

行为面试在招聘中的运用

◎李碧嫦

如果再给你一次机会，你还会再招这个人吗？

做了好多年的招聘工作，这个问题常常会在我的脑子里回荡，坦白的说，和大多数的面试官一样，并非所有我们招聘的人员我们都能非常有信心的说“是的，即使再给我一次机会，我一样会招聘他加入公司，因为他非常合适，也非常优秀”。招聘工作中难免会有失误，有些时候自己也会踩一些“坑”，但最重要的是，踩过的坑要记得填平，这样下次就不会再踩了。

记得有一次，公司需要招聘一个管理岗位的人员，因为上一任走的比较急，工作进度也比较赶，公司急需尽快补员。经过一轮海选简历，电话邀约，初试，最终候选人 A 君进入了我们的视线。经过多轮面试，A 君被录用，成为公司的一员。我们松了口气，以为找到了合适的人员，但没想到，试用期不满 2 个月 A 君就被用人部门“退货”。退货的理由是工作能力一般，项目统筹能力太差。招聘的人员被“退货”，只能重新招聘。但我们也反思这次招聘失败的原因，经过分析主要有两个原因一是招聘心切，没有找到更多候选人做更全面的对比，另一方面是行为面试运用的不够。接下来的招聘，我们除了通过寻找更多的招聘渠道物色候选人外，也开始在面试中大量使用行为面试。又经过一番努力和多番对比，最终我们录用了 B 君，B 君不但顺利过了试用期的考核，还因为各方面表现优异，入职公司不满一年就得到了晋升。B 君的这次招聘，就是当别人问我：如果再给你一次机会，你还会再招这个人吗？我的回答是非常肯定的那种。

那究竟什么是行为面试，为什么行为面试能大大提升招聘的效果呢？结合此次《快速成为合格面试官》课程学习及工作经验，做如下分享。

行为面试法是一种特殊结构化面试，对面试问题进行提前设置，通过要求应聘者对象描述其过去某个工作或者生活经历的具体情况来了解面试对象各方面素质特征的方法。行为面试法的基本假设是：一个人过去的行为可以预测这个人

将来的行为。通过对所收集信息的对比分析，可以发现优秀人才普遍具备而一般人员普遍缺乏的个人素质即资质，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如责任心、资源整合能力、风险意识、开拓进取的精神等等。行为面试法可以较全面、深入地了解应聘者，从而获得一般面试方式难以达到的效果。

行为面试中最常用到的技巧是 STAR 原则，也可以理解为行为面试的四个步骤，分别是：

“S” 是 situation 情景，也就是这件事情发生的背景是什么？

“T” 是 target 目标，也就是你们希望达成一个什么样的目标？

“A” 是 action 行动，也就是在达成目标的过程中，你们采取了什么具体的行动，你在中间担任的是什么样的角色？

“R” 是 result 结果，也就是最后结果如何？

除以上问题外，还可以外加如通过这件事情，给你最大的启发是什么，或者你认为成功或失败的原因是什么等等。

恰当的使用行为面试，能让招聘起到事半功倍的效果，当然也不是说只要用了行为面试就一定能确保招聘成功，中间还需要配合使用测试、背景调查等方式，以尽量减少招聘风险。招聘工作表面上看起来是一件很简单，没什么技术含量的工作，但如果要做到比较高的招聘成功率、及提高人员留任率和员工为企业创造价值的贡献率的话，就需要招聘人员不断修炼，在实践中不断学习，总结经验，方可做到比较理想的效果。