

緒論

研究背景

「試用期」意指在晉用該員工之後，仍保留觀察再議的空間與期間，字面看起來與《勞動基準法》的員工雇用說明似有衝突，因此有其爭議性，但實際上存有此政策的公司並不少，初步瞭解之後，發現其作法有值得參考之處，以下將就其法律議題、招募甄選意涵及配套作法進行討論。

原本《勞動基準法》對於試用期的規定，是在簽定勞動契約之後，施行細則中明定試用期不得超過40天，所指涉的係指在契約生效後的40天內，若遇此情事，可依契約或當時公司規定處理員工離職事宜。《勞動基準法》於1997年6月取消「試用期」的說法，使得很多人認為試用期的設置與《勞動基準法》的精神相違背，但其實第12條關於契約終止之規定實與試用期本身無涉，目前《勞動基準法》對於試用期其實是無限制也無規範。

而在實務作業上，要辭退員工也沒有這麼直接明快，還是要經過績效面談，進行績效輔導，並留存書面資料或檔案備查，確認後續無所改善，方於考核表上註明未過試用期；由此可知，要認定員工對於所擔任之工作確不能勝任，還是有一定的檢核程序。

研究目的

在與業界先進及在職生互動的過程中，研究者發現，多數企業都設有試用

期，但不同產業的作法有差異，時間長短、配套方案、評估機制等設計不盡相同。或許因為是慣有且常見的業界實務，普遍認為試用期理所當然，卻不覺得需要深入討論；「試用期」制度在台灣行之有年，卻少有報導或學術研究專題探討台灣企業實施試用期評估制度的精神、流程及結果。研究者則認為，試用期兼具評估適任性的功能，值得探究，存在此一實務缺口十分可惜，因此，由招募與甄選觀點切入，探討台灣企業之試用期實務，主要目的包含：

(1)初次探究數家代表性企業的試用期評估現況，整理台灣企業之招募甄選與試用期實務。

(2)探討試用期評估對於招募甄選成效的影響，檢視對於提升招募與甄選的實質效益。

(3)比較試用期評估的核心關注項目與其核心業務的關係，是否存在著產業之間的差異。

文獻回顧

在聘用之後保留再評估的可能，就像是延緩做決策的時間點，又其執行期間與員工新訓重疊，推知試用期具有甄選、招募及引導的功能。

試用期的甄選與招募功能

延長觀察評量期間

常見的甄選工具如履歷表、認知能力測驗、知識測驗等，都是當下測驗、一試定江山的作法，即使是面談階段至少讓面

試官能夠面對面地與應徵者互動，在有限的時間內，其行為及評價極易受到對方的反應及環境因素影響；關鍵接觸理論指出，應徵者表現將因為面談情境訊息線索而調整，特別是招聘人員展現出來的特質(Harris & Fink, 1987)。面試是面試官及應徵者的互動歷程，一來一往溝通過程中，面試官的行為會影響應徵者行為(Dougherty, Turban, & Callender, 1994)，包括口語及非口語的行為，例如，應徵者在面對比較冷漠的面試官時，口語及非口語行為都有比較差的表現(Liden, Martin, & Parsons, 1993)。可知，傳統常見的甄選工具所得到的訊息，多半是當下的反應，或容易受到其他訊息線索的扭曲及偏誤，不一定能推及該應徵者進公司之後的真實行為；因此，若能直接拉長評估的時程，就能增加該應徵者被觀察的時間與機會，加上試用期是設定在員工起聘之後，所觀察到的行為都是在真實工作情境的職場表現，其內容最接近公司所在意的最終指標——工作績效。

招募成效

傳統的招募指標在招募活動完結時即可得知，但長遠來說，若員工上工一段時間之後不能展現能力，或員工不願意留任，也等同是浪費了對該員工的訓練投資；近年對於招募成效的看法，多半會拉長時程來評估，分為雇用前、員工雇用及雇用後三個時段(林青蔚, 2003)，雇用後結果包含新進員工第一年的工作滿足、工作績效及留任率，評估期間與試用期的時間其實高度重疊。

而回溯招募領域的研究，招募成效主

題的成果豐碩，但多為個體層次之結果變數，時間點都集中在招募活動的初期成效，包括：人才吸引力(attraction)、企業形象評價(reputation/image)、配適知覺(fit perception)、工作選擇(job choice)等，但關於招募後期成效(雇用後結果)的討論卻是付之闕如(Gully, Phillips, & Kim, 2014)。

試用期的引導功能

學校所學與實務操作常有落差，新人引導或員工新訓(orientation training)是新進員工社會化的重要過程(Saks & Ashforth, 1997)，初階段的訓練有助於員工提早融入工作情境，因為新人的熱情與動力，多半在就職之初達到最高峰，此時他們正在建立第一印象，讓新人感受到被尊重、被關懷，是影響其態度的最佳時機；反之，若建立負面形象也很難消除，且新人也會對外傳達訊息，可能會影響潛在求職者(Phillips, 1983)。新人引導目的在協助初入公司之新進員工，盡早適應工作、環境與制度，以展現工作績效(Klein & Weaver, 2000; Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2010)，而在新訓之後，員工對工作更加上手，此時再進行評估，所得結果將更加準確，因為評估標的正是員工真實工作績效。

Davidson(1986)指出，為了讓新進人員對公司有強烈而持續的第一印象，大型企業多會實施完整的引導訓練流程，小規模公司則會採用簡易的引導訓練手冊。Wanous(1977)認為，進入組織的歷程可分為四個階段：招募、甄選、新人引導及社會化。新人引導是指個人進入組織後「立