

结构化面试在现代企业招聘中的应用策略探析

付国平

(湖南核工业建设有限公司, 湖南 长沙 410003)

摘要:结构化面试是指对试题构成、面试过程中的各项测评要素、最终评价标准、时间把握、面试考官的专业、控制程序等各环节,事先进行规范性设计的面试测评方法。最实用的模式有结构化行为面试和结构化情境面试两种,结构化行为面试对应聘者的过去经验测试较准确,而结构化情境面试则对应聘者的思维方式进行考察。其遵循人与组织匹配理论,依照既能收集应聘者真实信息又能测试出其与岗位的匹配与胜任特征的原则来设定实施。结构化面试实施的流程包括遴选和培训面试人员、设计评分表、面试程序。

关键词:结构化面试;行为面试;信任特征

中图分类号:C961

文献标志码:A

文章编号:1674-5884(2014)01-0181-04

随着经济社会的发展,竞争日趋激烈,企业与企业之间,组织与组织之间的竞争归根到底是人才的竞争,企业竞争力绝大多数表现为人才的培育、拥有和运用能力。而人才必须通过各种招聘途径来获得,因此,面试作为招聘的手段显得非常重要。结构化面试是现代企业运用得比较多的方法。

1 结构化面试简述

1.1 结构化面试的涵义

结构化面试的涵义,不同的时期有不同的说法。其中最近具有代表性的几种说法有:1997年吴志明提出,在针对特定工作的所有面试中,始终如一使用的、事先确定了答案的一系列与工作相关的问题^[1];1997年Williamson提出,结构化面试是在面试的内容、面试的程序和最终评价三个方面进行各项结构化的一种实用面试形式^[2];1999年Cary提出,对某职位的所有求职者提出一致性的、事先确定好答案的一系列关联问题的工作;2002年我国人事部提出,结构化面试是对试题构成、面试过程中的各项测评要素、最终评价标准、时间把握、面试考官的专业、控制程序等各环节,必须事先按结构化要求进行规范性设计的面试测评方法^[3];2002年吴从环提出,在交谈前必须进行系统设计的标准化测试,它在测试的内容和要素、方法和手段、程序和标准等方面都作了详细统一的安

排和设计,面试前考官也必须经过科学合理的配置与系统的培训;2004年胡月星等提出,在面试前,就面试所涉及的内容、试题、评分标准、评分方法、分数使用等一系列问题进行系统的结构化设计的面试方式。本文采用2002年人事部提出的概念。

1.2 结构化面试的两种重要模式

结构化面试在企业招聘过程中演变成多种模式,其中最实用的模式有结构化行为面试和结构化情境面试。

1.2.1 结构化行为面试

结构化行为面试基于行为是否一致性的一种假定,即认为某一个人过去的行为是对未来行为的一种预测^[4]。

结构化行为描述面试法,是通过一系列问题收集被面试者在代表性事件中的具体行为和心理活动的详细信息。基于被面试者对以往工作事件的描述及面试人的提问和追问,运用素质模型来评价应聘人员在以往工作中表现的素质,并以此推测其在今后工作中的心理和行为表现。

通过对所收集的信息进行对比分析,可以发现优秀者普遍具备一些独特的、不易被发现的素质,也就是我们经常说到的冰山模型中水面以下的那部分素质。行为面试法可以较全面、深入地考察被面试者,从而获得一般面试方式难以达到的理想效果。因而这种方法经常被商学

院面试人员所应用。

一个人过去的行为轨迹可以预测这个人将来的行为走向。结构化行为面试法的目的比较明晰,就是要对应聘者过去的行为轨迹进行全方位的了解,以此来预测应聘者将来可能发生的行为,来判断他是否适合新的岗位。有关数据显示,结构化行为面试法比传统的面试方法,如结构化面试法(Structural Interview)等,在衡量应聘者的过去工作经验和将来的工作能力方面更精准。

1.2.2 结构化情境面试

情景面试(situational Interview)是1950年由Latham和他的同事提出来的。一个人的未来行为会在很大程度上受到他的目标或行为意向的影响^[5]。基于这个假设,结构化情景面试中采用的测试题目主要是注重一些情景性的模拟问题,即给定一个情景,看应聘者在特定的情景中是如何反应的。在经验性面试中,主要是问一些与应聘者过去的工作经验有关的问题。

结构化情境模拟面试的理论是目标设置理论。结构化情境模拟面试是给应聘者设置一系列在将来的工作中可能会遇到的各种事件,由应聘者来思考和处理,以他们的思维路线来判断应试者是否适宜将来的工作。

2 结构化面试所遵循的原理

2.1 人与组织匹配理论

人与组织匹配理论中最有说服力的是Schneider(1987)提出的吸引—选择—磨合型模型。该模型主张,人在某一组织中不是随机分布和存在的,组织中的人员都是被组织吸引、被组织选择和被组织留用的单一个体。这些个体会评估组织的整体目标、组织的结构和组织的文化等因素与本人的价值观是否相吻合^[4]。该模型认为,员工总是倾向于选择在组织目标上与个人特点相吻合的组织,才会利于自身的职业发展。这个模型描述了个人与组织相互适应的过程。员工并不是被任意强迫加入组织的,他们有选择进入和退出组织的权利。这个选择过程包括三个方面的内容:第一,个人应分析组织吸引人的地方在何处;第二,组织会选择那些对组织有潜在贡献的员工;第三,当员工发现自己的世界观与组织不兼容时,会选择用脚投票,离开组织^[5]。

从组织的角度来看,人和组织要兼容。个人和组织要想保持长期的雇佣关系,个人与组织的匹配是关键,其重要性甚至超过某个人与具体工作的匹配。组织选择个人人格与组织文化相协调的人,能最大限度发挥个人的主观能动性。具体体现为,组织个人成员能比较容易地在不同工作之间转换成不同的角色。在选拔新进员工时,考虑个人与组织是否匹配就显得尤为重要。实际上,绝大多数企业在选拔新进员工时已经将个人同组织是否

匹配的相关因素考虑在内了。结构化面试法是探求个人和组织是否匹配的最直接的方式之一。在企业招聘中常常被采用。

2.2 实施人与组织匹配招聘模式的关键步骤

首先,进行组织分析,选择各项遴选标准。人与组织匹配招聘模式要求组织对内部各部门进行透彻的分析,既包括工作性质分析又要涵盖岗位需求分析。在实施招聘当中,可以先通过各种问卷等技术方法,比如职位描述问卷、工作需求问卷和关键事件描述问卷,来统计各项数据,进一步分析从事某项具体工作的工作者所必需的各种知识、具备的技能 and 能力等相关特征。还要对组织当前所处的宏观环境和微观环境进行比对分析,确定组织的总体价值观、长期和短期的目标指标、组织愿景等,进一步来确定各岗位招聘人选应具备的价值观、目标和应有的各项人格特征。

其次,要求组织成员对组织具有的特征准确把握。组织成员和决策者必须对组织的价值观、组织的长期目标和组织奉行的文化有准确的知觉,应在不同层次和不同专业的决策者之间形成统一的观念。在结构化面试实施的过程中,各面试官应准确地向各求职者介绍组织的价值观和文化。研究数据表明,大多数的面试官往往根据求职者的个人表面特征与面试官是否有相似度来作为是否录用的标准,这种判断在实际应用当中是有较大偏差的。这就要求在结构化面试之前,组织决策者和面试官须对组织某些特征有准确的把握,这一点尤其重要。

再次,结构化要求组织对求职者的相关特征正确把握。面试官对各求职者的各项特征的正确把握同样十分重要,这是人与组织匹配的另一重要影响因子。近年的各项研究表明,结构化面试的推行,可以大幅度提高面试的信度和效度。行为面试假设应聘者过去的行为是未来行为趋向的最好预测指标,可以通过对求职者过去某种行为的再现和回忆,进一步预测其将来的某些能力或其他个性特征;情景面试则假设对未来的意图和设想是未来行为的有效预测,主要通过求职者对某种假设情景的设想、联想、假设和分析,来捕捉其某些能力或其他个性特征^[6]。

人与组织匹配招聘过程中要求对求职者的价值观、求职目的、人性特征等进行判断,因此,除了采用结构化面试外,面试官还可以采用心理素质测试的方法对各求职者的个性进行单独评价和测评。培训面试官学会使用个体价值观轮廓进行人格测验和其他一些测评方法,有助于面试官正确判断求职者和组织特征是否相匹配。

最后,激励面试者积极参与人与组织匹配的决策。面试是求职者与面试官间之间直接的互相沟通、互相了解的唯一形式。在面试过程当中,不仅面试官对求职者

进行筛选、评价和判断,求职者也会对组织和工作进行甄选、评价和判断。面试官和求职者是一个互动的两个主体。所以,通过不同的形式激励求职者主动参与人与组织匹配的决策是十分必要的,可以提高匹配决策的精确度^[7]。

3 结构化面试实施方法的设定

3.1 关键事件技术法

人力资源管理人员向已从事某项工作的工作者询问一些具体问题以了解其解决关键事件所需的基本能力和基本素质,还可以让工作者进行重要性评价的一种收集职务信息的方法,简称为关键事件法。

关键事件法是客观事实评价体系中最常用的一种方法,由美国学者弗拉赖根和贝勒斯在 1954 年提出的,通用汽车公司在 1955 年运用这种方法获得成功^[8]。它是通过对工作中最好或最差的事件进行分析,对造成这一事件的工作行为进行认定从而做出工作绩效评估的一种方法。这种方法的优点是针对性比较强,对评估优秀和劣等表现十分有效。

3.2 归纳胜任特征并分配权重

通过以下几个具体步骤,可以有效找出空缺职位的关键胜任因素。

一是通过关键事件访谈法找出任职的关键事件。关键事件访谈法是一种开放式的行为回顾式探索技术,是揭示关键胜任特征的主要途径。按照经验性原则,通常是从在目标职位上至少有 6 个月以上工作经验的管理者或从业者那里获得关键事件。职位分析人员通常向每位关键事件专家询问尽可能多的关键事件,通常每人能回忆出 5~10 个关键事件。因此,对某个典型职位就可以分成总数大约 50 个左右的关键事件。二是找出关键胜任特征。在关键事件确定后,相关事件专家将关键事件归纳为 5~10 个胜任特征,先查阅一系列关键事件的相关材料,确定决定成功或失败的行为模式。一旦某一个胜任特征被确认,所有关键事件中与这一特征相关的东西都被标识为属于该胜任特征,再在其余关键事件中寻找新的与之相关联的胜任特征。如此反复进行这种过程,直到所有的关键事件都归于某个特定胜任特征为止。对每个胜任特征都用一小段文字予以说明,并附上最具有代表性的关键事件。一般来说关键素质不超过 6 个,否则你会发现对职位素质的要求是不切实际的,在大多数情况下,不在关键素质之列的其它素质在组织内都可以获得。三是为不同的胜任特征分配权重。使用关键事件法,应把更多的权重赋予那些关键事件数目最多、在工作中极重要的关键事件所属于的关键胜任特征上。一般采用的是 1~5 个等级权重,5 代表最重要的关键胜任特征。

一旦确定为最重要的关键胜任特征,其他与之相比就能得到一个从 1~5 的权重,然后确定百分比权重。

3.3 结构化面试问题设计原则

真正有效的面试题可以让面试官收集有关应聘者实现应聘岗位预期业绩的能力的信息,回答这些问题并不依赖于应聘者对面试过程的熟悉程度与老练程度,而要测出他们对于应聘岗位的匹配与胜任特征。这些问题应当让那些实际上不具备工作能力的“职业应聘者”大吃一惊,破绽百出,望风而逃。最有效的面试题目的是标准:即使应聘者了解面试题应如何回答,也不可能编造,考官可以很容易通过这些问题探明真伪。

有效的面试题具有四种有效假设,这些假设的成立使得面试题成为考官与应聘者在面试交锋中的“利器”。一是对过去行为的考核可以很好地预测其将来的行为。通过考核过去的行为以预测未来的业绩比建立在考核态度、价值观或信念基础上的推断会产生更加精确的结果。应聘者对与态度、价值观或信念等有关问题的回答很容易受“社会期许”的影响,反映的不一定是应聘者真实的信息,面试官一般也难辨真伪。而应聘者对其过去行为阐述的繁简真伪则容易通过追问被考官明了。二是与胜任特征紧密相关的回答可以很好地预测其胜任程度。有些行为并非目标岗位所需要,只有对所期望行为进行提问并知道这些行为与工作岗位的关系,才能提高面试官预测应聘者未来工作能力的准确度。面试题可直接来源于访谈中的行为事件,这类面试题与工作岗位要求的胜任特征和应聘者的回答及评价紧密联系起来。三是包含逆境和工作障碍的问题可以很好地预测其行为持续性。面试官无法辨别出面试者的动力是短暂迸发还是持续存在,人们从表象上所看到的只是某个人在采取行动,根本无法看出行动背后的动力差别。因此,那些精心挑选出的行为事例并不能成为衡量面试者动力的标志。动力并不是通过行为或不行为表现出来的,而是通过行为的连续性和质量表现出来的^[9]。所谓逆境和工作障碍是一名想要成为卓有成效的员工和实现岗位重要目标而必须克服的主要工作困难^[10]。面试者的行为倾向主要体现在其克服逆境、战胜困难、突破障碍的能力。当前进的道路上没有障碍时,平庸的人也能做出成就。任何一份工作都会遇到一些需要克服的困难,对面试考官来说,应该正确评估应聘者在逆境面前是如何思考和如何反应的,这也是优秀人才区别他人之处。四是隐蔽性的问题和出其不意的提问能很好地考察应聘者的真实信息。设计有效的面试题要遵循出其不意的原则,避免社会期许性。根据心理学的研究,出其不意总是最容易让应聘者暴露出自己的内心世界。应聘者在前来应聘前,一般都阅读了与面试有关的指导书籍,并且对一些常规的或很

可能问到的问题都做了很充分的准备,所以,在面试中应当问一些应聘者意想不到的问题,以了解应聘者的真实情况。因此,面试题一般不能让应试者一听就明了题意,不假思索地脱口而出一个正确答案。试题要有弦外之音、题外之意、思考之余地。

4 结构化面试操作流程的确定

4.1 遴选和培训面试人员

面试人员的遴选,要将经验丰富者选进面试队伍中。同时,对面试官的培训也是不可或缺的。各种研究和实践测试表明,经过培训的面试官无论是评分的可信度还是评分的质量,都明显比没有经过培训的考官要高。另外,结构化面试的规范性和程序性要求很高,在面试实施前必须对考官进行系统专业培训。

4.2 设计评分表

为了能公平公正客观地评价应试者的表现,面试前专家人员应该制定出合理的评分标准,考官在面试的各个阶段都会使用一些记录工具和评分表格以方便对面试者的行为和表现进行记录和分析,为遴选决策奠定基础。在结构化面试的过程中,面试考官会使用“面试记录表”对面试者的回答进行记录,每次面试结束后各考官分别填写“面试评分表”;然后记分员将各面试考官的评分表登录到“面试评分统一表”上;随后,由面试考官集体讨论该面试者在每一胜任特征上评分差距较大的项(差两个等级以上),并寻求一致性意见;接下来,根据每一考官在面试中的记录及集体讨论的意见,为每位面试者撰写“面试评价表”;以上所有的步骤完成后,就会得到“面试成绩一览表”。每位面试者都按照该流程进行评分。

4.3 结构化面试中的具体操作步骤

规范化的操作实施过程是结构化面试的重要手段之一。结构化面试的具体操作步骤可以细化成以下几个部分:(1)对所有参加面试的应聘者介绍本次面试的计划安

排、注意事项及相关纪律。(2)以抽签的方式确定考生面试先后顺序,并形成顺序记录。在面试过程中,尽量做到形式上的公平。(3)面试过程中,由专门的监考人员或考务人员依次带领应聘者进入考场,并通知下一名应聘者准备。(4)面试中,考官提问前可以先不直接提出预先设计好的面试问题,而是和应聘者聊一下无关紧要的话题以缓和考场气氛,这样可以让应试者更好地发挥出真实水平。(5)开始进行面试,用预先设计的面试题来考量面试者在各个胜任特征维度内的表现,从而取得有效的资料,预测面试者在未来工作上的可能表现。

参考文献:

- [1] 虞 炜,阳 鑫. 浅谈面试的信效度[J]. 人才开发, 2007(8):27-28.
- [2] 吴志明,张厚聚,杨立谦. 结构化面试中的评分一致性问题初探[J]. 应用心理学,1997(5):34-36.
- [3] 徐 升. 人才测评[M]. 北京:企业管理出版社,2000.
- [4] 吴从环. 结构化面试及其在领导人才素质测评中的应用[J]. 上海行政学院学报,2002(5):20-23.
- [5] 胡月星,梁 康. 现代领导人才测评[M]. 北京:国家行政学院出版社,2004.
- [6] 曾垂凯,时 勤. 结构化面试的两种模式[J]. 现代管理科学,2009(7):89-91.
- [7] 时 勤,侯彤妹. 关键事件访谈的方法[J]. 中外管理导报,2002(3):45-47.
- [8] 符益群,凌文较. 结构化面试题库是如何获得的[J]. 人力资源,2000(2):51-52.
- [9] 孙 武. 面试考官的十大“奥招”[J]. 人力资源,2005(9):46-48.
- [10] 孙 武. OAE 面试法的原理与操作[J]. 中国人力资源开发,2007(10):30-31.

(责任校对 罗 渊)