

STRATEGIE ED AZIONI DI SUCCESSO PER IL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Resoconto delle mie azioni di successo nel condurre il colloquio di selezione. Nel resoconto si fa riferimento anche a materiali di Hubbard relativi al livello etico delle persone ed alla Scala del Tono. Per maggiori informazioni relativamente a tali materiali, si consiglia di far riferimento al Libro Scienza della Sopravvivenza e all'articolo Sintomi di Fuori Etica, contenuto nel pacco del corso di Specialista di Etica.

INTRODUZIONE

Negli anni abbiamo sviluppato numerose azioni di successo e procedure per la gestione del colloquio di selezione. Queste non sono mai state raggruppate in una pubblicazione che elencasse chiaramente qual era la procedura da seguire per determinare se una persona era adatta ad una posizione o meno. Lo scopo di questa pubblicazione è di fornirvi TUTTE LE AZIONI DI SUCCESSO PER CONDURRE UN COLLOQUIO DI SELEZIONE CON SUCCESSO.

SCOPO DEL COLLOQUIO DI SELEZIONE

Lo scopo del colloquio di selezione è:

CAPIRE L'INVESTIMENTO CHE DOVREMO FARE SULLA PERSONA IN OGGETTO PER RIUSCIRE A RENDERLA PRODUTTIVA.

DATO: UNA PERSONA CHE VIENE A FARE UN COLLOQUIO DI SELEZIONE, NELLA MAGGIOR PARTE DEI CASI E' UNA PERSONA CHE NON HA OTTENUTO IL SUCCESSO IN UN'ALTRA AZIENDA (altrimenti non si presenterebbe da noi a cercare un altro lavoro).

Il dato di cui sopra è vero nell'80% dei casi. Generalmente la persona che inizia a rispondere agli annunci di selezione è in qualche tipo di confusione e quindi decide di cambiare lavoro. Se stesse ottenendo dei grandi risultati nell'azienda in cui lavora, non gli verrebbe in mente di proporsi per un'altra occupazione. Chiaramente ci sono eccezioni, ma ricordiamoci che 8 candidati su 10 che si presentano in un'azienda sono soggetti alla regola di cui sopra.

L'errore comune degli imprenditori è quello di "sperare" che la persona che viene assunta, alla fine risolverà tutti i problemi da sola, senza necessità di alcun intervento esterno da parte dell'azienda. Questo è un errore tragico e costoso perché generalmente, dopo avere sperato per alcuni mesi, l'azienda si rende conto che la persona che hanno assunto ha delle lacune particolari che vanno gestite, altrimenti non riuscirà a gestire con successo la mansione assegnata.

Il fatto che l'azienda abbia delle aspettative elevate fa sì che tenda a criticare qualsiasi difetto che il neo assunto mostra quando inizia a lavorare (è un po' come una delusione). Se questa situazione va avanti per alcuni mesi potrebbe addirittura arrivare ad un punto dove, quando l'azienda si rende conto che il candidato aveva delle lacune, il candidato è stato portato ad un livello di forte demotivazione ed intervenire è a quel punto quasi impossibile.

Quindi durante il colloquio di selezione, sia che il test della persona sia accettabile, buono, eccellente, rendiamoci conto che:

a) La persona che abbiamo di fronte, è lì davanti a noi perché ha fallito da altre parti. Dobbiamo scoprire perché e vedere se l'azienda cliente è in grado di fare l'investimento formativo, di tempo e di assistenza necessario per far sì che la persona riesca ad avere successo in questa nuova mansione.

b) Le persone perfette esistono solamente nella fantasia. E' molto meglio conoscere subito i difetti dei candidati e le loro lacune in modo da poter SIN DAL PRIMO GIORNO lavorare per far sì che queste persone riescano a superarli.

Se non conoscete il dato di cui sopra e non lo tenete a mente come il dato più fondamentale di tutta la tecnica del colloquio di selezione, avrete numerosi fallimenti.

STRATEGIA SUICIDA

Nella selezione del personale esiste una strategia suicida. Ogni volta che viene utilizzata crea il prodotto di "PERSONE INADEGUATE CHE OCCUPANO POSIZIONI CHIAVE IN AZIENDA":

"Cercare la persona "perfetta" per quella mansione e di conseguenza non assumere nessuno fino a quando questa persona "perfetta" non è stata identificata."

Quando questa strategia viene utilizzata ciò che succede è questo:

L'azienda continua a respingere candidati come inadeguati. Ciò fa sì che il lavoro esistente in azienda sovraccarichi le risorse esistenti che iniziano a fare errori e a demotivarsi a causa della mancanza di aiuto. La situazione generalmente diventa pesante con persone che scoppiano.

Alla fine questa risorsa perfetta viene trovata. Viene quindi inserita in azienda, ma le persone esistenti sono tutte scoppiate, il clima è di crisi e di urgenze e viene data poca attenzione all'inserimento della persona.

In base alle statistiche del turnover E' MOLTO PROBABILE CHE QUESTA PERSONA "PERFETTA" VADA VIA. Non va via necessariamente perché è stata gestita male, ma semplicemente esiste una certa probabilità che questa persona non rimanga.

L'imprenditore ora si trova di fronte ad una catastrofe e la sua unica soluzione per arginarla è quella di coprirlo con una persona inadeguata.

Il perché troviamo delle persone completamente non qualificate in mansioni chiave nelle aziende clienti è UNA PRECEDENTE NON DISPONIBILITA' A RECLUTARE IN ECCESSO.

La soluzione a ciò è gestire la selezione con i dati elencati nel paragrafo precedente. Non cerchiamo persone perfette, facciamo i colloqui per vedere l'investimento (sotto forma di tempo, assistenza, formazione tecnica, programmazione, ecc) che il cliente dovrà fare per rendere produttiva quella persona, e inseriamo una persona adeguata (e sarebbe meglio inserirne più di una) dicendo al cliente che cosa dovrà fare per renderla produttiva.

Chi è importante scartare durante il colloquio? Le persone che, in base alla nostra analisi dei dati, richiedono un investimento di tempo, assistenza e formazione troppo grande rispetto a quello che l'azienda cliente è in grado di fornire. Queste sappiamo già che falliranno. Le altre vanno inserite.

L'ENFASI CORRETTA DA PARTE DEL CLIENTE

Perché un'azienda vada bene ed inizi a crescere l'enfasi del cliente deve cambiare da: "Riuscire a trovare la persona perfetta" a "Imparare a capire che cosa serve fare con una persona per farle ottenere dei risultati".

Quando questo cambiamento di enfasi è stato fatto, il cliente deve entrare nell'ordine di idee di

a) Reclutare persone nuove in special modo con pacchetti retributivi che non incidono in modo cospicuo sui costi aziendali.

b) Renderle rapidamente produttive

Le azioni di formazione quali Leadership (Knowledge Management), Etica, Corso sui Test, Leadership Avanzata 2, Statistiche, Chiarimento del Prodotto portano l'imprenditore ad effettuare questo cambiamento di enfasi, quindi ne consegue che mentre questo cambiamento di enfasi sta venendo fatto, DOBBIAMO APRIRE LE PORTE DELLE ASSUNZIONI.

L'ATTEGGIAMENTO CORRETTO DEL SELEZIONATORE

In base ai dati di cui sopra quindi tu stai facendo un colloquio con la persona per valutare l'investimento che dovrà essere fatto per rendere questa persona produttiva. Non sei lì per trovare la persona perfetta. Sei lì per capire: "Che cosa dovrà essere fatto sin dal primo giorno per far sì che questa persona ottenga dei risultati nella mansione che stiamo cercando di coprire?"

IL COLLOQUIO DI SUCCESSO E' UN PROCESSO FATTO DI STRATEGIA E TATTICA

La pianificazione tattica viene usata per vincere una battaglia, mentre la strategia è ciò che si usa per vincere la guerra. La strategia è un modello di comportamento che viene usato durante tutta la guerra, mentre la tattica sono le azioni che si fanno per vincere una singola battaglia.

Anche nel colloquio esistono delle strategie, vale a dire dei comportamenti che il selezionatore dovrà tenere durante tutto il colloquio, atteggiamenti e modi di fare che lo aiuteranno IN OGNI SINGOLO MOMENTO DELL'INCONTRO CON IL CANDIDATO.

Abbiamo poi delle tattiche mirate a far emergere dati specifici sul candidato, quali la sua competenza tecnica, il suo livello di motivazione, ecc.

Riassumendo:

Strategie = atteggiamenti e comportamenti da tenere "in" durante tutta la durata del colloquio

Tattiche = operazioni specifiche per ottenere dati SPECIFICI riguardo ad un candidato.

La "strategia" del selezionatore è fatta di 6 punti specifici.

STRATEGIE

1. ARRIVARE PREPARATI

Fate in modo che le prime impressioni del candidato siano favorevoli. Questo punto è importante perché se il candidato si fa un'impressione negativa, durante il colloquio tenderà ad essere chiuso.

Scegliete il luogo adatto. Non ricevete il candidato in una cantina o in un luogo disordinato o dove verrete disturbati.

Studiate bene in precedenza il curriculum ed il test per avere informazioni. Così saprete che cosa andare a verificare.

Preparatevi i punti che intendete verificare

2. MANTENERE UNA BUONA COMUNICAZIONE

Svolgete il colloquio in un tono amichevole. Se l'ARC con il candidato è alto, è più facile che si apra. Non siete degli inquisitori e non dovete neanche essere dei maleducati.

Fate in modo che il candidato non si chiuda.

Se volete davvero sapere qualcosa sul candidato non affrontatelo in modo critico. Evitate quindi le domande che nascondono una critica. Quello che ci interessa davvero è COME QUEL CANDIDATO PENSA, NON CI INTERESSA REDARGUIRLO PER DELLE COSE CHE HA FATTO NEL PASSATO.

3. MENO PARLA IL SELEZIONATORE MEGLIO E'

Ricordatevi che lo scopo del colloquio di selezione è raccogliere dati e non fornirli

Il candidato dovrebbe parlare durante l'80/90% del tempo a vostra disposizione

Non mettetevi a descrivere l'azienda cliente prima di aver analizzato il candidato. Fate attenzione che a volte gli imprenditori si motivano molto nel descrivere ai candidati la loro azienda e come hanno fatto a costruirla e se trovano un candidato che li ascolta ed è d'accordo con loro sono favorevolmente impressionati. Questo non deve accadere. All'inizio del colloquio quindi spieghiamo al candidato che gli faremo numerose domande per avere dati e che, una volta che abbiamo terminato, gli forniremo tutti i dati che desidera sull'azienda in quanto anche lui avrà numerose domande da farci. Però PRIMA facciamo noi la nostra parte di domande.

4. INVADERE LA PRIVACY

Un selezionatore timido, che ha paura di fare domande, è come un venditore che ha paura di chiedere l'ordine.

Presentati al candidato e digli che gli farai varie domande. Spiegagli che sarai un po' rompiballe e come questo e' anche nel suo interesse (anche per i candidati cambiare lavoro e' un investimento visto che nella maggior parte dei casi hanno già un lavoro e sarebbe molto brutto per loro cominciare in questa nuova azienda e poi dopo un po' rendersi conto che non si trovano bene)

Non avere paura a fare domande personali. Se non capisci qualcosa, domandola al candidato. Non cercare di darti tu delle risposte su perché il candidato ha fatto una cosa piuttosto che un'altra.

Per esempio: Il candidato ti dice: "Ho cambiato lavoro perché ho avuto delle difficoltà familiari". Voi rispondete: "In che senso?" o "Quali tipi di difficoltà?" usando molta ARC.

In poche parole domandate, domandate e continuate a domandare.

Un'investigazione viene condotta seguendo i punti poco chiari o che non riuscite a spiegarvi.

Il vostro obiettivo come selezionatori sono LE COSE DEL CANDIDATO CHE NON CAPITE O CHE VI SEMBRANO STRANE. L'errore più grave che potete fare durante un colloquio di selezione è quello di ignorare le cose che non capite riguardo al candidato o di essere tolleranti in proposito. In quel caso DOVETE FARE DOMANDE. E se emergono altre cose che non capite, fate altre domande fino a quando la spiegazione che il candidato vi fornisce non vi soddisfa.

Dati sui candidati che non sono disponibili a rispondere alle nostre domande:

Se un candidato, nonostante tutto il vostro ARC e tutte le spiegazioni del perché è importante che lui vi fornisca le informazioni, rimane riluttante a parlare di qualche cosa e si ostina a non volervi dare le informazioni, NON E' DA ASSUMERE. E' un candidato che ha dei withheld ed inoltre il suo comportamento è inferiore ad antagonismo sulla scala del tono. Causerà problemi.

5. APPROFONDIRE I FATTI CONTRASTANTI

Ogni volta che ci sono due dati o due fatti che sono in contrasto tra di loro, uno dei due o entrambi sono **FALSI!** Ogni qualvolta vi si presenti tale caso, dovete approfondire la cosa.

Quando vengono fatte due dichiarazioni diverse che sono una in contrasto con l'altra, abbiamo ciò che chiamiamo "Fatti contrastanti".

Le dichiarazioni "Durante la mia collaborazione il fatturato è aumentato da 100 a 250 milioni al mese" e "Sto cambiando lavoro in quanto l'azienda ha intrapreso una riorganizzazione della forza vendite e ha deciso di non confermarmi", dette dallo stesso candidato, sono una in contrasto con l'altra. Una delle due o entrambe sono false. Non sappiamo quale delle due sia vera, se lo è, ma sappiamo che sono una in contraddizione con l'altra e quindi c'è qualcosa che non va.

In un colloquio questo punto è importantissimo, tanto che se il candidato fa delle affermazioni in contrasto con altri dati che ci aveva fornito in precedenza, iniziamo a investigare. Un esempio sarebbe "Mi presento in questa azienda perché sono molto ambizioso ed intendo sfondare nel mondo del lavoro", detto da un candidato che poi dice: "Per me è molto importante non lavorare il Sabato e la Domenica perché quello è il tempo che dedico alla mia famiglia. Le due cose semplicemente si contraddicono.

Quando due "fatti" sono in contrasto o contraddittori, non sappiamo necessariamente quale dei due sia vero, ma sappiamo che non possono essere entrambi veri.

Quando avete DICHIARAZIONI CONTRASTANTI O CONTRADDITTORIE dallo stesso candidato, **DOVETE APPROFONDIRE L'INDAGINE.**

ESEMPI:

"Sto vendendo moltissimo", detto da un venditore che si presenta con una macchina vecchia di 6 anni. O la macchina non è sua oppure non è che stia poi vendendo così tanto.

"Sotto la mia direzione dello stabilimento, la produzione è aumentata del 40% in un anno e i costi sono calati del 20%.", detto da una persona che ci dice che va via dall'azienda perché dopo una riorganizzazione non è stato confermato, è un altro esempio. C'è qualcosa che non torna. Se è così bravo, come mai non lo confermano? Bisogna scavare più a fondo.

"Ho portato la rete commerciale da 5 a 25 venditori", detto da una persona che negli impieghi successivi ha sempre lavorato come contabile, è un altro esempio. Magari era stato il suo superiore diretto a portare la rete commerciale da 5 a 25 venditori, di certo non lui.

6. NON FARE DOMANDE CHE CONTENGANO LA RISPOSTA

Durante un colloquio di selezione è importante fare le domande in maniera velata, così che non sia chiaro al candidato che cosa volete fare emergere. Il consiglio migliore in questo caso è quello di non mettere la risposta nella domanda. Per esempio: "Noi riteniamo che tutti in azienda tutti debbano vivere per il cliente, lei che cosa ne pensa?" Qualsiasi candidato risponderebbe che il cliente è importantissimo. Glielo avete detto voi.

Non fate domande che indichino la risposta

Evitate le domande che abbiano solo un sì o un no come risposta (tali domande in gergo vengono chiamate "domande chiuse"). Nel caso in cui vi dia risposte di questo tipo, mettete il "Perché" o "In che senso?"

Esempio di domanda scorretta:

SECONDO LEI I RAPPORTI INTERPERSONALI SONO IMPORTANTI?

Domanda corretta:

COME GIUDICA LE PERSONE CHE COLLABORAVANO CON LEI?
CHE TIPO DI PROBLEMI AVEVA CON LORO (PRESTARE ATTENZIONE AL CRITICISMO)

Esempio di domanda scorretta:

SECONDO LEI E' IMPORTANTE CERCARE NUOVI CLIENTI?

Domanda corretta:

HA COLLABORATO CON QUESTA AZIENDA PER DUE ANNI. COM'ERA ORGANIZZATA LA SUA GIORNATA? LA SUA SETTIMANA?

Esempio di domanda scorretta:

SI CONSIDERA UNA PERSONA AUTONOMA?

Domanda corretta:

CHE COSA SI ASPETTA DAL SUO SUPERIORE DIRETTO? O

QUALI SONO LE CARATTERISTICHE DEL SUO SUPERIORE OTTIMALE? PERCHE'

Domande Chiuse e Domande Aperte:

DOMANDE CHIUSE: Domande alle quali si può rispondere con un sì o un no o con un numero.

DOMANDE APERTE: Domande che fanno parlare il candidato. Per esempio:

Come mai.....?

In che senso?

Perché.....?

Come giudica Lei il.....?

Che cosa considera più importante tra Perché?

Nel colloquio, quando il candidato è parco di dati nelle sue risposte, fategli una domanda aperta. "In che senso scusi?"; "Perché?", ecc. In questo modo avrete molti più dati.

DATI SUI CURRICULUM VITAE

Circa il 30% dei curriculum Vitae contengono informazioni scorrette riguardo alla preparazione ed addestramento del candidato ed ai suoi precedenti datori di lavoro

Il curriculum è la brochure personale del candidato. Indica solamente i lati positivi.

Nella vostra brochure aziendale, parlate anche dei vostri clienti insoddisfatti o dei vostri punti deboli?

NON USATE IL CURRICULUM PER FARE UN PRESCREENING DELLE PERSONE!

Altrimenti fareste un prescreening basandovi sulla capacità del candidato di scrivere delle presentazioni.

Chiaramente ci sono delle eccezioni. Dove, per poter svolgere un determinato lavoro è necessaria una certa abilitazione professionale e questa non emerge dal curriculum, la persona chiaramente può essere scartata. Con il dato di cui sopra intendiamo che semplicemente non si dovrebbe usare il curriculum per dire:

“Questo candidato non mi piace” o “Questo non mi sembra in grado di...” “Questo mi sembra valido”

Certo, è valido a scrivere dei bei curriculum. Questo è l'unico VERO DATO che avete a disposizione.

TATTICHE

Le tattiche sono quelle procedure specifiche che useremo per ottenere dati particolari relativi a quel candidato e per vedere esattamente quali sono le sue capacità. Ovviamente quando si parla di tattica, il punto principale è la procedura che utilizziamo per portare avanti il colloquio.

PROCEDURA PER IL COLLOQUIO

1. Preparati per il colloquio . Studia il curriculum ed il test della persona Preparati i punti che intendi verificare.
2. Presentati alla persona in modo positivo e fai un po' di approccio. Dille che le farai varie domande. Spiegale che sarai un po' rompiballe e come questo e' anche nel suo interesse (anche per i candidati cambiare lavoro e' un investimento)
3. Prendi il curriculum della persona (se non ce l'ha prendi un foglio di carta) e vai attraverso i lavori che la persona ha svolto in passato e, PARTENDO DAL PIU' REMOTO, verifica:

a)Quando ha cominciato in questa azienda (MESE ED ANNO), anche se approssimato. Chiedi il mese perché se hai solamente l'anno, non puoi stabilire con precisione l'effettiva durata di ogni impiego.

b)Quando ha interrotto (MESE ED ANNO).

c)Di che cosa si occupava e come si svolgeva il suo lavoro. Qui dovete andare abbastanza in profondità, nel senso che dovrete capire come si svolgeva la sua giornata, che cosa faceva, quali erano i prodotti e/o servizi che produceva, chi era il suo capo, ecc, ecc.

d)Se venditore, fatturato all'inizio e fatturato alla fine della collaborazione, se in altra posizione, quali sono i risultati di cui va fiero in quell'azienda o quali sono i risultati che ha ottenuto in quel lavoro.

(Se venditore dovete anche chiedere, dopo che vi ha detto i risultati che ha ottenuto su quel lavoro, “Con chi nell'azienda xxx posso verificare questi dati?” E appuntatevi il nome. In realtà non andrete mai a verificarlo, ma il fatto di averlo chiesto farà sì che il candidato non vi racconti delle frottole quando vi dice i dati relativi ai lavori successivi.)

e)Quali sono state le ragioni del cambiamento di attività? Se ci sono cose che non capite, investigate. UN PUNTO DI GRANDE IMPORTANZA E' CHE DOVETE METTERE IN DISCUSSIONE LA RISPOSTA CHE IL CANDIDATO VI FORNISCE A QUESTA DOMANDA. Il candidato risponde a questa domanda con una risposta sociale, vale a dire una risposta che pensa possa essere accettabile per voi. Quello che voi dovete fare è fare altre domande del tipo:

Candidato: *“Ho cambiato perché non c'era possibilità di crescita in azienda”*

Selezionatore (con grande ARC e in modo NON critico): *“Capisco. Ma mi aveva detto che aveva portato la produzione a crescere drasticamente. Non ha provato a parlare con i suoi capi, facendogli capire le sue aspettative?”*

Candidato: *"Sì, ho provato. Ma non volevano sentirci"*

Selezionatore: *"Che cosa ha fatto, un colloquio? Come si è svolto?"*

Candidato: *"No, in realtà non c'è stato un vero colloquio. Mi sono solo reso conto che non c'era possibilità di crescita."*

Selezionatore: *"In che senso, scusi?"*

E via così. Capite che in questo modo abbiamo già molti più dati riguardo al candidato. C'era qualcosa che succedeva in quella azienda che noi ancora non capiamo. Come mai non ha mai parlato con il suo titolare? Seguendo questo filone, **SCOPRIREMO QUELLO CHE VERAMENTE E' SUCCESSO IN QUELL'AZIENDA**, non quello che il candidato vorrebbe farci capire.

Domande come sopra, per ogni azienda, dal primo all'ultimo lavoro. In poche parole per ogni lavoro che lui ha svolto dovete capire:

- Quanto è durato
- Come si svolgeva il lavoro, di che cosa si occupava veramente e quali erano le circostanze in cui il lavoro si svolgeva.
- Che risultati ha ottenuto in quel lavoro
- Come mai ha cambiato

Facendo un colloquio di questo tipo, vi farete un'idea precisa dei punti forti e punti deboli del candidato e delle sue effettive potenzialità.

Nel caso emergano dei buchi di inattività superiori ai 3 o 4 mesi in cui il candidato non ha fatto niente, chiedete maggiori informazioni (E' raro che un individuo veramente valido e produttivo rimanga con le mani in mano per tanto tempo. Generalmente ci sono tante persone che lo cercano).

4. A questo punto verifica la competenza tecnica della persona.
5. Verifica poi le lacune del test
6. Verifica qualsiasi altra cosa che vorresti sapere su di lui
7. Congedati dal candidato: se è interessante, prendi subito degli accordi per cominciare o, se devi vedere altri candidati, digli che il colloquio è andato bene e lo contatterete entro 24/48 ore.

MACRO AREE DA VERIFICARE

Mentre esegui la procedura del colloquio ci sono alcune aree che devi verificare. In particolar modo la durata dei lavori precedenti, la sua capacità di produrre risultati, il livello di motivazione del candidato e la sua competenza tecnica. Seguono quindi alcune dritte e consigli riguardo a come e cosa verificare per avere dati relativamente a queste aree.

DURATA DEI LAVORI PRECEDENTI

-A livello ottimale la persona dovrebbe essere stata almeno due anni in ogni lavoro.

-Se è stata meno di due anni, non è un buon indicatore e si può considerare che la persona non ha avuto successo in quel lavoro o, come minimo, non è stata un buon investimento per l'azienda che l'ha assunta (generalmente i primi 6 mesi/un anno servono all'azienda per insegnare alla persona che cosa deve fare)

-Se una persona è stata molti anni (per esempio 10) nell'ultima azienda e ora vuole cambiare lavoro, cercate di capire se sarà in grado di rimettersi in gioco. Generalmente 10 anni in un'azienda ci insegnano un certo tipo di schemi mentali e di procedure che non sempre sono uguali a quelli di una nuova azienda.

NOTE SULL'ASPETTO DURATA DEI LAVORI PRECEDENTI

-I candidati che hanno un passato professionale incostante o con una notevole quantità di impieghi brevi sono pericolosi.

-Man mano che avanza con l'età la persona dovrebbe rimanere sul posto di lavoro per periodi di tempo sempre più lunghi.

-Il candidato che ha 10 anni in un impiego seguito da un paio di impieghi brevi è particolarmente pericoloso. Non riesce a mettersi in discussione.

-Se il candidato vi offre risposte evasive o difficili da comprendere riguardo ai cambiamenti di lavoro, SCAVATE PIU' A FONDO.

PRODUTTIVITA' DEL CANDIDATO

-Dobbiamo verificare l'effettiva capacità a produrre risultati da parte del candidato. Ha principalmente a che vedere con NUMERI!

-Se venditore, chiedete come si sono evoluti i fatturati nella sua zona durante la sua collaborazione.

-Se Direttore Vendite, come è evoluto il numero degli uomini nella sua zona durante la collaborazione così come il fatturato.

-Se in mansioni dove non è facile avere dei riscontri numerici, chiedete "Quali sono i risultati più importanti che sente di aver ottenuto in questa posizione?" Oppure "Di che cosa va particolarmente fiero?"

NOTE SULLA PRODUTTIVITA' DEL CANDIDATO

-Se la persona vi dice che "non sa" o che "è difficile stabilire con precisione" è un cattivo indicatore. CHI E' STATO RESPONSABILE DEI RISULTATI, SI RICORDA LE CIFRE.

-Se la persona, quando gli chiedete che risultati ha ottenuto di cui va fiero, vi risponde che lui "faceva le fatture", non pensate che state portando a casa un campione. State portando a casa un esecutore.

MOTIVAZIONE DEL CANDIDATO

ESEMPI DI DOMANDE DA FARE:

-Qual è il suo obiettivo in questa azienda?

-Cosa si aspetta da questa nuova esperienza professionale?

-Come si vede nel suo futuro?

-Lei dove si vede tra cinque anni?

-Nel caso in cui vi si presenti una persona che cambia totalmente settore, chiedetegli come mai ha deciso di cambiare.

-Fate attenzione ai candidati che vi assillano chiedendovi costantemente dati sull'aspetto economico del lavoro (sono motivati unicamente dai soldi)

-Qual è la sua azienda ideale? Perché?

-Qual è il suo superiore ideale? Perché?

Domande a cui VOI dovete darvi una risposta prima della fine del colloquio:

-VI SIETE FATTI UN'IDEA PIÙ PRECISA DEL PERCHÉ STA CERCANDO UN NUOVO LAVORO?

-Valutando le sue aspettative e quanto abbiamo da offrirgli, è probabile che rimanga nella nostra azienda?

-Ha interessi extraprofessionali molto forti?

-Mostra interesse e fa domande solo sull'aspetto economico?

NOTE SULL'ASPETTO MOTIVAZIONE

La persona che è motivata solo dai soldi o che vi assilla costantemente per avere dati sull'aspetto economico, generalmente non è un buon investimento.

La persona che non sembra sapere quello che vuole, spesso ci riserva spiacevoli sorprese.

Una persona per la quale la nostra azienda è evidentemente un ripiego (perché da curriculum o da intervista) vedete che ha professionalità molto più elevate o completamente differenti di quelle che servono per quel lavoro, non andrebbe messa in un posto chiave o in posto che richieda un grande formazione

La persona che vi chiede dati sugli orari di lavoro durante il colloquio (e dalla sua domanda vi sembra avere una certa attenzione sugli stessi), non andrebbe messa in una posizione dirigenziale o dove ha una responsabilità di altre persone. Normalmente non farà crescere il suo posto per paura di non avere più tempo o vi troverete a compensare le sue lacune.

CONOSCENZE TECNICHE E COMPETENZA

Verificare le EFFETTIVE competenze tecniche del candidato ci mostrerà quali sono le azioni di formazione che dovremo fare su di lui per aiutarlo a raggiungere il successo. E' importante che si conosca l'effettiva competenza tecnica del candidato PRIMA che lui cominci in azienda perché in questo modo POTREMO DA SUBITO ORGANIZZARE LE AZIONI DI FORMAZIONE PIU' APPROPRIATE PER RENDERLO PRODUTTIVO.

ESEMPI DI DOMANDE DA FARE

-Prove pratiche

-Lavorare per un paio di giorni nell'area e chiedere di redigere un programma delle azioni che lui farebbe una volta assunto. Importante per l'inserimento di dirigenti o responsabili.

-Porre la persona di fronte a problemi pratici e vedere come li risolve

-Intervista con un vostro consulente (commercialista o consulente Opportunity)

-Se venditore, chiedere alla persona come vi venderebbe il prodotto che lui sta trattando in questo momento.

-Se Direttore Vendite, chiedete come fa a creare nuovi venditori

-Le procedure che è abituato ad utilizzare sono simili a quelle in uso nella vostra azienda?

-Se il suo lavoro richiederà di essere al telefono come customer service, mettetelo al telefono o fatelo provare (a volte anche persone con un'ottima produttività non hanno una bella voce)

Verificare la competenza tecnica di dirigenti e responsabili di settore:

Verificare la competenza di un dirigente o responsabile di settore non è facile. Di certo una giornata di prova non ci dice come la pensa o che genere di dati ha quel dirigente. A parte tutte le altre prove, ciò che si consiglia è di fare venire il dirigente a lavorare nell'area che dovrà gestire per un paio di giorni. Durante quei due giorni può chiedere, aiutare le persone che ci lavorano, ecc. Poi chiedetegli di stilare un piano delle azioni che intraprenderebbe per migliorare il settore nel corso dei prossimi 12 mesi.

Se lui ha una buona competenza, il piano che stila normalmente includerà quelle cose che il cliente ritiene importanti, in altre parole E' UN PIANO REALE. Se il dirigente non ha una buona competenza, il suo piano darà attenzione a cose secondarie che si vanno gestite, ma non sono le priorità.

VERIFICARE LA POSIZIONE SULLA SCALA DEL TONO

Un altro punto che dovrete verificare durante il colloquio è la posizione della persona sulla scala dei toni emozionali. Il suo approccio verso la vita è Entusiasmo? Allegria (sdrammatizza i problemi?), Conservatorismo?, Noia? Ecc.

Il selezionatore esperto è in grado di valutare anche la posizione cronica della persona sulla scala dei toni al fine di evitare che il cliente assuma delle persone troppo basse sulla scala, che causeranno problemi e difficoltà

Se non siete in grado di farlo, studiate i materiali di Hubbard relativi alla scala dei toni (il libro Scienza della Sopravvivenza ed i Nastri sulla Valutazione Umana)

A grandi linee comunque, notate se la persona quando gli fate le domande non vi guarda mai in faccia ed ha sempre gli occhi bassi, oppure se la persona evita costantemente il vostro sguardo. Queste persone generalmente sono da paura in giù sulla scala e sono persone da non assumere.

SINTOMI DI FORTI SITUAZIONI NON ETICHE

Un altro piccolo aiuto nella selezione del personale vi può venire da alcuni indicatori che, quando presenti, sono indici, in base ai dati di Hubbard (articolo Sintomi di Fuori Etica) di pesanti situazioni non etiche:

-Spendere più del dovuto, spreco e sperpero: la persona che conduce un livello di vita molto superiore a ciò che può permettersi, così come la persona che non sembra dare valore ai soldi e li continua a sprecare.

-Prodotti overt (=prodotti di scarsa qualità o che devono essere rifatti): La persona che produce prodotti o servizi che poi altri devono costantemente rifare perché sono inesatti, in poche parole una persona che non ha l'ORGOGLIO di produrre qualcosa di valore per gli altri.

-Nessuna produzione: La persona che non sembra produrre niente o produce in modo MARCATAMENTE inferiore rispetto alla media.

-Scarsa cura personale: La persona che non si lava o non si cura per nulla della sua immagine personale al punto di andare vestita con vestiti sporchi o rotti. Oppure la persona che ha l'auto che sembra un porcile tanto è piena di spazzatura (anche per terra).

E' difficile notare i quattro indicatori di cui sopra durante il colloquio di selezione, ma a volte possono saltare fuori cose del genere durante il periodo di prova o potreste addirittura rendervene conto mentre fate il colloquio (del tipo il venditore vi dice che ha una situazione finanziaria difficile e voi cominciate ad investigare). Se trovate uno dei quattro indicatori di cui sopra, dovete **SCAVARE A FONDO SULLA PERSONA IN ESAME**. Verificate le referenze, scavate a fondo. La persona ha qualche cosa che non va.

DATI STABILI NEL SELEZIONARE IL PERSONALE

-I comportamenti di una persona tendono ad essere cronici. Chi ha fatto una cosa nel passato, tenderà a farla ancora a meno che nella sua vita non sia intervenuto un fattore **FONDAMENTALE** per cambiare tale situazione.

-Il futuro di una persona sarà nella maggior parte dei casi simile al suo passato a meno che non intervenga un fattore fondamentale che causi un cambiamento nella persona.

-Le persone non etiche non riescono a far crescere le persone che hanno subordinate e se messe in posizioni dirigenziali, faranno crollare un'azienda. Quindi persone che sono coinvolte in irregolarità relazionali (tradire il coniuge) o commettono truffe sono un rischio come dirigenti.

-Le persone che hanno spesso incidenti tendono a non essere dei buoni acquisti.

TIRARE LE SOMME

-Avete una chiara visione dell'iter professionale del candidato?

-Vi siete fatti un'idea più precisa del perché sta cercando un nuovo lavoro?

-Ha dato prova di conoscere gli aspetti tecnici?

-Le procedure che è abituato ad usare sono simili a quelle in uso nella vostra azienda?

-I fatti contrastanti sono stati chiariti?

-Il suo tono emozionale appare alto?

-Valutando tutti i dati raccolti qual è l'investimento che l'azienda dovrà fare per rendere questo candidato produttivo? Siete in grado di farlo?

-Prendete una decisione.

SE IL CANDIDATO E' INTERESSANTE

Solo ora fornite le informazioni sull'azienda e sul lavoro che cercate.

Farlo all'inizio del colloquio è più cortese.

Farlo alla fine è più astuto.

Spieghiamogli al meglio in che cosa consiste il lavoro

Ha capito in che cosa siamo diversi rispetto ad altre aziende?

Ha avuto modo di valutare come possiamo fargli raggiungere i suoi obiettivi sul lavoro?

Siamo riusciti a fargli vedere come questo lavoro rappresenti un miglioramento per lui?

Abbiamo trattato il sistema retributivo ed i benefit?

Siamo riusciti a farlo sognare?

DEFINIRE GLI ACCORDI PER IL FUTURO

Sappiamo tutti i passaggi che dovrà fare per poter cambiare lavoro?

Ha ricevuto tutte le informazioni su come andremo a procedere?

Ai candidati più interessanti abbiamo specificato che il colloquio è andato bene?

Gli abbiamo fornito il materiale informativo sull'azienda?

ASSUMERE IN ECCESSO

E' ormai esperienza assodata che quando un'azienda assume, potrebbe assumere anche dei personaggi validi, ma da lì a pochi mesi un nuovo assunto su tre, darà le dimissioni.

Se l'azienda ha molti problemi interni, questa percentuale arriverà anche a uno su due o ancora più elevata.

Teniamo a mente questo dato mentre facciamo le selezioni e decidiamo chi inserire in azienda. Chiaramente non eccediamo nemmeno dall'altra parte facendo assumere 3 segretarie quando in realtà ne serve una, appesantendo i costi dell'azienda in modo eccessivo. Questo dato e' applicabile **IN PARTICOLAR MODO** sulle assunzioni di personale commerciale e di produzione.

SOMMARIO

Il colloquio di selezione è un processo fondamentale per l'azienda. Facendo un buon colloquio di selezione potremmo inserire persone valide in aziende facendo sì che il cliente faccia **DA SUBITO** quelle azioni che servono per renderle produttive.

Il vostro prossimo passo per diventare un buon selezionatore è fare l'esercizio **CHE COSA FAI** relativo a questa direttiva.

In seguito è la pratica che farà di te un buon selezionatore.
Buon Lavoro!

