

第二节 甄选的主要方法

四、面试

(一) 面试的概念及类型

1. 面试的基本含义

(1) 面试是迄今为止在实践运用中**最广泛**的一种人员甄选方法。

(2) 所谓**面试**，实际上是在特定的时间和特定的地点，发生在面试官与被面试者之间的一个面对面的对话过程，其**目的**是通过分析被面试者的回答以及观察他们所做出的各种反应，考查求职者是否具备相关职位的任职资格条件，其中包括**知识技能、个性特点、求职动机**等。

2. 根据面试结构划分的面试类型

非结构化面试	是指在面试过程中 不存在 结构化的面试指南或必须遵循的 既定格式
	优点：自然和顺畅，逻辑关系比较清晰，更为深入的探讨 缺点：难以确保公平，难以确保都能问到，容易受个人影响
	非结构化面试的信度和效度比结构化面试的信度和效度低得多
结构化面试	又称 标准化 面试，是根据预先确定的面试内容程序评分结构等进行的面试形式
	优点：标准化程度比较高，结构严密层次强，评分模式固定，重要关键的信息不会遗漏，降低个人偏见，面试的公平性以及面试的信度效度都比较高。 缺点：没有个人发挥的余地，某些很重要的问题不便过多提问，谈话不那么顺畅和自然。
半结构化面试	介于非结构化面试和结构化面试之间的一种面试形式，可以做到面试的结构性与灵活性相 结 合。

3. 根据面试的组织形式划分的面试类型

单独面试	一对一面试，单独见面。这是一种比较常见的面试形式。
	优点：双方注意力集中，连续性逻辑性好 缺点：进展可能不顺利，一个考官难以保证准确性
系列面试	又称 顺序面试 ，根据特定顺序对同一被面试者 多轮 面试。系列面试的过程既可以是结构化的，也可以是非结构化的
	优点：确保面试结果的有效性，避免了评价误差。 缺点：人员数量较多，而且耗费的时间较长。
小组面试	是指由 一组面试官 在同一时间和同一场所，共同 对一位被面试者 进行提问、观察并作出评价的面试形式。
	优点：问题全面、深入，避免系列面试中反复回答相同问题。 缺点：被面试者感觉有压力，回答问题比较紧张或拘谨
集体面试	是指 多位被面试者 在同一时间和同一场合，共同接受面试官面对面询问的面试形式。面试官既可以是 多人 ，也可以是一个 人
	有助于考察被面试者在群体中思维方式及行为方式，从而看出人际关系能力和语言表达能力

4. 一些特殊的面试形式

(1) 压力面试	压力面试是指面试官在面试过程中 故意 制造出一种紧张气氛，对被面试者 施加一定的心理压力 ，然后观察被面试者在压力状况下的情绪变化以及所做出的反映。
----------	--

	其目的是考察被面试者在一定压力环境下是否能够妥善的调整自己的情绪，并作出正确的回答或行为反应。
(2) 电话面试和视频会议	① 电话面试 ：既可以作为一种对求职者进行初步筛选的手段，又可以作为一种能够直接作出录用决策的重要面试过程。
	② 网络视频面试 ：面试考官和被面试者可以利用即时通信软件和摄像头，实现可视化的在线语音沟通，从而使原来的电话面试变得更加形象。

【例-单选题】关于非结构化面试的说法，错误的是（ ）。

- A.非结构化面试比结构化面试的信度和效度更高
- B.非结构化面试没有固定的格式和提纲
- C.在非结构化面试中，面试官有自由发挥的余地
- D.在非结构化面试过程中，面试官可以针对被面试者自由提问

答案：A

解析：本题考查面试。结构化面试的信度和效度比非结构化面试更高，因此，本题选择A。

【例-单选题】组织根据某种特定的先后顺序，安排组织中的若干人员对同一位被面试者进行多轮面试，最后再将所有面试考官独立得出的面试结果加以汇总，从而最终得出面试结论。这种面试是（ ）。

- A.系列面试
- B.小组面试
- C.单独面试
- D.集体面试

答案：A

解析：系列面试又称顺序面试，是指组织根据某种特定的先后顺序，安排组织中的若干人员对同一位被面试者进行多轮面试，最后再将所有面试考官独立得出的面试结果加以汇总，从而最终得出面试结论。

【例-单选题】多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试官面对面的询问，这种面试称为（ ）。

- A.单独面试 B.系列面试
- C.小组面试 D.集体面试

答案：D

解析：本题考查集体面试。所谓集体面试，实际上是多位被面试者在同一时间和同一场合，共同接受面试官面对面的询问这样一种面试形式。

【例-单选题】关于压力面试的说法，错误的是（ ）。

- A.企业不应该采用压力面试
- B.压力面试可能会让求职者感受到侵犯
- C.在压力面试中，面试官可能会故意问一些令求职者感到不舒服的问题
- D.在压力面试中，气氛相对比较紧张

答案：A

解析：本题考查压力面试。A选项错误，在不需要采用压力面试时，就没有必要非采用这种做法；如果确实需要采取压力面试，也一定要让经过相关方面的特殊培训的面试考官来组织面试。

(二) 改善面试效果的主要方法

1. 采用 情境化结构面试	情境化结构面试实际上 属于结构化面试 的一种。在这种面试中，被面试者需要回答的问题并不是一些抽象的或者与未来的实际工作联系不那么紧密的问题，而是他们 将来在实际工作中很可能会遇到 的工作环境以及非常具体的工作任务、工作问题或难题。
----------------------	---

	<p>STAR 的原则：</p> <p>（Situation）即首先向被面试者描述他们可能面对的典型环境</p> <p>（Task）需要完成的主要工作任务；</p> <p>（Action）询问他们实际上采取了何种行动；</p> <p>（Result）最后让他们说明这种行动产生了怎样的结果。</p>
	<p>题目类型：</p> <p>①过去导向型，即以过去的经验为依据；②未来导向型。</p>
2. 面试前做好 充分准备	<p>安排好时间、场地和资料；</p> <p>阅读简历材料和职位说明书，准备好相关的问题</p>
3. 系统培训 面试考官	<p>一个设计合理的面试考官培训项目确实能够大大减少在传统的非结构化面试中可能出现的问题。</p>
<p>研究表明，最好的甄选方法是包括工作样本测试、高度结构化的面试以及认知能力测试在内的综合测试，这样一套测试组合的效度系数往往超过 0.60。</p>	

【例-多选题】 为了改善新员工招聘过程中的面试效果，企业可以采取的措施包括（ ）。

- A. 采取情境化结构面试
- B. 要求面试官在面试前认真阅读职位说明书
- C. 系统的对面试官进行面试技巧培训
- D. 让用人部门自行选择面试官，人力资源部门不参与面试工作
- E. 组织者在面试前做好各方面的准备工作

答案：ABCE

解析： 让用人部门自行选择面试官，人力资源部门也需要参与面试工作，故 D 选项错误。

【例-单选题】 情境化结构面试通常遵循所谓的“STAR”原则，其中 T 指的是（ ）。

- A. 行动 B. 情境
- C. 时间 D. 任务

答案：D

解析： T 是向被面试者描述需要完成的主要工作任务，选项 D 正确。S 是向被面试者描述他们可能会面对的典型情境；A 是询问被面试者实际上采取了何种行动；R 是让被面试者说明这种行动产生了怎样的结果。

【例-单选题】 “如果客户投诉你的某位下属存在工作态度问题，你会怎么做？”这种面试问题属于（ ）。

- A. 知识性问题
- B. 人格性问题
- C. 经验性问题
- D. 情境化问题

答案：D

解析： 情境化面试分为过去经验为依据和未来导向型，题干属于“假设”的情况，D 正确。

五、履历分析

含义	<p>又称资历分析或评价技术，它通过对一个人的基本背景以及学习、工作、生活经历甚至个人习惯等与工作相关的履历信息进行收集和分析，从而判断一个人对未来工作岗位的适应性以及预测其未来工作绩效、任职年限和流动性等特征的一种人才测评方法。</p>
基本假设	<p>是个人的行为具有一致性，即一个人的过去的行为是对其未来行为进行预测的最佳依据。</p>

分析对象	(1) 不仅包括一个人的基本信息、学习经历、工作经历、培训经历以及奖惩情况等静态信息； (2) 而且包括能够反映一个人的人格特质、态度、工作经验、兴趣、技能以及能力的各种相关历史事件和历史行为。
要求	第一，履历信息必须 真实 ； 第二，履历信息必须 全面 ； 第三，履历信息必须 相关 。
目前，履历分析技术的一个 最新发展 是 目标履历分析法 。与传统的履历分析试图去预测一个人的总体工作绩效不同，这种技术的目的是 预测不同的人在某些与工作相关的具体行为或兴趣方面存在的差异 。	

【例-多选题】 履历分析技术对作为分析对象的履历的要求有（ ）。

- A.履历信息必须真实 B.履历信息必须全面
C.履历信息必须相关 D.履历必须有图表
E.履历必须整洁美观

答案：ABC

解析：本题考查履历分析。履历分析技术对作为分析对象的履历有以下三个方面的要求：①履历信息必须真实；②履历信息必须全面；③履历信息必须相关。

【例-案例分析题】

最近，某公司人力资源部对员工甄选效果进行了评估，发现了一些不太理想的情况：

第一，公司很多管理人员甚至高层管理人员不重视员工甄选工作，参与面试时存在“应付差事”、“走过场”的情况，向求职者提出的问题天马行空，比较随意；

第二，有些已经录用的员工与公司文化不相匹配，例如有些人沟通能力较差，缺乏团队合作精神，无法融入集体；

第三，尽管公司在甄选过程中采用了多种测试方法，但在实际工作中却发现，一些当时测试得分较高的人，其实实际工作绩效反而不如一些测试分数相对较低的人。

人力资源部就这些情况咨询了相关专家，专家建议针对第一种情况，可以试试情景化结构面试并建立题库；针对第二种情况，可增加无领导小组讨论的方法。

根据以上资料，回答下列问题：

1.根据第一种情况描述的现象，关于该公司的招聘面试的说法，正确的是（ ）。

- A.这家公司的面试标准化程度比较高
B.这家公司的面试官可能对应聘相同职位的不同求职者提出不同的问题
C.这家公司的面试过程很容易受到面试官个人主观意志的影响
D.改善这家公司的面试效果的方法之一是对参与面试的管理者进行面试培训

答案：BCD

解析：本题考查人员甄选的面试。题干中的第一种情况“公司很多管理人员甚至高层管理人员不重视员工甄选工作”，体现了C选项。

“向求职者提出的问题天马行空，比较随意”体现了B选项。

为了改善这种情况，可以对参与面试的管理者进行面试培训，D选项正确。

2.第三种情况表明，该公司员工甄选体系的（ ）比较低。

- A.预测效度
B.构想效度
C.内部一致性信度
D.重测信度

答案：A

解析： 本题考查甄选的效度指标。预测效度所要考察的是员工被雇用之前的测试分数与其被雇用之后的实际工作绩效之间是否存在实证性联系。

3.关于无领导小组讨论的说法，正确的是（ ）。

- A.无领导小组讨论能够考察被面试者的人际沟通能力，口头表达能力和领导能力
- B.在无领导小组讨论中，每个人的地位都是平等的
- C.在无领导小组讨论中，评价者不参与讨论过程
- D.无领导小组讨论对评价者的评价技术要求比较低

答案： ABC

解析： 本题考查无领导小组讨论。无领导小组讨论对评价者的评分技术要求较高，要求必须接受过专门的观察以及评价培训，以免他们的评价结果过多地受到个人的主观意见甚至偏见的影响，因此 D 选项错误。

4.下列面试问题中，属于情境化的结构面试题目的是（ ）。

- A.请谈一谈你本人有哪些优点
- B.请谈一下你对所面试工作的认识
- C.请谈一谈你为什么希望进入本公司
- D.请你举一个例子，设定一个目标，你如何完成

答案： D

解析： 本题考查情景化结构面试。情境化结构面试的题目可以划分为两类：(1) 以过去的经验为依据，它要求被面试者回答他们在过去的工作中遇到的某种情形，以及他们当时是如何处理的。(2) 未来导向型，它要求被面试者回答，将来一旦遇到某种假设的情形，他们将会采取怎样的处理措施。

本节小结

