλαδή πώς πρέπει να γίνεται, τα βήματά της και τα στάδια μέχρι την τελική επιλογή, με ενδιέφερε πολύ να κατανοήσω πώς γίνεται η επιλογή προσωπικού στην πράξη.

Γι' αυτή την έρευνα επέλεξα επιχειρήσεις που ανήκουν στον ναυτιλιακό κλάδο και δημιούργησα ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και κλήθηκαν να απαντήσουν στελέχη της κάθε εταιρείας. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που καλύπτουν όλο το φάσμα της διαδικασίας επιλογής έτσι όπως πρέπει να γίνεται στην πράξη. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε ομάδες και η κάθε ομάδα ασχολείται με ένα ξεχωριστό κομμάτι της επιλογής προσωπικού (π.χ. συνέντευξη, δοκιμασίες, κριτήρια επιλογής), μετά την ανάλυση των ερωτήσεων θα προκύψουν και τα τελικά συμπεράσματα για την κάθε ομάδα.

Δυστυχώς παρόλη την καλή διάθεση που είχα να πάρω συνεντεύξεις και να συμπληρώσω όσο το δυνατόν περισσότερα ερωτηματολόγια, για μία πιο πλήρη και αντικειμενική παρουσίαση της πραγματικότητας, δεν υπήρχε η διάθεση αλλά ούτε και ο χρόνος εκ μέρους κάποιων εταιρειών να δώσουν πληροφορίες. Υπήρχε γενικά φόβος στο να δοθούν οι απαντήσεις ενώ κάποια από τα άτομα που τελικά συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ζήτησαν την ανωνυμία τους κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος από τις τριάντα και πλέον εταιρείες που ήρθα σε επαφή, οκτώ μόνο από αυτές, συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια.

4.1. Σκεπτικό ερωτηματολογίου

Στην προσπάθειά μας να εξασφαλίσουμε τον καλό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, καθορίσαμε τους στόχους της παρούσας μελέτης, αποφεύγοντας περιττές πληροφορίες και διατηρώντας λιτό ύφος.

Στόχος ήταν να μας δοθούν πληροφορίες για καθεμία επιχείρηση, οι οποίες θα μας επιτρέψουν, να διακρίνουμε τον τρόπο που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν το προσωπικό τους, τα κριτήρια επιλογής που εφαρμόζουν και τη βαρύτητα που δίνει κάθε επιχείρηση σε αυτά τα κριτήρια ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Με το πιο πάνω σκεπτικό το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τρεις κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία ερωτήσεων καταγράφει το προφίλ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων στην Κύπρο. Οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, συλλέγουν σχετικές πληροφορίες για την επιχείρηση, όπως μέγεθος, το τομέα που δραστηριοποιείται, εάν είναι η όχι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου. Με τον τρόπο αυτό θα λάβει χώρα η ομαδοποίησή τους για την περαιτέρω στατιστική ανάλυσή τους.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων εντοπίζει τους τρόπους που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν το προσωπικό τους. Οι ερωτήσεις 5, 6, 7, 8, 9 συλλέγουν πληροφορίες για τις προτιμήσεις των επιχειρήσεων στην επιλογή προσωπικού. Πχ. αν προτιμούν γυναίκες, εάν το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι Κύπριοι, αλλά και το ποσοστό των εργαζομένων που είναι πτυχιούχοι και εφόσον είναι πτυχιούχοι εργοδοτούμενοι αν έχουν ή όχι πτυχία σχετικά με τα ναυτιλιακά. Επίσης εάν διαθέτουν εξειδικευμένα άτομα για την επιλογή του προσωπικού. Αυτό είναι και το σκεπτικό της ερώτησης 10.

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων σκοπό έχει να διακρίνει πια κριτήρια θεωρούνται από τις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις πιο σημαντικά για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Με τις ερωτήσεις 11, 12, 13, 14 προσπαθούμε να διακρίνουμε τις μεθόδους επιλογής προσωπικού, την εκ των έσω ή όχι προτίμησή τους για την πλήρωση μιας κενής θέσης, αλλά και την κουλτούρα

των επιχειρήσεων σε αυτό το θέμα ανάλογα με το μέγεθος ή άλλα χαρακτηριστικά που κάθε ομάδα όπως ορίσαμε στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Οι ερωτήσεις 15, 16 απευθύνονται σε δύο διαφορετικές θέσεις εργασίας. Πρώτον στην πλήρωση μιας διοικητικής θέσης, για παράδειγμα, ενός Διευθυντή Λογιστηρίου, Μάρκετινγκ ή Γενικού διευθυντή και δεύτερον στην περίπτωση μιας κατώτερης θέσης όπως γραμματέως, κάποιου τεχνικού ή κάποιου κλητήρα.

Σε κάθε περίπτωση τα κριτήρια δεν έχουν την ίδια βαρύτητα και αυτό είναι που η παρούσα ανάλυση προσπαθεί να διαπιστώσει.

Πιο κάτω παραθέτω το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε καθώς και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα τα οποία και θα αναλύσουμε στην συνέχεια.

4.2. Ερωτηματολόγιο

Ερωτηματολόγιο Τρόπων και Κριτηρίων Επιλογής Προσωπικού

Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων Κύπρου

Συγκεντρωτικό

| | | | | | | | |
|--------------------------|---|---------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---|-----------------|
| MARLOW NAVIGATION CO.LTD | Bernhard Schulte Shipmanagement(Cyprus) | V-SHIPS | Lemissoler Shipping Group PCL | Gulf Agency Company (Cyprus) Ltd | Marsh Brokers Limited | Stichling Hahn Hilbrich (Average Adjusters) Ltd | G.S.MARINES LTD |
|--------------------------|---|---------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|---|-----------------|

| | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Πλοιοκτήτρια εταιρεία (Ship-owning) | | | | x | | | | |
| Εταιρεία διαχείρισης πλοίων (Ship managing company) | x | x | x | x | | | | |
| Μεσιτική εταιρεία πλοίων (Ship Brokers) | | | | | | | | |
| Ναυτιλιακή ασφαλιστική εταιρεία (Marin Insurance Company) | | | | | | | | |
| Πρακτορείο πληρωμάτων (Crew Agents) | | | | | x | | | |
| Πρακτορείο πλοίων (Ship Agents) | | | | | | | | |
| Επενδυτική εταιρεία (Private Financing Fund, Investing Company) | | | | | | | | |
| Τράπεζα (Bank) | | | | | | | | |
| Άλλος είδος ναυτιλιακής εταιρείας Other Private Shipping Organizations | x | | | | | x | x | x |

2. Η εταιρεία σας είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου;

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ναι | | | | | | | | |
| Όχι | x | x | x | x | x | x | x | x |

3. Κεφαλαιοποίηση της (ποσόν):

342000

4. Εάν η συγκεκριμένη εταιρεία έχει ιδιόκτητα πλοία αναφέρατε αριθμό:

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|----|---|---|---|---|
| ΝΑΙ | | | | | | | | |
| ΟΧΙ | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |

5. Αριθμός προσωπικού που εργοδοτείται αυτή τη στιγμή στην εταιρεία :

| | | | | | | | |
|-----|-----|-----|----|----|----|----|---|
| 341 | 230 | 130 | 50 | 26 | 18 | 12 | 4 |
|-----|-----|-----|----|----|----|----|---|

6. Τι ποσοστό εργαζομένων είναι γυναίκες;

| | | | | | | | | |
|---------|-----|----|----|----|----|------|----|----|
| % | 54 | 17 | 60 | 50 | 61 | 55,5 | 58 | 25 |
| ΑΡΙΘΜΟΣ | 184 | 40 | 40 | 25 | 16 | 10 | 7 | 1 |

7. Πόσα από αυτά τα άτομα κατέχουν δίπλωμα ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης:

| | | | | | | | | |
|---------|-----|-----|----|----|----|-----|----|----|
| % | 70 | 65 | 54 | 70 | 70 | 100 | 33 | 16 |
| ΑΡΙΘΜΟΣ | 241 | 130 | 70 | 35 | 18 | 18 | 4 | 4 |

8. Πόσα από αυτά τα άτομα κατέχουν δίπλωμα ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης σε θέματα σχετικά με τη ναυτιλία;

| | | | | | | | | |
|---------|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|
| % | 19 | 23 | 17 | 20 | 28 | 28 | 75 | 100 |
| ΑΡΙΘΜΟΣ | 45 | 30 | 12 | 7 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| ΑΠΟ | 241 | 130 | 70 | 35 | 18 | 18 | 4 | 4 |

9. Τι ποσοστό του προσωπικού σας είναι Κύπριοι Πολίτες;

| | | | | | | | | |
|---------|-----|----|----|----|-----|-----|----|----|
| % | 80 | 32 | 54 | 60 | 100 | 100 | 58 | 50 |
| ΑΡΙΘΜΟΣ | 272 | 75 | 70 | 30 | 26 | 18 | 7 | 2 |

10. Πόσα από αυτά τα άτομα κατέχουν πτυχίο από :

| | | | | | | | | | |
|----------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Κυπριακό | % | 7 | 17 | 17 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 3 | 5 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ελληνικό | % | 11 | 20 | 17 | 14 | 20 | 40 | 67 | 75 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 5 | 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| Αγγλικό | % | 38 | 50 | 25 | 14 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 17 | 15 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Άλλο | % | 44 | 50 | 25 | 14 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 20 | 15 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |

B. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

11. Υπάρχει κάποιος στέλεχος της επιχείρησης εξειδικευμένο στην επιλογή προσωπικού;

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| Ναί | X | X | | X | X | X | | X | 6 | 75% |
| Όχι | | | X | | | | X | | 2 | 25% |

12. Πραγματοποιείτε προσωπική συνέντευξη με τους υποψηφίους που πρόκειται να προσλάβετε;

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ΝΑΙ | X | X | X | X | X | X | X | X |
| ΟΧΙ | | | | | | | | |

13. Στην περίπτωση που θα χρειαστεί να καλυφθεί κάποια ανώτερη θέση (διοικητικού στελέχους) προτιμάται η εκ των έσω κάλυψη (προαγωγή);

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ΝΑΙ | X | X | X | X | X | X | X | X |
| ΟΧΙ | | | | | | | | |

14. Χρησιμοποιείτε κάποιου είδους τεστ στη διαδικασία επιλογής προσωπικού;

| | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| ΝΑΙ | | | | | X | | X | | 25% |
| ΟΧΙ | X | X | X | X | | X | | X | 75% |

15. Αν ναι, τι είδους τεστ χρησιμοποιείτε;

| | | | | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|---|--|---|--|
| Προσωπικότητας | | | | | X | | X | |
| Ικανοτήτων | | | | | X | | X | |
| Μέτρησης ευφυΐας | | | | | X | | | |
| Τεστ εκτέλεσης | | | | | X | | | |
| Άλλο | | | | | | | | |

Γ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

16. Ποια από τα πιο κάτω κριτήρια θεωρείτε ως τα τρία πιο σημαντικά για την πρόσληψη διοικητικών στελεχών; Βαθμολογείστε από το 1 (κατώτερος βαθμός) μέχρι το 3 (ανώτερος βαθμός).

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Γνωριμία. | | 1 | | | | | 3 | 2 |
| Μόρφωση. | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | | |
| Προϋπηρεσία –εμπειρία. | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 |
| Χαρακτήρας. | 1 | | | | 1 | 3 | 1 | |
| Συνέντευξη. | | | | 1 | | | | |
| Αποτελέσματα στα τεστ | | | | | | | | |
| Μισθός που ζητά ο υποψήφιος. | | | 3 | | | | | 1 |
| Οικογενειακή κατάσταση. | | | | | | | | |
| Ηλικία. | | | | | | | | |
| Γνώση υπολογιστή. | | | | | | | | |
| Βαθμός του πτυχίου. | | | | | | | | |
| Εάν την συγκεκριμένη στιγμή εργοδοτείται σε κάποια παρόμοια εταιρεία. | | | | | | | | |
| Τρόπος σύνταξης του | | | | | | | | |
| Εθνικότητα. | | | | | | | | |

17. Ποια από τα πιο κάτω κριτήρια θεωρείτε ως τα τρία πιο σημαντικά για την πρόσληψη μη διοικητικού προσωπικού; Βαθμολογείστε από το 1 (κατώτερος βαθμός) μέχρι το 3 (ανώτερος βαθμός).

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Γνωριμία. | | | | | | | | |
| Μόρφωση. | | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | | |
| Προϋπηρεσία -εμπειρία. | | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| Χαρακτήρας. | 3 | 1 | | | 1 | 3 | 2 | |
| Συνέντευξη. | | | | 1 | | | | 2 |
| Αποτελέσματα στα τεστ | | | | | | | | |
| Μισθός που ζητά ο υποψήφιος. | 2 | | 3 | | | | | 1 |
| Οικογενειακή κατάσταση. | | | | | | | | |
| Ηλικία. | | | | | | | | |
| Γνώση υπολογιστή. | 1 | | | | | | | |
| Βαθμός του πτυχίου. | | | | | | | | |
| Εάν την συγκεκριμένη στιγμή εργοδοτείται σε κάποια παρόμοια εταιρεία. | | | | | | | | |
| Τρόπος σύνταξης του | | | | | | | 1 | |
| Εθνικότητα. | | | | | | | | |

4.3. Προφίλ εταιρειών

Marlow Navigation Ltd

Η εταιρεία Marlow Navigation Ltd ιδρύθηκε το 1982 από τον κ. Hermann Edem ο οποίος σήμερα κατέχει τη θέση του Προέδρου.

Κατά τα πρώτα χρόνια των δραστηριοτήτων της Marlow Navigation περιορίστηκε στη διαχείριση πληρωμάτων. Με το πέρασμα των χρόνων το πεδίο των δραστηριοτήτων της εταιρείας, επεκτάθηκε και συμπεριέλαβε και την τεχνική διαχείριση.

Η Marlow Navigation, μαζί με τους εκπροσώπους της σε όλο τον κόσμο, προμηθεύει ένα πλήρες φάσμα δραστηριοτήτων διαχείρισης πλοίων και είναι σε θέση να συνοδεύει ένα πλοίο από τον σχεδιασμό μέχρι και την τελευταία του ημέρα στην θάλασσα.

Το ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα της Κύπρου, σε συνδυασμό με την ισχυρή ομάδα που διαθέτει, τόσο στην ξηρά όσο και στη θάλασσα, καθώς και η ικανότητά της να παρέχει ευέλικτες, εξατομικευμένες λύσεις έχουν συμβάλει σε μια αξιοζήλευτη φήμη για την αξιοπιστία, επιχειρηματικό δαιμόνιο και τη λειτουργική απόδοση.

Στόχοι της εταιρείας είναι να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της, ενώ είναι πεπεισμένη ότι η αφοσίωση των πελατών μπορούν να επιτευχθεί μόνο, με την εξασφάλιση ότι οι υπηρεσίες που τους παρέχονται είναι πάντα προς πλήρη ικανοποίηση των εντολών τους.

Η Marlow Navigation έχει αγκαλιάσει την ιδέα της διαχείρισης της ποιότητας και διασφάλισης της ποιότητας. Θεωρεί ότι είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην επίτευξη των στόχων της, δηλαδή την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών της και την διασφαλιστεί των διεθνή πρότυπων και απαιτήσεων.

Κατέχει την πιστοποίηση ISO 9001:2000, καθώς και το πρότυπο ISO 14001:2004 το οποίο εστιάζει στην προστασία του περιβάλλοντος τόσο στην ξηρά όσο και επί των σκάφων.

Η Marlow Navigation, είναι και θα παραμείνει αφοσιωμένη στο να παρέχει στους πελάτες της εξειδικευμένες λύσεις, τη βέλτιστη οικονομική απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών, συνεχίζοντας να επενδύει σημαντικά σε θέματα εκπαίδευσης και αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των υπηρεσιών της.

Bernhard Schulte Shipmanagement(Cyprus)

Η εταιρεία Bernhard Schulte Shipmanagement(Cyprus) ιδρύθηκε από τον Heinrich Schoeller το 1976 με την ονομασία Hanseatic Shipmanagement και ήταν η πρώτη ναυτιλιακή εταιρεία στο νησί (μετονομάστηκε σε Bernhard Schulte Shipmanagement(Cyprus) το 2009).

Η εταιρεία Bernhard Schulte Shipmanagement (Cyprus) ασχολείται με την διαχείριση πλοίων, ανήκει στην Bernhard Schulte Shipmanagement η οποία είναι μια ολοκληρωμένη εταιρεία παροχής ναυτιλιακών υπηρεσιών και ηγέτιδα στην ποιότητα, ικανή να μεταβάλει τον στόλο της ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.

Σε μίαν περίοδο με εξαιρετικά μεγάλες απαιτήσεις για εξειδίκευση στον τομέα της ναυτιλίας η Bernhard Schulte Shipmanagement παρέχει υπηρεσίες σε όλο το φάσμα την πλοιοδιαχείριση.

Η εταιρεία διαθέτει κέντρα παροχής υπηρεσιών και πληρωμάτων σε πάνω από 25 χώρες, γεγονός που της δίνει την δυνατότητα να διατηρεί τον υψηλότερο βαθμό λειτουργίας και ασφάλειας και να διαχειρίζεται με επιτυχία πάνω από 700 πλοία.

Βασικό στοιχείο της επιτυχίας της εταιρείας είναι το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό σε ξηρά και θάλασσα που αριθμεί 17.000 άτομα

Η Bernhard Schulte Shipmanagement (Cyprus) έχει ως στόχο την απόλυτη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών της μέσω του επαγγελματισμού, της αφοσίωση, του ενθουσιασμού και της άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες τους, πάντα με ασφάλεια και σεβασμό στο περιβάλλον.

Lemissoler Shipping Group PCL

Ο Όμιλος "Lemissoler Shipping Group PCL" ιδρύθηκε από τον Φίλιππο Φιλί το 1996, Διευθύνοντα Συμβούλου του Ομίλου μέχρι σήμερα. Ο Όμιλος διαθέτει ιδιόκτητα πλοία και δραστηριοποιείται στον τομέα διαχείρισης πλοίων. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στην Λεμεσό.

Για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών των πελατών του, ο Όμιλος Lemissoler διαθέτει ένα αρκετά μεγάλο δίκτυο συνεργατών σε στρατηγικά σημεία ανά τον κόσμο, όπως στο Αμβούργο Γερμανίας, στην Γκντίνια Πολωνίας, στο Κίεβο και στην Οδησσό Ουκρανίας, στο Νέα Δελχί Ινδίας, στο Κουβέιτ, στο Μπαχρέιν και στη Ρίγα Λετονίας.

Ο επαγγελματισμός και η υπευθυνότητα της εταιρείας διασφαλίζει την τήρηση όλων των ναυτιλιακών κανονισμών.

Στόχος του Ομίλου είναι η εξασφάλιση της ασφάλειας του συνόλου του προσωπικού, των πλοίων και των φορτίων, η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών του αλλά και η διατήρηση και προστασία του περιβάλλοντος.

Ο Όμιλος Lemissoler και οι θυγατρικές της εταιρείες είναι πλήρη και ενεργά μέλη σε οργανισμούς όπως στο Ναυτιλιακό Επιμελητήριο Κύπρου Shipping (CSC), στην Κυπριακή Ένωση Προστασίας Θαλάσσιου Περιβάλλοντος (CYMEPA), ενώ κάποια από τα πλοία του συμμετέχουν εθελοντικά στο "Automated Mutual Assistance Vessel Rescue System".

Gulf Agency Company (Cyprus) Ltd

Η εταιρεία Gulf Agency Company (Cyprus) Ltd, ιδρύθηκε στην Κύπρο το 1970 στην Λευκωσία, Λεμεσό και Λάρνακα οι οποίες αποτελούσαν και αποτελούν τις κύριες πόλεις αλλά και τα λιμάνια του νησιού.

Κατά την διάρκεια αυτών των 30 χρόνων η εταιρεία είναι σταθερά προσηλωμένη στην εξυπηρέτηση και την ποιότητα, όπως υπογραμμίζεται και από το πρότυπο EN ISO 9002:1994 που έλαβε το 2000 και το οποίο σχετίζεται με την ικανότητα της στην παροχή υπηρεσιών σε ναυτιλιακούς πράκτορες στα Κυπριακά λιμάνια.

Η εταιρεία Gulf Agency Company (Cyprus) Ltd είναι κομμάτι της εταιρείας-ομίλου GAC ο οποίος άρχισε την λειτουργία της στα μέσα της δεκαετίας του 1950 στο Κουβέιτ.

Η GAC είναι ένας από τους κορυφαίους ανεξάρτητους παροχής ναυτιλιακών υπηρεσιών στον κόσμο με περισσότερους από 8.000 υπαλλήλους και πάνω από 300 επίσημα γραφεία σε περισσότερες από 40 χώρες.

Συνεργάζεται με ένα εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών για παγκόσμια κάλυψη των αναγκών των πελατών της.

Ο όμιλος εταιρειών της GAC, με πάνω από μισό αιώνα πείρας στους τομείς της ναυτιλίας έχει ως βασικό της μέλημα την ποιότητα, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα.

Πολλές από τις κορυφαίες εταιρείες στον κόσμο βασίζονται στην GAC, που παραμένει ένας από τους ελάχιστους οργανισμούς που διαθέτει τους πόρους, την τεχνογνωσία και τις υποδομές που απαιτούνται για την υποστήριξη ναυτιλιακών δραστηριοτήτων σε τοπική, περιφερειακή ή παγκόσμια κλίμακα.

V.Ships Ltd

Η V.Ships Ltd είναι πλήρως θυγατρική της V.Ships Inc που είναι η μεγαλύτερη εταιρεία πλοιοδιαχείρισης στον κόσμο.

Η εταιρεία V.Ships Inc έχει παγκοσμίως 44 γραφεία που εδρεύουν σε 26 χώρες όπου εργοδοτούνται 1.100 υπάλληλοι. Τα πλοία υπό διαχείριση είναι πάνω από 600, με περίπου 22.500 ναυτικούς. Πέραν από την τεχνική διαχείριση η V.Ships Ltd παρέχει και υπηρεσίες εύρεσης πληρωμάτων και επάνδρωσης πλοίων, λογιστικές, εμπορικές και πρακτορικές υπηρεσίες.

Μέσω της θυγατρικής της International Tanker Management Holding (ITM), την οποία αγόρασε πρόσφατα από την Wilhelmsen Ship Management, ελέγχει πάνω από 70 δεξαμενόπλοια εκ των οποίων 10 ανήκουν σε Έλληνες πλοιοκτήτες.

Λόγο το μεγέθους και της αξιοπιστίας της η V-Ships απολαμβάνουν τα προνόμια των "economies of scale" και χαίρει αναγνώρισης και εμπιστοσύνης των τραπεζών, ναυλωτών, ασφαλιστών και νηογνομόνων.

Η εταιρεία δίνει έμφαση στη σωστή διαχείριση των πόρων αλλά και στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού, αφού γνωρίζει καλά ότι το έμπυχο υλικό είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

V Ships Ltd πιστοποιήθηκε με το ISO-2000 για την ποιότητα της διαχείρισης πλοίων και έχει το πιστοποιητικό διαχείρισης ασφάλειας ISM (International Safety Management).

Η προσπάθεια της για στρατηγική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό οδήγησε την εταιρεία στον σχεδιασμό και την δημιουργία ενός ιδιόκτητου λογισμικού με όνομα ShipSure.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του λογισμικού είναι η δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στην διαθεσιμότητα των αποθηκευμένων πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό συμπεριλαμβανόμενων των υπό διαχείριση πλοίων καθώς και την παροχή ευχέρειας στους πελάτες- ιδιοκτήτες των πλοίων να αντλούν πληροφορίες σε χρηματοοικονομικά και λειτουργικά θέματα ως προς το υπό διαχείριση πλοίο.

Στόχος της εταιρείας είναι η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της με το λιγότερο κόστος.

Stichling Hahn Hilbrich (Average Adjusters) Ltd

Η εταιρεία Marine Claims Specialists είναι εταιρεία διαχείρισης ατυχημάτων. Με γραφεία στο Λονδίνο, το Αμβούργο και την Λεμεσό η Stichling Hahn Hilbrich διαχειρίζεται θέματα θαλάσσιων ατυχημάτων και αξιώσεων από όλο τον κόσμο.

Έχει στόχο την η επίλυση των αξιώσεων των πελατών της το συντομότερο δυνατό. Επιπλέον, οι εμπειρογνώμονες της εταιρείας προσφέρουν συμβουλές για την μελλοντική πορεία των εταιρειών που διαχειρίζονται

Με ναυτικά και νομικά προσόντα, τεχνική κατάρτιση, γνώσεις και χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, διαχειρίζεται με επιτυχία ένα ευρύ φάσμα θαλάσσιων ατυχημάτων όπως συγκρούσεις, ασφάλειες, αργοπορίες στις παραδώσεις κτλ

GS Marine Services Ltd

Η εταιρεία GS Marine Services Ltd ιδρύθηκε το 2009 στην Λεμεσό από τον Αναστασάκη Γεώργιο, δραστηριοποιείται στο σχεδιασμό την κατασκευή και την επιθεώρηση πλοίων ενώ, προσφέρει εξειδικευμένη τεχνική υποστήριξη σε αρκετούς τομείς της ναυτιλίας.

Σε μία περίοδο όπου το κόστος επισκευής πλοίων αυξάνεται συνεχώς, γίνεται αναγκαιότητα η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του ναυπηγείου και η ελαχιστοποίηση της περιόδου που το πλοίο βρίσκεται στα ναυπηγεία. Η GS Marine Services έχει την υποδομή, τις γνώσεις και τα ακριβή τεχνικά χαρακτηριστικά των πλοίων που αναλαμβάνει, αυτό έχει ως επακόλουθο την πρόβλεψη και την προμηθεύει των σωστών ανταλλακτικών αλλά και του αναγκαίου προσωπικού στα ναυπηγεία πριν την άφιξη των πλοίων.

Σκοπός της εταιρείας είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών οι οποίες να ανταποκρίνονται στον μεγαλύτερο βαθμό στις απαιτήσεις του πελάτη.

4.4. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

1^η Ομάδα ερωτήσεων: Προφίλ των ναυτιλιακών εταιρειών

Ερώτηση 1,2,3,4

Οι ερωτήσεις 1,2,3,4 είχαν ως σκοπό να περιγράψουν το προφίλ των ναυτιλιακών εταιρειών, να συλλέξουν σχετικές πληροφορίες για την επιχείρηση, όπως μέγεθος, το τομέα που δραστηριοποιείται, εάν είναι η όχι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου. Με τον τρόπο αυτό θέλαμε να ομαδοποιήσουμε τις εταιρείες για την περαιτέρω στατιστική ανάλυσή τους.

Ερώτηση 1

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από τον συγκεντρωτικό πίνακα της ερώτησης 1, αλλά και από το σχετικό διάγραμμα που ακολουθεί Ένα ποσοστό 40% των εταιρειών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο είναι εταιρείες διαχείρισης πλοίων. Ένα ποσοστό 10% είναι πλοιοκτήτριες εταιρείες, 10% είναι πρακτορεία πληρωμάτων ενώ το υπόλοιπο 40% ασχολείται με άλλα θέματα όπως η διαχείριση πληρωμάτων ή νομικά θέματα (**Average Adjusters, Marine Claims**) που αφορούν τις ναυτιλιακές εταιρείες.

Τα στοιχεία αυτό θεωρούνται αναμενόμενο αν αναλογιστούμε το γεγονός πως η Κύπρος αποτελεί το μεγαλύτερο κέντρο διαχείρισης πλοίων στον κόσμο, επιπλέον παρατηρούμε ότι κάποιες από αυτές τις εταιρείες δεν είναι πλοιοκτήτριες ενώ οι μητρικές εταιρείες τους θεωρούνται από τις μεγαλύτερες στο κόσμο σε αυτό τον τομέα



Ερώτηση 2 και 3

Στην ερώτηση 2 (δύο) προσπαθήσαμε να διακρίνουμε εάν κάποιες από αυτές τις εταιρείες είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου.

Οι απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση ήταν όλες αρνητικές.

Αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι μεγάλες εταιρείες προτιμούν χρηματιστήρια όπως για παράδειγμα αυτό της Νέας Υόρκης ή του Λονδίνου όπου, διακινούνται καθημερινά μεγάλα κεφάλαια. Με τον τρόπο αυτό οι εταιρείες μπορούν ανά πάσα στιγμή να αντλήσουν ποσά τα οποία πιθανόν να απαιτηθούν, αυτό δεν είναι εφικτό σε χρηματιστήρια μικρού μεγέθους όπως άλλωστε είναι το Κυπριακό.

Ερώτηση 3

Σε αυτή την ερώτηση προσπαθήσαμε να διακρίνουμε την κεφαλαιοποίηση της κάθε εταιρείας. Δυστυχώς όμως υπήρχε αρνητική αντιμετώπιση αλλά και άγνοια από τους ερωτηθέντες με αποτέλεσμα μόνο μία εταιρεία να μας αναφέρει το ποσό.

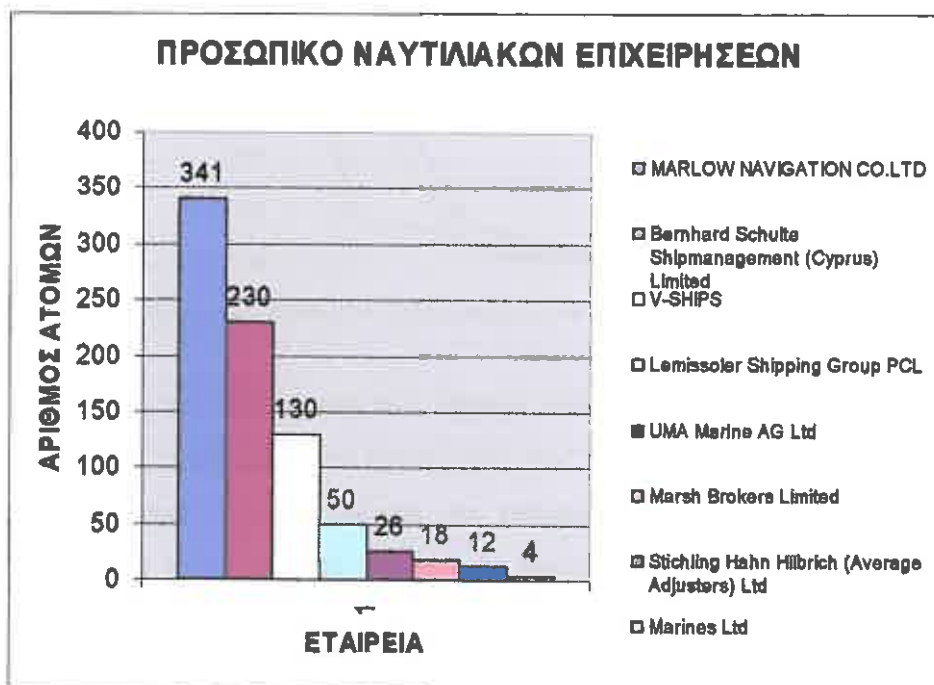
Ερώτηση 4

Σκοπός της ερώτησης αυτής ήταν να ομαδοποιήσουμε τις εταιρείες με βάση των αριθμό των πλοίων της κάθε εταιρείας, δυστυχώς όμως από τις εταιρείες που απάντησαν μόνο μία ήταν πλοιοκτήτρια.

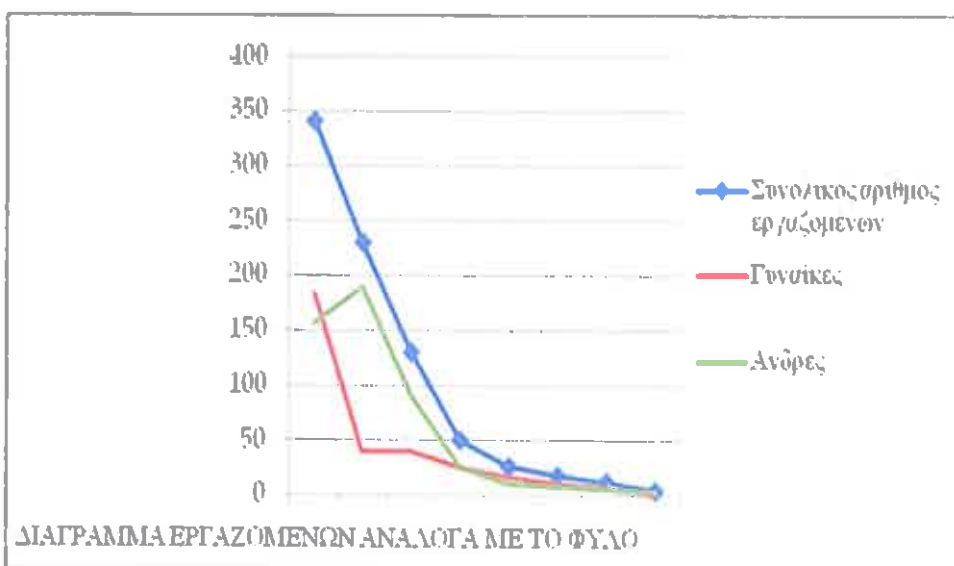
Δεύτερη ομάδα ερωτήσεων: Κριτήρια επιλογής προσωπικού

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων εντοπίζει τους τρόπους που οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επιλέγουν το προσωπικό τους. Οι ερωτήσεις 5, 6, 7, 8, 9 συλλέγουν πληροφορίες για τις προτιμήσεις των επιχειρήσεων στην επιλογή προσωπικού. Πχ. αν προτιμούν γυναίκες, εάν το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι Κύπριοι, αλλά και το ποσοστό των εργαζομένων που είναι πτυχιούχοι και εφόσον είναι πτυχιούχοι εργοδοτούμενοι αν έχουν ή όχι πτυχία σχετικά με τα ναυτιλιακά. Επίσης εάν διαθέτουν εξειδικευμένα άτομα για την επιλογή του προσωπικού. Αυτό είναι και το σκεπτικό της ερώτησης 10.

Ερώτηση 5



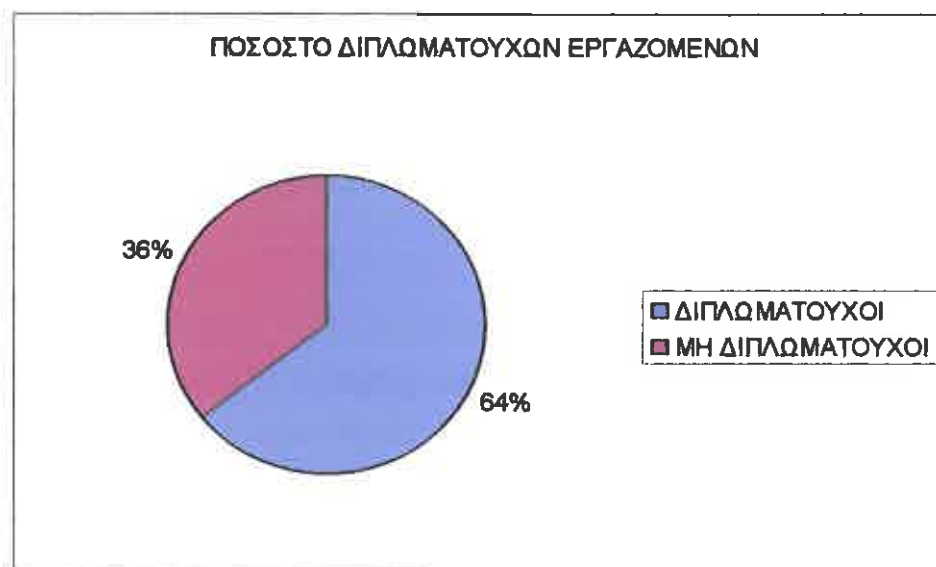
Ερώτηση 6



Από τις απαντήσεις που πήραμε από την ερώτηση 6 παρατηρούμε ότι το ποσοστό ανδρών και γυναικών που εργάζονται στις ναυτιλιακές εταιρείες είναι 60%-40% επιπλέον, προσπαθήσαμε να καταλάβουμε εάν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των εταιρειών ανάλογα με το τον αριθμό των ατόμων που εργοδοτούν. Όπως διαφαίνεται από την πιο πάνω γραφική παράσταση εταιρείες με προσωπικό μεταξύ 100 και 200 ατόμων έχουν πολύ περισσότερα ποσοστά ανδρών.

Ερώτηση 7

| | | | | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|----|----|-----|----|----|
| ΠΟΣΟΣΤΟ % | 70 | 65 | 54 | 70 | 70 | 100 | 33 | 16 |
| ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ | 241 | 130 | 70 | 35 | 18 | 18 | 4 | 4 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 341 | 230 | 130 | 50 | 26 | 18 | 12 | 4 |



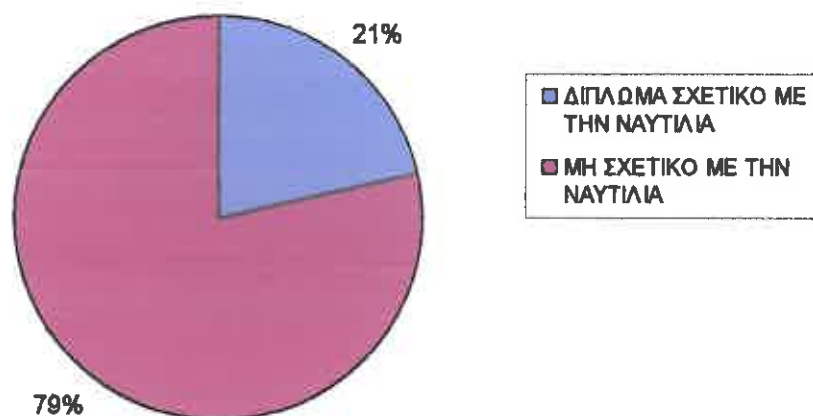
Από το πιο πάνω παρατηρούμε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (64%) είναι διπλωματούχοι ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης.

Ερώτηση 8

Σκοπός της ερώτησης 8 ήταν να διακρίνουμε πόσα από τα διπλωματούχα άτομα των ναυτιλιακών εταιρειών διαθέτουν δίπλωμα σε θέματα σχετικά με τη ναυτιλία.

| | | | | | | | | |
|------------|-----|-----|----|----|----|----|----|-----|
| ΠΟΣΟΣΤΟ % | 19 | 23 | 17 | 20 | 28 | 28 | 75 | 100 |
| ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ | 45 | 30 | 12 | 7 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| ΑΠΟ | 241 | 130 | 70 | 35 | 18 | 18 | 4 | 4 |

**ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΥΧΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ**



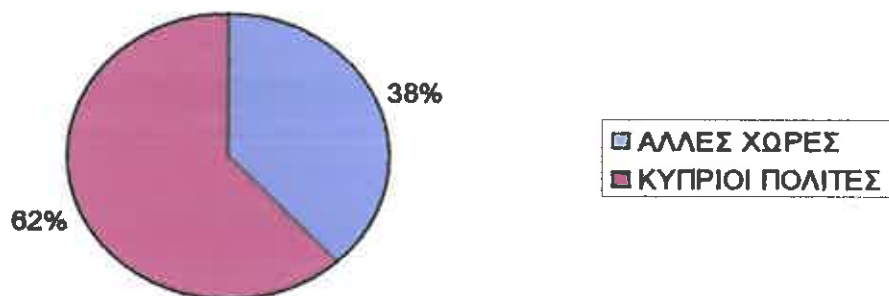
Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από το πάνω διάγραμμα, από το 64% των ατόμων έχουν δίπλωμα ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης (Ερώτηση 7) μόνο ένα ποσοστό 21% διαθέτει πτυχίο σχετικό με την ναυτιλία. Αυτό οφείλετε, όπως μας ανέφεραν και στην έλλειψη πτυχιούχων που σχετίζονται με τον τομέα και όχι από την αδιαφορία των επιχειρήσεων.

Ερώτηση 9

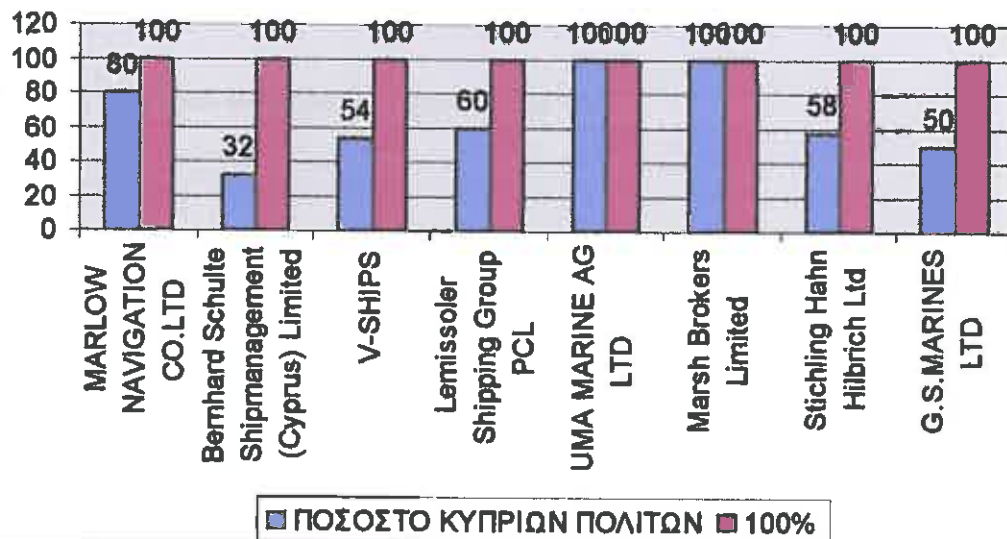
Στην παρούσα ερώτηση προσπαθήσαμε να διακρίνουμε εάν οι Ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κύπρου προτιμούν ή όχι τους Κύπριους εργαζομένους καθώς επίσης, εάν αυτό επηρεάζεται από το μέγεθος τους.

| | | | | | | | | |
|------------|-----|-----|-----|----|-----|-----|----|----|
| ΠΟΣΟΣΤΟ % | 80 | 32 | 54 | 60 | 100 | 100 | 58 | 50 |
| ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ | 272 | 75 | 70 | 30 | 26 | 18 | 7 | 2 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 341 | 230 | 130 | 50 | 26 | 18 | 12 | 4 |

ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΥΠΡΙΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ



ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΥΠΡΙΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ



Από τα δύο πιο πάνω διαγράμματα βασισμένα στις απαντήσεις της ερώτησης 9 παρατηρούμε ότι:

- Το 62% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων των ναυτιλιακών

εταιρειών είναι Κύπριοι πολίτες

- Εφτά στις οκτώ εταιρείες έχουν ποσοστά άνω του 50%.
- Δύο από τις οκτώ εταιρείες έχουν μόνο Κύπριους πολίτες.
- Δεν φαίνεται να επηρεάζεται το ποσοστό των εργαζομένων από το μέγεθος της εταιρείας.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα θεωρούνται πολύ θετικά αφού οι εταιρείες φαίνετε να προτιμούν τους Κύπριους εργαζόμενους.

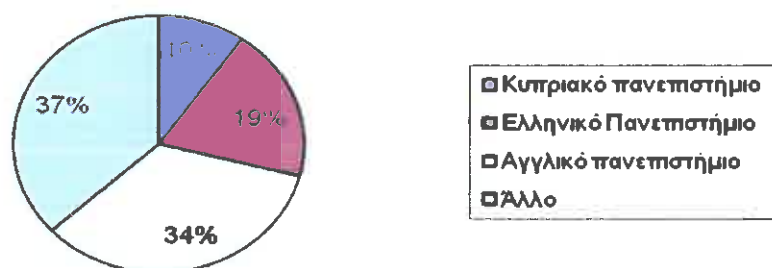
Ερώτηση 10

Σκοπός της ερώτησης αυτής ήταν να διακρίνουμε ποιάς χώρας τα Πανεπιστήμια είναι πιο δημοφιλή στις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κύπρου.

10. Πόσα από αυτά τα άτομα κατέχουν πτυχίο από :

| | | | | | | | | | |
|----------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Κυπριακό | % | 7 | 17 | 17 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 3 | 5 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ελληνικό | % | 11 | 20 | 17 | 14 | 20 | 40 | 67 | 75 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 5 | 6 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |
| Αγγλικό | % | 38 | 50 | 25 | 14 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 17 | 15 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| Άλλο | % | 44 | 50 | 25 | 14 | 40 | 20 | 0 | 0 |
| | ΑΡΙΘΜΟΣ | 20 | 15 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |

ΧΩΡΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ



Όπως μπορούμε να διακρίνουμε από το πιο πάνω διάγραμμα οι περισσότεροι πτυχιούχοι είναι από αλλιά, από αυτά που ορίσαμε αλλά και από Αγγλικά κυρίως πανεπιστήμια.

Παρόλο που όπως είδαμε σε προηγούμενη ερώτηση, 62% των εργαζομένων είναι Κύπριοι πολίτες ποσοστό 10% κατέχουν δίπλωμα από Κυπριακό πανεπιστήμιο.

Δεδομένου ότι στην Κύπρο υπάρχει ένα μόνο ακαδημαϊκό ίδρυμα, που μάλιστα μόλις πρόσφατα μετατράπηκε από κολέγιο σε Πανεπιστημιακό Ίδρυμα, τα αποτελέσματα θεωρούνται αναμενόμενο.

Τρίτη ομάδα ερωτήσεων: Μέθοδος επιλογής

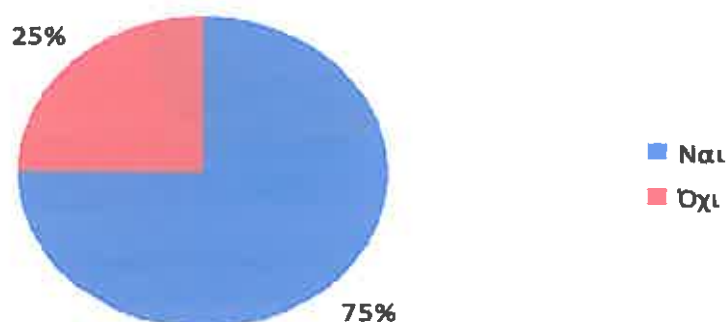
Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων σκοπό έχει να διακρίνει πια κριτήρια θεωρούνται από τις Ναυτιλιακές επιχειρήσεις πιο σημαντικά για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας. Με τις ερωτήσεις 11, 12, 13, 14 προσπαθούμε να διακρίνουμε τις μεθόδους επιλογής προσωπικού, την εκ των έσω ή όχι προτίμησή τους για την πλήρωση μιας κενής θέσης, αλλά και την κουλτούρα των επιχειρήσεων σε αυτό το θέμα ανάλογα με το μέγεθος ή άλλα χαρακτηριστικά που κάθε ομάδα όπως ορίσαμε στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου. Λόγο όμως των απαντήσεων που λάβαμε στο πρώτο μέρος αλλά και του μικρού δείγματος θεωρώ ότι είναι άσκοπη όποια σύγκριση των δεδομένων πλην του μεγέθους των εταιρειών.

Οι ερωτήσεις 15, 16 απευθύνονται σε δύο διαφορετικές θέσεις εργασίας. Πρώτον στην πλήρωση μιας διοικητικής θέσης, για παράδειγμα, ενός Διευθυντή Λογιστηρίου, Μάρκετινγκ ή Γενικού διευθυντή και δεύτερον στην περίπτωση μιας κατώτερης θέσης όπως γραμματέως, κάποιου τεχνικού ή κάποιου κλητήρα.

Ερώτηση 11

| | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| Ναι | X | X | | X | X | X | | X | 6 | 75% |
| Όχι | | | X | | | | X | | 2 | 25% |

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΑ ΑΤΟΜΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



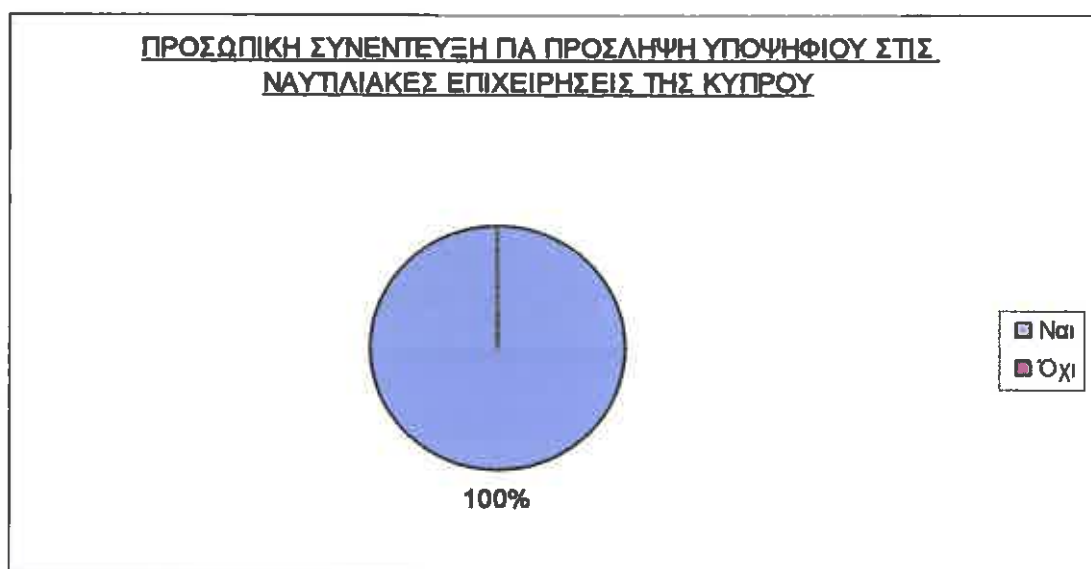
Σκοπός της ερώτησης έντεκα (11) ήταν να δούμε εάν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κύπρου διαθέτουν άτομα εξειδικευμένα στην επιλογή προσωπικού.

Όπως μπορούμε να διακρίνουμε 75% των επιχειρήσεων διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό ενώ αυτό δεν φαίνεται να επηρεάζεται με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης.

Ερώτηση 12,13

Με την ερώτηση 12 προσπαθήσαμε να διακρίνουμε εάν κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού πραγματοποιείτε συνέντευξη.

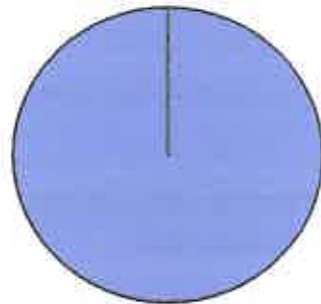
| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ΝΑΙ | X | X | X | X | X | X | X | X |
| ΟΧΙ | | | | | | | | |



Με την ερώτηση 13 σκοπό είχαμε να διακρίνουμε πώς οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις καλύπτουν θέσεις διοικητικού στελέχους, εάν δηλαδή προτιμούν την εκ των έσω ή την εκ των έξω κάλυψη των θέσεων

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ΝΑΙ | X | X | X | X | X | X | X | X |
| ΟΧΙ | | | | | | | | |

**ΕΚ ΤΩΝ ΕΙΣΩ ΠΛΗΡΩΣΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΕ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**



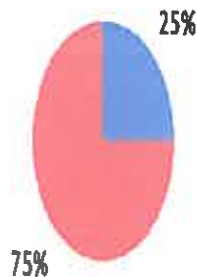
100%

Όπως βλέπουμε και στις δύο ερωτήσεις (12,13) όλες οι απαντήσεις ήταν θετικές. Στις επιχειρήσεις του ναυτιλιακού κλάδου όταν πρόκειται να καλυφθούν θέσεις εργασίας ανώτερων διοικητικών στελεχών οι υπεύθυνοι προτιμούν να προάγουν κάποιον υπάλληλο που εργάζεται ήδη στην εταιρεία και έχει την απαραίτητη εμπειρία και γνώση.

Ερωτήσεις 14, 15

| | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| ΝΑΙ | | | | | X | | X | | 25% |
| ΟΧΙ | X | X | X | X | | X | | X | 75% |

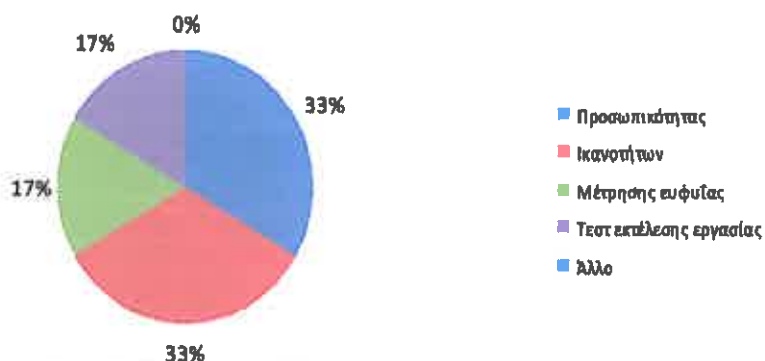
**ΠΟΣΟΣΤΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΕΣΤ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
ΕΠΙΛΟΓΗΣ**



■ Ναι
■ Όχι

| | | | | | | | | |
|------------------|--|--|--|--|---|--|---|--|
| Προσωπικότητας | | | | | X | | X | |
| Ικανοτήτων | | | | | X | | X | |
| Μέτρησης ευφυΐας | | | | | X | | | |
| Τεστ εκτέλεσης | | | | | X | | | |
| Άλλο | | | | | | | | |

**ΤΙ ΕΙΔΟΥΣ ΤΕΣΤ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ**



Από την ερώτηση 14 και 15 προσπαθήσαμε να διακρίνουμε το κατά πόσο οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις της Κύπρου κάνουν χρήση κάποιου και ποιού τεστ κατά την διάρκεια επιλογής προσωπικού.

Όπως βλέπουμε από τα πιο πάνω διαγράμματα μόνο δύο στις οκτώ επιχειρήσεις κάνουν χρήση τεστ ενώ φαίνεται ότι τα πιο δημοφιλή τεστ είναι το τεστ προσωπικότητας και το τεστ ικανοτήτων με ποσοστό 33% και σε αυτή την περίπτωση δεν διαφαίνεται να σχετίζονται οι απαντήσεις μας με το μέγεθος των εταιρειών.

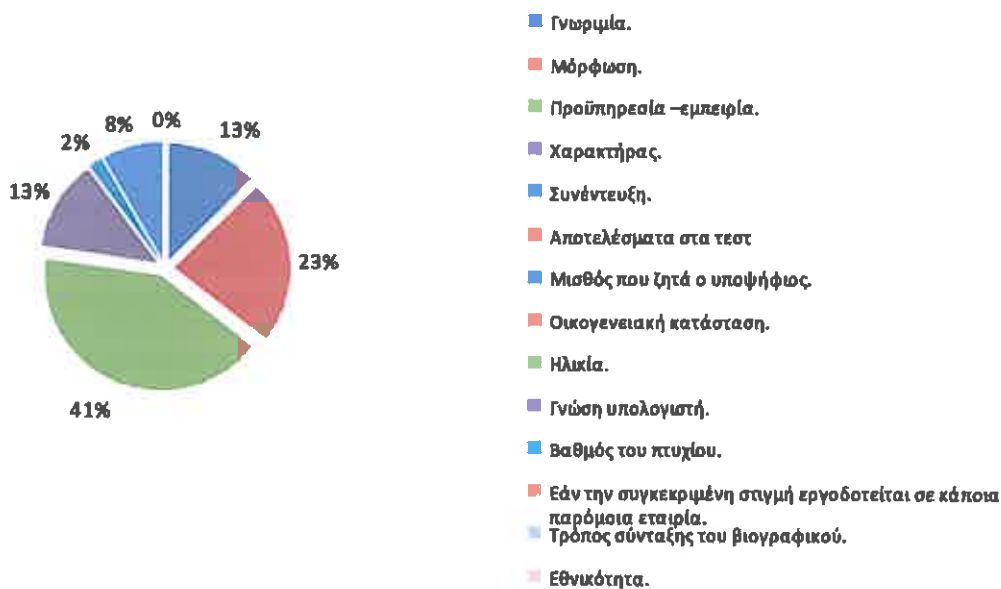
Τα αποτελέσματα αυτά θεωρούνται αναμενόμενα αφού τα δύο αυτά τεστ είναι γενικά τα πιο εύκολα σε χρήση ενώ μπορούν να δώσουν σχετικά καλά αποτελέσματα.

Ερωτήσεις 15, 16

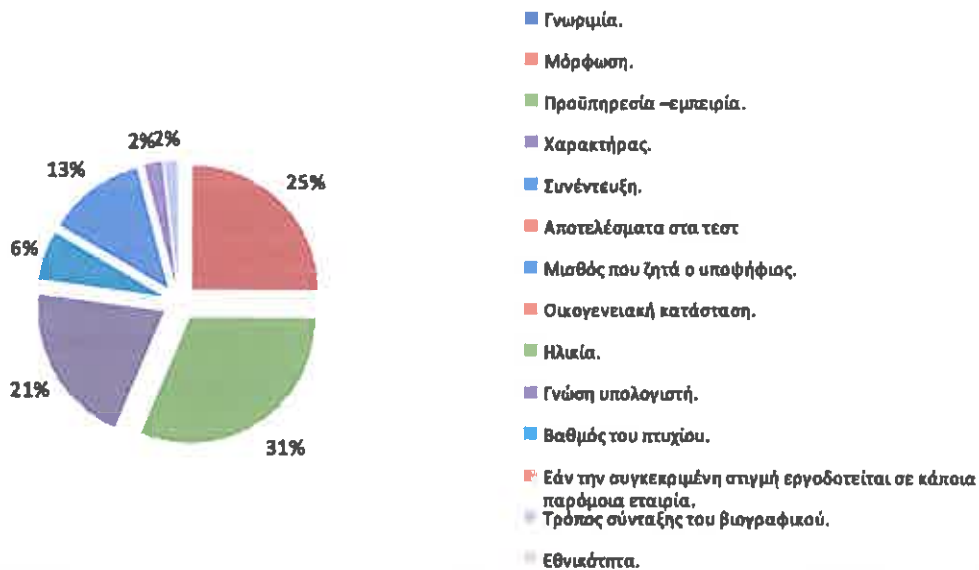
Οι ερωτήσεις 15, 16 απευθύνονται σε δύο διαφορετικές θέσεις εργασίας. Πρώτον στην πλήρωση μιας διοικητικής θέσης, για παράδειγμα, ενός Διευθυντή Λογιστηρίου, Μάρκετινγκ ή

Γενικού διευθυντή και δεύτερον στην περίπτωση μιας κατώτερης θέσης όπως γραμματέως κάποιου τεχνικού ή κάποιου κλητήρα και στις δύο περιπτώσεις σκοπός ήταν να διακρίνουμε πια είναι τα κριτήρια επιλογής και πια η σχέση των δύο προαναφερθέντων θέσεων.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΜΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Από τα αποτελέσματα που πήραμε από τις ερωτήσεις 14 και 15 είναι φανερό ότι και στις δύο περιπτώσεις η προϋπηρεσία και η μόρφωση των υποψηφίων έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα ενώ, διαφορετική προσέγγιση υπάρχει για πρόληψη μέσω γνωριμιών.

Στην περίπτωση του διοικητικού προσωπικού η γνωριμία έχει μεγάλη σημασία παρατηρούμε επίσης ότι αρκετή σημασία δίνεται στον χαρακτήρα του υποψηφίου και στις δύο περιπτώσεις.

Τέλος, παρόλο που το βιογραφικό, η γνώση υπολογιστή και ο μισθός θεωρούσαμε ότι ίσως να ήταν σημαντικά και στις δύο περιπτώσεις, φαίνεται να μην έχουν καμία σημασία στο συγκεκριμένο τομέα.

Επίλογος

Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής για να λειτουργήσει με επιτυχία και να υλοποιήσει τους στόχους της μία επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις και γενικά οι κάθε είδους οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις.

Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις δημιουργούν οι άνθρωποι, ενώ άλλες επιχειρήσεις κλείνουν ή είναι ελάχιστα αποδοτικές, επειδή οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν μπορούν, δεν ξέρουν ή και δεν θέλουν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων τους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, είτε αυτοί διοικούν ή απλώς εκτελούν. Τα μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι εγκαταστάσεις -και γενικά οι άλλοι συντελεστές παραγωγής- ούτε σκέπτονται ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε βέβαια θέτουν στόχους και αποφασίζουν για το τι, πόσο και πώς θα πράξουν. Όλα αυτά χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση και δράση.

Αυτή η μελέτη γράφτηκε με σκοπό να διερευνήσει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού στη θεωρία αλλά και στην πράξη. Μας απασχόλησε ιδιαίτερος το να κατανοήσουμε με ποια κριτήρια επιλέγουν προσωπικό οι επιχειρήσεις, πώς ξεχωρίζουν αν κάποιος υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι και τι διαδικασία ακολουθούν μέχρι την τελική επιλογή.

Όπως είδαμε, η εργασία περιλαμβάνει δύο μέρη, στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται αναλυτικά όλη η διαδικασία επιλογής όπως θεωρητικά θα έπρεπε να γίνεται σε όλες τις επιχειρήσεις που αναζητούν εργαζομένους, ενώ το δεύτερο μέρος είναι το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας. Πέρα από τη θεωρία, θελήσαμε να ιδούμε στην πράξη πώς επιλέγουν προσωπικό οι σημερινές κυπριακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις και για αυτόν το λόγο δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο της ναυτιλίας.

Οι ερωτήσεις αφορούσαν σημαντικούς τομείς της επιλογής προσωπικού, χωρισμένες σε ομάδες, από τις οποίες προέκυψαν και ανάλογα συμπεράσματα. Αφού παραθέσαμε το ερωτηματολόγιο, προχωρήσαμε στην ανάλυση της κάθε ερώτησης χωριστά και στην ανάλυση των συμπερασμάτων της έρευνας.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι πήραμε θετικά στοιχεία από την ανάλυση αυτή, στοιχεία τα οποία και παραθέτουμε πιο κάτω:

- Υπάρχει έλλειψη στην κυπριακή αγορά πτυχιούχων καταρτισμένων στη ναυτιλία. Από τις απαντήσεις στην ερώτηση 7, προκύπτει ότι το 68% των ατόμων έχουν δίπλωμα ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης αλλά μόνο ένα ποσοστό 21% διαθέτει πτυχίο σχετικό με την ναυτιλία και αυτό λόγω έλλειψης πτυχιούχων στον τομέα αυτόν. Επίσης, από την ερώτηση 8 είδαμε την αναγκαιότητα ύπαρξης κυπριακού πανεπιστημίου σχετικού με την ναυτιλία.
- Ένα μεγάλο σχετικά ποσοστό, το 68%, είναι Κύπριοι πολίτες, ενώ δεν φαίνεται να επηρεάζεται το ποσοστό των εργαζομένων από το μέγεθος της εταιρείας.
- Όταν πρόκειται να καλυφθούν θέσεις εργασίας ανώτερων διοικητικών Στελεχών, οι υπεύθυνοι προτιμούν να προαγάγουν κάποιον υπάλληλο που εργάζεται ήδη στην εταιρεία και έχει την απαραίτητη εμπειρία και γνώση.
- Όλες οι εταιρείες χρησιμοποιούν τη συνέντευξη, αν και, όπως διαφάνηκε από τις ερωτήσεις 14 και 15, δεν φαίνεται να έχει καθόλου βαρύτητα κατά την τελική απόφαση για πρόσληψη.
- Την μεγαλύτερη βαρύτητα για την πλήρωση μίας κενής θέσης διοικητικού ή μή προσωπικού έχει η προϋπηρεσία και η μόρφωση των υποψηφίων, ενώ διαφορετική προσέγγιση υπάρχει για πρόσληψη μέσω γνωριμιών. Στην περίπτωση του διοικητικού προσωπικού, η γνωριμία έχει μεγάλη σημασία, παρατηρούμε επίσης ότι αρκετή σημασία δίδεται στον χαρακτήρα του υποψηφίου και στις δύο περιπτώσεις.
- Παρά το ότι το βιογραφικό, η γνώση υπολογιστή και ο μισθός θεωρούσαμε ότι ήταν σημαντικά για την πρόσληψη κάποιου υποψηφίου, φαίνεται να μην έχουν καμία σημασία στο συγκεκριμένο τομέα.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε πως η θεωρία απέχει αρκετά από την πράξη.

Πέρα από τα όποια συμπεράσματα όμως, η διαδικασία, που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση για να επιλέξει προσωπικό, είναι δική της υπόθεση. Η επιλογή ή όχι κάποιου υποψηφίου αλλά και οι τρόποι που θα χρησιμοποιήσει είναι, με βάση τα δικά της κριτήρια, εμπειρίες και δεδομένα, πράγμα που αποδεικνύεται και από την παρούσα εργασία.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Χυτήρης Λ., 2002, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, INTERBOOKS.
- Χαράκης Κ., 2008, *Ναυτιλοραξ Επιστημονικό μέρος και μεθοδολογία*, Λεμεσός
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., 2003, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Γ.Μπένο. Αθήνα.
- Βιταντζάκη Ν., 1993, *Επιλογή προσωπικού*, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
- Σκουλάς Ν., 2008, *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*, ΚΑΠΙΑ.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*.Rossini.
- Κανελλόπουλος Χ., 2002, *Διοίκηση προσωπικού- ανθρώπινου δυναμικού*, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Λαδάπουλος Ι., 1995, *Θέματα διοίκησης προσωπικού*, ΣΜΠΛΙΑΣ.
- Χαράκης Κ., 2008, *Ναυτιλοραξ. Επιστημονικό μέρος και μεθοδολογία*.
- Χαράκης Κ., 2008, *Ναυτιλοραξ. Εργαστηριακό μέρος*.

Αγγλική

- Heneman G. H. Judge A. T., 2006, *Staffing organizations*, MC-GRAW HILL.
- Raymond J.Stone., 2004, *Human resource management*, Fifth edition, John Wiley & Sons, Australia Ltd

- **James N. Baron, Strategic Human Resources, Frameworks for General Managers, John Wiley & Sons Australia, Ltd (1999)**

Ιστοσελίδες

- <http://www.mcw.gov.cy>
- <http://www.sigmalive.com>
- <http://www.cyprusonfilm.com>
- <http://www.haravgi.com.cy/site-article-24032-gr.php>
- <http://europa.eu>
- <http://www.neophytou-law.com>
- <http://www.bs-shipmanagement.com>
- <http://www.gacworld.com>
- <http://www.marlownavigation.com.cy>
- <http://www.vships.com>
- <http://lemissoler.com>
- <http://www.marshbrokers.com>
- <http://www.shh.com.cy>