

專題

有效的甄選方法

陳彰儀·張裕隆 主編

工業革命後, 社會紛紛成立許多公、民營組織來大量製造產品與提供各種服務, 因此每個組織都需要招募大量的員工, 以達成它們的目標。近幾十年來組織所面臨的競爭越來越激烈, 過去的許多研究又顯示優良員工的績效往往是差勁員工的兩、三倍, 因此如何選擇稱職的員工成為組織非常關切的問題, 也是工業與組織心理學最重視的課題之一。

在 1910 年間, 被許多人稱為工業心理學之父的 Hugo Münsterberg 就開始了甄選電車駕駛員的研究, 可說是工業心理學之先驅研究。其後, 員工甄選的課題持續被少數學者探討。一直到 1964 年, 美國通過民權法案 (Civil Rights Act) 的 Title VII, 強調不能因為個人的性別、膚色、宗教信仰等因素在甄選等功能上有任何歧視, 各組織為了避免被應徵者控告有不當的甄選, 因而大量聘用工業心理學家來探討增進甄選效度的許多課題, 包括甄選工具的開發與效度研究的推展等, 使美國甄選的實務與研究有相當豐碩的成果。

對照於美國在甄選方面的發展狀況, 台灣的實務與研究情況究竟如何? 筆者有一次為一群相當具有代表性的人力資源工作者上「招募與甄選」課, 曾請其寫下他們一般進行招募與甄選的步驟, 大多數寫下的流程是「登廣告, 根據履歷表初步篩選, 有必要時考專業考試, 然後透過面試來決定錄用與否。」整個過程似乎都沒有涉及什麼甄選的專業知識, 期間沒有進行工作分析, 因而無法很客觀地瞭解工作內容與所需的條件, 也就無法講究如何評量這些特質、如何加權、及如何組合許多不同的評量工具或方法來作決定, 從這些粗略的過程, 可見台灣許多企業在甄選實務上離專業理想程度還有一大段距離。

在研究部份, 台灣的企業管理研究所已成立數十年, 研究所的數量也一直增加, 但有關員工甄選的研究還是相當稀少, 本刊因此特別推出這個專題, 以介紹目前與甄選方法有關的幾個研究。傳統的甄選方法有許多種, 例如心理測驗、專業考試、履歷表、面試、身體檢查等。除了這些傳統的方法, 國外近年來也發展了許多新的甄選工具。本專題的四篇論文, 就是幾個較新的

甄選方法應用在台灣的探索性研究。第一篇是陳彰儀、張裕隆、王榮春、李文銓的〈應用傳記式問卷預測駐派大陸員工之外派適應〉。傳記式問卷是根據履歷表與自傳的概念而形成，它的基本假設在於過去的經驗是未來表現的最好預測指標，本研究探討外派大陸的員工要具備哪些特性才能適應良好？這些特性可以根據員工過去哪些行為來預測？這個研究的發現再次呼應前人的研究結果，傳記式問卷這種相當經濟的工具其效果確實不錯。其他三篇是張裕隆教授與其研究生的研究成果，主要針對組織內主管的甄選，第一篇是張裕隆的〈管理才能測驗發展及信效度分析研究〉，本研究根據 Yukl (1987) 的「管理行為綜合分類模式」為理論基礎架構，以晤談、初步調查，發展出「管理才能心理測驗」，然後經過驗證分析得到甄選初階主管與高階主管最有預測力的不同向度，此研究結果對主管甄選相當有參考價值。第二篇為李俊明、張裕隆的〈以同儕提名法在團體活動中評鑑初階、中階主管人員之應用分析研究〉，本研究針對主管發展出一套「同儕提名法」甄選工具，即由應徵者相互評量的一種程序，結果顯示此方法之信度、效度都不錯。同儕提名法屬於經濟又方便的甄選方法，既然其信、效度都不錯，這個工具實在值得推廣。第三篇為張裕隆、劉岡憬的〈360 度回饋與傳統上司評鑑對領導效能預測力之比較〉，本研究在於探討 360 度回饋的信度與效度，以及其與傳統上司評鑑在預測領導效能上是否有顯著差異？結果顯示，「360 度回饋問卷」之信度與效度都頗高，且其比傳統上司評鑑在預測領導效能上，可以解釋更多的效標變異量。

這四個研究，可以提供實務者四種不同的新甄選工具：傳記式問卷、管理才能心理測驗、同儕提名法，及 360 度回饋問卷以供參考，也希望從四個研究當中引發更多人投入甄選領域的研究，使此領域未來在華人社會有更大的發展，研究品質也能日益提昇，使心理學的學術界與實務界有更多的結合。（撰稿人：陳彰儀，政治大學心理系教授及本刊編輯委員）