

〔庖丁篇〕— 刊於《經濟日報》，2022年12月15日

AI 招聘利弊互見 熱情比能力高分

龔亞平

科大商學院管理學系系主任及講座教授

人工智能(Artificial Intelligence · AI)技術的應用範疇愈來愈廣泛，組織或企業也愈來愈多利用人工智能進行招聘員工。不過，很少有關於「人工智能招聘人員」(AI recruiter)如何以及何時影響招聘結果的研究。筆者基於「信號理論」(signaling theory)和「算法厭惡理論」(theories of algorithm aversion)，作了四項實驗進行研究測試，冀填補上述研究領域的一些空白。四項實驗研究的內容下文再述。在此先闡述和介紹一些其他學者關於人工智能與招聘方面的研究。

為了應對人才招聘的挑戰，過去二十年，組織已經轉向技術，特別是通過網絡作招聘。如今更進一步，組織愈來愈依賴人工智能，透過收集和闡釋信息，並根據一組決策技術的標準進行選拔和聘用。

人才競爭優勢舉足輕重

雖然人工智能可以提高招聘效率和效果，但「招聘人員」是與求職者互動的第一線。因此，信號理論表明，招聘人員的特徵(characteristic)，會影響求職者對整個組織的態度與觀感，進而影響其工作的選擇決定。對於企業想吸納人才，這一點是不能忽略的。事實上，在今日人才變得短缺、難以識別和難以留住的瞬息萬變商業世界，掌握人才競爭優勢，是組織或企業非常重要的任務。

筆者透過擴展的「信號理論」和「算法厭惡」/「算法欣賞」理論，假設招聘人員的 AI 身份，是求職者用來推斷組織特徵的信號。一般來說，招聘人員被認為是不值得信任和不受歡迎的，然而，當招聘人員的熱情（warmth）且給出豐富的信息時，這些負面評價可以得到緩和。我們也預計應聘者會認為 AI 招聘人員比人類更不討人喜歡——亦即表現出對算法的厭惡——因為他們認為 AI 與自我不同，且其「人工性」導致其冷冰冰，熱情較低。

另一方面，人工智能招聘人員可能給予求職者一個能力更高，以及「鐵面無私」更公正的看法，從而引發對算法的欣賞。由於應聘者對招聘人員特徵的感知通常擴展到代表整個組織，亦即對整個組織的觀感，因此，招聘人員作為 AI 的身份，會導致應聘者對組織「低熱情」和「高能力」的感知，而「熱情感知」（perceived warmth）和「能力感知」（perceived competence）是組織或企業吸引力的積極預測因素，從而影響應聘者的選擇決定。

「技術狂熱」起調解作用

為了進一步確定這一點，我們證明求職者的「技術狂熱」（technophilia）——即他們對技術吸引力的傾慕和熱情——作為 AI 招聘人員對招聘結果影響發揮調節作用。換言之，應聘者如何將 AI 招聘人員解讀為那一種信號，將取決於應聘者的技術偏好。更高的技術狂熱——即對技術更積極的態度——應該會放大更高的「能力感知」並減弱「熱情感知」，從而影響結果。

很顯然，應聘者對於招聘過程特徵的看法，是組織是否有吸引力的相關預測指標，而

招聘人員的特徵，是這些特徵中最重要特徵之一。但是，招聘人員作為 AI 的身份，究竟如何成為應聘者／求職者用來建立對組織印象的信號的呢？更具體地說，當應聘者面對人工智能招聘人員時，組織的哪些感知特徵會對其產生影響？

熱情與能力感知產生影響

熱情和能力的維度，是可取的分析工具。當招聘人員被認為熱情和稱職時，應聘者會將這些對熱情和能力的看法，推演到整個組織，使組織對應聘者來說有吸引力，並更有可能接受那裡的工作機會。我們根據上述的理論基礎作調研，按四項假設進行實驗。

假設 1：招聘人員作為 AI（而不是人類）的身份，通過降低對組織熱情的感知，使求職者對組織的吸引力產生負面的間接影響。

儘管人們對算法表現出厭惡，但最近的研究發現，在某些情況下，人們實際上更傾向於人工代理的決策，而不是人類代理的決策，形成所謂對算法的欣賞。進而作出假設 2。

假設 2：招聘人員作為 AI（而不是人類）的身份，通過提高感知到的組織能力，對求職者對於組織的吸引力有積極的間接影響。

「技術狂熱」放大能力感知

我們進一步尋找透過熱情感知和能力感知，由此衍生出來對組織吸引產生間接影響的抵消因素。在這方面，「人機互動理論」（human-AI interaction）可以給出啟發。具

體來說，當人們對技術不太熟悉和不感興趣時，更有可能產生算法厭惡。我們借鑑「人機互動理論」，並研究求職者的「技術狂熱」——定義為對技術的強烈吸引力和使用技術的傾向——可在兩者，即AI（相對於人類）的身份以及對組織的看法之間關係作出調節。據此進行假設3及假設4。

假設3：招聘人員作為AI（而不是人類）的身份，對求職者對於組織吸引力的負面間接影響較弱，因為當求職者的技術偏好較高時，其對組織的熱情感知會降低。

再看深一層，技術愛好者對技術有更積極的傾向，較少關注人際互動和人類的情感方面，而是傾向於理性邏輯和與人工代理的互動。由於技術愛好者通常更了解人工代理的能力和潛力，更傾向於理性和邏輯領域而不是情感領域。最重要的是，技術愛好者更有可能認為依賴人工智能招聘的組織更有能力，因為它們會重視對尖端、減少偏見的技術的依賴。總而言之，我們預計更高的技術狂熱，將通過增加對組織能力的認識，來放大人工智能招聘對組織吸引力的影響。

假設4：招聘人員作為AI（而不是人類）的身份對，對求職者對於組織的吸引力具有更強的正向間接影響，因為當求職者的技術偏好較高時，其對組織能力的感知會增強。

研究1與2的樣本來自筆者供職的香港科技大學學生，研究3與4的樣本來自網上招募的成年美國人。關於調研實驗的方法和統計細節，筆者不擬於本文詳述，而聚焦於調研結果。

助企業制訂有效吸納才策略

四項實驗研究的結果表明，招聘人員作為人工智能（而不是人類）的身份，會導致潛

在求職者認為一個組織不那麼熱情，從而降低了它的吸引力。當求職者表現出更高程度的技術狂熱時，人工智能招聘對熱情和吸引力的負面影響會得到緩解。在應聘者對組織的評估方面，我們發現，熱情感知通常比能力感知更重要。這些研究發現表明，組織應該注意依靠人工智能來吸引人才的這些後果，而人工智能招聘的負面溢出效應，會取決於求職者的個體差異（例如，技術癖好），並且可以得以減輕。

這些研究發現，或可以對組織/企業在制定人力資源政策時，尤其依賴人工智能進行招聘方面有所啟迪。當組織明白AI招聘過程會出現這些影響和結果，便可以制定更有效的招聘策略，有利在人才競爭上取得優勢！