

Επτά πολιτικές ειρήνης

1η πολιτική: επιλογή προσωπικού

Αν όλοι οι άνθρωποι είχαν την ψυχή ενός καλλιτέχνη, αν, δηλαδή, η εργασία τους τους έδινε την απαραίτητη έμπνευση, τότε ο κόσμος θα ήταν καλύτερος.

August Rodin, γάλλος γλύπτης (1840-1917)

1. Ο ΣΤΟΧΟΣ

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις, εκτός από τους στόχους που μοιράζονται με όλες τις υπόλοιπες, όπως είναι η επιδίωξη κέρδους, αίγλης, δύναμης και αναγνώρισης, εμπνέονται από έναν παραπάνω στόχο, αυτόν της προσέλκυσης και διατήρησης ικανού και αποδοτικού προσωπικού.

Για να μπορέσει ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης του και, κατά συνέπεια, να είναι αποδοτικός και συγχρόνως ικανοποιημένος, πρέπει να έχει επιλεγεί σωστά και να έχει τοποθετηθεί στη θέση όπου αξιοποιούνται καλύτερα τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα.

Ο στόχος της συγκεκριμένης πολιτικής είναι να εξασφαλίσει σε κάθε έξυπνη επιχείρηση τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση.

2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

I. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση

Κάθε εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει προσφέροντας τον καλύτερό του εαυτό όταν τοποθετηθεί σε θέση που να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και είναι σύμφωνη με τις δυνατότητές του. Αρκεί να τη βρει στην επιχείρησή σας – ή... σε κάποια άλλη επιχείρηση. Εσείς έχετε χρέος να διαγνώσετε εγκαίρως αν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος ώστε να μη χάσετε χρόνο και χρήμα, αλλά και εκείνος να μη χάσει την ευκαιρία να ανακαλύψει τη θέση που θα τον ικανοποιήσει περισσότερο και η οποία θα συντελέσει στην επαγγελματική του επιτυχία.

Ας αναλύσουμε όμως σε βάθος τι σημαίνει κατάλληλος υποψήφιος.

Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι αυτός που διαθέτει συγχρόνως τις δυνατότητες (μπορεί) και την παρακίνηση (θέλει).

Μπορεί

- Γιατί έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης.
- Γιατί τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα, οι ακαδημαϊκές γνώσεις, η αποκτηθείσα εμπειρία και

το ταλέντο του κρίνονται απαραίτητα για την κάλυψη της θέσης.

Θέλει

- Γιατί διαθέτει το εσωτερικό κίνητρο για να εργαστεί αποδοτικά.
- Γιατί έχει την έμπνευση που θα του δώσει την ώθηση να είναι αποδοτικός και να βελτιώνεται συνεχώς.

Η αξιοποίηση του προσωπικού είναι πολύ σημαντική, γι' αυτό πρέπει να γίνεται με προσοχή και συνεχή παρακολούθηση με πρόγραμμα δυναμικό, διότι οι θέσεις και οι άνθρωποι αλλάζουν. Αυτό προϋποθέτει οργανωμένο σχήμα προετοιμασίας, προαγωγής και ανάπτυξης. Η «διαίσθηση», η οποία χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις ως μέσο επιλογής ή αξιοποίησης προσωπικού, δεν είναι αρκετή. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να βρίσκονται σε διαφορετική θέση από εκείνη που τους ταιριάζει πραγματικά. Γι' αυτό και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις με υψηλή κινητικότητα.

Αν ο εργαζόμενος αισθανθεί ότι η θέση απαιτεί λιγότερα από ό,τι έχει να δώσει, αν νιώσει δηλαδή πως ο ίδιος υπερπληροί τις απαιτήσεις, γρήγορα ή θα αποχωρήσει μόνος του ή θα τον απομακρύνετε εσείς. Αν τίποτα από τα παραπάνω δεν συμβεί, θα είναι δυστυχισμένος και θα δημιουργεί συνεχώς προβλήματα στη δουλειά και τους υπόλοιπους εργαζόμενους ή ακόμη

και τους πελάτες. Αντίθετα, αν ο εργαζόμενος δεν πληροί τις απαιτήσεις της θέσης, θα υπάρχουν πολλά κενά κατά την εκτέλεση της εργασίας του, τα οποία θα καλύπτονται από τους συναδέλφους του που θα παραπονοούνται ότι κάνουν τη δουλειά άλλων. Επίσης, πολύ σύντομα θα ανατραπεί το κλίμα δικαιοσύνης που με τόσο κόπο εδραιώσατε ή που επιδιώκατε να εδραιώσετε στο χώρο εργασίας.

Τη σημερινή εποχή πολύς λόγος γίνεται για την προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων (talent management). Σύμφωνα με αυτή την τακτική, στόχος πολλών επιχειρήσεων είναι να ανακαλύψουν υποψηφίους με εξαιρετικές επιδόσεις, προσδοκώντας την ταχύτερη ανάπτυξη της επιχείρησής. Κατά τη γνώμη μου η αποκλειστική ενασχόληση με την ιδιαίτερη αυτή ομάδα των ταλέντων μακροπρόθεσμα θα δημιουργήσει προβλήματα στο υπόλοιπο δυναμικό της εταιρείας και ίσως κάποια αρχικά εντυπωσιακά αποτελέσματα να μην έχουν διάρκεια· άλλωστε η αφοσίωση τέτοιων ανθρώπων είναι περιορισμένη λόγω της υψηλής ζήτησης. Οι κατάλληλοι υποψήφιοι δεν είναι τα ταλέντα. Είναι αυτοί που, εκτός από τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες, διαθέτουν προσωπικότητα και συμπεριφορές που ταιριάζουν με το κλίμα και τη νοοτροπία της επιχείρησής σας.

Το πρόβλημα της αναποτελεσματικής αξιοποίησης του προσωπικού είναι βαθύτερο. Ένας λόγος είναι ο ανεπαρκής επαγγελματικός προσανατολισμός ήδη από το σχολείο.

Οι νεότεροι υποψήφιοι που δεν έχουν ακόμη δοκιμαστεί είναι η πλέον επιρρεπής σε λάθη ομάδα. Μπορεί να ξεκινήσουν από μια θέση που δεν τους ταιριάζει εξαιτίας της αγωνίας τους για επαγγελματική αποκατάσταση. Είναι εκείνοι που θα σας διαβεβαιώσουν ότι είναι ενθουσιασμένοι με τη θέση, ακόμη και αν δεν το «λέει η καρδιά τους». Θα δείξουν ενθουσιασμό μόνο και μόνο για να αποκτήσουν μια επιπλέον σειρά στο βιογραφικό τους, για να εμφανίσουν την πολυπόθητη προϋπηρεσία που ζητούν οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν είναι απαραίτητη η συγκεκριμένη προϋπηρεσία για τη θέση που προκηρύσσουν.

Αν δεν θέλετε να είστε εσείς η «υπό δοκιμή» επιχείρηση, προφυλαχθείτε αξιολογώντας σωστά την προσφερόμενη θέση, καθώς και τον υποψήφιο, με γνώμονα πάντα το μέλλον της επιχείρησης και, γιατί όχι, το μέλλον του εργαζόμενου!

II. Η ανάλυση της θέσης εργασίας

Αν η εταιρεία σας βρίσκεται στον αρχικό σχεδιασμό της δραστηριοποίησής της, είστε μεταξύ των τυχερών (γι' αυτό εκμεταλλευθείτε το). Σε αυτή την περίπτωση θα ξεκινήσετε χωρίς εσωτερικές αλλαγές που δημιουργούν (δικαιολογημένα) αντιστάσεις και προβλήματα στο εργασιακό κλίμα.

Πρώτα θα καταγράψετε τις θέσεις που πρέπει να καλύψετε και μετά θα προβείτε στην ανάλυση κάθε θέ-

σης εργασίας περιγράφοντας τις αρμοδιότητές της και θέτοντας τις προδιαγραφές, δηλαδή εκείνα τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που απαιτούνται από τους υποψήφιους για την αποτελεσματική κάλυψη της θέσης.

Μόλις γίνει αυτό το πρώτο (και ουσιαστικότερο) βήμα, είστε έτοιμοι να προσελκύσετε και να επιλέξετε τα άτομα που θα αναλάβουν τις διάφορες δραστηριότητες και θα εκπληρώσουν τους στόχους και τη βασική τους αποστολή.

Αν η εταιρεία σας ήδη λειτουργεί και διαθέτει προσωπικό, τότε καλό είναι να γίνει η ακτινογραφία της επιχείρησης, και να εξετάσετε αν πράγματι διαθέτετε τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση – ιδίως αν ετοιμάζετε για αναδιοργάνωση ή για νέες δραστηριότητες επέκτασης. Πριν ακόμη ξεκινήσει η επιχείρηση τη διαδικασία αναζήτησης προσωπικού, και πιο συγκεκριμένα τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του, πρέπει να ετοιμάσετε τη «φωτογραφία» της θέσης εργασίας την οποία επιθυμείτε να καλύψετε. «Φωτογραφία» στην ορολογία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάζεται η Ανάλυση Θέσης Εργασίας.

Προχωράτε απαραίτητα στην ανάλυση διότι, όταν θέλετε να καλύψετε μια θέση εργασίας, πρέπει με τις ενέργειές σας να εξασφαλίσετε την επιτυχημένη επιλογή. Με την ανάλυση θέσης εργασίας ερευνάτε και καταγράφετε τις σημερινές καθώς και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ικανότητες και δεξιότητες. Επίσης περιγράφετε τις αρμοδιότητες με στόχο

την αποφυγή επικαλύψεων ή ανισοτήτων. Ο υποψηφίος, με τη σειρά του, όταν διαβάσει την περιγραφή της θέσης για την οποία προορίζεται, μπορεί να αποφασίσει με περισσότερες πιθανότητες ευστοχίας αν μπορεί ή όχι να ανταποκριθεί.

Κάθε ανάλυση θέσης εργασίας αποτελείται από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης.

Η περιγραφή θέσης αποτελείται από:

- τη βασική αποστολή της θέσης, δηλαδή την ταυτότητα της θέσης, για ποιο λόγο υπάρχει και ποια είναι η βασική της συμβολή στο εταιρικό αποτέλεσμα·
- τις κύριες υπευθυνότητες της θέσης, δηλαδή τα κυριότερα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτήν, τις αρμοδιότητες, το τι γίνεται, γιατί γίνεται και με ποια μέσα·
- τις διαστάσεις της θέσης, δηλαδή τον προϋπολογισμό, τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των υφισταμένων, τον όγκο πωλήσεων κ.λ.π.·
- τις επαφές και την επικοινωνία, π.χ. με συνεργάτες, πελάτες, προμηθευτές·
- τα κριτήρια απόδοσης.

Εφόσον συνταχθεί η περιγραφή θέσης, τίθενται οι προδιαγραφές του κατάλληλου υποψηφίου. Οι προδιαγραφές της θέσης καθορίζουν το αναγκαίο επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης για την εκτέλεση των στόχων της και περιλαμβάνουν:

- το ακαδημαϊκό και εμπειρικό υπόβαθρο·
- τα προσωπικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά·
- τις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες (ιδιότητες)·
- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης, όπως ταξίδια, βάρδιες κ.λ.π.

Η περιγραφή και οι προδιαγραφές της θέσης συντάσσονται έπειτα από συνέντευξη που διεξάγει ένας αναλυτής (στέλεχος της εταιρείας ή εξωτερικός σύμβουλος) με τη βοήθεια ειδικού ερωτηματολογίου, με τη συνδρομή του παρόντα κατόχου της θέσης και του άμεσου προϊστάμενου. Αφού γίνει η σύνταξή της, γίνεται ο έλεγχος για παρατηρήσεις-διορθώσεις και από τους δύο. Απαιτείται η ενυπόγραφη συμφωνία και των δύο.

Η ανάλυση της θέσης (περιγραφή και προδιαγραφές), εκτός από εργαλείο επιλογής προσωπικού, αποτελεί εργαλείο εκπαίδευσης για τον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο, εργαλείο επικοινωνίας, σημείο αναφοράς για να τεθούν και να μοιραστούν οι στόχοι και για να τεθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη μετέπειτα απόδοση του κατόχου.

III. Η συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη έχει ιδιαίτερη σημασία κατά την έναρξη της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Η γραπτή και απρόσωπη επικοινωνία είναι πολύ κατώτερη διαδικασία από την προσωπική επαφή και τον οργανωμέ-

νο διάλογο που προσφέρει η συνέντευξη. Η πρόσληψη του υποψηφίου εξαρτάται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από την πρώτη συνέντευξη. Το μεγαλύτερο ποσοστό λάθους επιλογής οφείλεται σε μια όχι επιτυχημένη πρώτη συνέντευξη.

Η απόφαση που ο επιχειρηματίας ή το στέλεχος θα πάρουν βασιζόμενοι στη συνέντευξη επιλογής θα επηρεάσει την εταιρεία για πολλά χρόνια. Η σωστή επιλογή θα είναι θετική και προσοδοφόρα για την επιχείρηση και τον υποψήφιο, ενώ η ακατάλληλη επιλογή θα κοστίσει και στην εταιρεία αλλά και τον ίδιο τον υποψήφιο. Η πρώτη συνέντευξη επιλογής γίνεται συνήθως από στέλεχος της Διεύθυνσης Προσωπικού και η επόμενη από τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η προς κάλυψη θέση. Η πρώτη ή η δεύτερη συνέντευξη επιλογής μπορεί ακόμη να γίνει από δύο στελέχη συγχρόνως. Αυτό θα εξαρτηθεί από την ιεραρχική κατάταξη της θέσης ή τον αριθμό των υποψηφίων. Μπορεί να γίνει από κοινού με το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού και τον προϊστάμενο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Το θετικά της κοινής συνέντευξης είναι ότι οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη από την πλευρά της εταιρείας αποκτούν καλύτερη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, αναλύουν καλύτερα τις απαιτήσεις της θέσης, δίνουν καλύτερη περιγραφή της στον υποψήφιο και, επιπλέον, η τελική απόφαση έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι πιο σωστή. Επίσης, ο ενδιαφερόμενος προϊστάμενος, συμμετέχοντας σε αυτή

τη διαδικασία, εκτιμά καλύτερα τις συνθήκες της αγοράς, προσαρμόζεται σε αυτές και δεσμεύεται. Το στέλεχος της διεύθυνσης προσωπικού επίσης διαπιστώνει καλύτερα τις ανάγκες του τμήματος που εισηγείται την προς κάλυψη θέση.

Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος ενημερώνεται καλύτερα για τις απαιτήσεις της θέσης, γνωρίζει αμέσως τον μελλοντικό του προϊστάμενο, κι έτσι διαπιστώνει πιο γρήγορα αν η θέση, όπως και οι συνθήκες συνεργασίας, ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του.

Οδηγίες για το στέλεχος που θα αναλάβει τη συνέντευξη

- Να προετοιμαστεί σωστά, με προσεκτική μελέτη της περιγραφής θέσης και του βιογραφικού του υποψηφίου·
- να κάνει τους υποψηφίους να αισθανθούν άνετα·
- να αντιληφθεί τους φόβους ή τις αγωνίες του υποψηφίου και να τον βοηθήσει να τους ξεπεράσει·
- να παρουσιάσει και να αντιπροσωπεύσει την εταιρεία ώστε ο υποψήφιος να φύγει με θετική εικόνα, είτε προσληφθεί είτε όχι·
- να λάβει μηνύματα από τη γλώσσα του σώματος·
- να μην επικρίνει, να μιλά λίγο και να ακούει πολύ·
- να διατηρεί θετικό και ενθαρρυντικό κλίμα·
- να εμπνέει τον υποψήφιο·
- να κρατά σημειώσεις·
- να οδηγηθεί σε αντικειμενική επιλογή σύμφωνα με τις προδιαγραφές της θέσης και όχι με βάση τις υπο-

κειμενικές αντιδράσεις σχετικά με την εμφάνιση ή προσωπικότητα του υποψηφίου·

- να δημιουργήσει τέτοιο κλίμα εμπιστοσύνης ώστε ο υποψήφιος να καταλάβει το ενδιαφέρον της εταιρείας για αμοιβαίο όφελος·
- να ενημερώνει τους υποψηφίους κατά της διάρκεια της διαδικασίας επιλογής, όπως και τον προϊστάμενο του τμήματος όπου ανήκει η προς κάλυψη θέση.

Το όφελος του υποψηφίου δεν είναι αποκλειστικά η επιλογή του για τη συγκεκριμένη θέση, και αυτό πρέπει να γίνει αμέσως κατανοητό. Ακόμη και αν δεν προσληφθεί, μέσω του διαλόγου με εξειδικευμένους επαγγελματίες θα αποκομίσει οφέλη για ζητήματα όπως η ανακάλυψη στοιχείων για τον εαυτό του ή για τους επαγγελματικούς τους στόχους, που ίσως δεν είχε αποσαφηνίσει. Έτσι, αν αποφύγει τις υπερβολές και τις ανακρίβειες και μιλήσει ειλικρινά για τον εαυτό του και τις δυνατότητές του, θα αποφύγει μια πιθανή τραυματική αποτυχία, που ενδεχομένως θα αποτελούσε η επιλογή του.

Συνήθως ακολουθούνται δύο τρόποι συνέντευξης:

Η *δομημένη συνέντευξη* που στηρίζεται σε έναν καθορισμένο μεθοδικό οδηγό. Δηλαδή, ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τομείς ανά θέμα, π.χ. οικογενειακά στοιχεία, επαγγελματικά, ικανότητες, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και προδιαγραφές της κάθε θέσης.

Η *αυθόρμητη συνέντευξη* που δεν στηρίζεται σε ορ-

γανωμένο ερωτηματολόγιο αλλά σε ελεύθερη συζήτηση που κατευθύνεται από το στέλεχος το οποίο κάνει τη συνέντευξη και οδηγεί σε διάλογο που εξαρτάται από τη διάθεση του στελέχους και του υποψηφίου.

Ούτε η ακριβής τήρηση του ερωτηματολογίου θα εξυπηρετούσε, ούτε βέβαια η τυχαία αναφορά σε διάφορα θέματα ή καταστάσεις, μια και υπάρχει ο κίνδυνος να παραλειφθούν πολύ σημαντικοί παράμετροι που θα έριχναν περισσότερο φως στη μελλοντική σχέση. Ο συνδυασμός των δύο τύπων συνέντευξης δίνει τα καλύτερα αποτελέσματα.

Η πρώτη εντύπωση για την εταιρεία από τον υποψήφιο δημιουργείται από την πρώτη επαφή, όπως η αγγελία, η πρόσκληση σε συνέντευξη, η υποδοχή του, το κλίμα του εργασιακού χώρου καθώς και το ύφος σας τα πρώτα λεπτά.

Αν θέλετε να προβάλετε μια ελκυστική εικόνα της εταιρείας σας, ώστε να προτιμάται ως χώρος εργασίας, πρέπει να είσαστε προσεκτικοί και οργανωμένοι σε όλα τα παραπάνω. Πρέπει οπωσδήποτε, εκτός από το στέλεχος που θα κάνει τη συνέντευξη, να είναι ενημερωμένη για την άφιξή του η υποδοχή ή η γραμματέας, ώστε να κάνουν ό,τι είναι απαραίτητο για να νιώσει ο υποψήφιος ότι βρίσκεται σε μια εταιρεία που σέβεται τους ανθρώπους και για την οποία αξίζει να δουλεύει κανείς.

Το στέλεχος που θα κάνει τη συνέντευξη πρέπει να υποδεχθεί τον υποψήφιο και να δημιουργήσει αμέσως θετικό κλίμα, ώστε ο υποψήφιος να νιώσει άνετα, να

τον εμπιστευθεί και να ανοιχτεί. Συνήθως άσκοπες συζητήσεις για τον καιρό ή για το ποδόσφαιρο σπαταλούν το χρόνο σας χωρίς να προσφέρουν τίποτα σε κανέναν. Μια θετική παρατήρηση, όμως π.χ. για την άψογη εμφάνιση του βιογραφικού ή για το ότι έφτασε εγκαίρως στο ραντεβού σας, είναι πιο αποτελεσματικά. Ρωτήστε τον επίσης πώς του φάνηκαν οι εγκαταστάσεις σας, αν βρήκε να παρκάρει, κάτι, τέλος πάντων, που θα δείξει το ενδιαφέρον σας γι' αυτόν ως άνθρωπο και όχι μόνο ως υποψήφιο.

Η πρώτη καλή εντύπωση και ο εποικοδομητικός διάλογος πρέπει να ολοκληρωθούν με μια εξίσου καλή τελευταία εικόνα. Τον ευχαριστείτε για το χρόνο που διέθεσε στην εταιρεία σας, τον συνοδεύετε έξω, τον ειδοποιείτε για το αποτέλεσμα της διαδικασίας, ακόμη και αν είναι αρνητικό, με ένα ευγενικό και συνάμα ενθαρρυντικό γράμμα. Σε περίπτωση που η τελική απόφαση είναι θετική, τον ενημερώνετε ταχυδρομικά ή τηλεφωνικά. Συνήθως είναι ενδεδειγμένο να γίνει άλλη μια συνάντηση πριν από την πρώτη ημέρα στη δουλειά για να του δοθούν οι οδηγίες σχετικά με τη διαδικασία της πρόσληψής του, και για να έχει το χρόνο να προετοιμαστεί γι' αυτήν.

IV. Ο οδηγός ερωτήσεων συνέντευξης

Ο στόχος του μεθοδικού οδηγού συνέντευξης είναι να σας βοηθήσει να εκμαιεύσετε στοιχεία της προσωπι-

κότητας και της αποτελεσματικότητας του υποψηφίου. Έχοντας ετοιμάσει ήδη την περιγραφή και τις προδιαγραφές θέσης για την οποία προορίζετε τον υποψήφιο, έχετε ξεκαθαρίσει τι πρέπει να μάθετε για τον υποψήφιο ώστε να διαμορφώσετε το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης ανάλογα.

Ένα μεγάλο κομμάτι της συνέντευξης έχει σκοπό να σας δώσει πληροφορίες για τα αποτελέσματα που είχε ο υποψήφιος σε προηγούμενες επαγγελματικές του δραστηριότητες. Έτσι θα έχετε μια πιθανή εικόνα για τη μελλοντική του αποτελεσματικότητα. Με τις κατάλληλες ερωτήσεις θα μάθετε πόσο αποτελεσματικός υπήρξε στην επαγγελματική του πορεία μέχρι σήμερα. Αν δεν έχει άλλη προϋπηρεσία, θα πάρετε πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει φέρει σε άλλες φάσεις της ζωής του, όπως, για παράδειγμα, στο σχολείο ή στο πανεπιστήμιο.

Με ερωτήσεις ευρύτερου ενδιαφέροντος μπορείτε να εντοπίσετε κάποια στοιχεία για την προσωπικότητα του υποψηφίου, κάποιες κοινωνικές δεξιότητες και ανησυχίες που αρκετές φορές είναι απαραίτητα εφόδια για την επιτυχία σε κάποιες θέσεις. Οι σωστές ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοικτές και όχι κλειστές, δηλαδή να αφήνουν το περιθώριο στον υποψήφιο να μιλήσει όχι μονολεκτικά, με μία άρνηση ή κατάφαση.

*Ενδεικτικές γενικές ερωτήσεις
κατά την πρώτη συνέντευξη*

Πώς μάθατε για την εταιρεία;
Έχετε πάει σε άλλες εταιρείες ίδιου ή σχετικού κλάδου;
Αν ναι, τι σκέφτεστε για την καθεμία;
Διαθεσιμότητα – από πότε μπορείτε να ξεκινήσετε;
Ποιες άλλες προτάσεις έχετε;
Έχετε κάνει αίτηση στο δημόσιο;
Γιατί απομακρυνθήκατε (ή γιατί θέλετε να αποχωρή-
σετε) από την προηγούμενη εργασία σας;

Επίπεδο εκπαίδευσης

Σε ποιο μάθημα θεωρείτε ότι είσαστε πιο δυνατός;
Γιατί;
Σε ποιο μάθημα θεωρείτε ότι είχατε τις περισσότερες
αδυναμίες; Γιατί;
Τι βαθμούς είχατε;
Με τι βαθμό πήρατε το πτυχίο σας και με τι σειρά επι-
τυχίας;

Επαγγελματικό ιστορικό

Ποιες ήταν οι κυριότερες αρμοδιότητές σας στην τε-
λευταία σας δουλειά;
Ποιες αρμοδιότητες σας άρεσαν περισσότερο; Ποιες
λιγότερο;
Ποια καθήκοντα εκτελούσατε πολύ καλά; Ποια λιγό-
τερο καλά;

Τι είδους εξοπλισμό χρησιμοποιούσατε;
Τι αρμοδιότητες προϊσταμένου είχατε;
Ποια αποτελέσματα είχατε;
Τι είναι αυτό που σας έκανε υπερήφανο;
Μιλήστε μου για τις κακές στιγμές ή απογοητεύσεις σας;
Περιγράψτε μου τα χαρακτηριστικά του πιο αποτελεσματικού προϊσταμένου που είχατε ποτέ.
Ποια στοιχεία μιας εργασίας θεωρείτε σημαντικά;

Προσωπικές ερωτήσεις

Οικογενειακό προφίλ.
Ποια είναι τα δυνατά ή αδύνατα σημεία σας;
Ποια είναι η φιλοσοφία σας;

Αμοιβή

Ποιες ήταν οι προηγούμενες αποδοχές σας;
Τι περιμένετε ως αμοιβή και πώς καταλήξατε εκεί;

Οι παραπάνω ερωτήσεις είναι ενδεικτικές, διότι ένας τέτοιος οδηγός πρέπει να είναι δυναμικός, δηλαδή να προστίθενται, να αφαιρούνται, να μεταβάλλονται οι ερωτήσεις ανάλογα με τη θέση, τη φιλοσοφία και τους στόχους της επιχείρησης.

3. ΟΙΚΑΝΟΝΕΣ

- Προσλάβετε από την αρχή το σωστό άτομο, διότι η λάθος επιλογή κοστίζει χρόνο και χρήμα!

- Η αναποτελεσματικότητα δεν έχει ιεραρχία. Δηλαδή μπορεί να προέρχεται από όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας. Σίγουρα όμως θα κοστίζει πολύ περισσότερο στην επιχείρηση ένα ανεπαρκές στέλεχος, γιατί επηρεάζει περισσότερο τα αποτελέσματα ή τους πελάτες, αποτελεί κακό παράδειγμα και δημιουργεί κακό κλίμα στο άμεσο περιβάλλον του. Το 80% των αποτελεσμάτων της επιχείρησης βγαίνει από τα στελέχη. Φανταστείτε λοιπόν σε ποιο βαθμό μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα το ακατάλληλο στέλεχος.
- Τελικά όλοι κάνουν λάθη! Αλλά γιατί να κάνουν περισσότερα λάθη από όσα θα μπορούσαν; Αποζημιώνοντας ένα λάθος χάνεται πάντα χρόνος και χρήμα.
- Η επιπλέον εκπαίδευση κοστίζει επιπλέον χρήματα. Υπάρχουν όρια και στο καλύτερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Μη σας περνάει από το μυαλό ότι θα αλλάξει κάποια συμπεριφορά αν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν είναι πεπεισμένος και, κυρίως, πρόθυμος να την αλλάξει.
- Στο κόστος της λάθος πρόσληψης περιλαμβάνονται τα εξής:
 - Η αποζημίωση του εργαζόμενου που αποχωρεί καθώς και οι μισθοί που έχει ήδη λάβει.
 - Το κόστος και ο χρόνος του προϊσταμένου του που έκανε την εκπαίδευση και πήγε χαμένη.
 - Το κόστος και ο χρόνος του στελέχους ή του επι-

χειρηματία που έκανε την έρευνα και την επιλογή, η οποία πρέπει να επαναληφθεί.

- Το αρνητικό κλίμα μεταξύ του ήδη υφιστάμενου προσωπικού.
 - Η δουλειά που δεν γίνεται ή οι πελάτες που μένουν δυσαρεστημένοι ή καταφεύγουν σε ανταγωνιστική εταιρεία.
 - Το κόστος από πιθανά σφάλματα ή ζημιές.
 - Ο προϊστάμενος που ήταν υποχρεωμένος να ασχολείται συστηματικά με τις κακές επιδόσεις ενός υπαλλήλου θα μπορούσε να κάνει κάτι πιο παραγωγικό.
 - Η δουλειά που πάει πίσω!
- Η καλή καθοδήγηση, διοίκηση και εκπαίδευση μπορούν να οδηγήσουν έναν μέτριο υπάλληλο σε αποδεκτά επίπεδα απόδοσης. Λίγοι είναι εκείνοι που θα αποδώσουν καλά στις προσπάθειες που θα κάνετε για να τους διορθώσετε· υπάρχουν μάλιστα κάποιοι που ποτέ δεν θα μπορέσουν να εργαστούν αποδεκτά. Δηλαδή σπάνια και ύστερα από μεγάλη προσπάθεια μπορείτε να μετατρέψετε μια προβληματική πρόσληψη σε έναν παραγωγικό υπάλληλο.
 - Τα πλεονεκτήματα της πρόσληψης του σωστού υπαλλήλου από την αρχή είναι τα εξής: Το σωστά επιλεγμένο άτομο
 - είναι πιο παραγωγικό·
 - ξεκινά γρήγορα και προχωρά γρηγορότερα·

- απαιτεί λιγότερη καθοδήγηση και εκπαίδευση·
- είναι πιο πιθανό να παραμείνει στη θέση·
- σας αφήνει περισσότερο χρόνο να διοικήσετε·
- γίνεται πιστός σύμμαχος ανάπτυξης της επιχείρησης.

2η πολιτική: οργάνωση

«Η Ιστορία θα είναι καλή μαζί μου γιατί σκοπεύω να τη γράψω ο ίδιος».

Ουίστον Τσόρτσιλ

1. Ο ΣΤΟΧΟΣ

Στο τέλος της χρονιάς, περιμένοντας το ρολόι να χτυπήσει την αλλαγή του χρόνου, συνήθως ερχόμαστε αντιμέτωποι με τον εαυτό μας και τις μέχρι τώρα πράξεις μας, με διάθεση εποικοδομητικής κριτικής, ώστε να θέσουμε τους στόχους μας για τη νέα ελπιδοφόρα χρονιά. Το ίδιο και με την ίδια διάθεση πρέπει να κάνουμε την κατάλληλη εποχή και για την επιχείρησή μας. Πότε είναι η κατάλληλη εποχή γι' αυτό; Μετά μια περίοδο κρίσης (π.χ. ύστερα από κάποια απώλεια ή αποτυχία), πριν από μια νέα περίοδο (π.χ. αρχές του νέου έτους) ή πριν από μια μεγάλη αλλαγή (π.χ. μια μεγάλη αγορά ή επένδυση).

Το μεταβατικό στάδιο της αυτοκριτικής είναι απαραίτητο στην προετοιμασία για τα επόμενα στάδια που θα έρθουν. Η νηνεμία πριν από τη φουρτούνα σάς δίνει τη δυνατότητα να πάρετε πολλές ανάσες και να γίνετε δυνατοί, ώστε να αντιμετωπίσετε τις δυσκολίες που θα έρθουν αργά ή γρήγορα. Όπως οι κύκλοι της ζωής, έτσι και οι κύκλοι της οικονομίας αποτελούνται από την κάμψη, την ανάκαμψη, την ωριμότητα την αέ-

νη μετάβαση από τον έναν κύκλο στον άλλον. Κατά τη διάρκεια της νηνεμίας λοιπόν, ενώ περιμένετε κάτι, πρέπει να προετοιμασθείτε, να ανασυγκροτηθείτε, να γυαλίσετε τα όπλα σας, να χαράξετε τις στρατηγικές σας, να θέσετε τους μελλοντικούς σας στόχους.

Η διοίκηση της εταιρείας, βοηθούμενη από τη διεύθυνση προσωπικού ή κάποιον ειδικό σύμβουλο, πρέπει να στρέψει εγκαίρως το βλέμμα της στο εσωτερικό της, και πιο συγκεκριμένα στους ανθρώπους της.

2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

I. Η ακτινογραφία της επιχείρησης (strengths and weaknesses)

Η έλλειψη γνώσης για το τι ακριβώς είμαστε και τι επιδιώκουμε μας οδηγεί σε συγκρούσεις με το εσωτερικό και εξωτερικό μας περιβάλλον, σε αδυναμία έκφρασης, σε έλλειψη ικανοποίησης και τέλος σε μειωμένη απόδοση.

Την κατάλληλη εποχή, όπως είναι η περίοδος της σύνταξης του προϋπολογισμού και της θέσης των επιχειρησιακών σας στόχων ή η έναρξη της δραστηριοποίησής σας ή η αρχή κάποιας νέας αναπτυξιακής δράσης, πρέπει να κάνετε την ακτινογραφία της επιχείρησής σας με στενό συνεργάτη τη Διεύθυνση Προσωπικού. Είναι πολύ καλύτερα να προλαβαίνετε τα γεγονότα για να μη σας προλαβαίνουν αυτά, με αρνητικές συνήθως συνέπειες.