

Π Λ Α Ν Α Ι

ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΙΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τοῦ Συνδέσμου Ἑλλήνων Βιομηχάνων

Κατὰ τὴν πρόσληψιν προσωπικοῦ, τὸ ὁποῖον πρόκειται ν' ἀναλάβῃ διοίκησιν ἢ ὀπωσθήποτε καιρίας θέσεις εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ὁ ὑπεύθυνος τῆς ἐπιλογῆς, ὁ ὁποῖος εἶναι συνήθως αὐτὸς αὐτός ὁ ἐπιχειρηματίας, ἀγωνιᾷ μὴπως, μεταξὺ πλειόνων ὑποψηφίων «πέση» εἰς τὸν ἀκατάλληλον. Καὶ εἶναι δικαιολογημένη ἡ ἀγωνία του, διότι ἔχει γὰρ κάμῃ μὲ ἀνθρώπους, τὸ πλεόν δυσσερέυνητον εἶδος. Ἴσως τὸ ἀκόλουθον ἐν περιλήψει ἀπόσπασμα ἐνδιαφέροντος ἀμερικανικοῦ βιβλίου, εἰς τὸ ὁποῖον ἐπισημαίνονται «κλασσικαὶ πλάναι» ἐπὶ τοῦ προκειμένου, θὰ τὸν ἀπαλλάξῃ ἀπὸ πονοκεφάλους, ὅταν θὰ εἶναι πλεόν ἀργὰ καὶ θὰ τοῦ ἐξασφαλίσῃ πλεόν ἄνετον συνεργασίαν μὲ τὸ προσωπικόν του. Αἱ πλάναι, κατὰ τὸν συγγραφέα, εἶναι τέσσαρες: αἱ τοῦ «ἥρωος», τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς», τῆς «μονιμότητος» καὶ τῆς «αἰτιοκρατίας»^(*).

Ἐκεῖνο, τὸ ὁποῖον ὁδηγεῖ εἰς ἀποτυχίας πολλὰ συστήματα ἐπιλογῆς προσωπικοῦ εἶναι ἡ ἄγνοια τοῦ αὐτονοήτου γεγονότος, τὸ ὁποῖον συνοψίζεται εἰς τὴν φράσιν:

Αἱ περισσότεραι ἐργασίαι εἰς τὸν κόσμον ἐκτελοῦνται ἀπὸ πρόσωπα, τὰ ὁποῖα εἶναι μᾶλλον κοινοὶ ἄνθρωποι καὶ ὅλοι αἱ ἐργασίαι ἐκτελοῦνται ἀπὸ πρόσωπα, τὰ ὁποῖα ἔχουν κάποιο ἀνεπιθύμητον, εἰδικῶς διὰ τὴν ἐργασίαν των, ἐλάττωμα ἢ ἀδυναμίαν.

Ἡ πλάνη περὶ τοῦ ἰδανικοῦ στελέχους

«Πλάνη τοῦ ἥρωος» εἶναι ἡ ἐντύπωσις ὅτι θὰ πρέπει γὰρ ὑπάρχει, κάπου εἰς τὸν κόσμον, ἓνα πρόσωπον, τὸ ὁποῖον ἀνταποκρίνεται κατὰ τρόπον ἰδανικὸν εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς ἐργασίας, διὰ τὴν ὁποίαν ζητεῖται καὶ εἰς τὰς εἰδικωτέρας περὶ αὐτῆς ἀντιλήψεις τοῦ ἐργοδότη.

Συναφῆς πρὸς τὴν «πλάνην τοῦ ἥρωος» εἶναι ἡ ἰδέα, ὅτι μόνον τὸ μυθικόν

(*) Saul Gellermans: «Management by Motivation». Ἐκδοσις τῆς Ἀμερικανικῆς Ἑταιρίας Διοικήσεως Ἐπιχειρήσεων (American Management Association), Νέα Ὑόρκη.

αὐτὸ πρόσωπον, ἢ μπορεῖ νὰ ἐκτελέσῃ ἱκανοποιητικῶς τὴν ἐργασίαν. Καὶ ὅταν ἡ τακτικὴ αὕτη δὲν φέρει τὰ προσδοκώμενα ἀποτελέσματα, ἢ «πλάνη τοῦ ἥρωος» προσφέρει τὴν βολικὴν καὶ παρήγορον ἐξήγησιν:

«Διεπράξαμεν μᾶλλον σφάλμα εἰς τὴν ἐκλογὴν μας. Τὴν προσεχῆ φοράν, ὅταν θὰ προσέξωμεν καλύτερα, ἔλα τὰ προβλήματα, τὰ ὁποῖα δημιουργεῖ ἡ συγκεκριμένη ἐργασία εἰς τὴν ἐπιχειρήσιν μας, θὰ λυθοῦν».

Εἰς τὴν πραγματικότητα δὲν ὑπάρχουν εἰς τὸν κόσμον ἀπολύτως ἱκανοὶ καὶ ἀπολύτως ἀφωσιωμένοι ἄνθρωποι.

Αἱ διοικήσεις ἐπιχειρήσεων, αἱ ὁποῖαι κατέχονται ὑπὸ τῆς «πλάνης τοῦ ἥρωος», κινδυνεύουν νὰ στηρίξουν πάρα πολλὰς ἐλπίδας εἰς ἓν πρόσωπον.

Ἄκρῃ καὶ ἡ καλύτερα ἐπιλογὴ δὲν ἐπιτυγχάνει ἄλλο ἀπὸ τὸ νὰ περιορίσῃ τὸν κύκλον τῶν υποψηφίων μεταξὺ ἐκείνων εἰς τοὺς ὁποίους ἡ διοίκησις θὰ δυνηθῇ ἀργότερον, δι' εὐφυοῦς ἡγεσίας, νὰ ἀνακαλύψῃ ἐσωτερικὰ κίνητρα.

Ἡ ἐπιλογὴ εἶναι ἀπαραίτητος ἀρχή, τίποτε ὅμως περισσότερο ἀπὸ ἀρχή. Ἡ ὕπουλος πλευρὰ τῆς «πλάνης τοῦ ἥρωος» εἶναι ὅτι μὲ τὸ νὰ προσφέρῃ εἰς τὴν διοίκησιν δικαιολογίας διὰ σφάλματά της, τὴν ἐμποδίζει νὰ ἀντιληφθῇ τὸ κακόν, τὸ ὁποῖον διαπράττει.

Τὸ πλεόν ἀναπόφευκτον ἀποτέλεσμα τῆς «πλάνης τοῦ ἥρωος» εἶναι ἀδιάκοποι πειραματισμοὶ μὲ συστήματα ἐπιλογῆς καὶ ἀνθρώπους καὶ τὸ παρεπόμενον ἀποτέλεσμα, χαμηλὸν ἠθικὸν μεταξὺ τοῦ προσωπικοῦ, ὑπερβολικῶς συχναὶ ἀπολύσεις, παραιτήσεις καὶ διορισμοὶ καὶ κακὴ φήμη εἰς τὴν ἀγορὰν ἐργασίας. Εἰς τὸ τέλος, ἡ κατάστασις αὕτη καθιστᾷ δύσκολον καὶ εἰς αὐτόν, τὸν ἔστω κατὰ προσέγγισιν «ἥρωα», νὰ λύσῃ τὰ προβλήματα, τὰ ὁποῖα ἀναμένεται ὅτι θὰ λύσῃ.

Εἶναι σπανίως ρεαλιστικόν τὸ νὰ προσπαθῇ κανεὶς νὰ ἐπανδρώσῃ μίαν ἐπιχείρησιν καὶ ἰδίως τὸ διοικητικὸν κλιμάκιόν της μὲ ἀνθρώπους, οἱ ὁποῖοι εἶναι «γεννημένοι» διὰ τὴν δεδομένην ἐργασίαν. Πολὺ λογικώτερον εἶναι νὰ ἐπιλέγωνται οἱ καλύτεροι ὑπάρχοντες καὶ νὰ προσαρμόζεται ἡ ἐπιχείρησις, εἰς τρόπον ὅστε ἀφ' ἑνὸς νὰ ἐπωφελεῖται τῶν ἱκανότητων των καὶ ἀφ' ἑτέρου νὰ ἐξουδετερῶνῃ τὰς ἀδυναμίας των.

Μὲ ἄλλας λέξεις: Κανεὶς δὲν εἶναι ἱκανὸς διὰ τὴν ἐπιχείρησιν, ἢ ὁποῖα κατέχεται ἀπὸ τὴν «πλάνην τοῦ ἥρωος». Ἡ ἰδέα εἶναι τόσο παραλόγος, ὥστε μὲ κάπους, μὲ ἔξοδα, μὲ παρακαμπτηρίους ὁδοὺς δὲν ὀδηγεῖ... πουθενά.

Ἡ πλάνη περὶ τῶν προσόντων τοῦ στελέχους

Ἡ πλάνη τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» συνίσταται εἰς τὴν ἰδέαν ὅτι αἱ ἱκανότητες ἑνὸς ἀνθρώπου εἶναι δυνατόν νὰ περιγραφοῦν μὲ τὴν ἀκρίβειαν καὶ πληρότητα, ὥστε ὅταν εὑρεθῇ, ὁ κατάλληλος ἄνθρωπος θὰ «ταιριάζῃ» ἀκριβῶς εἰς τὴν ἐργασίαν διὰ τὴν ὁποίαν προορίζεται. Αἱ ἐπιχειρήσεις, αἱ ὁποῖαι κατέχονται ἀπὸ τοιοῦτου εἶδους πλάνην, καταναλίσκουν μακρὸν χρόνον εἰς τὰς δοκιμασίας υποψηφίων.

Κατ' ἀρχήν, ἡ πλάνη τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» προέρχεται ἀπὸ ὀριζόμενας ἐσφαλμένας ἰδέας, ἐκ τῶν ὁποίων κυριώτερα εἶναι ὅτι: ὁ ἄνθρωπος ἢ μπορεῖ

νά περιγραφῆ ἀκριβῶς μὲ λέξεις καὶ ἀριθμούς, πού θά ἐπιτρέπουν νά προβλεφθῆ ἢ μέλλουσα συμπεριφορά του. Εἰς τὴν πραγματικότητα, ἡ προσπάθεια ἐπιλογῆς ὑποψηφίου διὰ τῆς περιγραφῆς τῶν προσωπικῶν ἰδιοτήτων του, καταλήγει εἰς συγκεχυμένην εἰκόνα περὶ τῆς μελλούσης ἀποδόσεώς του.

Ἐν τελευταία ἀναλύσει, ἡ κάθε ἐπιλογὴ ἀπαιτεῖ πρόβλεψιν καὶ ὄχι περιγραφὴν καὶ ἡ πρόβλεψις εἶναι πάντοτε προσπάθεια ἐκτιμῆσεως πιθανότητων. Πρόσθετον κακὸν τῆς πλάνης τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» εἶναι ὅτι ὅσον προχωροῦν ἡ ἐξέτασις, αἱ δοκιμασίαι, ἡ συλλογὴ πληροφοριῶν, τόσοι τὰ ἐπὶ πλέον ἀποτελέσματα εἶναι πενιχρότερα. Τὰ οὐσιώδη χαρακτηριστικὰ στοιχεῖα προκύπτουν ἐκ τῶν πρώτων φάσεων καὶ τὰ περαιτέρω εἶναι μάλλον ματαιοπονία.

Ὁ κατεχόμενος ὑπὸ τῆς πλάνης τῆς «λεπτολόγου περιγραφῆς» ἐκλέγει τὸ ἄλογο κούρσας συμβουλευόμενος εἰδικούς διὰ τὸ χρῶμα, τὸ ὕψος καὶ τὴν γενικὴν ἐμφάνισίν του καὶ ξεχνᾷ νά τὸ δοκιμάσῃ εἰς μίαν κούρσαν ἢ νά μελετήσῃ τὸ μῆτρον του.

Ἡ πλάνη περὶ τὸ μόνιμον τῆς ἀποδόσεως

Ἡ «πλάνη τῆς μονιμότητος» συνίσταται εἰς τὴν ὑπόθεσιν ὅτι, ἀφοῦ ὁ ἄνθρωπος ἐπιτύχει εἰς τὴν δοκιμασίαν, εἶναι περὶ αὐτοῦ γνωστὸν τὸ πᾶν καὶ διὰ πᾶσαν μέλλουσαν περίπτωσιν, κατὰ τὴν ὁποίαν θά τεθῆ ζήτημα κρίσεως.

Ὡς ἐκ τούτου, ὀλίγοι εἶναι ἐκεῖνοι, τῶν ὁποίων αἱ ἱκανότητες ἐπανεξετάζονται εἰς μεταγενεστέρως φάσεις.

Ἐν τούτοις, οἱ ἄνθρωποι μεταβάλλονται κατὰ τὴν σταδιοδρομίαν των καὶ εἶναι μάλλον σπάνιον τὸ φαινόμενον ἀνθρώπων πού δὲν εἶναι σήμερον σοφώτεροι καὶ ἱκανώτεροι ἀπὸ ὅσον πρὸ πενταετίας.

Μολταταῦτα, πολλοὶ διοικούντες κατέχονται ὑπὸ τῆς ἀτυχοῦς τάσεως νά τυποποιοῦν ἀμετακλήτως καὶ σχετικῶς ἐνωρίς, τὰς ἰδέας των διὰ τοὺς συνεργάτας των, μὲ ἀποτέλεσμα νά τοὺς ἐγκαταλείπουν εἰς θέσεις, εἰς τὰς ὁποίας δὲν ἀξιοποιοῦνται ἢ ὀριμότης, ἢ μάθησις καὶ ἡ πείρα των. Τὸ γεγονός τοῦτο δημιουργεῖ μὲ τὴν σειρὰν του σοβαρὰ προβλήματα ἠθικοῦ καὶ ἀποχωρήσεων προσωπικοῦ.

Ἀκόμη σοβαρωτέρα συνέπεια εἶναι ἡ τάσις νά ὑποτίθεται ὅτι ὁ ἱκανὸς σήμερον διὰ συγκεκριμένην ἐργασίαν θά εἶναι πάντοτε ἱκανὸς καὶ ὅτι ἡμπορεῖ νά ἀφίνεται νά τὴν ἐκτελῆ μὲ τὸ ἐλάχιστον ὄριον βοηθείας. Τότε, σχεδὸν ἀναποφεύκτως, ὁ ἄνθρωπος θά ἀπογοητεύσῃ τὴν διοίκησιν τῆς ἐπιχειρήσεώς του ἢ ἐπειδὴ θά παρουσιάσῃ κάποιαν φυσικὴν ἀνθρωπίνην ἀδυναμίαν ἢ, τὸ πιθανώτερον, ἐπειδὴ ἡ ἐπιχείρησις τὸν θεωρεῖ τόσοι αὐτονόητον, ὥστε νά παραλείπῃ νά τὸν ἐνημερῶν ἢ ἐπαρκῶς περὶ τῶν ἀναγκῶν τῆς.

Εἰς ἀμφοτέρως τὰς περιπτώσεις ἡ ἐπιχείρησις κινδυνεύει νά παρασυρθῆ εἰς σφάλμα, ὑποθέτουσα ὅτι ὁ ἄνθρωπός τῆς ἔχασε τὴν ἐπαφὴν μὲ τὴν ἐργασίαν του ἢ ὅτι δὲν ἀνταποκρίνεται πλέον εἰς τὰς ἀπαιτήσεις τῆς. Δυνατὸν θεαίως νά συμβαίη καὶ τοῦτο, ὑπὸ καθεστῶς ὅμως «πλάνης μονιμότητος», ἐνδέχεται ὁ ἄνθρωπος νά ἔμεινε πάρα πολὺ χρόνον εἰς τὴν ἰδίαν ἐργασίαν καὶ ἔχασε τὸ ἐνδιαφέρον του δι' αὐτήν.

Ἡ πλάνη περὶ τῶν αἰτίων τῆς ἀποδόσεως

«Πλάνη τῆς αἰτιοκρατίας», εἶναι ἡ ἰδέα, ὅτι ἡ ἐπιτυχία ἢ ἡ ἀποτυχία τοῦ ἀνθρώπου εἰς δεδομένην ἐργασίαν, ἐξαρτᾶται ἀποκλειστικῶς ἀπὸ ὀρισμένης ἱκανότητος καὶ ὅτι ἡ ὑπαρξίς ἢ ἡ ἀπουσία τούτων, εἶναι δυνατὸν νὰ διαπιστωθῇ κατὰ τὴν ἀρχικὴν ἐπιλογὴν.

Ἰσως νὰ εἶναι ἀληθές, ὅτι τὰ βραχύπνοα ἀποτελέσματα ἡμπορεῖ νὰ προβλεφθοῦν μὲ ἱκανοποιητικὴν ἀκρίβειαν, ὅσον ὅμως παρέρχεται περισσότερος χρόνος, τόσοσιν δυσκολωτέρα εἶναι ἡ πρόβλεψις διὰ τὴν ἐκάστοτε ἀπόδοσιν.

Διότι, δὲν ἀλλάζουσιν, ὡς ἤδη ἐλέχθη, μόνον οἱ ἄνθρωποι, ἀλλὰ καὶ αἱ ἐργασίαι. Συχνά, τὸ περιεχόμενον τῆς ἐργασίας, αἱ ἀπαιτούμεναι δι' αὐτὴν ἱκανότητες, ἢ ὁ ἀπαιτούμενος γενικώτερος τρόπος τῆς ἐκτελέσεώς της, μεταβάλλονται μὲ τὴν πάροδον τῶν ἐτῶν καὶ ἄνθρωποι, οἱ ὅποιοι εἶχον θεωρηθῆ ἱκανοὶ δι' ἓνα τρόπον ἐκτελέσεως δὲν εἶναι ἱκανοὶ διὰ τὸν ἀπαιτούμενον σήμερον. Ἄλλὰ ἀκόμη καὶ ὅταν τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας παραμένῃ σταθερόν, εἶναι πιθανὸν νὰ ἔχῃ μεταβληθῆ ὁ τρόπος ἐντιμῆσεως τῆς ἀποδόσεως.

Δι' ὅλους αὐτοὺς τοὺς λόγους εἶναι ὀρθὸν νὰ θεωρῆται ἡ κάθε ἐπιλογὴ ὡς μᾶλλον βραχύπνοος ὑπόθεσις. Ἡ καλὴ ἐπιλογὴ θὰ δηγήσῃ τοὺς ἀνθρώπους εἰς τὰς ἐργασίας, διὰ τὰς ὁποίας εἶναι ἱκανοὶ τώρα, ἢ διὰ τὰς ὁποίας ἡμπορεῖ νὰ παρασκευασθοῦν ἱκανοποιητικῶς ἐντὸς σχετικῶς βραχείου χρόνου. Ἀπὸ τὴν ἐπιλογὴν δυνατὸν ἐπίσης νὰ προκύψουν χρήσιμα στοιχεῖα, περὶ τοῦ ποῖα ἐργασία θὰ πρέπει νὰ ἀνατεθῆ εἰς τὸν προσλαμβανόμενον εἰς ἀπώτερον χρόνον. Ἄλλὰ καμμία ἐπιλογὴ δὲν πρέπει νὰ θεωρῆται ὡς ἡ τελευταία λέξις διὰ τὰς ἱκανότητας ἐνὸς ἀνθρώπου, ὁ ὅποιος θὰ ἀναλάβῃ τὰς εὐθύναις τῆς θέσεως ποῦ θὰ καταλάβῃ.