

Τέταρτη Αμερικανική Έκδοση

"Αν σκοπεύετε να διαβάσετε ένα βιβλίο σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, διαβάστε αυτό" – *Inc. Magazine*

Πώς να προσλαμβάνετε τους καλύτερους

...αλλά και

**πώς να προσλάβετε
στους καλύτερους**

Ο οδηγός των μάναιζερ

(και των υποψηφίων)

για αποτελεσματικές συνεντεύξεις

ΤΕΧΝΙΚΕΣ □ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ □ ΣΕΝΑΡΙΑ

**Περιλαμβάνει πάνω από 400 ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν
να βρείτε τους κατάλληλους ανθρώπους
για την εταιρεία σας**

**ή να μάθετε τι ακριβώς ζητάνε οι ενημερωμένοι εργοδότες
από τους υποψήφιους εργαζομένους**



Martin Yate

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Εσείς, το προσωπικό σας, και η σταδιοδρομία σας 13

Ο μύθος του αμερικανικού μάνατζμεντ που οδηγεί σε κακές προσλήψεις και αποτελματωμένες σταδιοδρομίες. Η πρώτη αρχή του μάνατζμεντ και το τελικό κόστος της αυταπάτης. Το εργατικό δυναμικό ως σπονδυλική στήλη της εταιρείας. Η πληγή όσων κοιτάζουν μόνο πότε θα έρθει η ώρα για να φύγουν. Οκτώ λόγοι για κακές προσλήψεις. Τα τρία κριτήρια για προσλήψεις που ξεχωρίζουν.

Κεφάλαιο 2: Κατανοήστε τις ανάγκες σας 20

Ένας τρόπος ελέγχου της πορείας που ακολουθείτε. Η ευκαιρία για να επαναλάβετε τα λάθη σας, ή να διδαχθείτε από αυτά. Έξι φάσεις για τη διαπίστωση των πραγματικών αναγκών σας. Τα δεκαεπτά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιτυχημένων υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 3: Οι προσλήψεις στη σημερινή εποχή 25

Πώς να βρίσκετε κορυφαία στελέχη και στο μέλλον. Τεχνικές παρουσίασης αγγελιών και συμβουλές. Καινοτόμα προγράμματα εργασίας και μερισμός θέσεων εργασίας. Εταιρείες αναζήτησης στελεχών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 4: Τα “κενά” στο βιογραφικό σημείωμα 53

Ποια είναι η αξία του βιογραφικού σημειώματος; Τα τέσσερα στυλ βιογραφικού σημειώματος και σε τι αποσκοπούν. Διογκωμένη παρουσίαση. Ρήματα που δηλώνουν δράση. Ισχυρισμοί για θέματα εκπαίδευσης και η διαφορά ανάμεσα στα επιτεύγματα και τους τίτλους. Εξατομικευμένο φύλλο καταλληλότητας. Χρήση του βιογραφικού σημειώματος για διατύπωση διεισδυτικών ερωτήσεων.

Κεφάλαιο 5: Από την τηλεφωνική συνέντευξη στον κατάλογο με τους επικρατέστερους υποψηφίους 61

Εξοικονομήστε χρόνο και χρήματα και αποφύγετε την απογοήτευση με τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Μειώστε το μέγεθος του καταλόγου υποψηφίων, συστηματοποιήστε τη διαδικασία της συνέντευξης. Δεκαεπτά ερωτήσεις που μπορείτε να θέσετε τηλεφωνικώς στον υποψήφιο. Τι να κάνετε με όσους δεν μπορείτε να χρησιμοποιήσετε, και με τους υποψηφίους για τους οποίους δεν είστε σίγουροι. Οι βασικοί κανόνες γι' αυτούς που θέλετε να δείτε.

Κεφάλαιο 6: Η τέχνη και η επιστήμη της συνέντευξης 71

Η τέχνη της ερώτησης: Δώδεκα βασικές τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί να εξασφαλίσουν στοιχεία και όχι λόγια. Η τέχνη της συνομιλίας: Τα έξι μυστικά για να κάνετε τη συζήτηση να προχωρήσει και να αποκτήσετε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Η επιστήμη των στυλ συνέντευξης: Οι τέσσερις βασικοί τύποι, τα δυνατά και τα αδύνατά τους σημεία. Η σφαιρική προσέγγιση: πώς κρίνεται η ικανότητα, η προθυμία, και η διοικησιμότητα του μελλοντικού στελέχους. Σχεδιασμός της δομής της συνέντευξης. Αρχικές προετοιμασίες.

Κεφάλαιο 7: Ικανότητα 89

Είναι ο υποψήφιος ικανός να εκτελέσει την εργασία; Περισσότερες από 50 διερευνητικές ερωτήσεις για τις βασικές αρμοδιότητες, τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την ικανότητα συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα και την ικανότητα λήψης αποφάσεων, τους λόγους της αποχώρησης από την εργασία, τις σχέσεις με τα διευθυντικά στελέχη. Ποιος είναι ο στόχος σας με κάθε ερώτηση, και ποια είναι τα σημάδια κινδύνου για τα οποία πρέπει να επαγρυπνείτε.

Κεφάλαιο 8: Προθυμία 101

Παρόλο που ο υποψήφιος είναι ικανός, είναι πρόθυμος να κάνει την εργασία; Περισσότερες από 100 ερωτήσεις που βαθμολογούν την αυτοεκτίμηση, την κατανόηση των εργασιακών καθηκόντων, την προθυμία για εποικοδομητική συνεργασία μέσα στο πλαίσιο της ομάδας, τις αναλυτικές προσεγγίσεις, τη διαχείριση του χρόνου, τα επίπεδα ενεργητικότητας, τη διατήρηση της ψυχραιμίας σε δύσκολες στιγμές, και την παρακίνηση. Πώς να βρίσκετε υπαλλήλους που θέλουν να ολοκληρώσουν την εργασία τους.

Κεφάλαιο 9: Διοικησιμότητα 117

Ακόμη και αν ο υποψήφιος είναι ικανός και πρόθυμος, είναι διοικήσιμος; Θα μπορέσετε να τον διοικήσετε με επιτυχία; Περισσότερες από 50 ερωτήσεις που διερευνούν πώς αντιδρά σε εντολές και επικρίσεις, ποια είναι τα συναισθήματα απέναντι στα διευθυντικά στελέχη, την ωριμότητα στο χώρο εργασίας, την αφοσίωση στις

διαδικασίες, το θυμό και την ειλικρίνεια. Πώς να μάθετε περισσότερα για τις δικές σας τεχνικές διοίκησης. Οκτώ ερωτήσεις για το τέλος της συνέντευξης.

Κεφάλαιο 10: Κινήσεις στο παρασκήνιο 129

Πόσες συνεντεύξεις και πόσοι λήπτες συνεντεύξεων απαιτούνται για μια καλή πρόσληψη; Δημιουργία μιας ομάδας λήψης συνεντεύξεων και διάρθρωση της πρώτης, της δεύτερης, και της τρίτης συνέντευξης. Το γεύμα που δίνει λύσεις.

Κεφάλαιο 11: Η πρόσληψη μάνατζερ 137

Πώς να βρίσκετε ανθρώπους που να διεκπεραιώνουν εργασίες μέσω άλλων ανθρώπων. Περισσότερες από 60 ερωτήσεις για να ανακαλύψετε τη στοιχειώδη επάρκεια, το ποσοστό αποχώρησης προσωπικού, την τεχνογνωσία των προσλήψεων, τις ικανότητες για εκπαίδευση και προσανατολισμό, την ικανότητα παρακίνησης του προσωπικού, την εξουσία και την πειθαρχία, τη στάση απέναντι στους ανώτερους, τις δεξιότητες στο καθημερινό μάνατζμεντ, τις οικονομικής φύσης αρμοδιότητες. Καλός μάνατζερ ή οριακός επιστάτης;

Κεφάλαιο 12: Η πρόσληψη πωλητών 149

Εσείς τους παίρνετε συνέντευξη ή μήπως εκείνοι προσπαθούν να σας πλασάρουν τον εαυτό τους; Περισσότερες από 70 ερωτήσεις που έχουν στόχο να διερευνήσουν την ωριμότητα στις πωλήσεις και τις γνώσεις, το ηθικό κάτω από συνθήκες πίεσης, την ικανότητα διείσδυσης σε μια αγορά, το βαθμό πειστικότητας και επιμονής, τις δεξιότητες στο τηλεμάρκετινγκ.

Κεφάλαιο 13: Οι μελλοντικές προοπτικές 161

Λήψη συνέντευξης από άτομα που μόλις αποφοίτησαν. Περισσότερες από 40 ερωτήσεις που βοηθούν να διερευνήσετε την αντοχή, τη γνώση του κόσμου των επιχειρήσεων, τα σχέδια για το μέλλον, τις φιλοδοξίες. Στοιχηματίστε στο μέλλον με ελάχιστες πληροφορίες για το παρελθόν.

Κεφάλαιο 14: Η πρόσληψη υπαλλήλων γραφείου 167

Πώς μπορεί μια κακή πρόσληψη υπαλλήλου γραφείου να προκαλέσει πραγματική κρίση παραγωγικότητας στο τμήμα σας. Η σταδιοδρομία του υπαλλήλου γραφείου. Ειδικές ερωτήσεις για υποψηφίους υπαλλήλους γραφείου.

Κεφάλαιο 15: Το νομικό πλαίσιο των συνεντεύξεων 171

Είστε περίεργος να δείτε τι σημαίνει 'ερώτηση που εισάγει διακρίσεις'; Σύνοψη των αρχών της συνέντευξης που θα σας βοηθήσει να μην παραβείτε το νόμο.

Κεφάλαιο 16: Το έκτακτο προσωπικό 177

Οι αλλαγές στην οικονομία έχουν δημιουργήσει πλούσια πηγή έκτακτων υπαλλήλων, μερικώς απασχολούμενων στελεχών, συμβούλων, και εξωτερικών συνεργατών. Μήπως πρέπει να τους αξιοποιήσετε περισσότερο;

Κεφάλαιο 17: Υψηλή παραγωγικότητα και προσήλωση στο νόμο για τα άτομα με ειδικές ανάγκες 185

Η σωστή αξιολόγηση ενός ελάχιστα χρησιμοποιούμενου πόρου: των αναξιοποίητων 43 εκατομμυρίων Αμερικανών με ειδικές ανάγκες. Πώς δεν θα παραβείτε αυτό το σημαντικό (και πολύπλοκο) νόμο.

Κεφάλαιο 18: Οι προσλήψεις στη σωστή διάσταση 197

Οι πέντε φάσεις του κύκλου ζωής της εταιρείας: Το γεγονός ότι προσλάβετε τον τέλει υποψήφιο δεν σημαίνει ότι κάνατε και την καλύτερη επιλογή. Ερωτήσεις που σας βοηθούν να διαπιστώσετε την πείρα που έχει ο υποψήφιος από τον κύκλο ζωής μιας εταιρείας, και την καταλληλότητά του για τις ανάγκες και τις προσδοκίες σας.

Κεφάλαιο 19: Πώς να προσλαμβάνετε τους καλύτερους 203

Η συνετή τελική απόφαση.

Ειδικό σημείωμα σχετικά με την εξέταση για ναρκωτικά 205

Σχέδια συνεντεύξεων 213

Τέσσερα έτοιμα προς χρήση σχέδια που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ως αφετηρία σε τέσσερις κρίσιμους τομείς συνεντεύξεων: για πωλητές, μάνατζερ, προσλήψεις στον εισαγωγικό βαθμό, και υπαλλήλους γραφείου.

Ευρετήριο 229

☛ Κεφάλαιο 4:

Τα "κενά" στο βιογραφικό σημείωμα

Το σημαντικότερο πράγμα που πρέπει να γνωρίζετε για τα βιογραφικά σημειώματα είναι ότι μοιάζουν με τους παραμορφωτικούς καθρέφτες των λούνα παρκ. Δίνουν μια παραμορφωμένη εικόνα της πραγματικότητας, με στόχο να εξαπατήσουν το μάτι. Τα βιογραφικά σημειώματα από καιρό έχουν χάσει την αίγλη τους, αλλά ξαναβρίσκουν την αξία τους αν μάθουμε πώς να τα αποκρυπτογραφήσουμε.

Αν δεν θέλετε να σας ξεγελάσουν, η πρώτη σας δουλειά είναι να βρείτε τα "κενά" που τα διάφορα είδη βιογραφικών σημειωμάτων αποσκοπούν να κρύψουν. Επειδή ο απώτερος στόχος ενός βιογραφικού σημειώματος είναι να δημιουργήσει αρκετό ενδιαφέρον ώστε να οδηγήσει σε συνέντευξη με τον υποψήφιο, πρέπει να υποθέσετε ότι ο συντάκτης του θα αναφέρει σε αυτό οτιδήποτε στοιχείο θα τον βοηθήσει να περάσει το κατώφλι της εταιρείας σας.

Δεν είναι τυχαίο ότι τα βιογραφικά σημειώματα δεν ακολουθούν όλα το ίδιο μοντέλο. Ανάλογα με το άτομο που αφορά, το ένα στυλ προβάλλει την προϋπηρεσία και τα προσόντα με πολύ ευνοϊκότερο τρόπο από ό,τι κάποιο άλλο. Τέσσερα είναι τα συνήθως χρησιμοποιούμενα στυλ βιογραφικού σημειώματος, και καθένα έχει διαφορετικές δυνατότητες για να τονίσει ορισμένα πλεονεκτήματα και να κρύψει καλά όσα σημεία δεν συμφέρει να αποκαλυφθούν. Γι' αυτό, ας ασχοληθούμε λιγάκι με την αποκρυπτογράφησή τους.

Το λειτουργικό βιογραφικό σημείωμα και το 'δελτίο τύπου':

Το λειτουργικό βιογραφικό σημείωμα είναι ίσως το πιο δύσκολο όσο αφορά την αποκρυπτογράφηση. Εστιάζει την προσοχή του στις κυριότερες δεξιότητες και στα ειδικά επιτεύγματα σε συγκεκριμένους τομείς. Δεν περιέχει χρονολογική έκθεση της απασχόλησης, ούτε λεπτομέρειες σχετικά με τις θέσεις εργασίας όπου αποκτήθηκε η συγκεκριμένη πείρα.

Το 'δελτίο τύπου' μοιάζει με το λειτουργικό βιογραφικό σημείωμα, αλλά είναι ακόμα λιγότερο διαφωτιστικό. Αποτελείται από τέσσερις-πέντε προτάσεις γεμάτες με τα επιτεύγματα του υποψηφίου, και έχει στόχο να σας αφήσει άναυδους. Στο

τέλος πάντα καταλήγει με τη φράση ότι θα δεχθείτε τηλεφώνημα μέσα στις αμέσως επόμενες μέρες για να κλείσετε ραντεβού.

Υπάρχουν πολύ ικανοί εργαζόμενοι που όμως έχουν κενά στο θέμα της προϋπηρεσίας, οι οποίοι χρησιμοποιούν το λειτουργικό βιογραφικό ή το 'δελτίο τύπου'· το ίδιο συμβαίνει με άτομα που αλλάζουν πολύ συχνά εργασία. Φυσικά, εσείς δεν πρέπει να αποκλείσετε τα άτομα αυτά γι' αυτόν και μόνο το λόγο, και τουλάχιστον όχι πριν μάθετε γιατί αποχώρησαν από την κάθε εργασία και γιατί υπάρχουν κενά. Αν οι ευθύνες που τους ανέθετε ο νέος εργοδότης ήταν κάθε φορά περισσότερες, αυτό μπορεί να δείχνει ότι είναι άτομα με πολλές δυνατότητες που όμως πλήττουν εύκολα. Το μόνο που ίσως χρειαστεί να κάνετε γι' αυτά τα άτομα είναι να φροντίζετε να βρίσκουν συνεχώς ενδιαφέροντα τα εργασιακά τους καθήκοντα.

Οι ώριμοι εργαζόμενοι, που διαθέτουν μεγάλη πείρα και πολλές δυνατότητες, ενθαρρύνονται συνήθως να χρησιμοποιούν το λειτουργικό βιογραφικό ή το 'δελτίο τύπου'. Κοινή πεποίθηση όσων δίνουν συμβουλές για τη σύνταξη βιογραφικού σημειώματος είναι ότι η ηλικία, η μεγάλη πείρα, και το ύψος της αμοιβής των ατόμων αυτών θα πτοήσει πολλούς υποψήφιους εργοδότες. Όμως αυτό δεν πρέπει να σας απασχολεί. Ζούμε σε μια εποχή όπου επικρατεί κουλτούρα νεότητας, που μας έχει οδηγήσει να πετάμε στο καλάθι των αχρήστων την αφρόκρεμα του εργατικού δυναμικού, δηλαδή τους σαραντάρηδες, τους πενηντάρηδες, και τους εξηντάρηδες επαγγελματίες. Να θυμάστε ότι τα στελέχη αυτά έχουν ξαναδεί στο παρελθόν τα σημερινά προβλήματα, έχουν πολλές εμπειρίες για να μπορούν να συγκρίνουν και να κάνουν εκτιμήσεις, και πιθανότατα έχουν αποκτήσει τη συνήθεια να κάνουν τα πράγματα σωστά με την πρώτη φορά, παρά μετά από επανάληψη. Τα στελέχη αυτά είναι τα πλέον επιθυμητά. Όμως με την ίδια λογική, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας κατά τη συνέντευξη το κατά πόσον είναι διοικήσιμοι.

Τα άτομα με προϋπηρεσία στο στρατό, στη δημόσια διοίκηση, και στην εκπαίδευση χρησιμοποιούν συχνά αυτά τα δύο στυλ βιογραφικού σημειώματος. Παρόλο που μπορεί να μην έχουν να κρύψουν τίποτε, υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα στη σχετικά "προστατευμένη ζωή" που έκαναν στις προηγούμενες θέσεις και στον κόσμο των επιχειρήσεων που θα κληθούν να υπηρετήσουν. Όμως, εργαζόμενοι των κατηγοριών αυτών μπορεί να φανούν πολύτιμοι σε μια εταιρεία. Έχω παρατηρήσει ότι πρώην αξιωματικοί του στρατού, από τη στιγμή που θα προσαρμοστούν στην πολιτική ζωή, μπορούν να αποδειχθούν θείο δώρο για μικρές και αναπτυσσόμενες ή καινοτόμες εταιρείες. Τα άτομα αυτά έχουν πλήρη συναίσθηση της τάξης και της μεθοδικότητας, δύο στοιχεία που συχνά τα χρειάζονται πολύ οι εταιρείες. Φροντίστε όμως το στέλεχος που θα βρείτε να έχει την ικανότητα να μεταχειρίζεται τους υφισταμένους του με ευγένεια και σεβασμό, στοιχεία απαραίτητα στην πολιτική ζωή. Όσοι προέρχονται από τη δημόσια διοίκηση ή τον ακαδημαϊκό χώρο, έχουν συνηθίσει σε πολιτικά περιβάλλοντα, εκεί όπου υπάρχουν ταυτόχρονα πολλές γνώμες. Η διπλωματικότητά τους μπορεί να αποβεί χρήσιμη σε μια έντονα διαρθρωμένη αλλά δυναμική εταιρεία.

Τα άτομα που αλλάζουν επαγγελματική σταδιοδρομία και αυτοί που στο παρελθόν έκαναν πολλά διαφορετικά επαγγέλματα προτιμούν επίσης το λειτουργικό βιογραφικό σημείωμα, για μη φανεί ότι έχουν προϋπηρεσία σε πολλά άσχετα μεταξύ τους επαγγέλματα. Με τα στυλ αυτά μπορούν να εστιάσουν την προσοχή τους σε γενικές λειτουργικές δεξιότητες και επιτεύγματα χωρίς να χρειαστεί να μπουν σε πολλές λεπτομέρειες. Τα επιτεύγματα και όχι η προϋπηρεσία θα δείξουν αν ένα άτομο έχει σημαντικά κίνητρα και υψηλή ευφυΐα, που θα αντισταθμίσουν την έλλειψη πείρας σχετικής με τον κλάδο.

Το χρονολογικό βιογραφικό σημείωμα:

Τα βιογραφικά αυτού του τύπου είναι πιθανότατα τα πιο συνηθισμένα και χρειάζονται τις λιγότερες επεξηγήσεις. Η διάταξή τους είναι χρονολογική, όπως άλλωστε δηλώνει και το όνομά τους, δηλαδή αναφέρουν με χρονολογική σειρά την προϋπηρεσία. Τα χρησιμοποιούν άτομα που δεν έχουν κενά προϋπηρεσίας ή άτομα που πιστεύουν ότι τα κενά μπορούν να καλυφθούν με τεχνάσματα. Σε αυτό το είδος βιογραφικού σημειώματος, συχνά θα δείτε μια σειρά από θέσεις εργασίας διαδοχικά αυξανόμενης υπευθυνότητας.

Το συνδυασμένο βιογραφικό σημείωμα:

Το βιογραφικό αυτού του τύπου είναι αποτέλεσμα του συγκερασμού του λειτουργικού και του χρονολογικού βιογραφικού σημειώματος. Είναι το πιο πλήρες, επειδή και αποκαλύπτει την προϋπηρεσία και τονίζει τις ειδικές δεξιότητες και τα επιτεύγματα. Κατά την άποψή μου, θεωρώ ότι είναι το πιο χρήσιμο για σας.



Ανεξάρτητα από το είδος του βιογραφικού σημειώματος που χρησιμοποιείται, όλοι όσοι ενδιαφέρονται για κάποια εργασία έχουν 'δασκαλευτεί' να καταγράφουν τα επιτεύγματά τους και να εξηγούν με ποιο τρόπο βοήθησαν τους προηγούμενους εργοδότες τους. Πολύ συχνά, οι ισχυρισμοί αυτοί είναι υπερβολικοί, ενώ ή αλήθεια είναι πολύ πιο πεζή. Οι ισχυρισμοί αυτοί κατατάσσονται σε τρεις δελεαστικές κατηγορίες, περίπου ως εξής:

Ενέργειες που απέφεραν χρήματα στην εταιρεία: Ο υποψήφιος, ως νεαρός πωλητής, όχι μόνο πούλησε περισσότερη ποσότητα φιστικοβούτυρου από κάθε άλλον, αλλά έπεισε και ολόκληρο τον πληθυσμό της Πολιτείας να σταθεί στο ένα πόδι και να το καταναλώσει στη στιγμή. Το στέλεχος αυτό θα επιθυμούσε να κάνει το ίδιο και για την εταιρεία σας.

Ενέργειες που εξοικονόμησαν χρήματα της εταιρείας: Ο συγκεκριμένος λογιστής έσωσε την εταιρεία του από βέβαιη καταστροφή με το να εφεύρει το σύγχρονο υπολογιστή και να μειώσει τις ανάγκες του τμήματός του σε προσωπικό κατά 98%.

Ενέργειες που εξοικονόμησαν χρόνο: Αυτός ο προγραμματιστής λογισμικού σχεδίασε ένα νέο πρόγραμμα που μείωσε στο μισό το χρόνο επεξεργασίας, και ο χρόνος που εξοικονομήθηκε μέχρι σήμερα αποτιμάται σε 1,5 εκατομμύριο ευρώ.

Αυτού του είδους οι ισχυρισμοί έχουν τη ρίζα τους στο γνωστό Σύνδρομο του Απόλλωνα. Η ονομασία αυτή οφείλεται σε ένα χαμηλής βαθμίδας εργαζόμενο στο Ακρωτήριο Κένεντι που ισχυρίστηκε ότι σε αυτόν οφείλεται η επιτυχία της πρώτης αποστολής του διαστημοπλοίου "Απόλλων", επειδή σέρβιρε καφέ στους επιστήμονες οι οποίοι, διαφορετικά, δεν θα άντεχαν να μείνουν ξάγρυπνοι όσο χρειάστηκε για να εκτοξευθεί με επιτυχία το διαστημόπλοιο. Το άτομο αυτό δήλωνε ότι "πρόσφερε καίρια υποστήριξη σε κορυφαίους επιστήμονες", κλπ. Παρόλο που δεν αποκλείεται να βρισκόμαστε τώρα όλοι μας είκοσι χρόνια πίσω αν ο Αϊνστάιν δεν έπινε τον καφέ του και δεν κατόρθωνε να παραμείνει ξάγρυπνος, να είστε πολύ δύσπιστοι όταν βλέπετε τέτοιες φράσεις σε βιογραφικά σημειώματα.

Μερικές φορές, τα επιτεύγματα που αναφέρονται στα βιογραφικά σημειώματα είναι 100% αληθινά, αλλά σε κάθε περίπτωση αξίζει να τα εξετάσετε πιο καλά. Η παραμορφωμένη παρουσίαση των εργασιακών καθηκόντων έχει ίσως γίνει η πιο διαδεδομένη μορφή εξωραϊσμού των βιογραφικών σημειωμάτων. Αυτό γίνεται περισσότερο με τη χρήση βαρύγδουπων ρημάτων που αφορούν δράση όπως, κατόρθωσα, ενεργοποίησα, κινητοποίησα, κλπ. Το γεγονός ότι κάποιος βρήκε αυτές τις λέξεις και τις έγραψε σε ακριβό χαρτί δεν σημαίνει ότι αποτυπώνουν και την πραγματικότητα.

Δεν είναι τόσο ότι ο συντάκτης του σημειώματος προσπαθεί να σας ξεγελάσει, αλλά το γεγονός ότι γίνεται κατάχρηση τόσο πολλών ρημάτων, τα οποία υποδηλώνουν δράση, που έχουν καταλήξει να θεωρούνται ρήματα-κλισέ. Είναι εύκολο ένας μάνατζερ όπως εσείς να τα παρερμηνεύσετε. Πάρτε για παράδειγμα τα ρήματα "αναδιοργάνωσα" και "εφάρμοσα". Η φράση "εφάρμοσα αναδιοργάνωση γραφείου" θα μπορούσε να είναι απλώς ένας μεγάλοστομος τρόπος για να πούμε "Κάποιο απόγευμα Τετάρτης που είχε λίγη δουλειά, βοήθησα να μετακομίσουν μερικά γραφεία". Όταν συναντάτε μέσα στο κείμενο τέτοια ρήματα που δηλώνουν δράση, σημειώστε τα για να τα μελετήσετε σε βάθος. Όταν σε ένα βιογραφικό σημείωμα συναντήσετε τη φράση "άσκησα διευθυντικά καθήκοντα", σημειώστε την αμέσως και αρχίστε να θέτετε στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις: Πώς θα όριζε το συγκεκριμένο άτομο τη διαφορά ανάμεσα στα διευθυντικά καθήκοντα και στην απλή επιστάσια; Πόσο καιρό ασκεί διευθυντικά καθήκοντα, σε ποιο επίπεδο, και σε πόσα άτομα; Αυτό γινόταν στο πλαίσιο κάποιου έργου ή κάτω από ποιες συνθήκες; Το

συγκεκριμένο άτομο είχε την αρμοδιότητα να προσλαμβάνει, να απολύει, να αναπροσαρμόζει αμοιβές, ή να κρίνει την απόδοση εργαζομένων; Τα ερωτήματα που δεν απαντώνται μόνα τους όταν ξαναδιαβάσετε το βιογραφικό σημείωμα είναι εκείνα που θα διαμορφώσουν τις ερωτήσεις σας κατά τη συνέντευξη, ώστε να διασφαλίσετε ότι καμία από τις δύο πλευρές δεν προσπαθεί να παραπλανήσει την άλλη.

Να είστε προσεκτικοί σε ό,τι αφορά τους τίτλους σπουδών. Τα διδακτορικά διπλώματα από εκπαιδευτικά ιδρύματα με βαρύγδουπο αλλά ασαφές όνομα όπως, για παράδειγμα, το Pangalactic School of Business Management με έδρα τη Βέρνη (Ελβετία), πρέπει να σας προβληματίζουν. Επίσης, κάποια πανεπιστήμια που δίνουν τη δυνατότητα για σπουδές μέσω αλληλογραφίας έχει αποδειχθεί ότι λειτουργούν από ένα ήσυχο, γωνιακό τραπεζάκι κάποιου μπαρ. Ακόμη, όταν αναφέρονται πολλές λεπτομέρειες για κάποιο πτυχίο, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ο συντάκτης δεν έχει τίποτε καλύτερο να πει και προσπαθεί να γεμίσει το χαρτί με αυτόν τον τρόπο.

Μη συγχέετε τα πτυχία με τα επιτεύγματα. Πιθανόν να έχετε συναντήσει περιπτώσεις όπου κάποιοι συνάδελφοί σας στην εταιρεία έχουν αναθέσει καίριες θέσεις σε αναποτελεσματικούς κατόχους πτυχίων. Πιο πολύτιμο για σας από ένα πτυχίο που αποκτήθηκε πριν από μία δεκαετία είναι τα αποδεικτικά στοιχεία που δείχνουν ότι το συγκεκριμένο στέλεχος παρακολούθησε πρόσθετα σεμινάρια ή σειρές εκπαιδευτικών μαθημάτων τα οποία δηλώνουν ότι οι προηγούμενοι εργοδότες θεώρησαν ότι άξιζε τον κόπο να επενδύσουν χρόνο και χρήματα στο συγκεκριμένο άτομο — χρόνο και χρήματα, παρεμπιπτόντως, που δεν θα χρειαστεί να βγουν από το δικό σας πορτοφόλι.

Το εξατομικευμένο φύλλο καταλληλότητας

Παρόλο που όσοι υποβάλλουν αίτηση έχουν κάθε δικαίωμα να παρουσιάζουν τον εαυτό τους με τον καλύτερο τρόπο, εσείς εξακολουθείτε να είστε αναγκασμένοι να αποφασίσετε ποιους θα δείτε, ποιους θα αγνοήσετε, και ποιους θα κρατήσετε στα υπόψη για κάποια άλλη φορά. Η κατάσταση θα γίνει πιο εύκολη από όσο νομίζετε, αν δημιουργήσετε ένα εξατομικευμένο φύλλο καταλληλότητας:

- Πάρτε μια κόλλα χαρτί και χωρίστε τη στη μέση με μια κατακόρυφη ευθεία.
- Σκεφθείτε ποιες είναι οι πιο σημαντικές πτυχές της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και σημειώστε τις τη μια κάτω από την άλλη στην αριστερή στήλη.
- Βγάλτε αρκετά φωτοαντίγραφα του χαρτιού.

Για να χρησιμοποιήσετε το φύλλο καταλληλότητας, αρκεί να διαβάσετε μερικά από τα βιογραφικά σημειώματα που έχετε πάνω στο γραφείο σας και να σημειώσετε τη σχετική πείρα ενός υποψηφίου στη δεξιά στήλη, απέναντι από την αντίστοιχη γραμμή. Επειδή αυτή η τεχνική βοηθάει στην γρήγορη σύγκριση των δεδομένων, εξοικονομείτε σημαντικό χρόνο και γλιτώνετε από αμηχανία και αναποφασιστικότητα.

Ανάλυση των βασικών στοιχείων

Τώρα που έχετε στη διάθεσή σας τους αξιόλογους υποψηφίους με βάση τα φύλλα καταλληλότητας, πρέπει να επανέλθετε στο βιογραφικό σημείωμα και να ελέγξετε το είδος προϋπηρεσίας και τη συνέχεια της απασχόλησης. Ανάλογα με το στυλ βιογραφικού σημειώματος που χρησιμοποιείται, προσέξτε μη σας ξεφύγουν τα χρονικά κενά στην απασχόληση του υποψηφίου. Όταν, για παράδειγμα, αναφέρει ότι στο διάστημα 1994-1998 εργάστηκε στην Last Chance Electronics, και στο διάστημα 1998 έως σήμερα στην Fly-By-Night Software, με την πρώτη ματιά δίνεται η εντύπωση ότι όλα κύλησαν ομαλά. Τι γίνεται όμως αν ο υποψήφιος αποχώρησε από τη μια εταιρεία τον Ιανουάριο του 1994 και στην επόμενη εταιρεία προσλήφθηκε το Δεκέμβριο; Σε μια τέτοια περίπτωση, μπορεί στην πραγματικότητα να υπάρχει ένα κενό απασχόλησης που φτάνει μέχρι και το ένα έτος. Αυτό σημαίνει τρία πράγματα: προσπάθησε να σας εξαπατήσει· έχει προϋπηρεσία ένα χρόνο λιγότερη από όσο ισχυρίζεται· και, για ένα χρόνο δεν προόδευε αλλά "σκούριαζε" επαγγελματικά.

Αν δεν τηρήσετε επιφυλακτική στάση απέναντι στις ημερομηνίες απασχόλησης από την πρώτη κιόλας στιγμή, θα έχετε την τάση να τις αποδεχθείτε σαν ευαγγέλιο τη δεύτερη φορά που θα διαβάσετε το βιογραφικό σημείωμα. Αποτέλεσμα είναι ότι ο τυπικός λήπτης συνεντεύξεων κάνει ερωτήσεις απλώς για να επιβεβαιώσει το περιεχόμενο του βιογραφικού σημειώματος, παρά για να το ελέγξει και να εμβαθύνει σε αυτό. Αν λάβετε υπόψη σας αυτή τη λεπτομέρεια, θα αρχίσετε να σημειώνετε τις ημερομηνίες απασχόλησης με κάποιο μαρκαδόρο για να θυμηθείτε να ρωτήσετε και να μάθετε την ημερομηνία έναρξης της απασχόλησης. Επίσης, θα θελήσετε να μάθετε την ημερομηνία λήξης της απασχόλησης σε κάθε θέση εργασίας. Αν θέσετε τώρα στον εαυτό σας αυτά τα ερωτήματα, αυτό θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε στη διάρκεια της συνέντευξης τα κενά απασχόλησης που έχουν συγκαλυφθεί, ενώ η αποκάλυψη τέτοιων ανεπιθύμητων συμπτωμάτων θα είναι αυτό που χρειάζεστε για να οδηγηθείτε προς τη σωστή απόφαση πρόσληψης.

Εκτός από τις ημερομηνίες έναρξης και λήξης της απασχόλησης σε κάθε διαδοχική θέση εργασίας, χρειάζεται να μάθετε και το μισθό έναρξης και το μισθό κατά την αποχώρηση. Συχνά, σε ένα βιογραφικό σημείωμα δεν θα βρείτε καμία αναφορά σε μισθούς, ενώ στην καλύτερη περίπτωση το μόνο που πιθανόν θα συναντίσετε είναι οι σημερινές αποδοχές ή οι επιθυμητές αποδοχές από τη νέα θέση

εργασίας. Παρόλα αυτά, οι πληροφορίες για τη μισθολογική εξέλιξη του υποψηφίου μπορεί να αντικατοπτρίζουν σε γενικές γραμμές την εργατικότητα του, τις ικανότητές του, και την επιθυμία του να συνεισφέρει.

Για κάθε διαφορετική θέση εργασίας που αναφέρεται στο βιογραφικό σημείωμα, πρέπει να ζητάτε απαντήσεις σε μια στερεότυπη σειρά από ερωτήματα: Ποια ημερομηνία ξεκίνησε ο υποψήφιος την εργασία στη συγκεκριμένη θέση; Τι μισθό έπαιρνε αρχικά; Ποια ημερομηνία αποχώρησε και τι μισθό έπαιρνε τότε; Δεδομένου ότι οι ερωτήσεις για το παρελθόν δεν συνιστούν ιδιαίτερη απειλή και, συνεπώς, είναι πιθανότερο να πάρετε ειλικρινείς απαντήσεις, κάντε συνήθειά σας να ζητάτε λεπτομέρειες για τις προηγούμενες θέσεις εργασίας. Η συνήθεια που θα αποκτήσετε σήμερα θα γίνει δεύτερη φύση σας κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, και το αποτέλεσμα θα είναι ο υποψήφιος να μην μπορεί να παρουσιάσει τις αυξήσεις του 5% ως αυξήσεις 20%. Ακόμη και αν συμβεί κάτι τέτοιο, θα είστε δικαιολογημένοι να ρωτήσετε την αιτία γι' αυτό το αιφνίδιο μισθολογικό άλμα. Οι συνήθειες από το παρελθόν βοηθούν στην πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς, και αυτή η συνήθεια της ανάλυσης της μισθολογικής εξέλιξης θα σας βοηθήσει να προβλέψετε με ακρίβεια το ύψος του μισθού που θα δεχθεί ο υποψήφιος. Αυτό μπορεί να σας γλιτώσει από τον κίνδυνο να χάσετε έναν καλό υποψήφιο επειδή θα του προσφέρετε ανεπαρκή μισθολογικά κίνητρα ή, να προσφέρετε στον υποψήφιο κάποιο μισθό που ούτε στα όνειρά του δεν είχε δει.

Καθώς θέτετε στον εαυτό σας τα ερωτήματα που αφορούν τη μισθολογική εξέλιξη του υποψηφίου καθώς άλλαζε τη μια θέση εργασίας μετά την άλλη, είναι λογικό να σας γεννιούνται ερωτήματα για τους λόγους που έκαναν τον υποψήφιο να αποχωρήσει από κάθε θέση εργασίας. Αυτό αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν όλα δείχνουν ότι υπάρχει ελάχιστη κινητικότητα προς τα πάνω κατά τις αλλεπάλληλες αλλαγές θέσης εργασίας.



Η ανάγνωση βιογραφικών σημειωμάτων δεν είναι ευχάριστη ασχολία. Ακόμη και ένα πολύ ανθεκτικό και πειθαρχημένο άτομο, όταν διαβάσει καμιά δεκαριά στη σειρά, θα αρχίσει να πλήττει. Γι' αυτό, προτιμήστε να τα διαβάζετε κατά ομάδες, λίγα-λίγα κάθε φορά. Καθιερώστε να τα διαβάζετε στα διαλείμματα που κάνετε ανάμεσα σε σημαντικά εργασιακά καθήκοντά σας. Και να ευχαριστείτε τη θεά τύχη που κάποτε και το δικό σας βιογραφικό σημείωμα δεν βρήκε χειρότερη μεταχείριση. Αν έχετε αναθέσει σε άλλους να κάνουν τον πρώτο έλεγχο σε αυτή τη στοίβα με τα χαρτιά, πότε-πότε πηγαίνετε να ρίξετε κι εσείς μια ματιά στα βιογραφικά που απέρριψαν ήδη. Αυτό έχει δύο θετικά. Το ένα είναι ότι κρατάει σε εγρήγορση τόσο εσάς όσο και εκείνους που κάνουν τον πρώτο έλεγχο. Το άλλο είναι ότι, πού και πού, θα ανακαλύπτετε κάποιο ενδιαφέρον βιογραφικό που άδικα θα κατέληγε στα σκουπίδια. Αν αναθέσετε εν λευκώ σε κάποιους άλλους την υπόθεση

Νέα έκδοση, συμπληρωμένη και βελτιωμένη

"Όποιος ασχολείται με τις προσλήψεις, ανεξάρτητα από επίπεδο, πρέπει να διαβάσει αυτό το βιβλίο"

– Terry Smith,
πρόεδρος της Laura Ashley, USA

Πόσοι μάνατζερ κατέστρεψαν τη σταδιοδρομία τους επειδή προσέλαβαν λάθος άτομο; Πάρα πολλοί.

Το πιο συνηθισμένο λάθος είναι να πιστεύουμε ότι αν κάποιος μπορεί να κάνει κάποια δουλειά, τότε είναι κατάλληλος να τον προσλάβουμε. Στην πραγματικότητα υπάρχουν τρεις τομείς που πρέπει να διερευνηθούν πλήρως και σε βάθος για να λάβουμε την καλύτερη απόφαση.

- Είναι ο υποψήφιος ικανός να εκτελέσει την εργασία;
- Είναι ο υποψήφιος *πρόθυμος* να εκτελέσει την εργασία;
- Ο υποψήφιος είναι άτομο διοικήσιμο, δηλαδή μπορεί να διοικηθεί εύκολα;

Στο *Πώς να προσλαμβάνετε τους καλύτερους*, περισσότερες από 400 ερωτήσεις διερευνούν πλήρως και σε βάθος τους τομείς αυτούς και σας δίνουν το απαραίτητο υλικό για την τέλεια επιλογή.

Αλλά και οι υποψήφιοι μπορούν να μάθουν ποια μοιραία λάθη πρέπει να αποφύγουν σε μια συνέντευξη και πώς θα ερμηνευθούν οι απαντήσεις τους.

Βασική επιλογή των "The Newbridge Book Clubs" στο πρόγραμμα βιβλίων για υψηλόβαθμα στελέχη.



Ο **Martin Yate** είναι συγγραφέας βιβλίων για θέματα επαγγελματικής εξέλιξης και διαίκησης επιχειρήσεων, τα οποία έχουν γίνει διεθνή μπεστ-σέλερ. Στο παρελθόν διετέλεσε Διευθυντής Εκπαίδευσης της Dunhill Personnel System, Inc. και Διευθυντής Προσωπικού της Bell Industries Computer Memory Division. Άλλοι τίτλοι βιβλίων του: *Knock 'em Dead*, *Resumes that Knock 'em Dead*, και *Cover Letters that Knock 'em Dead*.