

## 運用「職能導向結構式面談」預測工作績效

澳洲技職教育聯盟國際合作案資深顧問 Dr. Richard Bowen

面談是百年來最廣泛使用的擇才方法之一，但我們經常選錯人。最符合工作需求的求職者與職缺擦身而過，敗給了較不適合的求職者，即使雇主於面談時千挑萬選，卻仍選到不適任者。面試官容易受偏見左右，經常依據討喜程度、性別或種族來選才。求職者也時常使用些「騙術」讓面談利於自己，例如印象管理(Impression management)，採取誇大自我成就等方式影響別人對自我形象的看法。

大家都希望確保最適任的求職者能透過面談脫穎而出，畢竟員工的職位適任性與其工作滿意度、員工參與度，乃至於生產力都呈正相關。遴選合適的求職者對求職者與雇主都是一樁美事，這是最終的期望。截至目前，多數的研究結果皆顯示，相較於非結構式面談，結構式面談更能可靠有效地預測工作績效。以下將就「職能導向結構式面談」進行介紹。

### 壹、結構與職能

「結構」通常包含「內容」與「評量」面向(見 Campion et al, 1997, cited in Levashina et al, 2014)，包含之構件如下，如欲獲得高效度的工作績效預測，則職能導向面談必須包含「結構」的各面向。

| 結構的「內容」面向  | 結構的「評量」面向  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 依據工作分析提問</li><li>● 對每位求職者提出相同的問題</li><li>● 限制提示</li><li>● 針對不同概念使用適用的題型</li><li>● 延長面談時間/增加問題</li><li>● 控制輔助訊息</li><li>● 面談後才允許求職者提問</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 為每個答案評分</li><li>● 使用錨定評定量表</li><li>● 做筆記</li><li>● 聘用多位面試官</li><li>● 用相同面試官面談所有求職者</li><li>● 不於面談前後討論求職者</li><li>● 提供面談訓練</li><li>● 利用統計預測</li></ul> |

職能的重點在於「行為」，即技能、態度、知識的應用。行為事例面談(Behavioural event interviews)的基礎概念是：過去行為能預測未來行為。求職者針對日常情況與重要情況描述幾個「簡短故事」以說明其採取的行為、思維與行動。職能導向面談(competency based interview)屬於一種行為事例面談，唯於職能導向面談中，面試官會依據該職位的關鍵職能提出行為面的問題來評量求職者。因此，職能導向面談透過詳盡的工作分析找出該工作的必要職能與職能標準，以此作為工作績效的預測基礎。傳統工作說明分析是檢視一份工作的各個要素，將從事該份工作的必要任務排序視為該份工作的定義；職能則是檢視在一份工作上表現傑出的人，將這些表現傑出者的特色與行為視為該份工作的定義。

在行為事例面談中加入該工作的職能，即成為所謂的職能導向面談，可大幅提升行為事例面談的效度與信度。舉例來說，近期一份研究(Raisova, 2012)比較行為事例面談與職能導向面談，對照兩組員工於就職後幾年的績效，結果顯示透過職能導向面談遴選出來的員工於任職第一年表現遠比另一組員工成功，在研究的三年區間內也更傾向於被留任。

## 貳、「職能導向結構式面談」運用範例

### 一、採用「STAR 提問模式」設計面談問題

一份工作的關鍵標準可能包括展現「人際理解」或「規劃與籌備」的職能。當我們透過面談去評量求職者的這些職能時，目標是從求職者身上導引出一些能證實或推翻此人具備這些職能的行為指標。詳細提問也可能導引出此人擁有這些職能的深度。「人際理解」對於直接面對客訴的前線員工可能很重要，對於遊說利益團體、想取得活動支持的 CEO 亦不可小覷。職能情境是透過角色或職位描述而取得，求職者有責任挑選跟角色描述中的職責/情境有關的行為，導引出答覆。

如欲從求職者身上導引出行為答覆，建議之一是採用「STAR 提問模式」：

- S(Situation)情況，與主題(職能)有關的情況 - 請描述您涉入的情況為何？
- T(Task)任務 - 您當時需要完成什麼任務？
- A(Action)行動 - 您當時採取哪些行動？
- R(Results)結果 - 您獲得什麼結果？

因此針對「人際理解」這個職能，合適的提問方法之一可能是：「能否請您描述您親自面對過客戶不滿意商品的一個情況？當時的情況如何？您採取哪些步驟？結果如何？」

相同地，針對「規劃與籌備」這個職能，或許能這樣提問：「在職場上，我們經常遇到必須同時處理多個要務的時候。您當時怎麼做？結果如何？」

### 二、以「行為指標」驗證職能

評量是否具備某項職能時，要尋求「行為指標」來驗證求職者對於該職能的宣稱。例如，從職能的定義開始，「規劃與籌備」的定義可能是「為自己與他人建立一套有系統的行為方案，以確保達成目標、決定優先事項，並有效地分配時間和資源」，則其行為指標可能是：

- 安排優先順序，並有適當的輕重緩急概念
- 規劃時，切合實際地預期障礙
- 追蹤活動進度直至完成，以實現既定目標
- 有效管理時間以完成需要完成的事物
- 在急迫的截止日期內有效地工作
- 必要時，修改預定行動以達預期效果
- 訂定計畫時，有適當且切合實際的時間觀念

- 將目標轉換為一系列可行的活動
- 制定各種系統來安排工作流程以確保品質、精確度和準時產出

### 三、為職能評分

通常會針對每個職能提出 2-3 個問題，最好於提出每個問題之後立即為每位求職者評分，並且使用評分指標搭配職能內涵。有不同方式可以為職能評分，方法之一是由評分委員們預先為答覆決定正面與負面的指標。例如，針對「規劃與籌備」，有一個關鍵的職能內涵面向是「具備抗壓性」，則其正面與負面指標可能是：

| 正面指標  | 負面指標  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 對問題展現正面的處理方法</li> <li>● 對情況考量更廣泛的需求</li> <li>● 知道自己的限制</li> <li>● 能夠妥協</li> <li>● 必要時能夠尋求援助</li> <li>● 採用有效的策略去面對壓力</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 將挑戰視為問題</li> <li>● 未能順利獨自處理該情況</li> <li>● 採用不適當的策略去面對壓力</li> </ul> |

接著依據求職者答覆符合負面與正面指標的程度去給分。以上述表格為例，以下為其評分表範例：

| 評分 | 說明    | 定義                               |
|----|-------|----------------------------------|
| 0  | 無證據   | 沒有證據                             |
| 1  | 不佳    | 幾乎沒有正面指標的證據<br>多數是負面指標，且具決定性     |
| 2  | 部分憂心  | 正面指標數量有限<br>許多負面指標，其中一個(含)以上具決定性 |
| 3  | 令人滿意  | 令人滿意地展現正面指標<br>有些負面指標，但不具決定性     |
| 4  | 很好至傑出 | 強烈展現正面指標                         |

當求職者不完全符合職能時，有時能使用適當的提示。例如，求職者可能正在回答「描述一個您處理壓力的例子」的實際情況，但忘記討論他們在事件發生當下與之後如何管理壓力，面試官能進一步提問以提示，如：「您當時如何處理壓力？」這讓求職者有機會完整描述其行為。但請注意，提示這個技巧應該謹慎且公正地使用，因為有些證據顯示提示可能導致面談偏見。

## 參、建議

徵才面談這個研究領域既活躍又複雜，以上僅提出部分考量面向作為範例。然而，有關職能導向面談的落實，茲提出一些重要建議：

- 在面談中使用職能模式之前，先請組織內表現卓越的員工答覆，加以驗證。
- 使用職能導向面談時，必須搭配適當的面談結構。內容與評量皆應採用結構式 - 但請留意哪些結構面向有最高的面談效度與最易於實施。
- 可考慮在行為事例面談中使用一些情境問題輔助，例如提出兩難的問題，要求受試者擇一。
- 為獲得最佳成果，整體的人力資源管理方法皆應參考採用職能。職能標準除了能用來進行徵才與遴選，也能用來進行績效評量、專業發展/培訓、薪資等。

### 【參考資料】

- ◆ Levahina, et al (2014), 結構式徵才面談 (The Structured Employment Interview), 人事心理學 (Personnel Psychology), 67, 241-293
- ◆ Macan (2009), 徵才面談 (The employment Interview), 人力資源管理評論 (Human Resource Management Review), 19, 203-218
- ◆ Raisova (2012), 職能導向面談與行為事例面談的有效性比較 (The comparison between the effectiveness of the competency based interview and the behavioural event interview), 人力資源管理與人機工程學 (Human Resources Management & Ergonomics), VI, 52-63

### 【作者簡介】

Richard Bowen 博士現職是澳洲技職教育聯盟國際合作案資深顧問(International Program Director, TAFE Directors Australia) · 於 2016 年借調在台灣工作 · 負責推動澳洲技職教育聯盟與勞動力發展署雙邊職能國際合作與諮詢。Bowen 博士對提倡訓練不遺餘力，堅信發揮最佳技能是勞動生產力的關鍵。