



"Επιτέλους ένα βιβλίο για το μάνατζμεντ που δε σας κόνει να σιωθώνεστε ανόητοι!"
— Ken Blanchard, συγγραφέας του βιβλίου *The One Minute Manager*, για το Μάνατζμεντ για πρωτόρρες.



MANATZMENT ΓΙΑ ΠΡΩΤΑΡΗΔΕΣ

NEO!

Ένας Οδηγός για
Όλους Εμάς
τους Υπόλοιπους!

Bob Nelson

Συγγραφέας του μπεστ-σέλερ 1,001 Ways to Reward Employees

Peter Economy

Σύμβουλος μάνατζμεντ

Πρόλογος του Ken Blanchard

Συν-συγγραφέας των *The One Minute Manager*

Ο διασκεδαστικός και
εύκολος τρόπος για την
αποτελεσματική διαχείριση
ανθρώπων, έργων, και
ομάδων — εντελώς νέο!

Οι πρώτες βοήθειες για την
εξέλιξη, την προετοιμασία,
και την κινητοποίηση των
υπαλλήλων σας

Πώς θα αποφύγετε τις
παγίδες στο μάνατζμεντ —
σε απλά ελληνικά



Γεράτο με
ης τελευταίες τεχνικές
μάνατζμεντ!



Πίνακας περιεχομένων



Πρόλογος..... 25

Εισαγωγή..... 27

Γιατί χρειάζεστε αυτό το βιβλίο	28
Πώς να χρησιμοποιήσετε το βιβλίο	28
Η οργάνωση του βιβλίου	29
Μέρος I: Όστε θέλεις να γίνεις μάνατζερ;	29
Μέρος II: Μάνατζερ και άνθρωποι	29
Μέρος III: Πώς θα έχετε αποτελέσματα	30
Μέρος IV: Δουλεύοντας με (άλλους) ανθρώπους	30
Μέρος V: Δύσκολοι καιροί για μάνατζερ	30
Μέρος VI: Εργαλεία και τεχνικές του μάνατζμεντ	30
Μέρος VII: Οι δέκα εντολές	30
Εικονίδια που χρησιμοποιούνται στο βιβλίο	31
Και τώρα, πού μπορείτε να πάτε (ή να σας στείλουμε)	32

Μέρος I: Όστε δέλεις να γίνεις μάνατζερ;..... 33

Κεφάλαιο 1: Και τώρα που γίναμε μάνατζερ, τι κάνουμε;..... 35

Τα διαφορετικά στυλ του μάνατζμεντ	36
Σκληρός και αδίστακτος μάνατζερ	37
Καλός και συμπαθητικός μάνατζερ	38
Η χρυσή τομή	38
Τα μπαλώματα δεν "πιάνουν"	39
Η πρόκληση του μάνατζμεντ	41
Οι παλιοί κανόνες δεν ισχύουν πλέον	42
Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον	42
Πρόκειται για ένα νέο στρατό	44
Η εμπιστοσύνη δεν είναι απλή υπόθεση	45
Οι νέες λειτουργίες του μάνατζμεντ	46
Ενεργοποίηση	47
Ενδυνάμωση	48
Υποστήριξη	50
Επικοινωνία	51

Τα πρώτα σας βήματα για να γίνετε μάνατζερ	52
Κοίτα και ácou	52
Παθαίνουμε και μαθαίνουμε	53
Κεφάλαιο 2: Ξεπνίστε, μυρίστε το áρωμα του καφέ, και οργανωθείτε!	57
Τι είναι αυτό το χάος που επικρατεί πάνω στο γραφείο σας;	58
Συγχρονίστε τις κινήσεις σας — τα πάντα ξεκινούν από εσάς!	59
Αναγνωρίστε τι είναι σημαντικό και τι όχι	61
Προσωπικό πλανόγραμμα — είναι απαραίτητο ή είναι απλώς της μόδας; . . .	64
Τα χαμηλής τεχνολογίας αλλά αξιόπιστα ημερολόγια	64
Το λειτουργικό και μοντέρνο ημερόσιο πλανόγραμμα	66
Η ψηφιακή εναλλακτική λύση	70
Ηλεκτρονικό organizer: μεγάλη αριθμομηχανή	
ή μικρός υπολογιστής;	71
Προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί: το μέλλον "εδώ και τώρα"	72
Υπολογιστές: οργάνωση στο σπίτι, στο γραφείο και στο δρόμο.	73
Πότε ένα ρολόι είναι κάτι παραπάνω από ρολόι;	76
Επιλογή του προσωπικού σας πλανογράμματος	78
Ας προχωρήσουμε στην επόμενη κρίση	79
Κεφάλαιο 3: Ανάθεση: πώς να κάνετε πράγματα χωρίς να τα κάνετε	83
Ανάθεση: το βασικό εργαλείο του μάνατζερ	84
Μύθοι σχετικά με την ανάθεση εργασιών	86
Μύθος 1ος: Δεν μπορείτε να εμπιστευτείτε τους υπαλλήλους σας	86
Μύθος 2ος: Όταν αναθέτετε μία εργασία, δεν μπορείτε να ελέγχετε ούτε την εργασία ούτε το αποτέλεσμά της	87
Μύθος 3ος: Είστε ο μόνος που έχει τις απαντήσεις σε όλα τα θέματα . .	87
Μύθος 4ος: Μόνος σας μπορείτε να κάνετε τη δουλειά πιο γρήγορα . .	88
Μύθος 5ος: Με τις αναθέσεις εξανεμίζεται η εξουσία που έχετε.	89
Μύθος 6ος: Θα αναγνωριστεί η εργασία των υπαλλήλων σας και όχι η δική σας	89
Μύθος 7ος: Με τις αναθέσεις περιορίζεται η ευελιξία σας	90
Μύθος 8ος: Οι υπάλληλοι σας είναι πολύ απασχολημένοι	90
Μύθος 9ος: Οι υπάλληλοι σας δεν έχουν ολόκληρη την εικόνα μπροστά στα μάτια τους	91
Πρέπει να εμπιστεύεστε τους υπαλλήλους σας	91
Τα έξι βήματα μιας ανάθεσης	92
Εργασίες που πρέπει και εργασίες που δεν πρέπει να ανατίθενται	93
Αναθέσεις που πρέπει να γίνονται πάντοτε	93
Αναθέσεις που δεν πρέπει να γίνονται	95
Προσωπικές αναθέσεις	97
Εμπιστευτικές ή ευαίσθητες περιπτώσεις	97
Παρακολούθηση προόδου	97

Κεφάλαιο 4: Ηγηθείτε, ακολουθήστε, ή φύγετε από τη μέση.....	103
Οι διαφορές ανάμεσα στο μάνατζμεντ και την ηγεσία.....	104
Τι κάνουν οι ηγέτες.....	105
Εμψυσήστε ενέργεια.....	106
Επικοινωνία.....	107
Υποστήριξη και διευκόλυνση	108
Κύρια χαρακτηριστικά του ηγέτη	109
Αισιοδοξία.....	111
Αυτοπεποίθηση	111
Ακεραιότητα	112
Αποφασιστικότητα	113
Διαφορετική αντιμετώπιση διαφορετικών ανθρώπων: Προσαρμόσιμη ηγεσία	113
Καθοδήγηση	114
Εκγύμναση	115
Υποστήριξη	116
Ανάθεση	117
Μέρος II: Μάνατζερ και άνθρωποι.....	119
Κεφάλαιο 5: Πρόσληψη: η απόφαση του ενός εκατομμυρίου δολαρίων	121
Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των νέων υπαλλήλων	122
Πρώτα καθορίστε τη δουλειά	124
Βρείτε καλούς ανθρώπους	125
Μπορείτε να γίνετε ο άνθρωπος που παίρνει τις καλύτερες συνεντεύξεις στον κόσμο	128
Κάντε τις κατάλληλες ερωτήσεις	128
Τι πρέπει να κάνετε σε μία συνέντευξη	130
Τι δεν πρέπει να κάνετε σε μία συνέντευξη	132
Αξιολόγηση των υποψηφίων.....	133
Έλεγχος συστάσεων	134
Ξαναδιαβάστε τις σημειώσεις σας	136
Δεύτερος (ή τρίτος) γύρος	136
Πρόσληψη του καλύτερου (και απόρριψη των υπολοίπων)	137
Να είστε αντικειμενικοί	137
Αφήστε έξω από την πόρτα τις προκαταλήψεις	138
Εμπιστευτείτε το ένστικτό σας	138
Μετά την προσφορά	139

Κεφάλαιο 6: Βγάλτε στην επιφάνεια τον καλύτερο εαυτό των υπαλλήλων σας	141
Η μεγαλύτερη αρχή του μάνατζμεντ στον κόσμο	142
Δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται	142
Ισοπεδωτικά κίνητρα	143
Τι είναι αυτό που παρακινεί τους υπαλλήλους;	144
Δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος	145
Πρέπει να έχετε ένα σχέδιο.	147
Τι πρέπει να ανταμείβετε	148
Ξεκινήστε από τα θετικά	149
Κάντε πανηγύρι για μικροπράγματα	150
Τα λεφτά δεν είναι το σημαντικότερο (αλήθεια σας λέμε!)	151
Η αποζημίωση είναι δικαίωμα	152
Όταν τα κίνητρα γίνονται κεκτημένα δικαιώματα	152
Ποια είναι τα κίνητρα για τους σημερινούς υπαλλήλους;	153
Εσείς κρατάτε τα κλειδιά της παροχής κινήτρων	154
Κεφάλαιο 7: Όταν δεν είστε σίγουροι, ενεργήστε σαν προπονητές	157
Ποιος είναι ο ρόλος του προπονητή;	158
Προπόνηση: ο σύντομος δρόμος	160
Προπόνηση: Η καθημερινή αναζήτηση σημείων καμπής	162
Μετατροπή των σημείων καμπής σε μεγάλες επιτυχίες	163
Βοηθήστε τους υπαλλήλους να περάσουν τα σημεία καμπής	164
Τα εργαλεία του προπονητή	165
Η χρήση μεταφορών για την επιτυχία μιας εταιρείας	167
Μέρος III: Πώς θα έχετε αποτελέσματα	169
Κεφάλαιο 8: Ο καθορισμός στόχων με απλά λόγια	171
Αν δεν ξέρετε πού πηγαίνετε, πώς θα ξέρετε ότι φτάσατε;	172
Έξυπνοι στόχοι (η μέθοδος SMART)	175
Καθορισμός στόχων: όσο λιγότεροι, τόσο περισσότεροι	178
Αυτοί είναι οι στόχοι (κυκλοφορήστε τους)	180
Παιχνίδι με τις προτεραιότητες: μη χάνετε το στόχο από τα μάτια σας	183
Χρησιμοποιήστε τη δύναμή σας: υλοποιήστε τους στόχους σας	186
Κεφάλαιο 9: Μέτρηση και παρακολούθηση της απόδοσης των υπαλλήλων	189
Μην αφήνετε την μπάλα από τα μάτια σας	190
Ανάπτυξη ενός συστήματος παροχής άμεσων πληροφοριών απόδοσης	193
Καθορισμός σημείων ελέγχου: ορόσημα	193
Πώς θα φτάσετε στα ορόσημα: οι ενέργειες	194

Διαδοχή των δραστηριοτήτων: οι σχέσεις	194
Καθορισμός του χρονικού πλαισίου: τα χρονοδιαγράμματα	195
Εφαρμογή της παρακολούθησης και της μέτρησης της απόδοσης.	196
1η ιστορία: απόδοση παγκοσμίου επιπέδου	197
2η ιστορία: Βοηθήστε τους υπαλλήλους να επιτύχουν το μέγιστο της απόδοσης	198
Διαγράμματα Gantt, η μέθοδος PERT, και άλλα μέτρα σύγκρισης	200
Ραβδογράμματα	201
Διαγράμματα ροής	202
Λογισμικό	203
Τα νούμερα τα έχετε — ποιο είναι το επόμενο βήμα;	204
Κεφάλαιο 10: Αξιολογήσεις απόδοσης: όχι απαραίτητα χαμένος χρόνος!	207
Αξιολογήσεις απόδοσης — αξίζουν τον κόπο;	208
Γνωριμία με τους κανόνες και τα πρότυπα	210
Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης	212
Συνήθη σφάλματα των αξιολογητών	214
Τι δεν πάει καλά με τις αξιολογήσεις	217
Μη κάνετε το στόχο από τα μάτια σας	217
Τηλεφωνήστε στο 100 — μου επιτέθηκαν!	218
Για αξιολογήσεις χωρίς εκπλήξεις: προετοιμαστείτε	219
Μελλοντική εξέλιξη και αποδοχές	220
Μέρος IV: Δουλεύοντας με (άλλους) ανδρώπους	225
Κεφάλαιο 11: Πώς θα "περάσετε" το μήνυμα που θέλετε	227
Επικοινωνία: ο ακρογωνιαίος λίθος των επιχειρήσεων	228
Το βαρύ πυροβολικό της επικοινωνίας	230
Πιο γρήγορα, πιο ευέλικτα, και πιο ανταγωνιστικά	232
Φαξ και πλεκτρονικό ταχυδρομείο	233
Φορητοί υπολογιστές και προσωπικοί ψηφιακοί βοηθοί	234
Φωνοταχυδρομείο και τηλεειδοποίηση	236
Κινητά τηλέφωνα και προσωπικοί αριθμοί 800, 888, και 500	237
Εικονοδιασκέψεις και πλεκτρονικές συσκέψεις	239
Ακρόαση	240
Η δύναμη του γραπτού λόγου	243
Παρουσιάσεις	244
Προετοιμασία μίας παρουσίασης	245
Μία εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις	246
Η ώρα της παρουσίασης	250

Κεφάλαιο 12: Η εποχή των ομάδων	253
Η ξεπερασμένη ιεραρχία	254
Η συρρίκνωση των επιχειρήσεων της Αμερικής	255
Το ρεύμα προς τη συνεργασία	256
Ενδυνάμωση των ομάδων	257
Η αξία ενός ενδυναμωμένου εργατικού δυναμικού	258
Τι γίνεται με την ποιότητα;	259
Τα προτερήματα των ομάδων	260
Πιο μικροί και πιο ευέλικτοι	260
Καινοτόμοι και ευπροσάρμοστοι	260
Οργάνωση και υποστήριξη ομάδων	261
Επίσημες ομάδες	261
Ανεπίσημες ομάδες	261
Αυτοδιοικούμενες ομάδες	261
Ο πραγματικός κόσμος	265
Νέες τεχνολογίες και ομάδες	267
Συσκέψεις: στρώστε τις ομάδες στη δουλειά	268
Οι αποτελεσματικές συσκέψεις έχουν αντίκρισμα	268
Τι πάει λάθος με τις συσκέψεις;	270
Τα επτά κλειδιά για επιτυχημένες συσκέψεις	271
Κεφάλαιο 13: Η πολιτική σας στον εργασιακό χώρο	275
Εκτίμηση της κατάστασης στον εργασιακό χώρο	276
Αξιολογήστε την κατάσταση που επικρατεί στον εργασιακό χώρο	277
Εντοπίστε τους ανθρώπους-κλειδιά	278
Ξανασχεδιάστε το οργανόγραμμα της εταιρείας	280
Η βελτίωση της εικόνας σας	282
Να είστε ορθολογιστές	283
Γίνετε γνώστες	284
Μη δείχνετε τα συναισθήματά σας	285
Επικοινωνία: τι είναι αληθινό και τι όχι;	286
Να προσέχετε τα έργα, όχι τα λόγια	287
Διαβάζετε ανάμεσα στις γραμμές	287
Ψάχνετε σε βάθος για τις πληροφορίες	288
Οι άγραφοι νόμοι της εσωτερικής πολιτικής των επιχειρήσεων	290
Να είστε φίλικοι με όλους	290
Τρίψε μου την πλάτη, για να τρίψω τη δική σου	291
Μην εκδηλώνεστε πολύ στα πάρτι της εταιρείας	292
Χειριστείτε τον προϊστάμενό σας	293
Προοδεύστε με τους μέντορές σας	294
Γίνετε έμπιστοι	294
Αυτοπροστασία	295

Προστατευτείτε με ντοκουμέντα	295
Μη δίνετε υποσχέσεις που δεν μπορείτε να κρατήσετε	295
Φροντίστε να σας "βλέψουν"	296
Μέρος V: Δύσκολοι καιροί για μάνατζερ	299
Κεφάλαιο 14: Ψυχραιμία! Αντιμετωπίστε τις αλλαγές στη δουλειά και το άγχος που προκαλούν	301
Γιατί τόση βίασύνη;	302
Επειγόυσες καταστάσεις και καταστάσεις πανικού	303
Αναγνώριση και αντιμετώπιση των κρίσεων	303
Η αλλαγή είναι γεγονός	305
Τα τέσσερα στάδια της αλλαγής	305
Αντιστέκεστε στην αλλαγή;	306
Αναγνώριση των συμπτωμάτων του άγχους	309
Έλεγχος του άγχους	310
Αλλάξτε τα πράγματα που μπορείτε να αλλάξετε	311
Αποδεχτείτε τα πράγματα που δεν μπορείτε να αλλάξετε	313
Ειδικές ασκήσεις καταπολέμησης του άγχους	315
Όταν όλα τα άλλα έχουν αποτύχει.	316
Κεφάλαιο 15: Πειθαρχία – να μιλάτε απαλά και να κρατάτε ένα μεγάλο ραβδί	319
Επιβολή πειθαρχίας στους εργαζόμενους	320
Εστιάστε την προσοχή σας στην απόδοση — όχι στην προσωπικότητα	322
Οι δύο δρόμοι των πειθαρχικών μέτρων	323
Αντιμετώπιση προβλημάτων απόδοσης: ο πρώτος δρόμος	324
Αντιμετώπιση προβλημάτων κακής συμπεριφοράς: ο δεύτερος δρόμος	326
Εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων: σουίτα σε τέσσερις πράξεις	328
Περιγράψτε τη μη αποδεκτή συμπεριφορά	329
Αναφέρετε τις επιπτώσεις στην υπόλοιπη ομάδα	329
Προσδιορίστε τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν	330
Προσδιορίστε τις συνέπειες	330
Συνοψίστε	331
Ετοιμάστε ένα σχεδιό βελτίωσης	331
Εφαρμογή του σχεδίου βελτίωσης	333
Κεφάλαιο 16: Πολύ αργά για δάκρυα – απόλυτη υπαλληλίαν	335
Απομακρύνσεις για κάθε γούστο	336
Θέλοιύσια απομάκρυνση	336
Ακούσια απομάκρυνση	337

Καλοί λόγοι για να απολύσετε τους υπαλλήλους σας	339
Λόγοι για τους οποίους πολλοί μάνατζερ προσπαθούν να αποφύγουν το αναπόφευκτο	340
Πώς γίνεται μία παύση	341
Προσοχή! Πριν απολύσετε έναν υπάλληλο.	344
Η μεγάλη μέρα: τα τρία βήματα της απόλυσης ενός υπαλλήλου	345
Πότε είναι η καλύτερη στιγμή για μία απόλυση;	348
Μέρος VI: Εργαλεία και τεχνικές του μάνατζμεντ	351
Κεφάλαιο 17: Διάθεση κονδυλίων, λογιστικά, και άλλα οικονομικά θέματα .	353
Ο υπέροχος κόσμος των προϋπολογισμών	354
Κατάρτιση προϋπολογισμού.	356
Πώς να βγάζετε άσους από το μανίκι σας κι άλλα κόλπα	359
Αρχικές μανούθρες	361
Πώς θα παραμείνετε στα πλαίσια του προϋπολογισμού σας	362
Βασικά στοιχεία λογιστικής.	363
Η λογιστική εξίσωση	364
Τέρποσ θιβλίων με διπλή εγγραφή	368
Οι πιο συνηθισμένοι τύποι οικονομικών εκθέσεων	370
Ισολογισμός	370
Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	372
Κατάσταση ταμειακών ροών	374
Κεφάλαιο 18: Δαμάστε τη δύναμη της τεχνολογίας.	377
Υπολογιστές: όπου γάμος και χαρά	378
Τι κάνουν οι μάνατζερ με τους υπολογιστές τους;	379
Οι υπολογιστές κάνουν πράγματι την επιχείρηση πιο αποδοτική;	380
Τα μποχανήματα είναι μποχανήματα — αυτό που μετράει είναι το περιεχόμενο	382
Υλικό: αυτά τα κουτιά με τα φωτάκια και τα κουμπάκια	382
Λογισμικό: κουτιά γεμάτα με "αέρα κοπανιστό" και φτνούς πλαστικούς δίσκους	383
Λειτουργικά συστήματα	384
Προγράμματα επεξεργασίας κειμένου	384
Λογιστικά φύλλα	384
Συστήματα διαχείρισης προσωπικών πληροφοριών	385
Λογισμικό παρουσιάσεων	385
Προγράμματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων	386
Επικοινωνίες	386
PC εναντίον Mac	387
Ας δικτυωθούμε!	387
Τηλε-εργασία: Μήπως έφτασε η ώρα;	388

Κεφάλαιο 19: Συμβουλέυτε και βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να αναπτυχθούν	393
Γιατί να βοηθήσετε τους υπαλλήλους σας να αναπτυχθούν;	394
Δημιουργία σχεδίων εξέλιξης της σταδιοδρομίας	397
Βοηθήστε τους υπαλλήλους σας να αναπτυχθούν	399
Βρείτε ένα μέντορα, γίνετε μέντορας	402
Ανάπτυξη υπαλλήλων και μείωση προσωπικού	404
Κεφάλαιο 20: Η ποιότητα και η διδασκόμενη επιχείρηση	407
Η κίνηση για την ποιότητα	409
Επιστημονικό μάνατζμεντ	409
Ιαπωνία: ο ανατέλλων ήλιος	410
Πώς θα διεκινήσετε ένα πρόγραμμα θελτιώσης ποιότητας	414
Σφαιρική προσέγγιση	417
Εμπόδια στη μάθηση	419
Δημιουργία μίας διδασκόμενης επιχείρησης	421
Μέρος VII: Οι δέκα εντολές	425
Κεφάλαιο 21: Δέκα συνηθισμένα πάθη στο μάνατζμεντ	427
Δεν έχετε μεταλλαχθεί από εργαζόμενος σε μάνατζερ	427
Δεν μπορείτε να αναθέσετε εργασίες	428
Δεν καθορίζετε στόχους με τους υπαλλήλους	428
Δεν μπορείτε να επικοινωνήσετε	429
Δεν μπορείτε να μάθετε	429
Αντιστέκεστε στην αλλαγή	430
Δεν έχετε χρόνο για τους υπαλλήλους	430
Δεν αναγνωρίζετε τα επιτεύγματα των υπαλλήλων σας	431
Προτιμάτε τα "μπαλώματα" από τις μόνιμες λύσεις των προβλημάτων	431
Τα παιρνετε όλα πολύ στα σοβαρά	432
Κεφάλαιο 22: Δέκα θαυμάσιοι και ανέξιδοι τρόποι αναγνώρισης της εργασίας των υπαλλήλων	433
Ενδιαφέρουσα εργασία	433
Προβολή	434
Ελεύθερος χρόνος	434
Πληροφόροπον	434
Πληροφόροπον σχετικά με την απόδοση	435
Συμμετοχή	435
Ανεξαρτησία	435
Εορτασμοί	436

Ευελιξία	436
Αυξημένη υπευθυνότητα	436
Κεφάλαιο 23: Δέκα κλασικά θεωρία για τον κόσμο των επιχειρήσεων που πρέπει να γνωρίζετε	437
Managing for Results	437
The Human Side of Enterprise	438
The Peter Principle	438
Up the Organization	438
The One Minute Manager	439
In Search of Excellence	439
The Goal	440
Leadership Is an Art	440
The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization . .	440
The Wisdom of Teams	441
The Game of Work	441
Ευρετήριο	443

Κεφάλαιο 5

Πρόσληψη: η απόφαση του ενός εκατομμυρίου διοικαρίων

Σ' αυτό το κεφάλαιο

- ▶ Πώς θα προσδιορίσετε τις ανάγκες σας
- ▶ Πώς θα προσλάβετε νέους υπαλλήλους
- ▶ Τα "πρέπει" και "δεν πρέπει" των συνεντεύξεων
- ▶ Πώς θα αξιολογήσετε τους υποψήφιους
- ▶ Η μεγάλη απόφαση

Oι καλοί υπαλληλοί είναι δυσεύρετοι. Αν είχατε πρόσφατα την τύχη να δημοσιεύσετε αγγελία για αναζήτηση υπαλλήλων, τότε θα το γνωρίζετε. Το σενάριο είναι το εξής: δημοσιεύετε την αγγελία και περιμένετε να φτάσουν σ' εσάς τα βιογραφικά των καλύτερων και εξυπνότερων υποψηφίων. Μετά από μία ή δύο ημέρες αισθάνεστε πανευτυχής καθώς βλέπετε τη στοίβα με τα βιογραφικά που έχουν έρθει και περιμένουν να τα μελετήσετε. Πόσα είναι άραγε; 100; 200; Ολέ! Τι φοβερή ανταπόκριση είναι αυτή!

Δυστυχώς όμως, ο ενθουσιασμός σας πολύ σύντομα μετατρέπεται σε απογοήτευση καθώς αρχίζετε να τα μελετάτε. "Γιατί έστειλε αυτός ο τύπος βιογραφικό; Δεν έχει ούτε τα μισά από τα χρόνια προϋπηρεσίας που ζητήσαμε!", "Τι; Δεν έχει ξανασχοληθεί με το συγκεκριμένο αντικείμενο στο παρελθόν;", "Καλά αυτός μάλλον αστειεύεται! Προφανώς έκανε λάθος στη διεύθυνση — τον ενδιέφερε κάποια άλλη αγγελία."

Η ανεύρεση και η πρόσληψη των καλύτερων υποψηφίων για μία θέση δεν ήταν ποτέ εύκολη δουλειά. Δυστυχώς, με τις τάσεις μείωσης προσωπικού που υπάρχουν αυτή τη

στιγμή σε ολόκληρο τον κόσμο, είναι πολλοί αυτοί που ψάχνουν για δουλειά. Είναι πρόκληση για σας να βρείτε τρόπο να φαρέψετε τους καλύτερους υποψήφιους από τη θάλασσα με τα ναυάγια των εταιρικών ανασυγκροτήσεων. Υπολογίζεται ότι ο μέσος όρος των απολαβών ενός υπαλλήλου στη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής είναι 1 εκατομμύριο δολαρία. Άρα, η πρόσληψη είναι στην πραγματικότητα μία απόφαση αξίας ενός εκατομμυρίου δολαρίων.

Η αποστολή σας, αν αποφασίσετε να την αποδεχτείτε, είναι να εντοπίσετε τους υποψήφιους με τα καλύτερα προσόντα για τη θέση που έχετε προκρίξει. Θα έχετε ένα μεγάλο φάσμα εργαλείων στη διάθεσή σας, αλλά ο προϋπολογισμός σας είναι περιορισμένος. Θα πρέπει να είστε πολυμήχανος και ανεξάντλητος, αλλά πάνω απ' όλα θα πρέπει να έχετε τα μάτια σας δεκατεσσερα σε όλη τη διάρκεια. Αφού εντοπίσετε τους υποψήφιους, είναι δική σας αρμοδιότητα να περιορίσετε την επιλογή σας στο ένα άτομο και να βεβαιωθείτε ότι η πρόσληψη ολοκληρώθηκε με την επιτυχή εισαγωγή του υποψήφιου στην εταιρεία. Θα πρέπει να επιτύχετε στην αποστολή σας – δεν υπάρχουν οικονομικά περιθώρια για αποτυχία. Καλή τύχη. Αυτή η τανία θα αυτοκαταστραφεί σε πέντε δευτερόλεπτα.

Προεδρικός των χαρακτηριστικών των νέων υπαλλήλων



Οι εργοδότες αναζητούν πολλές ικανότητες στους υποψήφιους. Τι είναι αυτό που ψάχνετε εσείς όταν συζητάτε με κάποιον υποψήφιο; Στον κατάλογο που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι ιδιότητες που συνήθως οι εργοδότες θεωρούν πιο σημαντικές όταν προσαλαμβάνουν νέους υπαλλήλους. Άλλα χαρακτηριστικά, όπως επιδεξιότητα στο "τάβλι επί χόρτου", περιορισμένη κοινωνική ζωή, ή τέλος πάντων οτιδήποτε άλλο, μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για εσάς.

- ✓ Σκληρά εργαζόμενος:** Η οικληρή δουλειά μπορεί πολλές φορές να υπερκαλύψει τα κενά που οφείλονται στην έλλειψη πείρας ή γνώσεων. Θέλετε να προσάλλετε άτομα που θα κάνουν οτιδήποτε είναι απαραίτητο για να ολοκληρωθεί μία δουλειά. Αντίθετα, όσες ικανότητες κι αν έχει κάποιος δεν μπορούν να αντισταθμίσουν την έλλειψη πρωτοβουλίας ή ηθικής στη δουλειά. Παρόλο που δε θα είστε απόλυτα βέβαιος παρά μόνο αφού κάνετε την πρόσληψη, μπορείτε να κάνετε τις κατάλληλες ερωτήσεις για να σχηματίσετε μία εικόνα (ή έστω την εικόνα που θέλει ο υποψήφιος να σχηματίσετε) για τις απόψεις του σε θέματα εργασιακής ηθικής.



- ✓ **Καλή συμπεριφορά:** Παρόλο που αυτό που ονομάζουμε "καλή συμπεριφορά" ερμηνεύεται διαφορετικά από κάθε άνθρωπο, μία θετική, φιλική, συναδελφική στάση κάνει τη ζωή στο γραφείο πολύ πιο ευχάριστη και τη δουλειά όλων πολύ πιο εύκολη. Όταν παίρνετε συνέντευξη από τους υποψήφιους, να σκέψετε πώς θα είναι να δουλεύει κανείς μαζί τους για τα επόμενα πέντε ή δέκα χρόνια.
- ✓ **Πείρα:** Όταν ο Peter αποφοίτησε από το Πανεπιστήμιο του Stanford, είχε την αφέλεια να πιστεύει ότι θα έβρισκε αμέσως δουλειά χάρη στη βαρύτητα του πανεπιστημίου απ' όπου είχε αποφοιτήσει. Δυστυχώς όμως, ο Peter δε διέθετε ένα βασικό προσόν — πείρα — το οποίο είναι πολύ βασικό στη διαδικασία της πρόσληψης. Μία συνέντευξη σας δίνει την ευκαιρία να κάνετε στον υποψήφιο όλες εκείνες τις ερωτήσεις που απαιτούνται για να σας αποδείξει ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της δουλειάς.
- ✓ **Σταθερότητα:** Δε θέλετε να προσλάβετε κάποιον σήμερα και να ανακαλύψετε την επόμενη μέρα ότι αυτός ή αυτή έχει αρχίσει ήδη να ψάχνει για άλλη δουλειά. Μπορείτε να πάρετε μία ένδειξη της σταθερότητας (ή της έλλειψης σταθερότητας) του υποψήφιου ρωτώντας τον πόσο καιρό έμεινε στην προηγούμενη δουλειά του και γιατί έφυγε από εκεί. Κι όχι μόνο αυτό — μπορείτε να διασκεδάσετε αικούγοντας τον υποψήφιο να σας εξηγεί, με λεπτομέρεις, ότι έχουν τελειώσει γι' αυτόν οι "τρέλες ημέρες" και είναι έτοιμος να νοικοκυρευτεί.
- ✓ **Εξυπνάδα:** Οι έξυπνοι άνθρωποι βρίσκουν συχνά και σε μικρό χρονικό διάστημα τις καλύτερες λύσεις για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Στον κόσμο των επιχειρήσεων, οι έξυπνοι στη δουλειά (οι πρακτικοί) είναι πιο χρήσιμοι από τους έξυπνους στα χαρτιά (αυτούς που έχουν πολλά διπλώματα).
- ✓ **Υπευθυνότητα:** Θέλετε να προσλάβετε άτομα πρόθυμα να αναλάβουν τις ευθύνες της θέσης που θα κατέχουν. Για να διευκρινίσετε το σημείο αυτό, μπορείτε να τους κάνετε ερωτήσεις σχετικά με το είδος των έργων στα οποία είχαν συμμετάσχει στο παρελθόν και ποιος ακριβώς ήταν ο ρόλος τους σε αυτά. Υπάρχουν και άλλα μικροπράγματα που συντελούν στην αίσθηση υπευθυνότητας του υποψήφιου — για παράδειγμα, αν έφθασε στην ώρα του για τη συνέντευξη ή ακόμα αν φοράει το ίδιο χρώμα κάλτσες.

Η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων είναι μία από τις πιο σημαντικές εργασίες που πρέπει να διεκπεραιώσει ένας μάνατζερ. Δυστυχώς, πολλοί μάνατζερ δίνουν πολύ λίγη σημασία στο θέμα αυτό — αφιερώνουν το λιγότερο δυνατό χρόνο για την προετοιμασία και την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Όπως ισχύει για όλα τα πράγματα στη ζωή, τα αποτελέσματα της διαδικασίας πρόσληψης είναι ανάλογα του χρόνου που της έχετε αφιερώσει. Αν αφοσιωθείτε ολόψυχα στην εύρεση των καλύτερων υποψηφίων για μία θέση, είναι πολύ πιο πιθανό να τους βρείτε. Αν βασιστείτε στην τύχη, μπορεί στο τέλος να απογοητευθείτε από αυτούς που θα εμφανιστούν.

Πρώτα καδορίστε τη δουλειά

Πρόκειται για καινούργια θέση ή θέλετε απλώς να συμπληρώσετε μία θέση που υπάρχει ήδη στην εταιρεία; Σε κάθε περίπτωση, πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία πρόσληψης, θα πρέπει να γνωρίζετε ακριβώς ποια μέτρα θα χρησιμοποιήσετε για να αξιολογήσετε τους υποψήφιους. Όσο πιο ξεκάθαρος είστε σχετικά με τις ανάγκες που έχετε, τόσο πιο εύκολη και λιγότερο αυθαίρετη θα είναι η διαδικασία της επιλογής.

Αν πρόκειται για νέα θέση, τώρα είναι η κατάλληλη στιγμή να σχεδιάσετε την εικόνα του τέλειου υποψήφιου. *Ο Δρ Φρανκενστάϊν, υποθέτω:* [Σ.τ.Μ.: Ο συγγραφέας κάνει αναφορά στη γνωστή φράση: "Dr Livingston, I presume", χαρακτηριστική του αγγλικού φλέγματος, την οποία αναφένει ο Stevenson όταν συνάντησε τον Δρ Livingston που ήταν χρόνια χαμένος στη ζούγκλα. Εννοείται ότι σ' εκείνη την περιοχή δεν υπήρχαν και πολλοί λευκοί.] Ετοιμάστε ένα προσχέδιο όπου θα περιγράφονται πλήρως οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες της συγκεκριμένης θέσης, στο οποίο θα αναφέρονται τα ελάχιστα απαιτούμενα προσόντα και πείρα. Αν για τη δουλειά απαιτείται πολύ καλή γνώση προγραμματισμού σε γλώσσα C++, σημειώστε το. Μην ντρέπεστε! Δε θα προσλάβετε κάποιον ειδικό στη C++ αν δεν αναφέρεται ρητά μέσα στις απαιτήσεις. Όσο περισσότερο χρόνο αφιερώσετε στην περιγραφή της θέσης τώρα, τόσο λιγότερη δουλειά θα έχετε να κάνετε αφού ολοκληρωθεί η πρόσληψη.

Αν πρόκειται για θέση που προϋπόρχει και θέλετε να τη συμπληρώσετε, εξετάστε προσεκτικά την περιγραφή της θέσης και κάντε τις κατάλληλες διορθώσεις. Και πάλι, στην περιγραφή της θέσης θα πρέπει να αναφέρονται επακριβώς οι εργασίες και οι απαιτήσεις της. Όταν προσλαμβάνετε ένα νέο υπάλληλο για να συμπληρώσετε κάποια θέση στην εταιρεία, είναι σαν να αρχίζετε από την αρχή. Μπορεί, στο παρελθόν, να συναντήσατε δυσκολίες προσπαθώντας να πείσετε κάποιον υπάλληλο να αναλάβει ορισμένες νέες αρμοδιότητες — να κρατάει, για παράδειγμα, τα πρακτικά στις συσκέψεις του τμήματος ή να συμπληρώνει και να αρχειοθετεί τις αποδείξεις εξόδων. Αν προσθέσετε αυτές τις αρμοδιότητες στην περιγραφή της θέσης, κάνετε ξεκάθαρο με τον τρόπο αυτόν ποιες είναι οι απαιτήσεις σας και δε θα χρειαστεί να τον πείσετε αργότερα να τις αναλάβει.

Τέλος, πριν ξεκινήσετε τη διαδικασία πρόσληψης, ανατρέξτε στην πιο πρόσφατη περιγραφή θέσης που χρησιμοποιήθηκε από την εταιρεία για να συνοψίσετε τα σημαντικότερα στοιχεία που θέλετε να έχει ο νέος υπάλληλος. Αν ακολουθήσετε πιστά τις απαιτήσεις που έχετε καθορίσει, είναι βέβαιο ότι θα θρεύτε το άτομο που φάχνετε.



Η προετοιμασία των θεμάτων που θα θιγούν στη συνέντευξη έχει ένα πρόσθετο πλεονέκτημα: μπορείτε εύκολα να τεκμηριώσετε τους λόγους για τους οποίους δεν επιλέξατε τα άτομα που δεν ήταν κατάλληλα για τη συγκεκριμένη θέση. Στο σημείο αυτό δώστε μεγάλη προσοχή. Αν κάποια στιγμή σάς κάνει μήνυση ένας δυσαρεστημένος υποψήφιος τον οποίο δεν προσλάβατε, και οι αγωγές αυτού του είδους είναι πιο συχνές απ' όσο φαντάζεστε (στην Αμερική), θα είστε αιώνια ευγνώμων στον εαυτό σας που είχατε προετοιμαστεί σ' αυτό το σημείο της διαδικασίας πρόσληψης.

Βρείτε καλούς ανδρώπους



Οι άνθρωποι είναι η καρδιά κάθε επιχείρησης. Όσο καλύτερα είναι τα άτομα που δουλεύουν στην εταιρεία, τόσο καλύτερα θα πηγαίνουν και οι δουλειές. Ορισμένοι άνθρωποι είναι πραγματικά φτιαγμένοι για τη δουλειά που κάνουν. Μπορεί να γνωρίζετε τέτοια άτομα — κάποιον που "σκίζει" ως υπάλληλος υποδοχής ή κάποιο άλλο άτομο που "ζει για να πουλάει". Σκεφτείτε πόσο καλά θα πήγαινε η εταιρεία σας αν στελεχώνατε κάθε θέση με άτομα που θα ζούσαν για τη δουλειά τους.

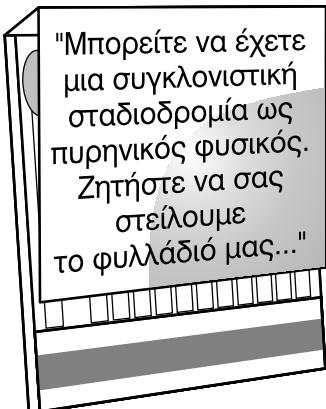


Αντίστοιχα, οι κακές προσλήψεις μπορούν να μετατρέψουν τις συνθήκες δουλειάς σε μία εταιρεία σε πραγματική κόλαση. Οι αρνητικές συνέπειες της πρόσληψης του λάθος υποψήφιου μπορούν να επηρεάζουν ολόκληρη την εταιρεία για χρόνια. Αν εσείς, ως μάνατζερ, αγνοήσετε το πρόβλημα, διακινδυνεύετε να χάσετε τους καλούς υπαλλήλους σας. Δεν μπορούμε να τονίσουμε όσο χρειάζεται τη σημασία της πρόσληψης των κατάλληλων ανθρώπων. Θέλετε να αφιερώσετε λίγες παραπάνω ώρες προσπαθώντας να βρείτε τον κατάλληλο άνθρωπο ή προτιμάτε να αφιερώσετε αμέτρηπτες ώρες στο μέλλον προσπαθώντας να διορθώσετε έναν προβληματικό υπάλληλο;

Φυσικά, όσο σημαντική κι αν είναι η συνέντευξη για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου, δε θα υπάρχει κανείς για να του πάρετε συνέντευξη αν δεν έχετε ένα σωστό σύστημα ανεύρεσης των υποψηφίων. Πού μπορείτε, λοιπόν, να βρείτε τους καλύτερους υποψήφιους για τη δουλειά;

Η απάντηση είναι απλή: *παντού*. Εντάξει, ορισμένα μέρη είναι καλύτερα από άλλα — μάλλον δεν πρόκειται να βρείτε τον υπεύθυνο του πυρονικού αντιδραστήρα της εταιρείας σας βάζοντας τη σχετική αγγελία σε κάποιο φιλικατζίδικο — αλλά ποτέ δεν ξέρετε πού μπορείτε να "ψαρέψετε" τον καλό προγραμματιστή ή δημοσιογράφο που φάχνετε να βρείτε. Ποιος ξέρει το άτομο που αναζητάτε απεγνωσμένα μπορεί να εργάζεται αυτή τη στιγμή σε κάποιον ανταγωνιστή σας! (Δείτε την Εικόνα 5-1.)

Εικόνα 5-1:
Μια αγγελία όπως αυτή, μάλλον δεν θα έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα στη διαδικασία πρόσληψης.



Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται ορισμένες από τις καλύτερες μεθόδους που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να βρείτε υποψήφιους για τις θέσεις που σας ενδιαφέρουν. Είναι δική σας δουλειά να σχεδιάσετε μία εκπρατεία για να βρείτε τους κατάλληλους υποψήφιους. Μη βασιζεστε απόλυτα στη διεύθυνση προσωπικού της εταιρείας: εσείς έχετε πολύ καλύτερη άποψη για το πού θα βρείτε τους ανθρώπους που χρειάζεστε. Βεβαιωθείτε ότι στη διεύθυνση προσωπικού θα λάβουν υπόψη τους τα στοιχεία που θα τους δώσετε.

- ✓ **Ψάξτε μέσα στην ίδια την εταιρεία:** Στις περισσότερες περιπτώσεις, το πρώτο μέρος στο οποίο πρέπει να αναζητήσετε υποψήφιους είναι η ίδια η εταιρεία. Αν κάνετε σωστά τη δουλειά σας σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, θα υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι που θα μπορούσαν να στελεχώσουν τη συγκεκριμένη θέση. Μόνον αφού ξαντλήσετε τους υποψήφιους μέσα στην ίδια την εταιρεία, θα πρέπει να αναζητήσετε υποψήφιους αλλού. Οι προσλήψεις αυτού του είδους όχι μόνο στοιχίζουν λιγότερο και είναι πιο εύκολες, αλλά έχετε πολύ πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους, με ανυψωμένο πθικό — και, επιπλέον, θα έχετε ένα νέο υπάλληλο που θα γνωρίζει καλά τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας.
- ✓ **Προσωπικές συστάσεις:** Μπορείτε να βρείτε σπουδαίους υποψήφιους από συστάσεις που θα σας κάνουν συνάδελφοι, επαγγελματικοί συνεργάτες, φίλοι, οιγγενείς, ακόμα και οι γείτονές σας. Δεν είναι προτιμότερο να σας προτείνει έναν υποψήφιο κάποιος του οποίου τη γνώμη εκτιμάτε και εμπιστεύεστε; Σχηματίζετε πολύ καλύτερη εικόνα για τα θετικά και τα αρνητικά σημεία του υποψήφιου από τα άτομα τα οποία σας τον συστήνουν παρά από τα βιογραφικά σημειώματα. Όταν ετοιμάζεστε να στελεχώσετε μία θέση, φροντίστε να ενημερώσετε τον κόσμο γύρω σας.

- ✓ **Πρόσληψη προσωρινού προσωπικού:** Η πρόσληψη προσωρινών υπαλλήλων είναι πλέον συνηθισμένη τακτική για πολλές εταιρείες. Όταν υπάρχει κάποια θέση που πρέπει να συμπληρωθεί για κάποιο σύντομο χρονικό διάστημα, τη λύση τη δίνουν τα πρακτορεία των προσωρινών υπαλλήλων — όμορφα κι απλά. Κι όχι μόνον αυτό, αλλά όταν προσλαμβάνετε προσωρινούς υπαλλήλους έχετε τη δυνατότητα να τους δοκιμάσετε πριν τους προσλάβετε μόνιμα. Αν δε σας αρέσουν οι προσωρινοί, κανένα πρόβλημα. Κάνετε ένα τηλεφώνημα στο πρακτορείο, και αμέσως σας στέλνουν άλλους. Αν όμως οι προσωρινοί υπάλληλοι σας αρέσουν, τα περισσότερα πρακτορεία σάς δίνουν τη δυνατότητα να τους προσλάβετε καταβάλλοντας μία αποζημίωση στο πρακτορείο ή αφού περάσει κάποιο χρονικό διάστημα. Σε κάθε περίπτωση, είστε κερδισμένος.
- ✓ **Επαγγελματικοί σύλλογοι:** Τα περισσότερα επαγγέλματα έχουν τους αντίστοιχους συλλόγους. Είτε είστε γιατρός (και ανήκετε στον Ιατρικό Σύλλογο) είτε είστε οδηγός φορτηγού (και ανήκετε στο Σύλλογο Αυτοκινητιστών), μπορείτε να βρείτε ένα σύλλογο για οτιδήποτε κι αν κάνετε στη ζωή σας. Υπάρχουν ακόμα και σύλλογοι συλλόγων. Τα περιοδικά — και, γενικά, τα έντυπα των επαγγελματικών συλλόγων — είναι το καλύτερο μέρος για να βάλετε μια αγγελία σε περίπτωση που αναζητάτε κάποιον με μεγάλη εξειδίκευση: το κοινό είναι ήδη προφιλτραρισμένο.
- ✓ **Εταιρείες στελέχωσης επιχειρήσεων:** Αν θέλετε να στελεχώσετε μία πολύ εξειδικευμένη θέση, αν η αγορά εργασίας είναι πολύ περιορισμένη, ή αν θέλετε να ασχοληθεί με όλη τη διαδικασία της επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων κάποιος άλλος, τότε η λύση είναι οι εταιρείες στελέχωσης. Οι εταιρείες στελέχωσης μπορούν συνήθως να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους για διοικητικές ή για χαμηλόβαθμες θέσεις, αλλά μπορεί να χρειαστείτε βοήθεια από μία πιο εξειδικευμένη εταιρεία — έναν κυνηγό κεφαλών, όπως λέγεται — αν ψάχνετε για υψηλόβαθμα στελέχη.
- ✓ **To Internet:** Κάθε μέρα, όλο και περισσότερες εταιρείες ανακαλύπτουν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν αν χρησιμοποιήσουν το Internet ως εργαλείο πρόσληψης προσωπικού. Οι ακαδημαϊκοί, και γενικότερα οι επιστήμονες, χρησιμοποιούσαν το Internet εδώ και πολύ καιρό για την καταχώριση αγγελιών προσφοράς και ζήτησης εργασίας, αλλά οι εταιρείες άρχισαν πολύ πρόσφατα να τους μιμούνται. Η εξάπλωση των εταιρικών σελίδων στο Παγκόσμιο Ιστό έφερε μια επανάσταση στο χώρο των προσλήψεων. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε κείμενο, γραφικά, ήχο, και εφέ, για να παρουσιάσετε μέσα από τις ιστοσελίδες όσες πληροφορίες θέλετε σχετικά με την εταιρεία σας και τη θέση που είναι διαθέσιμη. Οι σελίδες αυτές είναι ανοικτές και δουλεύουν για σας 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα.



Παραδείγματα ιδιαίτερα αποτελεσματικών ιστοσελίδων εταιρειών με σκοπό την ανεύρεση προσωπικού μπορείτε να βρείτε στις διευθύνσεις <http://www.qual-comm.com> ή <http://www.microsoft.com>.

- ✓ **Αγγελίες:** Οι αγγελίες δεν είναι μόνο μία σχετικά φθινή λύση, αλλά είναι κι ένας εύκολος τρόπος για να φτάσει το μήνυμά σας σ' ένα μεγάλο φάσμα ανθρώπων. Μπορείτε να επιλέξετε αν θα βάλετε την αγγελία στην τοπική εφομερίδα ή σε εφομερίδες που κυκλοφορούν σε ολόκληρη τη χώρα. Στο τέλος όμως, μπορεί να βρείτε τον εαυτό σας να φάχνει μέσα σε εκατοντάδες, ακόμα και χιλιάδες, βιογραφικά για να βρει τους κατάλληλους υποψήφιους. Αυτός δεν είναι, όμως, ο πόλος της διεύθυνσης προσωπικού;

Μπορείτε να γίνετε ο άνδρωπος που παίρνει τις καλύτερες συνεντεύξεις στον κόσμο

Τι είδους συνεντεύξεις παίρνετε; Αφιερώνετε πολλές ώρες προετοιμαζόμενος για τις συνεντεύξεις, εξετάζοντας βιογραφικά σημείωματα και περιγραφές εργασίας, γράφοντας και ξαναγράφοντας τις ερωτήσεις μέχρι να γίνουν λεπτές και κοφτερές σαν λεπίδα; Ή μήπως ανήκετε σ' εκείνη την κατηγορία ανθρώπων οι οποίοι, επειδή είναι πολύ απασχολημένοι, αρχίζουν να προετοιμάζονται για τη συνέντευξη όταν τους ειδοποιήσει η γραμματέας τους ότι ο υποψήφιος έχει έρθει και περιμένει στην υποδοχή;

Αν θέλετε να παίρνετε καλές συνεντεύξεις, πρέπει να αφιερώνετε στα σοβαρά χρόνο για να τις προετοιμάζετε. Θυμάστε πόσο χρόνο αφιερώσατε όταν προετοιμάζοσασταν για τη δουλειά που έχετε τώρα; Δεν μπήκατε απλώς στο γραφείο, καθίσατε, και σας προσέφεραν τη δουλειά. Μάλλον ξεδέφατε πολλές ώρες κάνοντας έρευνες για την εταιρεία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, τα οικονομικά της, και άλλες σχετικές πληροφορίες. Πιθανότατα να κάνατε επανάληψη σε όσα ξέρατε για τις συνεντεύξεις — ίσως και να κάνατε πρόβες μ' ένα φίλο ο μπροστά στον καθρέπτη. Δε νομίζετε ότι ο χρόνος που θα αφιερώσετε για να προετοιμαστείτε για τη συνέντευξη θα πρέπει να είναι αντίστοιχος αυτού που αφιερώνουν τα άτομα με τα οποία πρόκειται να συζητήσετε;

Κάντε τις κατάλληλες ερωτήσεις

Το πιο σημαντικό σημείο μιας συνέντευξης είναι οι ερωτήσεις που κάνετε και οι απαντήσεις που παίρνετε. Για να πάρετε τις καλύτερες απαντήσεις, θα πρέπει να κάνετε τις καλύτερες ερωτήσεις. Οι αποτυχημένες ερωτήσεις έχουν συνήθως ως αποτέλεσμα και αποτυχημένες απαντήσεις — απαντήσεις οι οποίες στην πραγματικότητα δε σας επιτρέπουν να εξακριβώσετε αν ο υποψήφιος είναι το κατάλληλο άτομο για τη δουλειά.

Ο άνθρωπος που παίρνει καλές συνεντεύξεις κάνει καλές ερωτήσεις. "Πώς κάνουν καλές ερωτήσεις;" θα αναφωτίστε. Σύμφωνα με την άποψη του Richard Nelson Bolles, συγγραφέα του κλασσικού βιβλίου για ανεύρεση εργασίας *What Color Is Your Parachute?*, οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων μπορούν να χωριστούν στις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες:

 **✓ Γιατί θρίκευστε εδώ;** Πραγματικά. Γιατί το άτομο που κάθεται απέναντί σας μπήκε στον κόπο να έρθει σήμερα σ' αυτή τη συνέντευξη; Έχετε ένα μόνο τρόπο για να το μάθετε — να ρωτήσετε. Η πιο πιθανή απάντηση είναι γιατί θέλει να εργαστεί για την εταιρεία σας, αλλά μπορεί να ακούσετε και κάποια άλλη απάντηση που θα σας εκπλήξει.

Ο Bruce Hatz, υπεύθυνος προσλήψεων για την εταιρεία Hewlett-Packard, θυμάται μία ιστορία όπου ένας υποψήφιος ξέχασε ότι η συνέντευξη γίνονταν για μία θέση στην Hewlett-Packard. Σε όλη τη διάρκεια της συνέντευξης, ο υποψήφιος, αντί να χρησιμοποιεί το όνομα Hewlett-Packard, χρησιμοποιούσε το όνομα μιας ανταγωνιστριας εταιρείας. (Πηγή: *San Jose Mercury-News* από την America Online, 12/6/95.)

✓ Τι μπορείτε να κάνετε για εμάς; Είναι ένα σημαντικό θέμα που πρέπει πάντοτε να σκέφτεστε! Βέβαια, όλοι οι υποψήφιοι θα προσπαθήσουν να σας θαμπώσουν με την απίθανη προσωπικότητά τους, την πείρα τους, την ηθική τους, και την αγάπη τους για συλλογική δουλειά — αυτό άλλωστε είναι σχεδόν αυτονότο. Άλλα, ανεξάρτητα από αυτό που πιστεύουν πολλά από τα άτομα που φάνηκαν για δουλειά, το ερώτημα δεν είναι, "Τι μπορεί να κάνει η εταιρεία για μένα;" — τουλάχιστον όχι από τη δική σας πλευρά. Το ερώτημα στο οποίο θέλετε μία απάντηση είναι: "Τι μπορείτε να κάνετε εσείς για εμάς;"

Η Martha Stoodley, πρώην υπεύθυνη προσλήψεων για την εταιρεία Advanced Micro Devices Inc., μιλάει για έναν υποψήφιο ο οποίος χτύπησε το χέρι του πάνω στο τραπέζι ζητώντας ένα μπόνους πρόσληψης. Κι όλα αυτά πριν ακόμα αρχίσει η συνέντευξη! Δε μας εκπλήσσει το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος υποψήφιος δεν πήρε ούτε τη δουλειά ούτε το μπόνους. (Πηγή: *San Jose Mercury-News* από την America Online, 12/6/95.)

✓ Τι είδους άτομο είστε; Λίγοι από τους υποψήφιους θα είναι άγγελοι ή δαιμονες, αλλά μην ξενάγατε ότι πρόκειται να περάσετε πολύ χρόνο μαζί με το άτομο που θα προσλάβετε. Θέλετε να προσλάβετε κάποιον με τον οποίο θα περνάτε ευχάριστα τις ώρες, τις εθδομάδες, ακόμα και τα χρόνια δουλειάς που έχετε μπροστά σας. Κάποιον που θα είναι παρών στα πάρτι και στις εκδηλώσεις της εταιρείας, και στις αμέτρητες άλλες διοργανώσεις στις οποίες θα πρέπει να συμμετέχετε. (Εντάξει, ας μην είμαστε υπερβολικοί, τουλάχιστον κάποιον που θα μπορείτε να ανέχεστε πότε-πότε, για ορισμένες ώρες.) Επίσης, θέλετε να βεβαιωθείτε για ορισμένα άλλα μικρά θέματα: είναι οι υποψήφιοι ειλικρινείς και ηθικοί; Έχουν την ίδια

άποψη μ' εσάς σχετικά με τις ώρες δουλειάς, τις ευθύνες, κ.λπ.; Είναι άτομα υπεύθυνα στα οποία θα μπορείτε να βασιστείτε;

- ✓ **Ποιες είναι οι οικονομικές απαιτήσεις σας;** Δεν έχει καμία αξία αν βρείτε τον τέλειο υποψήφιο, αλλά στο τέλος της συνέντευξης — όταν συζητηθεί το οικονομικό θέμα — ανακαλύψετε ότι οι απόψεις σας απέχουν πολύ (σαν να βρίσκεστε σε διαφορετικές χώρες). Να θυμάστε ότι ο μισθός που δίνετε στους υπαλλήλους σας είναι απλώς μέρος ενός γενικότερου πακέτου αποδοχών. Μπορεί να μην έχετε τη δυνατότητα να προσφέρετε υψηλότερο μισθό σε κάποιον καλό υποψήφιο, αλλά είναι πιθανό να μπορείτε να του προσφέρετε καλύτερα ποσοστά, καλύτερο γραφείο, πιο εντυπωσιακό τίτλο, ακόμα και το κλειδί για τη σάουνα των διευθυντών [Σ.τ.Μ.: φοβερή εταιρεία!!].



Τι πρέπει να κάνετε σε μία συνέντευξη

Τι πρέπει λοιπόν να κάνετε για να προετοιμαστείτε για τις συνέντευξεις; Ο κατάλογος που ακολουθεί σας δίνει μερικές ιδέες για να μπορέστε να ξεκινήσετε:

- ✓ **Το πρωί, πριν αρχίσουν οι συνέντευξις, ξανακοιτάξτε τα βιογραφικά των υποψηφίων.** Όχι μόνο είναι αγένεια να διαβάζετε το βιογραφικό στη διάρκεια της συνέντευξης, αλλά θα χάσετε και την ευκαιρία να προετοιμάστετε ερωτήσεις με βάση αυτά που θα έχετε διαβάσει (και υπάρχει πάντοτε μία έκπληξη σε κάθε βιογραφικό σημείωμα).
- ✓ **Διαβάστε με μεγάλη προσοχή την περιγραφή της θέσης.** Είστε γνώστης όλων των αρμοδιοτήτων και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης; **Σίγουρα;** Το να λέτε στους ενδιαφερόμενους ότι η συγκεκριμένη θέση περιλαμβάνει αρμοδιότητες που δεν περιλαμβάνει πραγματικά κάνει κακή εντύπωσην. Και **σίγουρα** θα είναι δυσάρεστη έκπληξη για τους νεοπροσλόφθέντες όταν θα βρεθούν αντιμέτωποι με αρμοδιότητες για τις οποίες δεν τους είχατε πει τίποτα στη διάρκεια της συνέντευξης — και μάλιστα όταν αυτές είναι σοβαρές.
- ✓ **Προετοιμάστε τις ερωτήσεις σας πριν από τη συνέντευξη.** Κάντε έναν κατάλογο με τα βασικά σημεία σε ότι αφορά την πείρα, τις ικανότητες, και τις γνώσεις που αναζητάτε, και βασιστείτε σ' αυτόν για να κάνετε τις ερωτήσεις. Βέβαια, μία ερώτηση πουρεί να προκαλέσει άλλες ερωτήσεις που δεν είχατε προετοιμάσει. Μη διστάζετε κάντε όσες ερωτήσεις θέλετε, αν σας δίνουν πρόσθετες πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο και σας διευκολύνουν να συλλέξετε τα στοιχεία που έχετε καταχωρίσει στον κατάλογο.
- ✓ **Επιλέξτε ένα περιβάλλον άνετο και για τους δύο.** Ό, τι και να κάνετε είναι βέβαιο ότι ο υποψήφιος θα νιώθει κάπως άθολα. **Εσείς**, όμως, δε χρειάζεται να μην είστε άνετα. Βεβαιωθείτε ότι ο χώρος όπου θα γίνει η συνέντευξη έχει καλό εξαερισμό, είναι απομονωμένος, κι ότι δε θα σας διακόπτουν. Στη διάρκεια της συζήτησης,

Σίγουρα δε θέλετε να κτυπάει συνέχεια το τηλέφωνο ή να μπαίνουν μέσα φωνάζοντας διάφοροι υπάλληλοι. Θα σχηματίσετε καλύτερη εικόνα για τον υποψήφιο αν δε διακόπτεται ο ειρμός των σκέψεών του από συνεχείς διακοπές.

- ✓ **Αποφύγετε την επίδεικη δύναμη στη διάρκεια της συνέντευξης.** Ξεχάστε τα πολιά παιγνίδια όπου έριχναν δυνατό φως στα μάτια του υποψήφιου (ξέρετε, όπως γίνεται στις ανακρίσεις), ανέβαζαν τη θερμοκρασία του κλιματιστικού, ή έκοβαν τα πόδια από την καρέκλα (*ναι*, ορισμένοι μάνατζερ εξακολουθούν να εφαρμόζουν αυτό το σύστημα!) για να νιώθουν μια υπεροχή απέναντι στον υποψήφιο. Για όνομα του Θεού, προσγειωθείτε· θρισκόμαστε στη δεκαετία του '90!
- ✓ **Κρατήστε πολλές σημειώσεις.** Όταν παίρνετε συνέντευξης από υποψήφιους, μη βασίζεστε στη μνήμη σας. Αν συζητήσετε με αρκετούς υποψήφιους, θα ξεχάσετε πολύ εύκολα ποιος είπε τι και ποια ήταν η εντύπωση που σχηματίσατε για τον καθέναν από αυτούς. Οι σημειώσεις σας δε θα σας διευκολύνουν μόνο στο να θυμάστε ποιος είναι ποιος, αλλά είναι κι ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Επιπλέον, θα κάνετε καλή εντύπωση στον προϊστάμενό σας όταν του τις δείξετε.

Σίγουρα δε θα έχετε πλέον καμία αμφιθολία ότι οι ερωτήσεις που κάνετε στη διάρκεια της συνέντευξης είναι το καλύτερο εργαλείο για να αποφασίσετε αν κάποιος υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη δουλειά ή όχι. Παρόλο που θα πρέπει να προηγηθεί μία κουβεντούλα για να πρεμήσει ο υποψήφιος (*καθώς ο ιδρώτας έτρεχε στο πρόσωπο του υποψηφίου, ο "ανακρίτης" έκανε την πρώτη πανέξυπνη ερώτηση: "Μήπως κρυώνετε;*"), ο συνέντευξη θα πρέπει να εστιαστεί στις ερωτήσεις που έχετε σημειώσει. Πάνω απ' όλα, δεν πρέπει να εγκαταλείψετε! Συνεχίστε να κάνετε ερωτήσεις μέχρι να νιώσετε ότι έχετε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεστε για να αποφασίσετε.



Και μνη ξεχνάτε να κρατάτε πολλές σημειώσεις στη διάρκεια της συνέντευξης. Αντισταθείτε στον πειρασμό και μνη αρχίσετε να ζωγραφίζετε χαμογελιστές φατσούλες ή εκείνο το καινούργιο αυτοκίνητο που "πεθαίνετε" να αποκτήσετε. Γράψτε τα βασικά σημεία των απαντήσεων του υποψηφίου και την αντίδρασή του στις διάφορες ερωτήσεις. Για παράδειγμα, αν ρωτήσετε γιατί ο υποψήφιος έφυγε από την προηγούμενη δουλειά της κι αυτή αρχίσει να δείχνει *ιδιαίτερη* νευρικότητα, θα πρέπει να το σημειώσετε. Τέλος, σημειώστε τις δικές σας εντυπώσεις από τον υποψήφιο:

- ✓ "Εξαιρετική περίπτωση — το αστέρι της τάξης."
- ✓ "Εκπληκτική πείρα στην ανάπτυξη εφαρμογών για δίκτυα. Ο καλύτερος υποψήφιος μέχρι στιγμής."
- ✓ "Από που ήρθε αυτός; Μήπως μπόκε σε λάθος πόρτα;"

Τι δεν πρέπει να κάνετε σε μία συνέντευξη

Το θέμα των πραγμάτων που δεν πρέπει να κάνετε στη διάρκεια μιας συνέντευξης σίγουρα αξίζει να θιγεί σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Αν είστε μάνατζερ εδώ και κάποιο καιρό, θα γνωρίζετε ότι μπορεί να βρεθείτε σε δύσκολη θέση στη διάρκεια μιας συνέντευξης και ότι ορισμένες ερωτήσεις, αν τις κάνετε, μπορεί να σας οδηγήσουν σε πολύ επικίνδυνα νερά.

Είναι σίγουρα καλή τακτική να μην κάνετε κάποια πράγματα στη διάρκεια μιας συνέντευξης. Για παράδειγμα, μάλλον δεν είναι καλή ιδέα να δεχτείτε την πρόταση ενός υποψήφιου για γεύμα. Μετά από μία μεγάλης διάρκειας συνέντευξη στην Hewlett-Packard, ο υποψήφιος ζήτησε από τη γυναίκα συνεντεύκτρια να συναντηθούν και εκτός εργασίας. Αυτή, αφού σκέφτηκε τις επιλογές που είχε, αρνήθηκε· αρνήθηκε, επίσης, να προσφέρει τη δουλειά στο Γοπτευτικό Πρίγκιπα. (Πηγή: *San Jose Mercury News*, από το *America Online*, 12/6/95.)



Από την άλλη, θα πρέπει να προσέξετε τις διάφορες απερισκεψίες νομικής φύσης — αυτές που μπορεί να οδηγήσουν εσάς και την εταιρεία σας στα δικαστήρια. Η συνέντευξη είναι το κομμάτι της διαδικασίας προσλήψεων που μπορεί να επηρεαστεί από διακρίσεις. Για παράδειγμα, παρόλο που μπορείτε να ρωτήσετε τους υποψήφιους αν είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας, δεν μπορείτε να τους ρωτήσετε αν έχουν κάποια αναπηρία. Θα πρέπει να γνωρίζετε οπωσδήποτε ποιες είναι οι ερωτήσεις που δεν πρέπει να υποβάλετε ποτέ. Διαβάστε παρακάτω ένα σύντομο κατάλογο των θεμάτων που είναι πιθανό να δημιουργήσουν προβλήματα σ' εσάς αλλά και στην εταιρεία σας:

- ✓ Το χρώμα του δέρματος ή η φυλή στην οποία ανήκει ο υποψήφιος
- ✓ Η εθνικότητα του υποψηφίου
- ✓ Το φύλο του υποψηφίου
- ✓ Η οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου
- ✓ Το θρήσκευμα του υποψηφίου (ή η έλλειψη θρησκεύματος)
- ✓ Το ποινικό μπτρώο του υποψηφίου
- ✓ Το ύφος και το βάρος του υποψηφίου
- ✓ Τα χρέα του υποψηφίου
- ✓ Η ανικανότητα/αναπηρία του υποψηφίου

Το θέμα είναι ότι *κανένα* από τα παραπάνω δεν είναι καθοριστικό για την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελέσει την εργασία του. Θα πρέπει, λοιπόν, να κάνετε μόνο ερωτήσεις που συνδέονται άμεσα με την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία. Διαφορετικά, διατρέχετε των κίνδυνο των νομικών κυρώσεων.

Αξιολόγηση των υποψηφίων

Τώρα φτάσαμε στο πιο διασκεδαστικό κομμάτι της διαδικασίας των προσλήψεων — στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Αν κάνατε σωστά τη δουλειά σας μέχρι τώρα, ενώ αρχικά είχατε ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων για να επιλέξετε, ο αριθμός αυτός μειώθηκε σε αυτούς που φαίνονται να έχουν τα καλύτερα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση, και κάνατε συνεντεύξεις μαζί τους για να δείτε αν ανταποκρίνονται στα όσα λένε τα βιογραφικά τους. Πριν όμως πάρετε την τελική απόφαση, χρειάζεστε κάποιες προθετικές πληροφορίες.



Πέντε 6ήματα για καλύτερες συνεντεύξεις

Κάθε συνέντευξη περιλαμβάνει πέντε βασικά 6ήματα. Αυτά είναι:

1. Υποδοχή του υποψηφίου.

Υποδεχτείτε ζεστά τους υποψηφίους και συζητήστε για πλίγο μαζί τους ανεπίσημα για να νιώσουν πιο άνετα. Ερωτήσεις σχετικά με τον καιρό, με το αν θρήκαν εύκολα τα γραφεία σας, ή από που μάθανε για τη συγκεκριμένη θέση, είναι παλιές απλά επιτυχημένες.

2. Σύντομη περιγραφή της θέσης.

Περιγράψτε με συντομία τη θέση, το είδος του ατόμου που γάχνετε, και τις διαδικασίες πρόσληψης που ακολουθείτε.

3. Ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι σχετικές με τη θέση. Θα πρέπει να καλύπτουν την

προηγούμενη πείρα του υποψηφίου, την εκπαίδευσή του, κι άλλα σχετικά θέματα.

4. Εντοπισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων του υποψηφίου.

Παρόλο που θα σας φαίνεται συνηθισμένο να ρωτήσετε τον υποψήφιο σχετικά με τα καλά και τα κακά σημεία του, οι απαντήσεις που θα πάρετε μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποκαλυπτικές. Μη διστάσετε· κάντε την ερώτηση. Σας προκαλούμε.

5. Επίλογος.

Επιτρέψτε στον υποψήφιο να προσθέσει κάποιες άλλες πληροφορίες που μπορεί να θεωρεί ότι είναι σημαντικές για να αποφασίσετε. Ευχαριστήστε τον για το ενδιαφέρον του και πείτε του πότε περίπου να περιμένει να μάθει την απόφασή σας.

Έλεγχος ευεπάσεων

Πω, πω! Μιλάμε για πολύ εντυπωσιακό βιογραφικό σημείωμα! Τι υποψήφιος! Δε θα ήταν έκπληξη για σας αν μαθαίνατε ότι ο συγκεκριμένος λαμπρός μελλοντικός υπάλληλος δεν έχει αποφοιτήσει στην πραγματικότητα από το Yale; Ή, ότι δεν ήταν ο οικονομικός διευθυντής εκείνης της παγκόσμιας διαφημιστικής εκστρατείας; Ή, ότι ο τελευταίος προϊστάμενός του δεν ήταν ιδιαίτερα ενθουσιασμένος με τις αναλυτικές ικανότητές του;

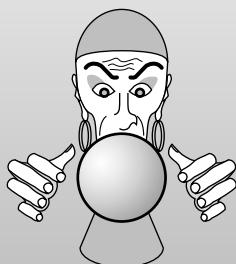
Το βιογραφικό και η συνέντευξη είναι πολύ σημαντικά εργαλεία, αλλά οι συστάσεις είναι πιθανώς ο μόνος τρόπος για να μάθετε — πριν πάρετε την τελική απόφαση — αν ο υποψήφιος είναι πράγματι αυτός που παρουσιάζεται. Ανάλογα με την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε, είναι πιθανό να περιμένουν από εσάς ότι θα απευθυνθείτε στα άτομα που αναφέρονται στο βιογραφικό για συστάσεις. Ίσως, πάλι, αυτό να είναι αρμοδιότητα της διεύθυνσης προσωπικού. Σε κάθε περίπτωση, μην προσλάβετε ποτέ κάποιον αν δεν κάνετε πρώτα *εξουνχιστικό* έλεγχο του παρελθόντος του.



Η προσφυγή στα άτομα που αναφέρονται για συστάσεις έχει διπλό σκοπό: πρώτον, επαλήθευση των πληροφοριών που παρέχει ο υποψήφιος και, δεύτερον, μία πιο αμερόλογη άποψη για το ποιος πραγματικά είναι ο υποψήφιος και ποια είναι η στάση του στον εργασιακό κώρο. Όταν έρχεστε σε επαφή με κάποιο από τα άτομα που αναφέρει ο υποψήφιος για συστάσεις, περιορίστε τις ερωτήσεις σας σ' αυτές που αφορούν καθαρά τη δουλειά. Όπως και στη διάρκεια της συνέντευξης, δεν πρέπει να υποβάλετε ερωτήσεις που θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι κάνετε κάποια διάκριση κατά του υποψηφίου.

- ✓ **Ελέγξτε τις αναφορές στην ακαδημαϊκή εκπαίδευση.** Είναι εντυπωσιακά μεγάλος ο αριθμός των ατόμων που λένε φέματα ή υπερβάλλουν σχετικά με την εκπαίδευση που έχουν πάρει. Αυτό είναι το πρώτο μέρος από το οποίο θα πρέπει να ξεκινήσετε τον έλεγχο. Αν οι υποψήφιοι δεν ήταν ειλικρινείς σ' αυτό το θέμα, να είστε σίγουροι ότι και τα υπόλοιπα που αναφέρουν στο βιογραφικό τους είναι ύποπτα και μπορείτε να μην ασχοληθείτε μαζί τους περαιτέρω.
- ✓ **Επικοινωνήστε με τον προϊστάμενο του υποψήφιου στην τωρινή και σε προηγούμενες δουλειές.** Είναι πλέον όλο και πιο δύσκολο να παίρνετε κανείς πληροφορίες από εργοδότες. Πολλοί επιχειρηματίες δικαιώνονται ότι μπορεί να τους γίνει μίνυση για δυσφήμιση και παραπληροφόρηση αν πουν κάτι αρνητικό για τον υπάλληλο τους. Αξίζει, πάντως, να κάνετε μια προσπάθεια. Θα σχηματίσετε μία πολύ καλύτερη εικόνα για τον υποψήφιο αν μιλήσετε απευθείας στον προϊστάμενό του και όχι στη διεύθυνση προσωπικού της εταιρείας. Ειδικά, μάλιστα, αν ο προϊστάμενος δεν εργάζεται πλέον σ' αυτή την εταιρεία. Η διεύθυνση προσωπικού είναι πολύ πιθανό να σας πει μόνον ότι το συγκεκριμένο άτομο εργάστηκε στην εταιρεία για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

- ✓ **Χρησιμοποιήστε το δίκτυο των γνωριμιών σας.** Αν είστε μέλος ενός επαγγελματικού συλλόγου, ενός σωματείου, ή κάποιας ομάδας επαγγελματιών με παρόμοιες απόψεις, έχετε τη δυνατότητα να απευθυνθείτε στα υπόλοιπα μέλη και να ζητήσετε πληροφορίες για τον υποψήφιο. Για παράδειγμα, αν είστε ένας ορκωτός ελεγκτής και θέλετε πληροφορίες για τους υποψήφιους που παρουσιάστηκαν για τη νέα θέση λογιστή, μπορείτε να απευθυνθείτε στο σωματείο των λογιστών μήπως κάποιο από τα μέλη γνωρίζει κάτι γι' αυτούς.
- ✓ **Ζητήστε τη βοήθεια ενός επαγγελματία μέντιουμ.** Εντάξει, πλάκα κάνουμε. Πάντως, αν δείτε αργά το βράδυ στην τηλεόραση τις διαφημίσεις σχετικά με διάφορα μέντιουμ με "κληρονομικά χαρίσματα", θα νομίζετε ότι ο άνθρωπος δεν πρέπει να κάνει κανένα βήμα στη ζωή του αν δεν συμβουλευτεί πρώτα έναν αστρολόγο ή μέντιουμ (δείτε την Εικόνα 5-2). Και μπορείτε πολύ απλά να χρηώσετε το τηλεφωνήμα που θα κάνετε στην πιστωτική κάρτα της εταιρείας σας. Αν η τακτική αυτή ήταν καλή για την πρών Πρώτη Κυρία της Αμερικής, Νάνου Ρήγκαν, μπορεί να αποδειχτεί καλή και για εσάς.



ΤΙ ΣΑΣ ΕΠΙΦΥΛΑΣΣΕΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ;

Εικόνα 5-2:
Μάλλον δεν είναι η καλύτερη μέθοδος για να βρείτε τον κατάλληλο υπάλληλο.

Στην κινούμενη άμμο των επιχειρήσεων, τη δουλειά που έχετε σήμερα δεν είναι σίγουρο ότι θα την έχετε και αύριο - μην καθυστερείτε! Τηλεφωνήστε στην καλύτερη ομάδα μέντιουμ - 24 ώρες το 24ωρο ανοιχτά - για να μάθετε τι σας περιμένει!



Ο πλήρης οδηγός μάνατζμεντ για τη δεκαετία του 90 και πέρα από αυτή!

"Το Μάνατζμεντ για πρωτάρηδες περιέχει τις πο πρόσφατες απόψεις για να διοικήσετε καλύτερα τον εαυτό σας, τους υφισταμένους σας, και την εταιρεία σας ώστε να πετύχετε την καλύτερη δυνατή απόδοση ... δημιουργώντας μετά από ένα MBA!"

— Dr. W. Bradley Zehner II, Καθηγητής MBA, Πανεπιστήμιο Pepperdine

"Οι νέοι μάνατζερ θα ανακουφιστούν, οι έμπειροι θα ανανεωθούν. Ένα άριστο και ισχυρό εργαλείο γι' αυτούς που βοηθούν τους άλλους να είναι αποτελεσματικοί."

— Chip R. Bell, Συγγραφέας του *Customers as Partners and Managers As Mentors*

"Κάθε μάνατζερ μπορεί να επωφεληθεί από τις σοφές συμβουλές που περιέχονται στο Μάνατζμεντ για πρωτάρηδες, και ειδικά από την άποψη ότι η διοίκηση μπορεί και πρέπει να είναι διασκέδαση."

— Felix Mussenden, Αντιπρόεδρος, Γενικός Διευθυντής, Universal Studios, Hollywood, CA

Είτε είστε μάνατζερ για χρόνια, είτε πήρατε πρόσφατα προαγωγή, ο κόσμος της διοίκησης μπορεί να σας αποθαρρύνει, να σας μπερδέψει, και να σας φοβίσει. Μην αγχώνεστε! Με το Μάνατζμεντ για πρωτάρηδες στο πλευρό σας, έχετε όλα τα εργαλεία που χρειάζεστε για να διαχειριστείτε ανθρώπους, έργα, και ομάδες στο σημερινό ταχύτατα εξελισσόμενο κόσμο μας.

Στο βιβλίο αυτό, θα ανακαλύψετε τρόπους:

- Να χρηματοποιείτε τις βασικές αιχμές και τις τελευταίες ιδέες του μάνατζμεντ
- Να αρχιγυανθείτε και να ανακαλύψετε το χρόνο σας με βάση προτεραιότητες
- Να αναθέτετε καθήκοντα και εργασίες με σύγχρονη καλή απόδοση
- Να προσδιαμβάνετε, να εμπνέετε, και να προετοιμάζετε τους υφισταμένους σας ώστε να αποδίδουν καλύτερα
- Να μετράτε και να καταγράφετε την απόδοση, να δημιουργείτε ομαδική νοοτροπία, και να χειρίζεστε τις αλλοις

- Να δίνετε συνεχής κάντηση στους υφισταμένους σας αναγνωρίζοντας και αμειρώνοντας τη δομή τους (όχι απαραιτήτα χρηματικά)
- Να λειτουργείτε αποτελέσματα καθοδήσοντας εφικτούς στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς
- Να προβλέπετε, να προγραμματίζετε, και να ελεγχότετε με ακρίβεια
- Να εξελίσσετε τους υφισταμένους σας με εκπαίδευση και καθοδήγηση
- Να χρηματοποιείτε την περιγολογία για να διατηρείτε την εποφή σας με τις αλλοις στις πάσιες του μάνατζμεντ
- Να επικοινωνείτε, να επικοινωνείτε, και να επικοινωνείτε!

Αυτά τα Εικονίδια σας Οδηγούν!



Δείχνει έξιπνα τεχνάσματα και συμβουλές όπό τους ειδικούς

Επισημαίνει ανέκδοτα περιστατικά από εμπειρίες "πραγματικών μάνατζερ"

Ανακαλύπτει έξιπνες στρατηγικές και τεχνικές που πρέπει να θυμάστε

Οι συγγραφείς

O Bob Nelson είναι αντιπρόεδρος της Blanchard Training and Development, Inc., και επικονινεί με εκατοντάδες πελάτες σε όλο τον κόσμο κάθε χρόνο. Είναι συγγραφέας του μπεστ-σέλερ *1,001 Ways to Reward Employees* και γράφει μια μηνιαία στήλη στο περιοδικό *Potentials in Marketing*. Είχε διπλώμα master από το πανεπιστήμιο του Berkeley και είναι υποψήφιος για διδακτορικό διπλώμα του Claremont Graduate School. Είχε παρουσιάσει πολλές φορές από τα μέσα ενημέρωσης, σπουδές της τηλεοπτικής καναλιά CNN, CNBC, PBS, της εφημερίδης *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Chicago Tribune*, κ.α.

O Peter Economy είναι συμβούλος μάνατζμεντ και εκπρόσωπος συγγραφέας με περισσότερα από 15 χρόνια πείρα. Είχε συμμετάσχει στη συγγραφή του βιβλίου *Better Business Meetings* ως βαθμούς και σε πολλά άλλα άρθρα και επαγγελματικά βήματα. Είναι απόφοιτος του Πανεπιστήμιου του Stanford και προσπαθεί για το MBA του.



ISBN 960-209-352-8



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237635

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>

9 789602 093528