



人才招募失敗代價 估逾6倍月薪損失

蕭偉強

根據數據統計，在招募過程中，企業如果挑選了不合宜的求職者，需要付出的代價估計為該任職員工月薪的6至7倍，其中包含了聘僱失敗而衍生的顯性與隱性成本；顯性成本的部分包含薪資支出、資遣費、新進同仁教育訓練等費用；隱性成本包含團隊士氣的流失、喪失聘僱優秀人才的機會成本、行政作業成本等。因此，在面試階段要能夠成功的把關是相當重要的。

實務上是有許多工具及方法可以幫助人事部門判斷該求職者的

求職動機、個人特質、專業能力等等，是否符合公司的需求。以下列舉在招募過程中可參考的方法與技巧，藉此降低聘僱失敗的風險。

一、在面談過程加入STAR面試法則

STAR法則各個英文字母分別代表情境 (Situation)、任務 (Task)、行動 (Action)、結果 (Result)，面試官可以於面談過程中透過STAR法則，跟求職者互動討論求職者過往面對過的情境，在該情境中遭遇到的挑

戰的說明，並請求職者提出當時是如何處理的，透過這樣的互動可以更进一步瞭解求職者的人格特質，也可看出求職者的臨場反應，屬於會讀書但不會生活技巧的人，在這個關卡就容易被判別出來，當然，除了上述面試者的陳述外，透過履歷查核驗證 (Reference Check) 也是不可或缺的一個重要步驟。

二、平測問卷與細心度測驗的結合

在面談開始前，許多企業都會準備測評工具問卷給求職者，使

用這些測評工具的主要目的也是為了充分了解該求職者是否具有任職該職務的能力，販售這些測評問卷工具的公司，在網路上可找到許多，除了測評工具外，企業也可自行開發類似的工具，例如企業可將介紹企業本身的文章故意放上些許錯字，並請求職者作答，試圖挑選出文章中的錯字，這樣的測驗除了可以讓求職者進一步認識企業，也可以瞭解求職者的細心程度，作為用人決策的參考。

三、平衡供應及需求

許多HR在面談的過程中，目標常想替企業找尋百年難得一見的千里馬，但是如目標設定過高，在少子化的社會，最後可能會找不到人才，這樣HR依然是沒有完成被交付的任務，所以HR在招募的過程中，除與面試者交談外也需與公司高層保持良好溝通。

換言之，過度保守的聘僱政策，也未必能符合公司的最大利益，要在供應及需求中間求得一個平衡，是一項不容易的課題。

總結，企業如果有聘僱失敗的情況發生，對於勞方與資方都會造成一定的傷害，因此在面談過程中的把關及對於失敗案例的研究都相當重要，特別是在勞基法大力保護勞工的前提下，人力資源工作者更需要透過減少聘僱失敗，來保護企業的利益，尤其在現今人才短缺、少子化的時空背景，人力資源管理是每一個企業都需要重視的議題。(本文作者為Grant Thornton Taiwan正大聯合會計師事務所襄理)