

员工招聘中的知觉归因偏差及规避策略

李晓玲

(西南科技大学经济管理学院, 四川 绵阳 621000)

摘要: 员工招聘是企业将具有一定素质和能力的应聘者吸引并选拔到企业空缺职位上的持续不断的过程。员工招聘对企业和求职者都起着至关重要的作用,能帮助企业招到所需要的人才,使求职者找到理想的工作。员工招聘是招聘人员与应聘者之间知觉互动的过程,在此过程中,招聘方和应聘者常常会产生知觉归因上的偏差。这些偏差的存在会使招聘效果降低,有可能导致企业选择不合适的人员,求职者找不到自己理想的岗位。为有效规避员工招聘中存在的知觉归因偏差,对招聘方而言,应通过多种方法对应聘者进行认知和判断,制定客观统一的评价标准,从不同的信息源获得信息,了解知觉对象不同时期的信息,并采用理性和系统的方法对应聘者进行分析判断;而对于求职者而言,则应注重信息收集,加强对自身的了解和定位,对自己进行恰当的包装,并作好事后工作。

关键词: 员工招聘; 知觉; 归因; 偏差

中图分类号: F240

文献标识码: A

文章编号: 1007-8266(2008)09-0071-04

员工招聘是企业根据人力资源规划及工作分析数量和质量的要求,将与企业发展目标、价值观及业务需要相一致且具有一定素质和能力的应聘者吸引并选拔到企业空缺职位上的持续不断的过程。企业经营规模的扩大、经营结构的调整、人力资源数量和结构的变化等都需要招进新的员工。在知识经济时代,企业之间的竞争主要表现为人才的竞争,谁拥有优秀的人才谁就有机会获得竞争的优势地位。同时,员工招聘对求职者实现自己的职业理想也起着很重要的作用。

一、员工招聘的作用

美国知名管理学者托马斯·彼得斯说过:“企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。”《左传·襄公二十九年》中说道:“吾闻君子务在择人。”意思是君子务必致力于选择好的人才。我国汉代王符在《潜夫论·实贡》中说:“十步

之间,必有茂草;十室之邑,必有俊士。”寓意世有人才,关键是发现与知晓。^[1]用人的第一步是相人、选人,也就是员工招聘。员工招聘的作用主要体现在以下几个方面:

1. 企业的生存和发展需要不断补充新生力量

在竞争激烈的市场经济中,企业要不断推陈出新,才能在竞争中立于不败之地,但如果没有高素质的员工队伍和科学合理的人事安排,企业将很难做到这一点,甚至面临被淘汰的后果。一个企业只有不断补充新生力量,招聘到企业所需的人才,并实现企业内部人力资源的合理配置,才能在人力资源方面为企业的生存和发展提供可靠保障。

2. 合理的员工招聘能够减少人员流动,降低企业成本

成本是企业生命之源,成本的高低是影响企业市场竞争力强弱的一个关键因素。人力资源管理活动的任务之一就是尽可能地降低人工成

本。而频繁的人员流动将给企业带来很大的成本支出,包括人员获取成本、培养开发成本、离职成本等。合理的员工招聘将合适的人选拔到合适的岗位上去工作,使人才能够胜任工作并从中获得满足感,从而提高其对企业的忠诚度,降低员工流动率。

3. 招聘过程也是树立企业形象的过程

招聘过程是企业代表与应聘者直接互动的过程,在这一过程中,招聘人员的工作能力及行为表现、招聘过程中对企业的介绍、散发的材料、面试小组的组成情况、面试程序、招聘结果等都将作为应聘者评价企业的依据。招聘过程客观、公开、公正、公平,招聘人员对应聘者真诚、友好、尊重、诚信,将有助于企业树立良好的形象,从而吸引更多优秀人才前来应聘。^[2]

4. 招聘活动的成功将有利于提高企业管理效率

招聘是企业人力资源工作的基础,如果这项工作做得好,将为后续的

员工管理工作创造良好的条件,使管理活动更多地投入到如何使好员工变得更好,而非改造不称职员工上,从而有助于提高管理效率。^[3]

5. 招聘活动可以帮助求职者找到适合自己的工作岗位

招聘过程是信息双向交流的过程,企业通过对应聘者的认知判断,挑选到所需要的人才;求职者通过对企业、工作岗位及其他应聘者的了解,找到能更好地体现自身价值、帮助自己实现事业发展目标的企业及工作岗位,使自己的人生理想得以实现。

二、员工招聘中的知觉归因偏差

知觉是指人对某个对象(如人、事物、环境等)的信息加以分析进而对其形成某种认识和判断的心理过程。归因是指人们探究某件事情发生的原因,归因过程就是确定某个行为或事件主要由内部或外部因素所导致,对某件事情的归因可能会影响对其根本特征判断。^[4]员工招聘是招聘人员与应聘者之间知觉互动的过程,在这一过程中,招聘方和应聘者常常会产生知觉归因上的偏差。

1. 招聘人员经常出现的知觉归因偏差

从知觉归因的角度看,企业员工招聘的过程如图1所示。

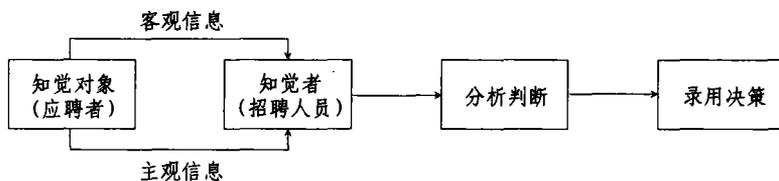


图1 企业员工招聘的过程

首先,知觉者(招聘人员)要关注知觉对象(应聘者)的有关信息,这些信息包括客观信息(如简历中有关学历和工作经历的信息、笔试信息、测试信息等)和主观信息(主要是面试中获得的信息);然后,知觉者将这些信息

与企业的招聘要求结合起来进行分析判断;最后,知觉者作出录用决策。在招聘过程中,知觉者经常会出现如下一些知觉归因偏差:

(1) 定型效应,也称刻板印象。是指根据某人所在的群体特征来判断该个体,即所谓“近朱者赤”。^[5]如企业欲招聘一名销售人员去开辟一个新的市场,希望这名销售人员具有吃苦耐劳、进取心强、工作努力、善于应对不利环境等特质。而企业之前聘用过的有学校足球队经历的学生表现得很出色,于是招聘人员可能会特意关注求职者中是否有人参加过学校足球队。然而,现实中不同的人可以有相同的兴趣爱好,而兴趣爱好相同的人却不一定有相同的特质,正如并非所有喜欢音乐的人都活泼开朗一样。

(2) 晕轮效应,也称“哈罗效应”。是一种以点概面的思维方式,即以他人某一方面的特征为基础,形成对该人的总体印象。^[6]如一个应聘者在面试中表现出了很强的语言表达能力,招聘人员就认为他人际交往能力、组织协调能、公关能力等也很强,从而将其招进企业从事人力资源管理方面的工作,但事实可能并非如此。晕轮效应就像一个光环遮住了可以帮助知觉者(招聘人员)形成对应聘者完整准确印象的其他信息特征,就像有句老话所说的那样,“情人眼里出西施”,当然也可能是“厌恶和尚恨及袈裟”。

(3) 对比效益。是指当人们对某个对象进行认知评价时,由于其他对象的存在而影响了对该对象的真实评价。^[7]如在招聘面试过程中,排在前面的几位求职者面试效果都不太理想,后面的这位求职者只要比前面几

位稍微好一点点,招聘人员就很有可能对他形成比实际情况高的评价;反过来,如果前面几位表现得很出色,后面这位只要稍逊一筹,就很有可能形成比实际情况低的评价。

(4) 投射效应。是指将自己的特点归因到其他人身上的倾向。投射使人们倾向于按照自己的想法来知觉他人,而不是按照被观察对象的真实情况进行知觉。^[8]如一个销售部经理去招聘销售员,有位求职者从简历上看表现一般,面试中表现得很普通,经理觉得这个人可以放弃了。但由于面试时间还没到,经理出于礼貌,随便问到:“你有什么爱好?”应聘者回答说喜欢旅游。恰好这位经理年轻时也酷爱旅游,就让小伙子谈谈他的旅游经历。小伙子侃侃地谈起他在上大学期间曾徒步、骑自行车到过中国的很多地方。这时,小伙子在经理眼中的形象立刻发生了变化,越看越像年轻的自己。考虑到搞销售工作正是需要这种走南闯北、见多识广的人,于是决定录用这位求职者。

(5) 首因效应。是指当人们对某个对象进行知觉时,第一印象具有重要影响。^[9]如招聘中,有的求职者简历制作得很精美,一下子就吸引住了招聘人员的眼球,给招聘人员留下了良好的第一印象。求职者在面试中穿着得体、落落大方、面带微笑,也会给招聘人员留下深刻的第一印象,有利于招聘人员在后面的评估中给其打出较高的分数。

(6) 选择性知觉。是指观察者会依据自己的兴趣、背景、经验和态度选取观察对象的一部分信息进行认识和判断,形成结论。^[10]如面对众多求职者投递的五花八门的简历,招聘者经常采用“快速阅读”的方式,只看自己感兴趣的信息,对其他内容不予理会,从而把自认为不符合条件的大部分简历剔除掉了。当然,这样可以提高招聘效率,但同时也可能会因为信息的失真、不全面而与优秀人才失之交臂。

(7) 近因效应。是指人们有时会根据最近、最新的信息来对某个人或

事物进行认知和判断。^[11]如有两个应聘者，他们的学习经历和面试中的表现相差无几，面试后招聘人员难以决策。这时其中一位应聘者给招聘人员打来了电话。电话中，这位应聘者首先对招聘人员表示感谢，然后再次表达对企业及工作岗位的浓厚兴趣和期望，之后又对面试中回答得不完善的问题进一步加以解释。于是，招聘人员就很有可能因为应聘者的这一举动而决定录用他。

(8) 偏松或偏紧倾向。在员工招聘中，有的招聘人员过于严厉，对所有应聘者的评价都较低；有的招聘人员又过于宽松，对所有应聘者的评价都偏高。这种倾向会导致评价机制歪曲，使不同招聘人员的评价结果没有可比性，影响招聘效果。

(9) 基本归因错误。是指将他人的行为归因于内部因素而非外部因素的倾向性。^[12]如招聘企业约定的面试时间是上午九点，但有的应聘者没有在约定时间赶到，招聘人员很可能推断这人办事不认真、做事拖沓，而不是猜想是否因为外在因素（如交通堵塞、生病等）导致了这一行为。

2. 求职者经常出现的知觉归因偏差

从知觉归因的角度看，求职者求职的过程如图 2 所示。

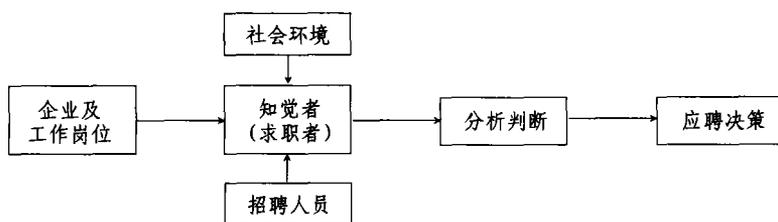


图 2 求职者求职的过程

求职者首先要关注相关企业、工作岗位、社会环境、招聘人员等方面的信息；然后根据自己的情况对这些信息加以分析；最后作出是否应聘的决策。在这个过程中也会产生一些知觉归因偏差：

(1) 社会环境知觉偏差。广告设

计专业的应届毕业生李某，一心想在专业上有所成就。他带着花费很多时间精心制作的广告设计作品到多家广告公司求职，却一次次被拒之门外。其原因在于广告业的整体就业环境发生了变化。前些年随着我国经济的发展，企业为提升自己的竞争力，加大了广告宣传力度，对广告专业人才的需求大增，为适应需要，各高校不断增设广告专业或扩招广告专业学生，结果毕业生人数逐年增加，使得近两年该专业的就业压力不断增大。小李在求职过程中没有认识到这一点，仅仅考虑了自己的专业志向。而他的一些同学就充分认识到了整个就业环境的变化，利用自己的专长，在房地产公司、咨询公司、媒体代理公司等企业的广告部或市场部找到了满意的工作。

(2) 自我服务偏见。指人们总是将好的结果归功于内因而将失败归咎于他人或环境。^[13]如有的求职者多次应聘屡遭失败，但他不从自身去寻找原因，不认为是自己目标定位太高、企业选择不准或能力有限，而是怨天尤人，认为招聘企业没有认识到自己的价值或就业环境不好。

(3) 自我知觉偏差。有位药学硕士毕业生，到一家跨国医药公司去应聘推销员，简历递交之后，信心满满地在家等候面试通知，结果是简历未通

过。他非常想不通，自己专业功底深，英语听说能力强，怎么却落选了。他找到人力资源部经理询问原因，人力资源部经理回答他说：“您很优秀，但我们这次提供的职位并不适合您。我们这次招聘的是级别较低的职位，适合本科毕业生。”这位求职者就是因为对

自己的知觉和定位产生了偏差，导致应聘失败。

三、员工招聘中知觉归因偏差的规避策略

从上述可知，员工招聘中不论是招聘方还是求职者都存在或多或少的知觉归因上的偏差，如果不采取有效措施加以规避，将导致企业选错人，求职者找不到自己理想的岗位。

1. 招聘方的规避策略

(1) 利用多种方法对应聘者进行认知和判断。当我们需要对某个人、某一事物或环境进行知觉判断或对某种现象进行原因分析时，所掌握的相关信息越多，就越能了解事情的全貌，提高知觉的准确性。^[14]如招聘中，可以通过审阅简历，了解应聘者个人的基本情况、学历和专业培训情况以及工作经历等方面的信息；通过笔试，了解应聘者对一般知识及专业知识的掌握情况和能力；通过面试，判断应聘者的业务知识水平、工作经验、运用知识分析问题的能力、思维敏捷性、语言表达能力；通过应聘者在面试中的行为举止，了解应聘者的外表、气质、风度、情绪稳定性、对应聘职位的态度以及应变能力；通过技能测试，了解应聘者的特殊操作技能；通过心理测试，了解应聘者的个性心理特征。

(2) 制定客观统一的评价标准。选用尽可能客观的指标，并在所有应聘者面试完成之后再行统一评价，从而在一定程度上降低对比效应的负面影响。为克服偏松或偏紧倾向，必须对招聘人员进行统一培训，使其增进沟通，掌握统一的评价指标，并运用交叉评估的方法。

(3) 从不同的信息源获取信息。不同的知觉者由于其兴趣、经验、价值观、个性、态度、能力等方面的不同，可能对同一知觉对象产生不同的认知和判断，从而出现知觉上的偏差。为避免这种情况的发生，可以从多个信息源（知觉者）获取信息，并将这些信息综合起来加以分析，最后形成对知觉对

象的判断。譬如,招聘中我们要从应聘者所在学校老师、同学那里了解他的学习情况;要从应聘者曾经工作、实习过的单位上下级、同事那里了解他的工作经历;还要从不同的招聘人员那里获得对他的评价信息。这样可减少对应聘者判断上的偏差,提高招聘的准确性。

(4)了解知觉对象不同时期的信息。事物都是发展变化的,一个知觉对象的过去和现在,并不能说明他的未来。在招聘中,不仅要了解应聘者现在的状况,还要了解他的过去,了解他的成长经历,这样才能更好地推断他未来的发展潜力。

(5)采用理性和系统的方法对应聘者进行分析判断。招聘人员不仅需要充分掌握应聘者的信息,还要运用正确的方法对应聘者进行分析,才能作出正确的判断。^[15]其一,就是要注重事情的真实性,不要让个人的情感和偏好影响思考和判断,即要对应聘者进行理性的分析;其二,就是要注重事实之间的关联性,不偏重于局部某个角度、来源和时点的信息,系统考虑各种信息之间的关联性,对应聘者作出系统、全面的评价。

2. 求职者的规避策略

(1)注重信息收集。收集各方面的信息,并对这些信息进行分析判断,这是求职者首先要做的事。一是收集

社会、经济、科技方面的信息,因为社会、经济、科技的发展状况对企业的经营范围、经营方向、经营模式都会产生影响,进而影响整个社会的就业形势;二是了解企业及工作岗位信息,以便找到适合自己的工作;三是了解招聘人员的兴趣、爱好、个性、价值观、动机等,尽量减少由于招聘人员知觉归因上的偏差而给自己带来的负面影响。

(2)了解定位自己。求职者除要对以上知觉对象进行感知外,还应对自己有充分的认知。如自己的人生理想是什么?真正的需要是什么?有何个性、兴趣、爱好?适合从事什么样的职业?同其他竞争对手相比,有哪些优势和劣势?有哪些特长?曾经取得的成绩有哪些?有什么样的职业规划?能够胜任什么样的职位。了解并认识自我,找准自己在社会、组织中的位置,不仅能提高应聘成功的概率,对自己未来的职业发展也大有裨益。

(3)恰当包装自己。找工作其实就是在推销自己,像产品的推销一样,包装是必不可少的环节。一是简历的包装。简历制作得要精美、醒目,容易引起人的注意;简历内容要简洁、突出重点,避免因内容冗长而被招聘人员剔除出去。二是面试形象的包装。穿着得体、落落大方、精神抖擞地参加面试,给人留下良好的第一印象,使面试有一个好的开端;面试中适度的幽默

和微笑,用温和的眼神注视对方,用恰当的肢体语言体现自己的兴趣和倾向,也会给人留下良好的印象。

(4)作好事后工作。一是招聘结束后,无论结果如何,都当面或通过电话、邮件等对招聘人员表示感谢,并就招聘中存在的一些问题进一步加以陈述,以给招聘人员留下较深的印象;二是总结招聘的经验教训,并合理归因,明确失败是由内因还是外因引起的,以便对自己的知觉判断进行调整,为不断提高自身的能力、修养,为以后的应聘做好充分的准备。

参考文献:

- [1]吕英,刘俊杰.谈我国中小企业的人员招聘[J].科技经济市场,2007(9):59.
- [2],[3]王丹.人力资源管理实务[M].北京:清华大学出版社,2006:80-81.
- [4],[7],[9],[11],[12],[13],[14],[15]陈国权.组织行为学[M].北京:清华大学出版社,2006:37-48.
- [5],[10]斯蒂芬·P·罗宾斯.组织行为学[M].孙健敏,李原译.北京:中国人民大学出版社,2005:142-144.
- [6],[8]苏勇,何智美.现代组织行为学[M].北京:清华大学出版社,2007:54-56.

[作者简介]李晓玲(1959-),女,四川省遂宁市人,西南科技大学经济管理学院副教授,主要研究方向为企业人力资源管理。

责任编辑:陈静

On the Perceived Attribution Bias and Circumvent Strategy in the Staff Recruitment

LI Xiao-ling

(Southwest University of Science and Technology, Mianyang, Sichuan621000, China)

Abstract: Staff recruitment is a continuing progress that the enterprises attract and select high quality employees to empty positions. Staff recruitment is very important for enterprises and employees, it can help the enterprises find the staff they need and help the employees find ideal jobs. Staff recruitment is a progress that the recruiters and employees perceive each other. In the progress, the recruiters and employees often have perceived attribution bias. The existence of bias will lower the effect of recruitment. So, the correspondence circumvent strategy should be adopted by the employers and employees.

Key words: staff recruitment; perceive; attribution; bias