**正式反馈提高结构化面试的信效度**

 结构化面试由于其相对较高的信度与效度，被各类企事业单位广泛应用于人员招聘与选拔过程中。面试官在评价应聘者时存在个体差异，直接表现为宽大效应或严格效应，这对雇佣决策提出了严峻挑战。本文分析了正式反馈对提高结构化面试有效性的积极作用，提出了优化结构化面试的对策与建议。 近些年来，人员测评在新员工甄选中发挥越来越大的作用，测评的科学性与实用性得到更多的关注。结构化面试是根据对职位的分析，确定面试的测评要素，在每一个测评的维度上预先编制好面试题目并制定相应的评分标准；面试过程遵照一种客观的评价程序，对被试者的表现进行数量化的分析；给出一种客观的评价标准，不同的评价者使用相同的评价尺度，以保证判断的公平合理性。 已有研究表明，结构化面试的效度仅次于评价中心，高于工作抽样、能力测验、个性测验等方法。在人才选聘面试结束后，面试官（评分者）之间对候选人的打分千差万别，往往导致合并的分数无法使用。如何使结构化面试中面试官的评分更加有效，成为员工甄选过程中面临的现实问题。**一、结构化面试的信度与效度** 结构化面试强调面试内容与工作相关、面试流程标准化、评分结构化。结构化面试中，面试官的评分直接决定了最终的录用结果。结构化面试依靠面试官专业、准确的评分来实现，关键在于克服面试官评分的随意性与主观性。 结构化面试信度是指不同的面试官（评分者）面试同一个被试得出结论的一致性程度。面试信度低，意味着面试官评分一致性低，面试结果就不可靠。结构化面试的信度包括两个方面：一是面试要素内部信度，是指面试测评要素之间的一致性；二是评分者间的信度，即评分者之间评分的一致性。 结构化面试的效度是指面试测量的准确性，即面试所测评到的结果与所考察内容的相符程度。结构化面试的效度一般采用预测效度，即面试结果能否预测应聘者未来实际工作绩效水平。总体来看，结构化面试平均效度系数是非结构化面试的两倍，提高面试效度最好的方法是提高结构化程度。**二、结构化面试信度与效度的影响因素** 结构化面试是一种表现性评价方式，其评价结果的信度是进行有效推论和决策的前提。在结构化面试中通常由多个面试官进行打分，而面试官之间评价的不一致是影响评价结果应用的重要因素。尽管可以通过明晰评分细则、优化结构化面试题目等方式予以控制，但是评分者之间的不一致性难以避免。 面试信度与效度存在情景特异性与考官特异性。结构化面试误差主要来源包括：面试题目有效性、面试评委培训、评分维度设定、面试实施环节等。其中由于面试官带来的评分误差主要包括：与我相似效应、对比效应、第一印象偏差、晕轮效应、刻板印象、顺序效应等，其结果是个别考官的评分偏高或者偏低于其他面试官的评分。当评价的结果高于应聘者的实际得分时称为宽大效应，低于应聘者实际得分时称为严格效应。结构化面试的效度与信度提高措施包括以下四项： 一是关注面试内容，标准化信息获取内容、提高面试结构化程度与提问的一致性、提问限制与工作内容相关等；二是重视考官的培训，通过培训使考官了解可能的评分误差，降低实际操作中的各种误差；三是极小化各组中同一专业面试官的数量，以及极小化各组中面试官数量与每组平均面试官数量之间的差异；四是采用先进的统计方法来剥离结构化面试中的各种误差，获得真实分数。随着统计分析方法的发展，尽管可以利用较为先进的Rasch模型分析误差的具体来源，但是这种专业技术显然目前并不适用于大多数的人力资源管理从业人员。**三、正式反馈对结构化面试信效度的积极作用** 面试官评价的不一致性一直以来是影响结构化面试信度、效度的重要因素，直接表现为评价结果中的宽大效应与严格效应。尽管大家都强调面试官培训的积极作用，但是对于培训的具体做法却缺乏深入的思考。反馈是进行面试官培训的有效方式之一，对绩效考核评价不一致性的研究，为解决结构化面试评分者不一致性问题提供了一个重要思路，即合理运用正式反馈来提高面试官评分的一致性程度，进而提高结构化面试的信度与效度。 正式反馈，也被称为对比反馈，即提供给个体有关过去行为的信息，具体包括基于参照对象的相似信息，能够用来进行对比的信息。正式反馈可以发生在个体层面，也可以发生在团队层面。正式反馈对个体的意图与动机产生重要影响，能够降低缺勤行为、防止绩效的降低。结构化面试中对面试官评分的正式反馈包括参照信号与传感器信号两种，前者主要是将其他面试官评分、所有面试官评分均值反馈给目标面试官；后者是在多次面试评价中，将目标面试官自己多次评价得分均值反馈给他自己。 分配偏差，即宽大效应和严格效应。分配效应主要是评价者对评价内容的具体一点特别重视，忽略了评价内容的整体性。宽大效应是指面试官普遍给应聘者高于其实际表现的评价得分，在统计上体现为均值高于中位数。严格效应是指面试官普遍给应聘者更低的分数，统计检验方式为该面试官对应聘者的评价平均分显著小于其他面试官的评分。 严格效应产生的原因在于：一是面试官担心雇用一个较差的员工；二是相比于绩效评价中的严格效应，结构化面试中的严格效应更加常见，因为面试官不用给应聘者反馈，给了应聘者低分以后也不用担心人际关系恶化。被具有宽大效应的面试官评价的应聘者相比于其他人更具有优势，因为应聘者获得了比自己实际得分高的评价。 根据控制理论，有关行为的反馈信息能够作为一个传感器信号，个体会将该信号与参照对象进行比较。当自我与参照对象的信息对比后，个体会通过改变自己的行为或者改变参照物降低不一致感。当面试官将自己的评分与其他面试官评分均值、全体面试官评分均值相比较时，社会比较中的自我提升动机会促使个体修正自己的评价，以获得与群体、他人、自己相一致的评价。这种改变包括改变个体的评价均值、评分的方差以及面试官之间评分一致性。 首先，正式反馈会提高自己评分的波动性，宽大效应与严格效应都是非主动系统评价误差，评价者的评分误差是非意识性行为，正式反馈将非意识性行为放大。在获得正式反馈后，之前存在宽大效应或者严格效应的评分者会将评价内容的聚焦点从点转移到面。例如，宽大效应的评分者只关注结构化面试中10个评分要素的一个方面，在获得正式反馈后，会在更多要素方面进行有意改变。换言之，评价者会主动改变之前无意识的评价倾向，如宽大效应者会在之后的评价中降低最低得分，而严格效应评价者会提高最高得分。即便是中间评价者在对高分与低分评价者均值对比后也会扩大打分的波动区间。 其次，正式反馈会提高面试官之间评价的一致性。这比较容易理解，宽大效应评分者会在与他人评分均值、团队成员评分均值对比后，在日后的评价中压低自己的评分，而严格效应评分者会有意提高评分，最终是评分者之间的评分差异减小，评分的尺度变得更加统一。 再次，正式反馈不是对所有面试官评价误差改进都有效，而是面试官的责任意识起到重要作用。社会比较后面试官的行为是否真的改变，受到面试官责任意识的影响，当面试官觉得自己要对评价的结果负责或者本次招聘甄选的结果会对组织产生重要影响时，上述行为改变更容易实现。责任感对容易犯宽大效应的评价者行为改变更有效，因为宽大效应增大了雇用错误员工的可能性。最后，连续多次正式反馈对评分者行为改变的影响大于近期单次正式反馈。控制理论强调长时间的PDCA循环有助于个体将环境信息与反馈信息融入到个体的行为习惯中，进而有效对未来的环境与信息进行有效解读。例如，如果员工连续得到上级给出的消极反馈，在日后的工作中，他们更倾向于给自己设定较低的工作目标。类似的，正式反馈的连续反馈更有助于改善面试官日后的评价行为。**四、管理启示与实践建议**第一，正式反馈能够提高评价者自己评分的变化，降低评分者之间的评分变化。在每次结构化面试完成后，人力资源专业人员应该将面试官的评分（自我均值、他人评分与团队均值）反馈给每个面试官，让每个面试官了解自己的评价倾向，帮助他们改善行为。第二，要持续地进行正式反馈，而不仅是上次评价得分的反馈。各种评价误差很多都是非意识行为，单次的反馈效果对个体行为改变的影响有限。这启示人力资源管理人员应该做好平时结构化面试数据的积累，分析每个面试官评价准确性的趋势并及时反馈给每个面试官。第三，加强面试官的责任性感知，促进正式反馈对面试官行为改变的积极影响。已有的研究也发现，面试官被告知最后会核查他们评分结果与专家评分的一致性，不如考核他们在面试过程中记录的全面性、准确性以及是否遵循评分参照标准，即程序问责比结果问责更有效。