

招募時，應徵者數量與廣度對甄選者 行為的影響

龍紫君 *

摘要

企業招募與甄選是兩個連續的過程。近年來，企業招募越來越重視應徵者群的多元化，但是在甄選中，大部分的學者仍舊聚焦在如何能在一定數量下的應徵者中，找到最好或最適合的員工(Newman & Lyon, 2009)，只有少數的人開始注意甄選中的不利衝擊(adverse impact)。本研究透過實驗法，探討應徵者數量與應徵者群的廣度改變對甄選者行為的影響。80位受試者隨機分配在2×2的實驗因子設計的4組中的一組。自變數分別是應徵者人數多寡(40人或80人)與應徵者群廣度(高或低)。依變數則有第一位被選擇的應徵者位置、選出的候選人數、決策的時間，以及甄選的條件。結果顯示，應徵者數量對受試者的選出的候選人數、決策時間與甄選的條件數的影響皆達到顯著水準，只有對選出第一位應徵者的位置未達到顯著水準。甄選者不會因改變了應徵者群的廣度，而改變了第一位被接受的應徵者的位置、選出的候選人數、決策時間，與甄選的條件。在Newman與Lyon(2009)的研究中，建議招募要定向，在本研究中，則建議甄選也要定向，才能達到企業人才多元化的目標。

* 玄奘大學企業管理學系助理教授



The Effect of Diversity and Number of Applicants in Recruitments for Selectors' Behaviours

Tzyy-Jiun LUNG *

Abstract

Organizational recruitment and selection were two successive processes. Recently, in recruitment, it is more than more focused on the diversity of applicants (Newman & Lyon, 2009), but however, the most of researchers in selection still study how to get the best or the fittest employee for an enterprise, just few ones pay attention to the problem of adverse impact. Our study is to understand the effect of diversity and number of applicants in recruitment objectives for selectors' behaviors. Subjects were randomly assigned to one of four cells of a 2 × 2 factorial design. The two qualitative factors were the diversity of applicants (high or low) and quantity of applicants (40 or 80 applicants). The dependant variables were included the first stop, the number of candidates, the decision time and selection criteria. The results showed that the number of applicants affected the number of applicants accepted and selection criteria and decision time, but however that the diversity of applicants affected nothing. In our research, we suggest that it is not only to be targeted in recruitment, but also, it need to be targeted in selection, for diversity of employees in organization.

Keywords: Recruitment, selection, quantity of applicants, diversity of applicants and selectors' behaviors

* Assistant professor-International business Department in Hsuan Chuang University



壹、緒論

招募與甄選是兩個連續的過程。招募之後，即是甄選。招募主要是為吸引與確認潛在的員工(Barber, 1998)，甄選則為了是在那些被吸引來的應徵者中，找出最適合的新員工。甄選和招募一樣，都是企業人力資源中重要的工作之一。從1940年代起，有許多學者陸陸續續發表有關的招募與甄選的研究論文，不過他們都只是針對甄選或招募中的一個現象做探討，很少人討論甄選與招募之間的關係。然而隨著時代的變遷，人們對招募的思維改了，招募的目標與流程也變得更複雜了，因此我們有必要再次檢視是招募與甄選之間的關係。在本研究中，主要探討了解應徵者數量與應徵者群的廣度對甄選者行為的影響。所謂的應甄者群的廣度，指的是在應徵某工作群體當中，應徵者們的種族、年齡、性別、知識、價值觀、態度與人格特質等等的多元化程度，至於應徵者的數量，指的就是在應徵某工作群體中，足以讓甄試者找到適合的新員工的數量。

事實上，企業會期望大量招募應徵者與招募不同特質的應徵者，主要是有兩個期待：第一個期待，是存在已久的期待。企業招募就是希望經由蒐集大量的應徵者資料，找出擁有高效率/效能，且與企業文化相近的人(例如，Nelson, 1997)。第二個期待，是近年來才有的期待。近年來，一些學者認為企業擁有不同特質與背景的工作人員，可以增加企業創新能力與提高服務品質。因此，企業希望透過招募與甄選方式，來增加公司的多元化(例如，De Drue & West, 2001; Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003)。但是問題是，招募人員經過不同的管道，吸引不同特質與數量的應徵者來應徵企業的工作，甄選者在甄選過程中將會如何回應前者的努力呢?如果依舊是保留原來(為尋找工作效率與效能極大化)的作法，那麼招募多元化的應徵者的作法，也就只是徒勞。

在本研究中，有下列六個需回答問題：第一、是否可甄選數量越多，甄選者越能從中找到越多他要找的工作人員？第二、是否可甄選的應徵者廣度越大，甄選者越容易找到他想找的工作者？第三、甄選時間是否會受到應徵者的數量和廣度不同，而不同？第四、甄選者是否會因應徵者的廣度與數量不同，而延遲決定？第五、甄選者選擇應徵者的條件是否因數量與廣度不同而改變？第六、提出對多元化甄選的建議。

為了能找到上述問題的答案，本研究採取了模擬實驗法的方式來蒐集資料。



利用模擬實驗法，可以觀察到一些使用問卷調查無法觀察到的甄試者行為。在介紹實驗方法與結果之前，我們將先從已改變的企業招募目標與流程談起，然後再介紹正在改變的甄試研究焦點，最後在假設應徵者的數量與廣度對甄選者行為的影響。

貳、文獻探討

一、已改變的企業招募目標與流程

在過去，企業招募的目標主要是為了找到足夠數量的應徵者，讓甄選者可以從中選擇出適合的新進員工來(Wanous, 1992)。但隨者時代的變遷，企業對招募的期待越來越多，也越來越複雜。除上述說的應徵者數量外，也要考慮聘僱後新工作者的行為與態度，以及法律上的工作平等和身心障礙權益保障等等問題(請參考，就業服務法、原住民工作保障法和身心障礙者權益保障法中的規定)。對Newman 和 Lyon(2009)來說。企業招募注意到應徵者多元化的問題，就代表了企業聘雇流程與目標已經改變了。

在2000年時，Breugh和Starke，透過綜合整理Barber (1998), Breugh (1992) 和 Rynes (1991)對招募的看法與意見，建立了一個企業招募流程的模型(請參考，圖1)：

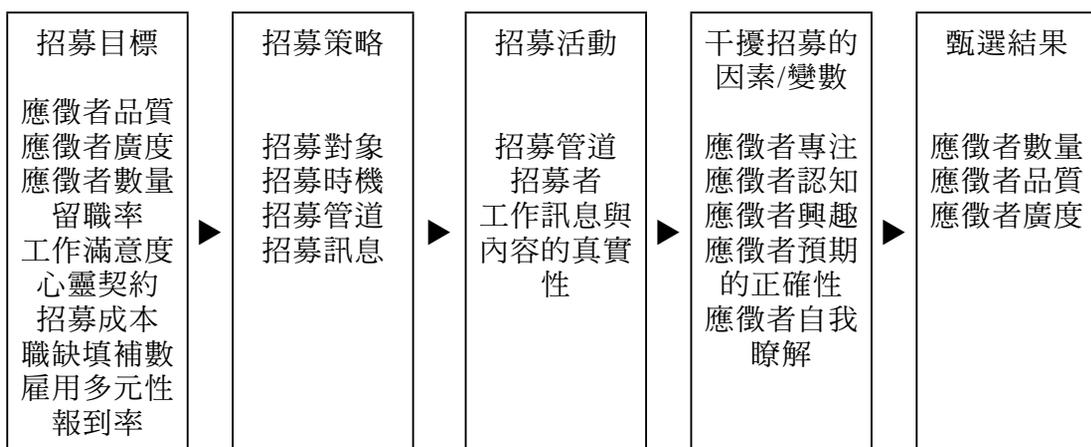


圖1：Breugh 和 Starke招募過程

資料來源: Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So



many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, p.408.

在模型中，企業招募流程包含招募目標、招募策略、招募活動，干擾招募的因素和變數，與招募結果。招募的目標是招募中，首要建立的項目。目標如果建立不清楚會影響到招募的策略(Rynes & Barber, 1990)。招募的策略如果也沒有訂立好的話，就會直接造成招募活動進行不順利，結果不好。

根據Breugh 和 Starke想法，招募的目標應含有，招募品質、招募廣度、招募數量、新的工作者對工作的滿意度、新的工作者的績效、心理契約、新的工作者在企業第一年的留職率、招募成本、需填補的人數、雇用多元性、職缺填補速度與報到率等十項。後七項主要是雇用後新進員工的行為與態度和企業的需求所衍生出來所形成的目標，至於前三項則是與招募策略、活動與結果有關係密切的目標。在Breugh 和 Starke的招募流程圖中，可以看出他們的招募目標比以往考慮的更多。此外，他們還舉出會影響招募結果的變數與干擾源。

對Breugh 和 Starke來說，招募過程中的重頭戲仍是招募活動。招募活動雖然與雇用後有關，不過其最主要關注的焦點是放在招募的結果上，亦即是如何增加應徵者人數？如何改善應徵者品質？以及如何增加應徵者的廣度？目前，招募的管道有很多，例如網路招募、校園徵才、報章雜誌徵才、員工推薦與毛遂自薦等等。不過，研究顯示，透過企業員工介紹的應徵者品質會優於其他的管道(Ullman,1966)；經由不同的管道可招募到應徵者族群是不相同(Barber, 1998)；不同招募者會給予不同的招募訊息與訊息的正確性，根據Breugh (1992)的研究，未來的同事與上司會比其他他人給於更詳盡的資訊，此外，不同的招募者所給的訊息會產生不同公信力，對於吸引應徵者會產生不同的影響力。所以，招募時，根據目標，招募者可以讓應徵者變得多元或同質化、品質高或低、數量多或寡。

二、 正在改變中的甄試研究焦點

對Newman 與 Lyon (2009)來說，在PsycINFO database中，雖然多數的研究仍著重的是應徵者的能力與其人格特質是否符合企業需求，不過，有一些學者似乎慢慢的開始關心差別待遇(disparate)與不利衝擊(adverse impact)的議題。所謂不利衝擊，指的是有些僱用的規定看似中性客觀，但實施之後，對被保護的族群類別卻產生不利的衝擊。這是在雇用多元化員工時，所面臨到的最大問題。在美



國，研究不利衝擊研究論文多半是以種族問題為主(De Corte, Lievens & Sackett, 2007; Ployhart & Holtz, 2008)。在臺灣，雖然沒有太多的少數民族問題，但卻有性別、年齡與殘障弱勢團體的歧視問題。一些中高年齡失業後，常常不是因為知識不足，技術不好，而找不要工作做，很多時候，是因為他們是中高年齡，老闆怕不好調教，給的薪水不夠多。至於弱勢團體，就更別說了，常常被拒在門外，他們找不到他們想找的工作，只能做大眾心目中認為他們能做的事(如，視障的人，大家都認為他們只能做按摩的工作；肢障的人，只能賣彩券)。因此，了解甄試者的行為，減少不利衝擊的影響，對因性別、年齡或其他問題之關係找不到工作的人，能找到工作，這才是最終目的。

目前，在減少不利衝擊影響的研究中，有些學者提出減少不利衝擊影響的策略，另一些學者則是嘗試檢驗甄試過程與方法，找出影響不利衝擊的原因。Murphy, 在1986年時，曾經建議使用多層次方式甄選，但是利用這種方式甄選時，需要提出有關拒絕的詳細作法，這是很難做到的事(McFarland, & Kriska, 2000)。在1997年時，Schmitt, Rogers, Chan, Sheppard 和 Jennings曾探討在甄選中增加多種預測指標，結果發現可以減少不利衝擊的問題。在2007年，De Corte, Lieven 和 Sackett曾探究如何在減少不利擊與追求最好的員工間取得平衡，他們的建議重新設計新的、低不利衝擊，但卻可區辨應徵者能力的測驗。在2010年時，Ng和Sears，檢視多種甄選中區辨應徵者的測驗，結果發現認知測驗，亦即是區辨應徵者知識、能力與技術績效的測驗，最容易產生不利衝擊，人格測驗則是最公平的測驗方式。因為人格測驗可在不同種族、宗教、年齡與性別中，鑑別出不同的人格特質，而認知測驗往往會受到文化、階層與其它因素所影響，造成不公平，因此他們建議多使用人格測驗，少用認知測驗。值得注意的是，在這些研究中，雖然甄試者慢慢地注意到不利衝擊與甄選工具之間的關係，但是甄試者仍不放棄希望辨識應徵者的工作能力。在面對這種同時需要考慮到需要甄選出有效能/效率的工作人員，與雇用多元化的兩難下，想要直接改變甄選的方法似乎面臨了極大的挑戰。或許，一步步慢慢地研究甄選者如何面對招募多元化與甄選極大化的情況下之行為，才能找到改變甄選流程的契機。

三、應徵者的數量與廣度可能對甄選者行為的影響

對許多學者來說，甄選，是一種資料處理的過程(Motowidlo, 1986; North-



craft, Neale, & Huber, 1988)，或是一種次序性決策(sequential decision-making)。當甄選者收到一份應徵者的資料，就閱讀一份資料、然後比對資料是否事先訂定的標準符合，再來決定應徵者是否需要保留。在資料處理的過程中，我們都相信蒐集越多的資料，越能找到好的工作人員，因此我們著重的是應徵者的數量(Fielder & Kareev, 2006)。不過隨著對招募的過程與目標的改變，對影響招募因素更加瞭解，我們都知道可藉由不同招募管道、資訊與招募者，蒐集多元化應徵者資料。既然招募的目標與流程都已經改變，那麼甄選的過程、方法，與甄選者的甄選行為也必須改變。

目前，有關招募的目標與流程的改變對甄選者行為的影響研究非常少，多數的論文多侷限在改變甄選的測驗與流程。在1990年，Huber, Northcraft 和 Neale，曾透過模擬實驗的方法了解不同的填補職缺人數和決策策略對甄選的影響，結果發現決策策略影響接收的候選人數、接受的門檻，與決策的時間。填補職缺人數對同步(simultaneous)決策策略產生影響力，但對依序(sequential)決策卻不會有任何影響。在1997年，Chan 與Schmitt，藉由模擬實驗方式，探討以錄影帶為主和紙筆方法分辨來自次群體工作的應徵者的能力與社會知覺的差異，結果發現以錄影帶分辨次群體工作能力與社會知覺比較會產生不利衝擊。關於想要了解甄試者如何面對甄選多元化與甄選極大化的問題，雖然在PsycINFO中找不到太多直接相關的實證研究結果，不過有許多學者都認為增加應徵者群的廣度，會改變甄選者決策(Murphy, Osten, & Myers, 1995; Ryan et al., 1998)。在2007年，DeCorte, Lievens 和 Sachett 發現，定向招募(targeted recruiting)會影響甄選比率本研究將以資料處理過程理論作為研究基礎，並假設，第一、可甄選的應徵者數量越多，甄選者越能從中找到越多他要找的工作人員；第二、可甄選的應徵者廣度越大，甄選者越容易找到他想找的工作者；第三、甄選決策時間會受到應徵者的數量和廣度不同而影響；第四、甄選者會因應徵者數量與廣度不同，改變決策的位置；第五、甄選者會因應徵者的廣度與數量增加，改變他的甄選條件。

在數學中，曾有人利用電腦模擬方式，探討秘書問題(secretary problem)中，最理想的停止甄選的位置。根據Seale與Rapoport (2000)的研究，他們探討應徵者數量對甄選者對接受數量、最理想的接受位置與拒絕數。Seale 與Rapoport以40位、80位，與120位應徵者作為甄選群體，不過，他們並沒有研究應徵者群(applicant pool)多元化會給甄選者帶來什麼樣的影響。



參、實驗方法

本研究以模擬實驗的方法來進行。以下將介紹實驗設計、實驗工具、實驗程序、實驗對象與結果分析方法。

一、實驗設計

受試者是隨機的隨意被分配在 2×2 的實驗因子設計的4組中的一組。他們事先都不知道要做什麼樣的工作。實驗情境是由兩個實驗因子交叉形成的。它們分別是應徵者人數多寡(40人與80人)與來應徵的人們廣度(高與低)所組成。關於應徵者廣度高的一組中，有住在離公司很遠的地方的應徵者，有所學的都與公司要求的相差很遠的應甄者，有男性的應甄者，也有年紀超過四十歲的應徵者。相對於廣度高的那組，廣度低的那組中，都住在離公司很近的地方，所學的都與公司要求的類似，性別以女性為主，年齡都在20到35歲間。在Seale 與Rapoport的研究中，他們只對應徵者數量與甄選者行為間關係有興趣。但隨著招募的目標與流程的改變，我們不得不研究應徵者廣度增加是否影響甄選者的行為？

在Seale 與Rapoport的研究中，他們研究受試者三種行為：最理想的停止行為、被選擇出的候選人數，以及連續非候選人數。所謂的最理想的停止行為，就是受試者拒絕前 $r-1$ 的應徵者，然後接受下一個應徵者。被選出的候選人數顧名思義就是只計算受試者的所選出的候選人數，而且這個數字會等於或大於某數。至於連續非候選人數，就是受試者在接受第一位候選人前所被拒絕的應徵者的數量。在Huber, Northcraft 與 Neale的研究中，他們主要是研究被接受的應徵者數量與決策的時間。本研究將要探究受試者決策的時間、第一個被接受的應徵者位置、候選人數量、甄選者的甄選條件。

以第一個被接受的應徵者位置作為本研究其中一個依變數，其主要是希望了解受試者是否會因應徵者數量與廣度不同，而延後決策行為。

二、實驗工具

本研究所使用的甄選訊息與應徵者資料都不是憑空捏造的。它們都是取自台灣著名人力銀行網站104、1111與yes123中的資料。甄選的訊息主要是修改自104



網站，它是一篇有招募珠寶公司秘書的廣告。在廣告中，它載明了公司資料(名稱、地址與電話)、需要招募的職務名稱(主管秘書)、人數(1名)、職務說明、工作條限制(學歷、科系、工作經驗、語言條件、擅長的工具與其他重要的需求)與應徵方式。本研究將公司資料剔除，只保留其它與工作內容與工作者特質的訊息。詳情，請參考附件一。

本研究，讓甄試者在甄選前閱讀此篇訊息，主要是希望他們能對甄選的職務形成一個很明確的表徵(representation)。透過此項表象，甄選者將可以做出最明智與最好的決策。此外，根據本篇甄選訊息，甄試者可以在實驗後更清楚地告訴研究者他們的理由與方法。這種的作法可讓研究者蒐集的資料不止只有受試者(外顯)的選擇數量，還有(內在)的心理想法與偏好。在Seale 與 Rapoport研究中，他們並沒有交待他們是如何要求受試者選擇，受試者又憑藉著由什麼理由去選擇，或許知道了受試者選擇的理由，我們就會很清楚知道受試者為何只選擇這些應徵者的原因。

關於各組受試者所需要閱讀的應徵者資料，研究者首先將在網路上刊登希望應徵秘書工作人的履歷載下，然後將它們一一分類。本研究的分類方式主要是根據應徵者的住家地址、學歷、科系、性別、年齡與語文程度。在分類完後，將80名居住在北部、年齡介於20到35歲、畢業於商管學系、英文程度是中上以上的程度，與性別為女性的資料抽出，成為廣度低×數量80人組所需要閱讀的資料，其次再將80名與招募廣告媒合的應徵者資料對半分，成為廣度低×數量40人組所需要閱讀的資料；至於廣度高×數量80人組的應徵資料則是不限於上述限制。其中，有更多年紀超過35歲、家住在中南部、非畢業於商管學院、語文程度不好與男性的應徵者；關於廣度高×數量40人組的資料，也和應徵者廣度低×40人一樣，是由廣度高×數量80人組中的資料折半。在本研究中，所有的應徵者資料的順序都是隨機的，並不是刻意安排的。應徵者資料內容的呈現方式與項目如附件二中的例子。應徵者資料中，無照片，亦無名字。

本研究將應徵者數量設計為40與80，除根據在Seale 與 Rapoport研究的數量外，我們也在實驗開始前，透過郵寄方式詢問過123家企業的人資人員在甄選秘書時會閱讀幾份的履歷，以貼近現實狀況。回收的問卷結果發現，有34.1%的人閱讀了50封以下的履歷；26.8%的人閱讀了51至100封；18.7%的人閱讀了101至150封；5.7%的人讀了151至200封的履歷；3.3%的人閱讀了201至250封；3.3%的



人閱讀了251至300封；0.8%的人閱讀了301至350封；0.8%的人閱讀了351至400封；1.6%的人閱讀了401至450封；2.4%的人閱讀了451至500封；2.4%的人閱讀了551至600封。根據調查的結果發現，在甄選時，人資人員閱讀的履歷數量並沒有我們想像的多，他們閱讀的履歷數量大致上與Seale 與 Rapoport研究的數量相符。

本研究以秘書為甄選的目標工作，主要是因為秘書是一種非常常見的工作，而且管理學院的學生畢業出來，有很多人會以秘書這份工作，作為開始，大家對工作內容也非常熟悉。不過，從事秘書這份工作的人在一般大眾的眼裡，都需要年輕貌美女性，因此它是一份具有性別與年齡歧視的工作。

三、 實驗程序

每位受試者首先會收到一份事先準備好的甄選訊息，並且告知他們我們的實驗目的是為了瞭解甄選的行為。在受試者閱讀完後甄選資料後，我們會將他們任意地安排在四組實驗組中的其中一組。拿出預先準備好的應徵者的資料拿出，請他們詳細閱讀，請他們選他們自認為符合招募廣告所需要的秘書人選出來。在受試者選擇前，我們會告知，甄選資料與應徵者的資料都是真的，請他們仔細閱讀；受試者選出的人數沒有限制，時間沒有限制，只要找出適合的就好。

研究者在實驗當中會根據觀察，紀錄第一位被接受的應徵者位置、受試者使用的時間、與選出來的人數。此外最後，在實驗結束完後，也會詢問受者篩選的方式與條件。

四、 研究對象

80位玄奘大學管理學院的學生。男生有32人；女生有48人。他們平日都有工作。部份的人是在白天工作，另一部份的人則是在晚上工作。他們都上過人力資源的課或是有甄選人員的經驗。

五、 分析方法

本研究的資料都是透過SPSS12.0版套裝軟體來分析的。研究結果包含了有，受試者使用的時間、甄選出的人數、與甄選者的條件數量等一的依變數。首先，



以平均數與變異數來呈現各組的實驗後的結果；再來會根據ANOVA 2×2驗證各個假設是否為真。

肆、研究結果與討論

表1主要是呈現本研究中所有依變項的平均數與標準差。其中包括，第一個被接受的應徵者的位置、選出的候選人數量、決策時間和甄選者條件數之統計結果：

表 1: 各個自變數的結果:平均數、變異數

	應徵者廣度	應徵者數量 (N)	
		N=40	N=80
低	第一個被接受的應徵者位置	3.6 (2.85)	3 (2.75)
	選出的候選人人數	12.5 (6.53)	17.05 (11.467)
	決策時間	10.5 (5.16)	15.15 (9.13)
	甄選者的決策條件數	4.7 (1.34)	4.15 (1.14)
高	第一個被接受的應徵者位置	2.85 (3.22)	2.75 (3.96)
	選出被接受的應徵者人數	10.85 (4.64)	18.15 (9.12)
	決策時間	9.15 (4.68)	18 (17.58)
	甄選者決策條件數	3.6 (1.23)	3.9 (1.6)

表2則是呈現受試者選出的選擇出的候選人人數、決策時間與條件數，經過2×2的變異數分析後的之結果：



表2: 以受試者第一個被接受的應徵者位置、選出的候選人數、決策時間與甄選的條件數作為依變數的2x2變異數分析結果

依變數	source	Df	MS	F	p
第一個被接受的 應徵者位置					
應徵者數量		1	2.45	.232	.632
應徵者廣度		1	5.00	.473	.494
數量×廣度		1	1.25	.118	.732
選出的候選人數					
應徵者數量		1	702.113	10.066	.002**
應徵者廣度		1	1.512	.022	.883
數量×廣度		1	37.812	.542	.463
決策時間					
應徵者數量		1	911.25	8.272	.005**
應徵者廣度		1	11.25	.102	.75
數量×廣度		1	88.2	.802	.374
甄選的條件數					
應徵者數量		1	9.113	5.117	.027*
應徵者廣度		1	.312	.175	.676
數量×廣度		1	3.613	2.028	.158

註: * : $p < .05$; ** : $p < .01$

表2中來看，應徵者的數量明顯會影響候選人數、決策時間與條件數。以下將根據假設依次分析討論：

在假設一中，我們假設可甄選的應甄者人數增加，甄選者越能從中，找到越多他要的工作人數。研究結果，經統計檢測後，與假設相符合($F < 1, 76 > = 10.066$, $p < .01$)。

在假設二中，我們相信可甄選廣度越大，甄選者越能找到他想找的工作者。結果顯示應徵者廣度對甄選者選擇出的候選人數並沒有明顯影響($F < 1, 76 > = .022$, $p = .883$)。本結果與假設不符合。

假設三中，假設甄試時，甄試者會因應徵者數量與廣度不同，而受到影響。結果顯示只有部分的結果受到驗證。應徵者數明顯影響到甄試者決策時間($F < 1, 76 > = 8.272$, $p < .01$)，但應徵者廣度對甄試者決策時間的影響並不顯著



($F<1,76>=.102, p=.75$)。因此假設只有部分被驗證。

假設四中，我們相信應徵者的數量與廣度會影響選出第一個候選人的位置。結果發現應徵者的數量與廣度對選出第一個候選人的位置沒有顯著影響。看來，本研究中，甄選者的甄選方式，只是考慮該應徵者是否符合標準，並不會因應徵者廣度與數量增加而改變。

在假設五中，我們假設應徵者數量與廣度會影響甄試者的甄選條件，但是結果顯示，只有應徵者數量對甄試者所訂的甄試條件有顯著影響($F<1,76>=5.117, p<.05$)，應徵者的廣度對甄試者鎖定的甄試條件不會有明顯影響($F<1,76>=.175, p=.676$)。

從上述的結果看來，廣度對第一位接受應徵者、候選人數、決策時間與甄選條件完全不會產生影響。這結果與學者們的想法不同。對學者來說，改變招募就會改變甄選，然而在我們的結果中，招募可以增加應徵者多元化，但並不會改變甄試者行為。試問，究竟應徵者群的廣度對甄選者來說，代表了什麼意義？甄試者是否看到了應徵者廣度了嗎？本研究還有甄試者所用甄試的條件項目之差異，未做檢測。

在甄選者的甄選條件中，可分為兩種：一種是關於工作能力；另一種是有關工作者的基本資料。設定工作能力的條件，主要是根據工作內容所訂定的，其主要是為了找最有能力最適合的員工。設定工作者的基本資料，都不是工作內容中所規定的他們都是甄選者額外加入的。經過分析，受試者所設定的有關工作能力的條件包含了有工作知識與技能、經歷、語文程度、電腦、證照、溝通能力與駕照等。至於有關工作者的基本資料，性別、居住地、婚姻狀況、年齡、身材、畢業學校與科系等。從表3中，發現有24位試者們將應徵者的年齡設為甄選的條件；有17位受試者將畢業科系設為條件；有11位將畢業學校是為甄選條件；有7位將居住地設為條件；有4位將婚姻狀況設為甄選條件，與各1位受試者將性別與身材設為甄試條件。

表3：受試者們所關注的應徵者基本資料與統計人次

	性別	年齡	居住地	婚姻	身材	學校	科系
廣度低(人次)	0	14	2	4	1	5	8
廣度高(人次)	1	10	5	0	0	6	9
總數(人次)	1	24	7	4	1	11	17



在研究不利衝擊論文中，所談論的多半以種族、年齡、性別、婚姻狀況與身材歧視的問題。表3中呈現，應甄者群的廣度增加後，受試者對應徵者對年齡、婚姻狀況與身材要求下降了，只有性別要求增加了。經統計驗證，顯著水準僅達到 $.2(x^2=4.87, df=3)$ 。

根據決策理論，決策目標是事先預定的。在甄選時，甄試者根據預定的目標來閱讀應徵者資料，然後組織、儲存與整合資料，最後做決策。在本研究中，只有探討改變應徵者群的數量與廣度，預定的目標並沒有改。如果預定的目標沒有改變，應徵者群的廣度對甄選者來說，意義可能並不大，甄選者只會選擇符合目標的應徵者，他不會查覺到應徵者群的廣度是否有增加、他們需要甄選與公司多元化的員工。在Newman 與 Lyon (2009)研究中，他們亟力建議如果招募要多元化，就需要定向招募(targeted recruiting)，在本研究中，則是認為如果真得要甄選出多元化的員工出來，就需要定向甄選(targeted selecting)。

伍、研究結論與建議

企業招募與甄選是一連串密不可分的過程。招募之後，即是甄選。在以往的研究中，總是將它們分開來個別探討。但是隨著對招募知識增加，對招募想法的改變。有學者開始慢慢的注意到他們兩者之間的關係。在本研究中，我們利用資料處理的理論，來探討應徵者的數量與應徵者群的廣度對甄選者行為的影響。結果發現應徵者的數量會影響甄選者選出的候選人數、決策的時間與甄選的條件。至於應徵者群的廣度卻不會影響甄選者行為。這與其他學者所發現出來的結果的不同。在本研究中，建議要讓企業員工多元化，不只是在招募時，需要刻意改變方法、過程與思維，在甄選時，也需轉變以往只專注應徵者的工作能力與技能、進而多關心他的多樣化的人生經驗、興趣、人格或工作態度，這樣將可助企業創新與進步。未來的研究中，我們也是朝向如何讓企業多元化與減少徵選中的不利衝擊的路前進。



參考文獻

- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405-434.
- Chan, D., & Schmitt, N. (1997). Video-based versus paper-and-pencil method of assessment in Situational Judgment Tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 143-159.
- De Corte, W., Lievens, F., and Sackett, P. R. (2007). Combining predictors to achieve optimal trade-offs between selection quality and adverse impact. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1380-1393.
- De Drue, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- Fiedler, K., & Kareev, Y. (2006). Does decision quality (always) increase with the size of information samples? Some vicissitudes in applying the law of large numbers. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 32, 883-903.
- Huber, V. L., Northcraft, G. B., & Neale, M.A. (1990). Effects of decision strategy and number of openings on employment selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45: 276-284.
- Jackson, S. E., Joshi, A., and Erhardt, N. L. (2003). Recent research on teams and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.
- McFarland, L.A., & Kriska, S.D. (2000). Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85), 163-179.
- Motowidlo, S. 1986. Information processing in personnel decisions. In Rowland, K. and Ferris, G. (eds.) *Research in Personnel/Human Resource Management*, 4. Greenwich, CT: JAI.
- Murphy, K.R. (1986). When your top choice turns you down: Effects of rejected offers on the utility of selection tests. *Psychological Bulletin*, 99, 133-138.
- Murphy, K. R., Osten, K., and Myors, B. (1995). Modeling the effects of banding in personnel selection. *Personnel Psychology*. 48 61-83.
- Nelson, J.B. (1997). The boundaryless organization: Implications for job analysis, recruitment, and selection. *Human resource planning*, 20. 39-49
- Newman, D. A., & Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94, 298-317.
- Ng, E.S.W. & Sears, G.J. (2010), "The effect of adverse impact in selection practices on organizational diversity: A field study" . *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1454-1471
- Northcraft, G., Neale, M.A., & Huber, V.L. (1988). The effects of cognitive bias and social influence on human resource management decisions. In G. Ferris & K Rowland (eds.) *Research in Personnel and Human Resource*



- Management*, 6, 157-190. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ployhart, R. E., & Holtz, B. C. (2008). Enhancing diversity through staffing: Strategies for reducing adverse impact. *Personnel Psychology*, 61, 153-172.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15: 286-310.
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organization psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ryan, A.M., Ployhart, R.E., & Friedel, L.A. (1998). Using personality testing to reduce adverse impact: A cautionary note. *Journal of Applied Psychology*, 83, 298-307.
- Schmitt, N., Rogers, W., Chan, D., Sheppard, L., & Jennings D. (1997). Adverse impact and predictor efficiency of various predictor combinations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 719-730
- Seale, D. A. & Rapoport, A. (2000). Optimal stopping behavior with relative ranks: The secretary problem with unknown population size. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13: 391-411.
- Ullman, J. C. 1966. Employee referrals: A prime tool for recruiting workers. *Personnel*, 43: 30-35.
- Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers* (2nd ed.). MA: Addison-Wesley Publishing.



附件一：甄選工作內容與工作條件限制的介紹

ABC實業有限公司 徵求：主管秘書 (1 人)	
工作內容說明：	
【職務說明】	<ol style="list-style-type: none"> 1.負責主管工作行程之規劃安排，並隨行陪同。 2.整理簽核文件及發送，並負責追蹤執行狀況，隨時掌控進度。 3.負責行政事務流程之溝通、整合及規劃。 4.協助專案推動與時程控管。 5.一般文書資料處理工作。 6.維護、更新、管理各類文件檔案（如：合約、書目資料、活動文件）和資料庫系統。 7.完成工作時程表，管理行事曆，並負責會議協調與安排。 8.負責費用預估、控管及報表製作。
【上班地點】	台北市中正區
工作者的特質：	
【學歷】	大學
【科系】	一般商業學類、企業管理相關
【工作經驗】	3年以上
【語文條件】	英文 -- 聽 /精通、說 /精通、讀 /精通、寫 /精通
【擅長工具】	電腦／網路類：Apple、Windows 7、Excel、Internet Explorer、Outlook、PowerPoint、Word
【工作技能】	人事／行政／法務：文件收發與檔案管理、文書處理／排版能力、行政事務處理、報表彙整與管理、電話接聽與人員接待事項、文件或資料輸入建檔處理、文件檔案資料處理、轉換及整合工作、管理行事曆與會議協調安排
【其它特質】	<ol style="list-style-type: none"> 1、具備特質：細心、耐心、配合度及執行力 2、精通英語(聽說讀寫) 3、熟OFFICE文書作業系統、中\英打 4、需能配合公司加班，態度積極，溝通能力強，具抗壓力及責任感並能獨立作業 5、具精品珠寶相關行業工作經驗佳。



附件二：應徵者資料的呈現方式與項目

王小姐

居住地：台北市-大安區

最高學歷：德明科技大學 / 國際貿易相關

年齡：66年次 / 34歲

身高體重：160公分 / 47公斤

持有駕照：輕型機車、普通小型車

女 / 已婚

工作經歷：累計工作經驗9-10年。廣告行銷人員 5-6年

語文能力：中文(聽：精通 / 說：精通 / 讀：精通 / 寫：精通)、英文(聽：略懂 / 說：略懂 / 讀：略懂 / 寫：略懂)、台語：很好

才能專長：電腦專長：Word、PowerPoint、Excel、Outlook、PhotoShop、中文打字50~75工作技能：文件收發與檔案管理、文書處理／排版能力、行政事務處理、報表彙整與管理、電話接聽與人員接待事項、文件或資料輸入建檔處理、文件檔案資料處理、轉換及整合工作、零用金管理、管理行事曆與會議協調安排、人員招募面試技巧、執行日常招募業務、人員培訓、激勵、輔導與管理、顧客關係管理、公關活動規劃與執行、辦理檔案調出、收回、催還、整理及上架、輸入資料與原始文件檔案比對審核、賣場/門市商圈經營、賣場/門市營運計畫與管理、客訴案件處理、客戶情報蒐集、櫃檯門市接待與需求服務、產品介紹及解說銷售、產品進銷存統計分析、客戶資料更新維護、業務或通路開發、業績目標分配與績效達成、廣告業務銷售能力。

