**Fit for hiring? It’s mind over matter!**

By Judith H. Dobrzynski

New York – Members of America’s professional and managerial classes have always left college confident of at least one thing: they had taken their last test. From here on they could rely on charm, cunning and/or a record of accomplishment to propel them up the corporate ladder.

But that’s not necessarily true any longer. A growing number of companies, from General Motors Corp to American Express Co., are no longer satisfied with traditional job interviews. Instead, they are requiring applicants for many white-collar jobs from top executives down – to submit to a series of paper-and-pencil tests, role-playing exercises and brainteasers. Others put candidates through a long series of interviews by psychologists or trained interviewers.

The tests are not about mathematics ot grammar, nor about any of the basic technical skills for which many production, sales and clerical wokers have long been tested. Rather employers to evaluate candidates on intangible quilities: Is she creative and entrepreneurial?

Can he lead and coach? Is he flexible and capable of learning? Does she have passion and a sense of urgency? How will he function under pressure? Most important, will the potential recruit fit for corporate culture?

These tests, which can be taken from an hour to two days, are all part of a broader trend. “Companies are getting much more careful about hiring”, said Paul R. Ray Jr., chairman of the Association of Executive Search Consultants.

Ten years ago, candidates could win a top job with the right look and the right answers to quiestions such as “Why do you want this job?”. Now, many are having to face questions and exercises intendend to learn how they get things done.

They may, for example, have to describe in great detail not one career accomplishment but many – so that patterns of behaivor emerge. They may face questions such as “Who is the best manager you ever worked for and why?” or “What is you r best friend like?”. The answers, psychologists say, reveal much about a candidate’s management style and about himself or herself.

The reason for the interrogaions is clear: many hires work out badly. About 35 percent of recently hired senior executives are judged failures, according to the Centre for Creative Leadership in Greensboro, North Carolina, which surveyed nearly 500 chief executives.

The cost of bringing the wrong person on board is sometimes huge. Searching and training can cost from 5000$ for a lower level manager to 250 000$ for a top executives. Years of corporate downsizing , a trend that has slashed layers of management, has also increased the potential damage that one bad executive can do. With the pace of change accelerating in markets and technoly companies want to know how an executive will perfom not just how he or she has perfomed.

“Years ago, employers looked for experience – has candidate done this before?” said Harold P. Weinstein, executive vice-president of Caliper, a personal testing and consulting firm in Princeton, New Jersey. “But having experience in a job does not guarantee that you can do it in a different enviroment”.

At this point, most companies have not shifted to this practice. Some do not see the need or remain unconvinced that such testing in worth the cost. But human-resourced specialists say anecdotal evidence suggests that white-collar testing is growing in popularity. What has brought so many employers around to testing is a sense of limitations in the usual job interview. With so little information on which to base a decision, “most people hire people they like, rather than the most competent person,” said Orv Owens, a psycologist in Sohomish, Washington, who sizes executive candidates. Research has shown , he said, that “most decision makers make their hiring decisions in the first five minutes of an inerview and spend the rest of the time rationalizing their choice.”

Besides, with advice on how to land a better job about as common as a ten-dollar bill, many people are learning to play the interview game.

Even companies that have not started extensive testing have toughened their hiring practices. Many now do background checks, for example, looking for signs of drug use, violence or sexual harassment. But the more comprehensive testing aims to measure skills in communications, analysis and organization, attention to detail and management style; personality traits and motivations that behavioral scientists say predict performance.

**Подходишь по всем параметрам? Не факт!**

Нью-Йорк. Представители профессиональных и деловых сообществ здесь покидали колледж, будучи уверенными по крайней мере в одной вещи: они сдали свой последний тест. Кроме этого, желая продвигаться по карьерной лестнице, они могли полагаться на свое обаяние, хитрость и рекордное количество достижений в работе.

Но это больше не работает. Растущее число компаний: От Дженерал Мороторс Корп. до Американ Экспресс больше не удовлетворены традиционными интервью при собеседовании. Вместо этого они требуют от соискателей на позиции от менеджеров среднего звена до топ-менеджеров пройти серию бумажных тестов, ролевых упражнений и головоломок.

Некоторые компании устраивают кандидатам серию интервью с психологами или специально обученными интервьюорами.

Эти тесты, которые могут занимать час, а могут два дня – часть распространяющегося тренда. «Компании стараются обращать больше внимания на процесс приема на работу», - сказал Пол Рэй младший, председатель совета директоров Ассоциации консультантов по подбору персонала.

Десять лет назад кандидаты могли получить высокую позицию за правильный внешний вид на собеседовании и правильные ответы на вопросы вроде: «Почему вы хотите получить эту работу?». Сегодня многие из них встречаются на интервью с вопросами и заданиями, которые помогают выявить, как они делают то или иное.

Им могут предложить, например, описать не одно карьерное достижение, а множество, чтобы увидеть какие-то закономерности в поведении. Их могу спросить: «Кто из тех руководителей, с кем вы работали – лучший? И почему?». Ответы, как говорят психологи, много говорят о человеке и выявляют его стиль руководства.

«Несколько лет назад наниматели смотрели на опыт соискателя – делал ли это кандидат прежде?» - говорит Гарольд Вейнштейн, исполнительный вице-президент «Калипер», консалтинговой фирме в Принстоне, Нью Джерси, которая специализируется на персональных тестированиях. Но имеющийся опыт в работе не гарантия того, что вы сможете повторить прежние успехи в другой обстановке.

Причина этих расспросов проста: многие нанятые сотрудники работают ужасно. Около 35 процентов от только что нанятых топ-менеджеров оцениваются как «полный провал», согласно Центру

Творческого лидерства в Гринсборо, Северная Каролина, который исследовал около 500 руководителей высшего звена.

Цена ошибки бывает огромной. Поиск и подготовка могут стоить от 5000 тысяч долларов, если речь идет и менеджере среднего звена, до 250 тысяч, если мы говорим о топ-менеджере. Годы корпоративной оптимизации, тренд, когда сокращения затрагивают и менеджеров, также увеличивает потенциальный риск от приема плохого руководителя. С темпом изменений на рынке и в области технологий компании хотят знать как руководитель себя покажет, а не как он себя показал.

На данном этапе большинство компаний не перешло к этой практике. Некоторые не видят этом необходимости или не убеждены, что такие тестирования стоят своих денег. Но HR – специалисты говорят, что такие тестирования «белых воротничков» становятся все более популярными, хотя это и неподтвержденная информация. К этому нанимателей привело чувство ограниченности традиционного интервью при приеме на работу, когда, обладая минимумом информации, ты должн принять решение. «Люди, в большинстве своем, нанимают тех, кто им симпатичен, а не тех, кто наиболее компетентен» - говорит Орв Оуэнс, психолог из Сохомиш, Вашингтон, кто оценивает кандидатов.

- Исследование показало, - продолжает он, что большинство решений принимается в первые 5 минут интервью, а все остальное время наниматель пытается его обосновать.

Итак, совет как получить лучшую работу, такой же общий как десятидолларовая банкнота: многие люди изучают, как играть в эти игры на интервью.

Даже компании, которые не расширили традиционное тестирование при приеме на работу, стали строже оценивать кандидатов. Многие выясняют их прошлое, смотрят, чтобы не было проблем с наркотиками и приводов в полицию, а также обвинений в сексуальном домогательстве. Но большинство общих тестирований ставят целью оценить навыки в общении, склонность к анализу и организаторские способности, внимание к деталям и стиль руководства, личностные качества, мотивацию, которая, как говорят специалисты по поведению, может предсказать результат.