

Сложности при подборе руководителя

Нередки ситуации, когда руководитель, который в буквальном смысле покорил всех на собеседовании, в ходе работы оказывается неспособным решить стоящие перед ним в работе задачи и достичь тех показателей, которых от него ждут. В итоге компании остается только подсчитывать потери – времени, усилий и ресурсов, а также пытаться понять, в какой момент в подборе руководителя была допущена ошибка.

Топ-менеджеры очень хорошо владеют искусством самопрезентации. Поэтому даже неопытный кандидат может обвести вокруг пальца не только HR, но и руководителя компании. Он будет грамотно отвечать на все профессиональные вопросы, покажет, что он ориентируется и в профессии, и в отрасли, и на рынке, продемонстрирует все необходимые компетенции и покажет себя как профессионал высшего класса, но это совсем не значит, что он им на самом деле является. Эрудиция, уверенность в себе, навыки ведения переговоров и хорошая подготовка к собеседованию (но не к работе!) позволят такому кандидату очаровать всех, кто с ним будет беседовать. Задача HR – не допустить этого, заметить даже хорошо спрятанную ложь и не допустить подбора руководителя, который окажется впоследствии неэффективным.

Подбор руководителя: 14 способов распознать ложь

Вот несколько советов, которые можно дать менеджеру по персоналу, чтобы избежать ошибок при подборе руководителя:

1. Еще до собеседования соберите максимум информации о кандидате – спросите о нем общих знакомых, изучите его профили в социальных сетях, узнайте о его послужном списке. Вы должны владеть информацией и постоянно проверять честность кандидата. Если он часто менял работу – выясните, почему. Если информация о нем пришла из кадрового агентства – выясните там, сколько собеседований посетил кандидат и с каким результатом.
2. Обязательно попросите у кандидата рекомендации от бывших работодателей, кроме того, разъясните, что вы в любом случае будете связываться с ними и запрашивать информацию о нем.
3. Менеджер по подбору должен избегать стереотипов – например, стараться относиться к кандидату беспристрастно, не приписывать ему тех качеств, которые, по его мнению, могут принадлежать человеку, который занимает или претендует на руководящую должность, не проецировать на него свои мысли и чувства, а также удерживаться от искушения трактовки слов и поступков кандидата (там, где кандидат умалчивает о чем-то, но прозрачно намекает, для рекрутера велик риск поддаться на уловку и самому придумать красивое объяснение).
4. Следите за поведением кандидата – как оно меняется после тех или иных вопросов, отмечайте это – при повторном собеседовании или в конце беседы можно будет вернуться к этим вопросам и сосредоточиться на них более подробно.
5. В начале беседы сделайте «тест на правду» – задайте отвлеченный вопрос о чем-то приятном, на который кандидат точно ответит правду. Например, о погоде или о вашем предшествующем телефонном разговоре, о своем хобби или о своем семейном положении, о детях. Вам нужно увидеть, как он ведет себя, когда не лжет.
6. Второй тест для кандидата – на «нет-ответы»: намеренно задайте пару вопросов о его биографии, допустив при этом «ошибки», и посмотрите, как он исправляет вас, когда говорит правду.

Например, в резюме написано, что у кандидата за плечами магистратура в техническом вузе. Спросите – «У вас степень бакалавра, так ведь?».

Или – кандидат приехал из другого города, спросите его – «Вы родились в этом городе?». Эти два теста помогут вам выявить стандартное поведение кандидата, когда он говорит правду.

7. По ходу беседы можно сделать еще один тест на ложь. Задайте вопрос, на который он, скорее всего, попытается дать не самый честный ответ.

Например, «а вы когда-нибудь нарушали правила дорожного движения?».

Если кандидат говорит «Нет» – значит, врет, потому что все хоть раз да переходили дорогу на красный свет или в месте, где нет перехода, и каждый автолюбитель хоть раз превышал разрешенный скоростной режим.

Посмотрите, как он врет.

Или все-таки он будет с вами честен? Если человек сознается в чем-то не очень хорошем, это, с одной стороны, хорошо, с другой – еще один тест: как он это делает, пытается ли оправдаться, или для него нарушение правил – повод для гордости.

8. При подборе руководителя во время собеседования смотрите не только в глаза, но и на руки. Опытный переговорщик знает, что его глаза могут его выдать, но контролировать сразу и глаза, и мимику, и позы, и руки очень сложно – именно о руках, как правило, забывают. Сжатые кулаки, внезапное покраснение или побледнение кожи должны вас насторожить.

9. Обязательно спросите о причинах увольнения с нескольких предыдущих мест работ. Не принимайте ответы, которые можно трактовать двояко, которые оставляют пространство для домыслов.

Предупредите, что все ответы будут проверяться.

Кандидат должен четко и ясно сказать, почему он покинул 2-3 предыдущих места.

В ходе его ответов фиксируйте его поведение, изменения интонации, позы, сравнивайте с тестами на правду и ложь.

10. Задавая профессиональные вопросы, также следите – где кандидат «сникает», где он стремится поскорее разделаться с вопросом и перейти к следующему или сменить тему. Как раз на этих вопросах следует остановиться подробнее или вернуться к ним позже, изменив или завуалировав формулировку.

11. Рекрутер при подборе руководителя должен следить и за словами-паразитами, различными «заполнениями» («mmm», «эээ» и пр.) – чем их больше в речи, тем меньше в ней, скорее всего правды. Особенно если в начале разговора их было очень мало, а в какой-то момент вдруг стало в несколько раз больше.

12. Еще один маркер неискренности, на который надо обратить внимание при подборе руководителя – это «отстающие эмоции».

Продemonстрировал радость (например, говорил, что прошлая работа была для него в удовольствие), а улыбка появилась секундой позже.

Отстающие эмоции – ненастоящие.

13. Научитесь распознавать и неполные эмоции – например, улыбку, в которой задействованы только губы, а глаза, нос, щеки не участвуют.

14. «Продленные эмоции» – еще один признак лжи.

Как правило, в беседе одна эмоция не длится дольше 10 секунд – если только она не создана искусственно. Управлять неискренними эмоциями очень сложно, поэтому они и возникают позже, а длятся дольше, чем нужно.

Уловки HR при подборе руководителя

Если вас насторожил какой-то момент, и вы начнете концентрироваться на нем, кандидат поймет, что его ложь может быть раскрыта, и соберется, закроется – и никогда не скажет вам правду. Сделайте вид, что вас устроил ответ, и идите дальше. А потом, когда кандидат не ожидает этого, вернитесь к спорному вопросу – но зайдите с другой стороны. Например, кандидат сказал вам, что на предыдущем месте работы у него не было конфликтов с коллегами и подчиненными, но это не прозвучало убедительно. Минут через 10 спросите его – «Как вы решали конфликтные ситуации с подчиненными, коллегами и руководством?». Еще один пример: кандидат рассказал вам об успешном внедрении новой системы оценок в своем отделе. Через некоторое время спросите его, какие конкретные примеры преодоления сложностей при внедрении новой системы оценок в отделе он может привести. При подборе руководителя не оставляйте «белых пятен».

Если сомневаетесь в том, что кандидат сказал вам правду о своих достижениях или компетенциях, если его слова нуждаются в уточнении – задавайте уточняющие вопросы, требуйте больше подробностей, попробуйте ускорить темп беседы.

Не дайте ему времени придумать ложь.

Успешные продажи – насколько успешные?

Сколько было?

Сколько стало?

Какие меры позволили этого добиться?

Что он внедрял лично, а чем занимались другие специалисты?

Как боролся с трудностями?

Если кандидат лжет, он или собьется, или запутается.

Выводы

При подборе руководителя от рекрутера требуется быть начеку и не позволять себя провести. Самое главное правило – следить за эмоциями и их соответствием словам кандидата. А также – не поддаваться внешнему очарованию, сохранять беспристрастность.