

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫

☐期中進度報告

☒期末報告

雇主知識與組織人才吸引力之關係：
以校園招募活動與招募官行為為干擾變數

計畫類別：☒個別型計畫 ☐整合型計畫

計畫編號：MOST 105-2410-H-029-051-SSS

執行期間：105 年 08 月 01 日至 106 年 07 月 31 日

執行機構及系所：東海大學企業管理學系

計畫主持人：黃櫻美

共同主持人：吳祉芸

計畫參與人員：高筠惠、許植為、詹巧汝

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 ____ 份：

☐移地研究心得報告

☐出席國際學術會議心得報告

☐國際合作研究計畫國外研究報告

處理方式：除列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

☐涉及專利或其他智慧財產權，☐一年☒二年後可公開查詢

中 華 民 國 106 年 10 月 20 日

雇主知識與組織人才吸引力之關係：以校園招募活動與招募官行為為干擾變數

摘要

本研究之研究主軸為雇主知識，探討前後期雇主知識之增加對組織人才吸引力之影響。本研究延伸 Cable 與 Turban (2001)以及 Collins (2007)之研究，探討動態觀點的雇主知識，提出雇主知識增量，並將之區分為多構面，分別為雇主熟悉度、雇主形象(分為工作資訊與非工作資訊)與雇主聲望，以補足靜態觀點之不足,且深化雇主知識之內涵。此外，本研究亦探討校園招募活動類型居中所扮演之干擾角色，以檢視在不同的校園招募活動類型影響下，雇主知識增量各構面與組織人才吸引力之關係是否會有所變化。本研究從企業說明會、企業參訪與校園就業博覽會三個校園招募現場搜集資料，以大學生為研究對象，共回收 477 份有效問卷。研究結果發現，雇主知識增量的四構面中「工作資訊增量」與「非工作資訊增量」與組織人才吸引力呈顯著正相關。而在不同的校園招募活動下，雇主知識增量與組織人才吸引力之關係亦有差異。在企業參訪中，工作資訊增量、非工作資訊增量與組織人才吸引力呈顯著關係，但雇主熟悉度增量卻與組織人才吸引力呈負相關；在就業博覽會中，工作資訊增量、非工作資訊增量與組織人才吸引力呈正相關。

關鍵詞：雇主知識增量、組織人才吸引力、校園招募活動

雇主知識與組織人才吸引力之關係：以校園招募活動與招募官行為為干擾變數

壹、前言

在人才短缺的時代，如何吸引大量且具備工作能力的人員是組織當前急欲解決之難題(Lievens, Decaestecker, & Coetsier, 2001)。為能在這場人才爭奪戰(war for talent)中勝出，組織投注大量的時間與金錢在招募的初期階段，透過引起注意(attention)的方式，使潛在應徵者能察覺到組織的存在與辨別出其獨特性，進而提高組織對潛在應徵者的吸引力(Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)。而組織人才吸引力的重要性在於，潛在應徵者一旦被特定組織給吸引住，形成正面的態度，將會引發之後的求職意願，更有可能影響之後的工作抉擇行為(Chapman et al., 2005)。因此，愈來愈多的學者專注於組織人才吸引力(organizational attractiveness)的研究，期盼能藉由實證研究結果的累積，描繪出更完整的理論網絡，不僅能深化此研究領域，更能提出有效的實務建議供管理者參考(e.g., Chapman et al., 2005; Ehrhart & Ziegert, 2005; Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012)。例如：組織可善用招募活動與安排合適的招募官在招募初期提高潛在應徵者之組織人才吸引力(Rynes & Barber, 1990; Uggerslev et al., 2012)。

對潛在應徵者而言，在缺乏足夠資訊的限制之下，招募初期所形成的早期印象(early impression)成為吸引力的重要來源(Lievens, Van Hove, & Schreurs, 2005; Turban, Forret, & Hendrickson, 1998)。實證研究已發現，在招募初期階段，潛在應徵者將特定組織視為雇主時所產生的印象能有效預測組織人才吸引力，例如：在校園徵才舉行的面談(campus interview)會影響到潛在應徵者之後是否接受該組織所提供的工作邀請(Turban et al., 1998; Powell, 1991; Powell & Goulet, 1996)。然而，潛在應徵者是基於哪些資訊而對組織產生印象，以及這些印象的內容為何，都仍待釐清(Barber, 1998; Cable & Graham, 2000; Highhouse & Hoffman, 2001; Lievens et al., 2005)。Cable 與 Turban (2001)以品牌權益(brand equity)為理論基礎，主張潛在應徵者對於特定組織，即對雇主的反應取決於個人對雇主的認識與了解，提出雇主知識(employer knowledge)的概念性模型，以說明潛在應徵者是如何接收與解釋與雇主有關的資訊，形成對雇主的信念，進而轉換為實質的求職行為。

雇主知識是指潛在應徵者將特定組織視為雇主的記憶與聯想，亦即，潛在應徵者會就特定組織的既存記憶與新接收到的相關資訊而引發聯結，進而形成對該組織的信念與想法(Cable & Turban, 2001)。雇主知識可分為三個構面，分別為雇主熟悉度(employer familiarity)、雇主形象(employer image)與雇主聲望(employer reputation)。雇主熟悉度是指潛在應徵者對組織的認識與了解，即察覺程度(awareness)；雇主形象是指潛在應徵者對組織的信念內容，強調所擁有的雇主資訊內涵，即能否回想起該組織的屬性(attribute recall)；而雇主聲望則是指潛在應徵者認為組織在他人眼中的看法，屬於情感性評價(affective evaluation)。Lievens 等人(2005)與 Collins (2007)的實證研究發現，雇主知識的三個構面與組織人才吸引力有正向關係。然而，這些研究僅衡量特定時間點下的雇主知識，從靜態的觀點將雇主知識視為存量，並未就可能有的變化進行討論。隨著招募資訊的搜集與接收，潛在應徵者對雇主的知覺與態度亦會隨之改變，因此，更應該從動態觀點來檢視雇主知識所可能引發的後續影響(Lievens et al., 2001)。再者，Cable 與 Turban (2001)認為，組織所釋

出的招募資訊對雇主知識的影響，高過於其他類型的資訊。在招募過程中，潛在應徵者參與不同的招募活動，將能接觸與吸收到愈多的招募相關資訊，其對雇主的認識與了解程度亦會隨之提升(Turban, 2001; Turban et al., 1998)，進而有助於雇主知識存量之增加。因此，在招募活動能提供有效的招募資訊的前提之下，本研究將從動態觀點探究雇主知識的變化，即雇主知識增量，以確認在招募活動前後期所增加的雇主知識是能有效提升組織人才吸引力。

而在招募初期階段，潛在應徵者受制於缺乏資訊搜集能力與求職動機，愈容易受到招募活動與招募官的影響，而對組織產生吸引力(Uggerslev et al., 2012)。Cable 與 Turban (2001)亦主張，組織會藉由舉行招募活動與安排招募官的方式來增加雇主知識。其中，校園招募活動能傳達清楚且詳細的工作與組織相關資訊予潛在應徵者，屬於高信息的招募活動，更能提高組織吸引力(Collins & Han, 2004)。而校園招募活動類型眾多，企業說明會、校園攤位與企業參訪最為常見(翁巧芳, 2008)。因此，本研究將著重於校園招募活動的干擾效果，比較企業說明會、校園攤位與企業參訪對雇主知識增量與組織人才吸引力關係的影響。

依據關鍵接觸理論(critical contact theory)(Behling, Labovitz, & Gainer, 1968)，招募官的行為對潛在應徵者有極大的影響力，特別是在招募初期，招募官所展現出的友善度(personableness)、專業度(competence)與可信賴度(trustworthiness)都能讓能力與動機不足的潛在應徵者從中接收到與組織有關的資訊，進而提高對組織的認識與吸引力(Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012)。因此，本研究將探討招募官行為的干擾效果，檢視招募官的友善性、專業性與可信賴性是否會干擾雇主知識增量與組織人才吸引力之關係。

本研究將聚焦於雇主知識增量，除探討對組織人才吸引力之直接效果外，亦檢視校園招募活動類型與招募官行為居中所產生之干擾效果。本研究延伸 Lievens 等人(2005)與 Collins (2007)之研究有三點：第一，本研究從動態觀點探究雇主知識的變化，補足單一時點衡量雇主知識存量的研究缺口(Lievens et al., 2001)，並可呼應潛在應徵者早在求職之前即已擁有雇主知識的論點(Cable & Turban, 2001)；第二，本研究專注於可提供高信息資訊的校園招募活動，區分為企業說明會、校園攤位與企業參訪三種型式，更能釐清與確認校園招募活動的成效(Turban, 2001)；第三，本研究另提出招募官行為的干擾效果，以強化人際互動為主的招募型式是具有獨特影響力的(Cable & Turban, 2001)。

貳、文獻探討

本研究將就雇主知識、雇主知識與組織人才吸引力的關係、校園招募活動的干擾效果與招募行為的干擾效果進行文獻探討並進行假設推導。

一、雇主知識

Cable 與 Turban (2001)將行銷領域中的品牌概念，應用至人力資源管理中的招募功能，將工作等同於產品，潛在應徵者等同於消費者，而組織應以雇主的身份將工作行銷給潛在應徵者，使之察覺組織的存在，參與招募活動，進而接受工作(Keller, 1993; Kotler, 1994)。在此招募過程中，潛在應徵者會將環境中所得到的招募或非招募相關的資訊做儲存與連結，在腦海中形成對未來雇主的印象，並建構成具有內容的知識結構，而這就是雇主知識。從品牌權益(brand equity)的觀點來看，組織必須試圖在潛在應徵者腦海中建構雇

主知識，因為潛在應徵者現有的雇主知識會影響其對招募資訊的解讀與反應，並決定其之後的進入該組織的意願與行為(Dyson, Farr, & Hollis, 1996; Park & Srinivasan, 1994)。因此，組織應深入探究雇主知識的內容與結構，建立起良好的雇主品牌，以提升潛在應徵者對組織之吸引力，並創造招募權益(recruitment equity)。

雇主知識有三個構面，分別為雇主熟悉度、雇主形象與雇主聲望。雇主熟悉度著重於潛在應徵者是否知曉組織的存在，當潛在應徵者察覺到組織的存在，對組織的了解程度愈深時，愈能引發之後對組織的正面評價與好感(Aaker, 1991; Turban et al., 1998)。相反地，若潛在應徵者完全不知道組織的存在，自然不會有任何聯想，亦不會有任何的評論，因為該組織是不存在於潛在應徵者的記憶中的。而雇主形象則是指潛在應徵者對組織所抱持的信念，立基於組織相關的屬性，包括組織資訊、工作資訊與人員資訊，亦即，潛在應徵者是因組織相關屬性所帶來的資訊，將之聯結並賦予該組織特定與專屬的意義，以建立雇主形象(Biel, 1992)。雇主聲望則是指潛在應徵者認為他人是如何看待組織的雇主身份，亦即，相較於其他競爭者，組織就其雇主身份在其他人眼中的評價與看法(Fombrun & Shanley, 1990)。在資訊不充足的招募初期階段，雇主聲望具有集結訊號(bonding signals)的溝通作用，因為組織能藉雇主聲望而建立起具競爭性地位，突顯出與其他雇主對手的不同(Swait et al., 1993)。而三個構面的關係與差異在於，雇主熟悉度的重點在於察覺程度，是雇主形象與雇主聲望的來源。而雇主形象強調的是潛在應徵者“個人”對組織屬性的記憶與聯想，著重於潛在應徵者自己的認知與信念，並無情感因素包含在內；相對地，雇主聲望則強調潛在應徵者是如何認為組織在“他人”心中的情感性評價，重點在於他人的看法與態度，而非潛在應徵者自己怎麼看待組織(Cable & Turban, 2001)。

Cable 與 Turban (2001)更進一步主張，潛在應徵者在接觸到招募資訊即已擁有雇主知識，而前期雇主知識的存在與其他資訊來源(包括招募與非招募相關資訊)都能提升後期的雇主知識，並影響到之後的求職態度與行為。Collins (2007)主張，潛在應徵者在知覺雇主知識存量前，早已對組織有所認識，這點可從潛在應徵者對該組織所生產的產品之察覺程度得到支持。Collins 以產品知曉程度為干擾變數，檢視招募資訊對雇主知識與組織人才吸引力的影響，研究結果顯示，當潛在應徵者對產品的知曉程度愈高時，不同信息(information)程度的招募資訊會分別影響到雇主熟悉度、雇主形象與雇主聲望，並進而提高組織人才吸引力。然而，此研究衡量單一時點的雇主知識，並以產品知曉程度解讀為潛在應徵者在求職前即已察覺組織之存在，卻為就雇主知識可以增加這點做更深入的探究。Lievens 等人(2001)主張，以動態觀點檢視潛在應徵者在招募過程中的態度與反應，可以讓管理者更清楚應在什麼時間進行有效的招募方式。因此，本研究將聚焦於雇主知識的動態變異，探討前期與後期雇主知識之差異，視為雇主知識增量，並確認在哪些情境之下，雇主知識增量會對組織人才吸引力造成不同程度之影響。

二、雇主知識增量與組織人才吸引力之關係

本研究以期望理論(Vroom, 1964)與校園招募理論(Behling et al., 1968)為基礎，解釋為何雇主知識增量能有效提升組織人才吸引力。Behling 等人(1968)整理校園招募研究，提出影響大學校園之潛在應徵者的求職意願原因有三，分別為客觀因素(objective factors)、主觀因素(subjective factors)與關鍵接觸(critical contact)。客觀因素指的是組織在招募過程中

提供工作與組織相關之具體資訊，包括薪資、福利、昇遷機會、訓練課程與工作內容等；主觀因素則是指潛在應徵者就組織能否滿足其心理需求而知覺到組織的重要性，屬於抽象的情感評價；關鍵接觸則取決於潛在應徵者是否因接觸到招募官與其他招募資訊而對組織有不同程度的了解。而雇主知識的三構面可分別對映之，雇主熟悉度可透過接觸招募官與其他資訊來源而有效提升，雇主形象可從組織提供的客觀資訊而建立與形成，雇主聲望則立基於潛在應徵者主觀地認為該組織是否會被他人所喜愛與接受。再者，Vroom (1964)所提出之期望理論亦可用以解釋雇主知識與組織人才吸引力之關係。當潛在應徵者對組織的認識程度愈深，愈為熟悉時，能提升對其之期望性，因為愈是察覺組織的存在，愈能在求職時跳出該組織的名字，提高進入該組織的期待與可能性。而當潛在應徵者接收到愈多與工作及組織屬性的資訊，而形塑出對該組織的正面形象時，更能知道該組織能為自己提供的利益與好處為何，將雇主形象與可能獲得利益做一連結，此工具性關係的形成能提高吸引力。而當潛在應徵者知覺到組織在旁人眼中的評價，判定該組織的口碑，並建立起雇主聲望時，更會深入檢視進入該組織能否滿足個人目標，確認該組織的價值性高低。而當潛在應徵者察覺與解讀組織所釋出的資訊得以建構出雇主知識的內容時，愈能從中判斷個人的需求、欲望與價值是否已被滿足，並進而影響求職的動機與效能感，提升組織對自己的吸引力(Ehrhart & Ziegert, 2005)。本研究統整上述說法，以下提出雇主知識各構面之增量與組織人才吸引力關係之推導。

潛在應徵者對組織的熟悉程度會影響到組織對自身的吸引力。若潛在應徵者完全不知道組織之存在時，該組織將完全沒有機會進入求職的目標選項。更明確地說，沒有任何求職者會選擇一家完全不認識的公司投遞履歷，如同沒有任何消費者會購買完全不知道的產品一樣(Kolter, 1994)。因此，潛在應徵者在判定組織吸引力高低時，其前提必定為已經察覺到該組織的存在，方有足夠的訊息基礎能確認個人對該組織的態度(Cable & Turban, 2001)。當潛在應徵者對組織有初步的認識，接觸到招募官與實質的招募資訊(Behling et al., 1968)，加深對該組織的認識與熟悉程度時，愈能提高個人對該組織的期待(Stevens, 1997)，將該組織列入可能的求職選項中。而因為雇主熟悉度增加而提高個人對組織的期望性，能使潛在應徵者轉為對組織有正面的態度，有效地提升該組織對個人之吸引力(Vroom, 1964)。Turban (2001)與 Lievens 等人(2005)之研究皆發現，當潛在應徵者對組織的熟悉程度愈高時，其組織人才吸引力亦會愈高。因此，本研究假設如下：

假設 1-1：雇主熟悉度增量與組織人才吸引力呈正相關。

潛在應徵者會對未來可能工作的組織抱持信念，在內心中形塑出雇主形象，且傾向選擇與自身形象相符的組織(Kristof, 1996)。當潛在應徵者接收到愈完整且明確的工作與組織屬性之資訊時，這些客觀且具體的因素可深化對組織的了解程度，並形塑出正面的雇主形象(Behling et al., 1968)。潛在應徵者可檢視雇主形象與自身形象的相符程度，判定能否從中獲得利益。若形象符合，代表該組織是適合自己的，則進入該組織將能為自己帶來好處，包括實質的薪酬與能投入其中的工作內容(Vroom, 1964)。若形象不符合，代表該組織是不適合自己的，進入該組織對自己的利益不大，吸引力相對沒有這麼高。因此，當雇主形象正面提升時，愈高的雇主形象增量會因潛在應徵者知覺到的工具性與配適程度愈高，而有效地提高組織人才吸引力。Lievens 等人(2005)研究發現，雇主形象與組織人才吸引力呈顯

著正相關。本研究假設如下：

假設 1-2：雇主形象增量與組織人才吸引力呈正相關。

不同於雇主形象，雇主聲望強調潛在應徵者如何看待組織在他人的評價，而愈高的雇主聲望反映該組織是值得進入工作(Cable & Turban, 2001)。為了維持個人自尊與建立自我概念，潛在應徵者傾向進入具有良好名聲的組織，因為加入該組織能強化對自己的認同，並能展現個人的價值與能力(Popovich & Wanous, 1982)。當雇主聲望因接收招募資訊而提高時，潛在應徵者能從中更確認該組織滿足內心渴望認同的需求，能提高對該組織的情感性評價(Behling et al., 1968)。而旁人對組織愈為正面的評價亦能使潛在應徵者肯定進入該組織是值得的，是能達成個人目標的，使得價值性能提升，更能有效地提高組織對自己的吸引力(Vroom, 1964)。Turban 等人(1998)與 Lievens 等人(2005)之研究皆發現，當雇主聲望愈高時，組織人才吸引力亦愈高。因此，本研究假設如下：

假設 1-3：雇主聲望增量與組織人才吸引力呈正相關。

三、校園招募活動之干擾效果

從訊號理論(signaling theory)的觀點來看(Spence, 1973)，潛在應徵者在求職資訊不足的情況下，會將環境中的線索，解讀為組織所釋出的訊息，用以推論組織的特性，以判斷這是否是值得在此工作的地方(Ehrhart & Ziegert, 2005)。而潛在應徵者可用以參考的線索可能來自於組織所提供的招募資訊，亦可能來自於招募官本人，以這些線索為基礎所解讀出的訊號，將會對雇主知識與組織人才吸引力之關係造成影響。Cable 與 Turban (2001)主張，不同來源的招募資訊對雇主知識有不同程度的影響，內部資訊的影響力高於外部資訊。更明確地說，由組織內部以及招募官所釋出的資訊，都能提高雇主知識的存量，進而影響到之後的求職態度與行為。Collins 與 Han (2004)提出招募活動可就其資訊含量區分為高信息(high-information)與低信息(low-information)招募活動，前者可提供具體且明確之組織與工作內容與細節，而後者則僅提供一般性的線索供潛在應徵者自行判讀。相較於其他招募管道，校園招募活動能提供較豐富且明確的資訊，屬於高信息招募(Collins, 2007)，對雇主知識有正向影響。此外，招募官行為對在招募初期的潛在應徵者有極高的影響力，因為此時的潛在應徵者缺乏搜尋資訊的能力與求職動機，透過人際互動與面對面溝通的型式，能使接收到更為完整的資訊(Uggerslev et al., 2012)，且招募官所展現出的行為更會被潛在應徵者解讀成不同類型的訊號，影響到雇主知識之生成與吸收(Behling et al., 1968)。Chapman 等人(2005)之統合分析研究發現，招募官行為中的友善程度(personableness)、專業程度(competence)與值得信賴程度(trustworthiness)對組織人才吸引力的影響最高。因此，本研究將以校園招募活動與招募官行為為干擾變數，探討雇主知識增量與組織人才吸引力關係是否會因此而有所改變。

校園招募活動是組織徵求管理人才與專業人員的重要來源之一(Powerll & Goulet, 1996)，約有近半數以上的相關職缺是透過校園招募而補足的(Rynes & Boudreau, 1986)。校園招募活動是由僱主指派代表至大專院校，進行職缺宣傳與初步篩選的活動，期能從中預先審核出合格者，以儘早網羅加入公司(Dessler, 2011)。校園招募為組織與潛在應徵者第一次接觸的重要管道，為能提高其對公司的吸引力，組織可藉由此機會同步進行公司形象塑

造與建立的活動，加深與強化潛在應徵者的印象，進而提高組織人才吸引力(Collins & Stevens, 2002)。校園招募活動就建立關係與實質招募之目的可分為不同類型，例如：活動贊助、提供獎學金、舉辦競賽與企業參訪屬於建立關係的校園招募活動；而企業說明會、校園攤位、實習則著重於招募目的(翁巧芳, 2008)。其中，企業參訪、企業說明會、校園攤位與企業實習能提供實質且具體的組織相關資訊，資訊含量較高，因為這些活動的進行過程當中，都會有一定程度的人際互動，潛在應徵者能從中真實體驗到組織運作與招募的做法(Cable & Turban, 2001)，可被視為能提供高信息的招募活動(Collins & Han, 2004)。相較於其他活動，企業實習歷時較久，至少要兩個星期，且參與人數較少，衡量雇主知識的難度較高，因此，本研究僅探討企業說明會、校園攤位與企業參訪三種校園招募活動，而不將企業實習列入。

依據曝光—態度假設(exposure-attitude hypothesis)(Zajonc, 1968)，持續曝露在特定環境之中，接收到相同的資訊，將會使個人對該環境有正面的評價，形成正向的態度。而當潛在應徵者參與不同類型的校園招募活動，持續地接收組織所釋出的招募資訊時，個人對該組織的認識與了解將會愈深，愈能有助於雇主知識的增加(Ehrhart & Ziegert, 2005)。而不同類型的校園招募活動能留住潛在應徵者的時間長短有差異，且能提供的資訊關聯性與豐富程度亦有所不同(翁巧芳, 2008)。企業說明會針對招募職缺與公司工作環境及制度做詳細的解說，並開放現場發問，甚者安排校園面談，將潛在應徵者直接拉入招募程序中，加深對招募的體驗感(Cable & Turban, 2001)。校園攤位的招募讓組織必須與其他雇主競爭，在眾多攤位中如何能脫穎而出，考驗著組織在招募手法上的創新性，這也使得組織可能會因此而忽略提供完整且具體的資訊予潛在應徵者。同時，校園攤位通常是在舉辦就業徵才博覽會時的做法，藉由可一次性地接觸到眾多的公司，以降低時間成本為誘因而吸引潛在應徵者，而這也使得潛在應徵者花費在個別組織攤位的時間是相當有限的，不及企業說明會來得長。企業參訪的時間與企業說明會相當，但其重點在介紹組織的營運，不一定會針對招募做說明，且目的在與潛在應徵者建立良好關係，所呈現的資訊通常較為正面且非實質的工作細節，故在缺乏關聯性的限制下，其招募效用仍不及企業說明會。相較校園攤位與企業參訪，企業說明會能在預定的時間(通常是 60 至 90 分鐘)提供直接且具體的工作與組織相關資訊，讓參與的潛在應徵者能從中獲得想要知道的明確工作資訊，並真正接觸與體驗到招募的真正現場。持續曝露在企業說明會的環境之中，可使潛在應徵者在有限的時間內專注地吸收工作與組織相關資訊，一方面可建構雇主知識之結構與內容，另一方面又能改善對組織之評價與態度，而這將能強化雇主知識與組織人才吸引力之正向關係。企業說明會之效用在於提供實質且詳細的資訊，高信息含量的特色不僅能提高雇主熟悉度，更能使潛在應徵者對資訊有正面的解讀而提高雇主形象與雇主聲望，強化個人的求職動機，並藉此提高組織人才吸引力。因此，本研究假設如下：

假設 2：相較於校園攤位與企業參訪，企業說明會對雇主知識增量與組織人才吸引力關係之干擾效果更強。亦即，組織舉辦企業說明會更能強化雇主知識增量與組織人才吸引力之正向關係。

四、招募官行為之干擾效果

從關鍵接觸理論(critical contact theory)的觀點來看(Behling et al., 1968; Gerstner, 1966),潛在應徵者在缺乏足夠的客觀與主觀因素為決策基礎時,愈依賴從人際互動的接觸之中,比較不同組織的差異性,進而判定要選擇哪個組織以及是否要參與之後的招募程序。而此關鍵性的接觸與互動,主要對象即為招募官(Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012)。在參與招募活動的過程中,招募官是潛在應徵者所能接觸的真實對象,能提供最為立即的資訊與回饋,且能從其身上解讀出部份訊號,以協助判斷組織是否是值得工作的地方(Turban & Dougherty, 1992)。同時,在招募初期階段,潛在應徵者因缺乏資訊搜集能力且求職動機相對較弱的情況下,愈傾向參考周邊資訊來決定是否要進入下一階段的求職,此時招募官展現出的行為對潛在應徵者的感受與影響將高於招募官自身的外在屬性(Chapman et al., 2005; Harris & Fink, 1987; Petty & Cacioppo, 1986)。Chapman 等人(2005)之統合分析研究發現,招募官行為與組織人才吸引力的有效係數(effect size)高於招募官性別與功能別對組織人才吸引力的影響。Barber (1998)亦曾就招募官行為之影響力做討論,主張招募官表現出友善、有能力與值得信任的行為,將能使潛在應徵者更相信該組織是值得選擇的。Chapman 等人(2005)之研究結果亦支持此論點,更加突顯這三種招募官行為之重要性。已有實證研究指出,招募官行為對潛在應徵者的影響僅限於招募初期,且對組織人才吸引力之影響是間接透過組織資訊的中介方能顯現(Turban et al., 1998; Uggerslev et al., 2012),但招募官行為仍能夠對雇主知識之建構與組織人才吸引力之提升產生效用,因為招募官行為之展現能在潛在應徵者腦海中留下最初的印象,影響潛在應徵者對組織的解讀與評價,決定吸引力之高低(Rynes, 1991)。甚者,招募官展現不同類型的行為更能形成潛在應徵者不同層面的印象,包括對組織的察覺程度與態度(Turban et al., 1998),產生不同程度的影響力。因此,本研究將著重於招募官行為中的友善度、專業度與值得信賴度,探討這三種招募官行為對雇主知識增量與組織人才吸引力關係之干擾效果。

Uggerslev 等人(2012)以思考可能性模式(elaboration likelihood mode, ELM)為基礎,主張潛在應徵者在招募初期因缺乏搜集組織資訊的能力與求職動機,較會採用顯眼的環境線索來決定之後的求職動作,反而不容易察覺到隱藏不明顯的工作或組織屬性之資訊。換言之,相較於招募過程中所釋出的資訊,招募官行為來得更為顯眼且清楚,特別是當招募官對潛在應徵者展現出友善行為時(Turban et al., 1998)。再者,招募官行為可被潛在應徵者視為重要訊號,並藉以將招募官與組織劃上等號,亦即,招募官的友善即代表未來雇主亦是友善的(Rynes, Heneman, & Schwab, 1980; Taylor & Bergmann, 1987)。因此,招募官的友善度高低不僅會影響到潛在應徵者內心感受,亦會在其腦海中對組織留下正面良好的印象。當招募官展現出高友善的行為時,潛在應徵者會對招募官會產生好感,覺得招募官是體貼且容易親近的,更能拉近彼此的距離,提高熟稔的程度。而招募官的友善亦可等同於組織是個友善的工作環境,讓潛在應徵者在內心覺得自己與組織屬性是相近的,而愈來愈認同這是值得工作的地方,進而強化求職的動機,提升對組織的吸引力。更明確地說,當招募官的友善度愈高時,潛在應徵者的雇主熟悉度增加程度愈高,愈能有效地提高組織人才吸引力,這是因為友善的招募官行為能強化對組織的認識程度,並激發出對組織的正面態度。因此,本研究假設如下:

假設 3: 招募官友善度會增強雇主熟悉度增量與組織人才吸引力之正向關係。

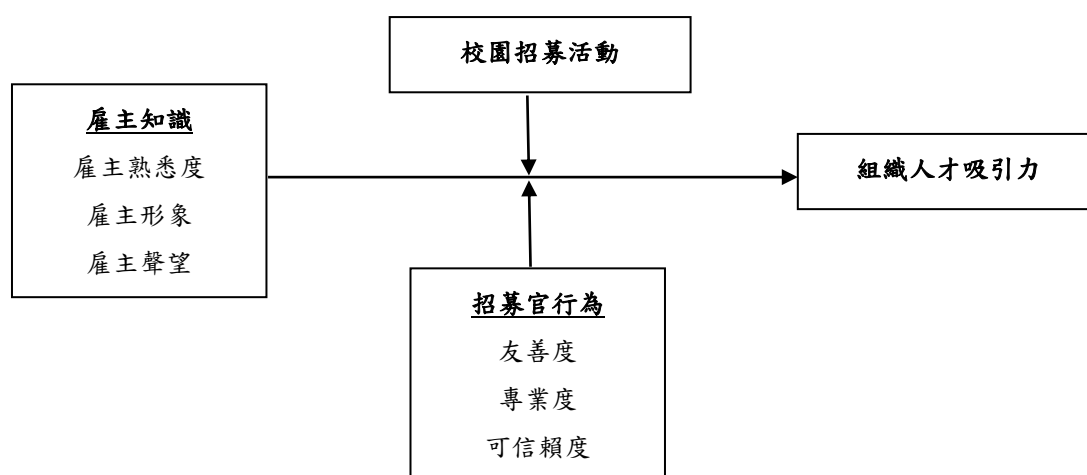
此外，招募官的專業度亦是重要訊號，被潛在應徵者用以解讀組織所提供的資訊是否充足與真實(Barber, 1998)。招募官展現出的專業度能加深潛在應徵者對組織的了解，強化對組織的信念，並提高對組織的興趣。愈具專業度的招募官愈能清楚地說明工作與組織相關資訊，使潛在應徵者能清楚了解未來雇主能提供給自己的工作與組織形貌(Breaugh, 2008)，更明確地描繪出未來的工作場景，因而愈能給予組織正面的看法與評價。相較於其他招募官，專業度愈高的招募官能在潛在應徵者面前展現出大量的工作相關資訊，不僅能增加潛在應徵者對該組織的資訊存量，建立正面雇主形象，更能影響之後的求職態度與行為(Cable & Turban, 2001)。當招募官專業度愈高時，潛在應徵者的雇主形象增加程度愈高，愈能有效地提高組織人才吸引力，這是因為專業的招募官行為能形塑良好正面的形象，更能有效地提升組織吸引力。本研究假設如下：

假設 4：招募官專業度會增強雇主形象增量與組織人才吸引力之正向關係。

而招募官的可信賴度代表其所提供資訊是否值得相信。依據訊息可信度的觀點(Stiff, 1994)，當資訊來源愈為可信時，愈能說服接受者。當招募官愈值得令人相信時，其所釋出的所有線索與訊息都會讓潛在應徵者深信不已，更能接受所有工作與組織相關的資訊。同時，雇主聲望是源自於他人對組織的情感性評價與看法，反映出潛在應徵者在判定是否受到組織吸引時是會參考他人意見的(Cable & Turban, 2001)。而當招募官愈能得到潛在應徵者的信任時，潛在應徵者愈能肯定他人的看法是正確的，雇主聲望是大家都認同的，更會相信這是值得工作的好地方，對組織產生更強的吸引力。因此，當招募官的可信賴度愈高時，潛在應徵者參與招募活動而提升的雇主聲望，愈能正面影響到組織人才吸引力，這是因為招募官可信賴性與他人對組織正面評價之雙重強化所造成的。本研究假設：

假設 5：招募官可信賴度會增強雇主聲望增量與組織人才吸引力之正向關係。

整合上述假設，本研究架構圖如下：



圖一 研究架構圖

參、研究方法

一、研究對象

本研究目的在了解雇主知識增量與組織人才吸引力之關係，由於近年來，組織每年亦會針對即將畢業的學生釋出大量的職位空缺，走入校園進行一系列的校園招募活動。因此，本研究之調查對象為即將畢業之大學生。本研究參與東海大學校園招募活動之學生為研究對象，至企業說明會、企業參訪與就業博覽會現場發放問卷，共回收 447 份有效問卷。在 447 筆有效樣本中，女性有 301 人，佔 67.3%；在年齡方面，最小為 18 歲，最大為 32 歲，平均年齡為 21.11 歲。就讀年級以大四為主，共有 224 位，佔 50.1%。在 447 筆有效樣本中，來自企業說明會的有 132 筆，佔 29.5%；來自企業參訪的有 158 筆，佔 35.3%；來自就業博覽會的有 157 筆，佔 35.1%，三種活動的參與人數約各佔 1/3。而本研究樣本所接觸與參與的招募活動公司共有 51 家。

二、研究流程

本研究以潛在應徵者為對象，將至校園招募活動進行之現場，進行問卷之發放與回收。研究助理先行至招募活動現場招募有意願之受試者，說明本研究目的在了解大學生對校園招募活動之反應，再詢問其是否願意接受本研究之調查。若受試者願意的話，在填寫完受試者同意書之後，將發放正式問卷邀請其填寫，內容包括個人基本資料、參加前對該公司的認識以及參加後對招募活動之反應。本研究的焦點在雇主知識之增量，有前後差異之概念，應分成兩個時點搜集資料。但為避免發放兩次問卷之配對需求而引發受試者之疑慮，本研究僅發放一次問卷，但在事前清楚說明施測之流程，提醒受試者在參與活動前先完成第一階段問卷，參與完活動之後再將第二階段的問卷完成。此外，為避免受試者漏填第二階段之問卷，研究助理於現場收回問卷時，須檢視問卷填寫之完整性。在確認問卷完整填答之後，研究助理將致贈受試者一張 100 元之禮券，以示感謝。

本研究施測過程中完全不會打擾招募活動之進行，在施測時也會注重隱私，絕不會把受測者填答的問卷透露給其他人知道。首先，在問卷的回收方式方面，本研究由研究助理親自前往招募場合回收問卷，不透過公司同事或主管代為收取，以試圖降低潛在應徵者的防衛心理；其次，會在施測前告知所有潛在應徵者，本問卷純粹只是研究性質，並不會透露給公司內的其他人知道，以避免受試者產生恐懼心理；第三，本研究亦會告知受試者，所有問卷資料以整體(aggregate)的方式來分析，因此分析結果不會顯示個人資料的部份。基於上述理由，本研究預期受測者的風險是相當小的。

三、研究變項衡量方法

本研究的目的是為了解雇主知識之前後差異是否會因不同的校園招募活動而對組織人才吸引力產生不同程度之影響。所有變數皆由潛在應徵者自評，可能會引發相同方法偏誤之疑慮。然而，雇主知識增量是前期與後期雇主知識之差異，而非單一時點之雇主知識存量，故相同方法偏誤之疑慮應沒有預期來得高。各個變數之衡量方法如下所述：

(一) 雇主知識增量

本研究將雇主知識增量定義為潛在應徵者參與招募活動前與後之差異，即為後期雇主知識與前期雇主知識之差異值。本研究參考Collins (2007)之雇主知識量表，將雇主知識區分為三個

構面，分別為雇主熟悉度、雇主形象與雇主聲望。其中，雇主形象指的是潛在應徵者本身對於雇主公司內部的整體認識與態度，而蔡坤展(2007)主張雇主形象除包含與工作有關的資訊之外，亦應有非工作資訊，工作資訊類似於工作特性的概念，而非工作資訊則是在工作之外，與同事或上司間的互動及關係。本研究整合Collins (2007)與蔡坤展(2007)之主張，將雇主形象區分為工作資訊與非工作資訊。因此，本研究之雇主知識有四個構面，分別為雇主熟悉度、雇主形象(工作資訊與非工作資訊)與雇主聲望，共有21個題項。

為能有效衡量雇主知識增量，前期與後期雇主知識之題項應完全相同。前期與後期雇主知識採用Likert之5點尺度進行衡量，1代表非常不同意，5代表非常同意。前期雇主知識四構面之Cronbach's α 值分別為.85，.90，.86與.89；而後期雇主知識四構面之Cronbach's α 值分別為.80，.90，.88與.91。為進一步確定雇主知識包含此四構面，本研究在計算雇主知識增量前，先行就前期與後期雇主知識進行驗證式因素分析(confirmative factor analysis, CFA)，做為四構面之支持證據。

本研究以LIRSEL8.8進行CFA，檢視雇主知識四構面(雇主熟悉度、工作資訊、非工作資訊與雇主聲望)之因素結構。分析結果顯示，前期雇主知識四構面之模式的配適度良好($X^2=767.90$, $df=183$, $p<.01$; NFI=.96, RFI=.97, CFI=.97, NNFI=.97, IFI=.97)。為能確認四構面模式優於其他的因素模式，本研究另提出單一構面模式與三構面模式，以為比較。分析結果顯示，單一構面模式，即將所有題項合併為單一構面，其模式配適度不佳($X^2=1674.67$, $df=189$, $p<.01$; NFI=.91, RFI=.91, CFI=.91, NNFI=.92, IFI=.92)，且卡方差異檢定(Chi-square difference tests)亦明顯地劣於四構面模式($\Delta\chi^2=906.77$, $\Delta df=6$, $p<.01$)。此外，三構面模式，即工作資訊與非工作資訊併為雇主形象，再加上雇主熟悉度與雇主聲望，其模式配適度($X^2=1143.02$, $df=186$, $p<.01$; NFI=.94, RFI=.93, CFI=.95, NNFI=.94, IFI=.95)與四構面模式並無太大差異，但在卡方差異檢定下，則不如四構面模式($\Delta\chi^2=375.12$, $\Delta df=3$, $p<.01$)。因此，前期雇主知識是得以區分為四構面的。

後期雇主知識之分析結果顯示，四構面之模式的配適度良好($X^2=646.38$, $df=183$, $p<.01$; NFI=.97, RFI=.97, NNFI=.98, CFI=.98, IFI=.98)為能確認四構面模式優於其他的因素模式，本研究亦同樣以單一構面模式與三構面模式進行比較。分析結果顯示，單一構面模式，即將所有題項合併為單一構面，其模式配適度($X^2=1333.60$, $df=189$, $p<.01$; NFI=.94, RFI=.93, CFI=.95, NNFI=.94, IFI=.95)不如四構面模式，且卡方差異檢定亦明顯地不如四構面模式($\Delta\chi^2=687.22$, $\Delta df=6$, $p<.01$)。此外，三構面模式，即工作資訊與非工作資訊合併為雇主形象，再加上雇主熟悉度與雇主聲望，其模式配適度($X^2=970$, $df=186$, $p<.01$; NFI=.96, RFI=.95, CFI=.96, NNFI=.96, IFI=.96)與四構面模式並無太大差異，但在卡方差異檢定下，則不如四構面模式($\Delta\chi^2=363.62$, $\Delta df=3$, $p<.01$)。因此，後期雇主知識亦同樣是得以區分為四構面的。

本研究檢視前期與後期雇主知識之因素結構後，確認雇主知識應區分為四構面，分別為雇主熟悉度、工作資訊、非工作資訊與雇主聲望，因此，在衡量雇主知識增量時，亦同樣以四構面之型式呈現雇主知識增量。雇主知識增量的衡量為後期雇主知識減去前期雇主知識，而在招募活動有效之前提下，雇主知識增量應恆為正值，故本研究在計算雇主知識增量之前，就前期與後期雇主知識之各構面進行t檢定，以確定潛在應徵者在參與過校園招募活動之後，其雇主知識會有效的提升。從表1可知，前期與後期雇主知識有顯著的差異，且後期雇主知識確實是高於前期雇主知識，表示潛在應徵者在參與校園招募活動之後，皆能有效地增加雇主知識存

量。因此，本研究將採後期雇主知識減去前期雇主知識以計算雇主知識增量。

表1 前期雇主知識與後期雇主知識之平均數t檢定結果

構面	平均數	標準差	T值
前期雇主熟悉度	2.995	.839	15.79***
後期雇主熟悉度	3.475	.688	
前期工作資訊	3.317	.554	10.06***
後期工作資訊	3.539	.557	
前期非工作資訊	3.529	.610	8.17***
後期非工作資訊	3.757	.616	
前期雇主聲望	3.628	.570	7.07***
後期雇主聲望	3.818	.603	

註：*** $p < .001$

(二)組織人才吸引力

本研究參考 Highhouse 等人(2003)之組織人才吸引力量表，共 5 題，衡量潛在應徵者被該公司所吸引之程度。組織人才吸引力之量表以李克特 5 點尺度進行衡量，1 至 5 分別表示「非常不同意」至「非常同意」。例題為：「這會是一家值得工作的好公司」與「我發現這是家很吸引人的公司」。Cronbach's α 值為.82。

(三)校園招募活動

本研究探討三種校園招募活動，分別為企業參訪、企業說明會與校園就業博覽會。校園招募活動之區分由研究者與受試者共同確認，研究者自行將各個活動現場所回收的問卷予以區分，而問卷中，亦由受試者自行勾選此次所參與之活動類型，以為雙重確認。本研究以兩個虛擬變數區分三種活動，虛擬變數 1 為企業說明會(1=企業說明會，0=非企業說明會)，而虛擬變數 2 為企業參訪(1=企業參訪，0=非企業參訪)。而當活動類型既非企業說明會，又非企業參訪時，即為校園就業博覽會。更明確地說，虛擬變數 1 與虛擬變數 2 之組合可代表三種校園招募活動，(1,0)為企業說明會，(0,1)為企業參訪，(0,0)則為校園就業博覽會。

(四)招募官行為

本研究將參考 Turban 等人(1998)與李佳雲(2003)之招募官行為量表，衡量招募官之友善度、專業度與可信賴度。招募官行為之衡量為潛在應徵者對招募官之知覺，並非由招募官本人所自評之具體行為。本研究採用他評方式，由潛在應徵者評量之理由在於，招募官於活動現場所展現之行為在潛在應徵者心中有不同的知覺與評價，由潛在應徵者評量更能看出其效用。

(五)控制變數

為確認雇主知識增量對組織人才吸引力之獨特影響力，本研究之控制變數有性別、年齡、就讀年級與對公司的認識程度。控制變數之衡量如後：性別，0 為女性，1 為男性；年齡由受試者自行填寫；就讀年級，1 為大一，2 為大二，3 為大三，4 為大四，5 為大五

以上，6 為碩一，7 為碩二，8 為碩三以上。本研究以單一題項衡量受試者對公司的認識程度，請受試者就舉辦活動之公司評量對其之認識程度，1 為「完全沒聽過」，2 為「曾經聽過」，3 為「有些許的了解」，4 為「十分熟悉」。

四、統計分析方法

本研究擬採用 LISREL 8.3 版(Joreskog & Sorbom, 1993)為統計分析工具，使用最大似估計法(maximum likelihood estimation)以評估本研究各構念的效度，並以全模型(full model)檢測各變數間之關係。本研究將參考 Anderson 與 Gerbing (1988)之建議，將雇主知識各構面與組織人才吸引力進行衡量模式之檢測，以相關係數表為基礎，使用確認性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)檢測各個潛在構念(latent construct)之效度，即檢視等各構念之建構效度與構面分類之適合度。

在假設檢驗方面，本研究將採用 Baron 與 Kenny (1986)之干擾式階層式迴歸分析，以組織人才吸引力為依變數，第一階段時放入控制變數；第二階段加入自變數，即雇主知識增量；第三階段加入干擾變數，即校園招募活動與招募官行為；第四階段則加入自變數與干擾變數之交互作用項，以區別自變數、干擾變數與交互作用項對依變數之影響程度。

肆、研究結果

一、驗證性因素分析

本研究依回收問卷資料對雇主知識進行驗證式因素分析，結果得到四構面模式(雇主熟悉度、工作資訊、非工作資訊與雇主聲望)優於其他的因素模式。為進一步確認雇主知識增量各構面與組織人才吸引力之構念效度，本研究就這五個變數，進行驗證性因素分析以檢視彼此間的因素結構，分析結果請見表2。與前期及後期雇主知識之驗證式因素分析不同的是，此次的分析時以各題項之前後期相減數值進行分析。從表4.1可知，將雇主知識增量分為四構面與組織人才吸引力所構成之五因素模式，在各項適配度指標上的數值皆優於其他模式 ($\chi^2=803.71$, $df=289$, $NFI=.91$, $RFI=.90$, $NNFI=.93$, $CFI=.94$, $IFI=.94$)。此外，從卡方差異檢定結果顯示，五因素模式亦優於二因素模式($\Delta\chi^2=414.27$, $\Delta df = 9$, $p<.01$)與四因素模式($\Delta\chi^2=185.73$, $\Delta df = 4$, $p<.01$)。由上述結果可知，各構面之雇主知識增量與組織人才吸引力能彼此相互區隔，呈現出更好的配適度。

表2 驗證性因素分析整理表

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2$ ^d	NFI	RFI	NNFI	CFI	IFI	SRMR
二因素模式 ^a	1217.98	298	---	0.87	0.86	0.89	0.90	0.90	0.07
四因素模式 ^b	989.44	293	228.54	0.89	0.88	0.91	0.92	0.92	0.07
五因素模式 ^c	803.71	289	414.27	0.91	0.90	0.93	0.94	0.94	0.06

註：^a將雇主熟悉度增量、工作資訊增量、非工作資訊增量、雇主聲望增量合併為同一構面，另加組織人才吸引力，共為兩因素模式。

^b將工作資訊增量與非工作資訊增量合併為雇主形象增量，再加上雇主熟悉度增量、雇主聲望增量與組織人才吸引力。

^c將雇主熟悉度增量、工作資訊增量、非工作資訊增量、雇主聲望增量與組織吸引力各別區分。

^d $\Delta\chi^2$ 是以五因素模式為基準進行比較。

二、相關分析

各變數之平均數、標準差及相關分析結果，請見表3。由表中可知，對公司的認識程度與組織人才吸引力呈顯著正相關($r = .36, p < .01$)，顯示當潛在應徵者對舉辦活動的公司愈認識時，其組織人才吸引力愈高。而雇主知識增量的四構面中，雇主熟悉度增量、工作資訊增量、非工作資訊增量與雇主聲望增量都呈顯著正相關($r = .31 \sim .53, p < .01$)，顯示此四構面雖彼此相關但可獨立呈現，因此予以區分應更能了解雇主知識增量各構面與組織人才吸引力之關係。此外，雇主知識增量之四個構面中，工作資訊增量、非工作資訊增量與雇主聲望增量亦與組織人才吸引力呈顯著正相關($r = .22 \sim .28, p < .01$)，顯示潛在應徵者在參加校園招募活動後，對特定組織的工作資訊、非工作資訊與雇主聲望不僅有提升，亦提高對組織的吸引力。

表3 各變數之相關係數表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性別	.33	.47	—								
2. 年齡	21.11	1.94	.05	—							
3. 就讀年級	3.39	1.58	.20	.85**	—						
4. 對公司的認識	2.09	.84	-.09	.25**	.28**	—					
5. 企業說明會	.30	.46	.01	.06	.08	.18**	—				
6. 雇主熟悉度增量	.48	.64	.10*	-.13**	-.14**	-.27**	-.09	—			
7. 工作資訊增量	.22	.47	.09*	-.13**	-.15**	-.05	-.00	.49**	—		
8. 非工作資訊增量	.23	.59	.04	.00	-.00	.02	-.06	.31**	.42**	—	
9. 雇主聲望增量	.19	.56	-.06	-.11*	-.11*	.00	-.04	.35**	.53**	.51**	—
10. 組織人才吸引力	3.62	.68	-.06	.25**	.26**	.36**	.05	.06	.24**	.28**	.22**

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$

三、假設檢定

本研究採用階層式迴歸分析，檢驗假設一與假設二是否成立。本研究以組織人才吸引力為依變項，在第一階段時，置入四個控制變數，分別為性別、年齡、就讀年級與對公司的認識程度；第二階段則置入四個雇主知識增量，分別為雇主熟悉度增量、工作資訊增量、非工作資訊增量與雇主聲望增量；第三階段將干擾變數(即企業說明會)以及企業說明會與雇主知識增量各構面之交互作用項置入。為避免多元共線性(multicollinearity)問題，本研究將自變數與干擾變數予以中心化(centering)，即各自減去其平均值，再予以相乘為交互作用項(Aiken & West, 1991; Cohen & Cohen, 1983)。迴歸分析結果請見表4。

從表4可知，在以組織人才吸引為依變數的迴歸式中，於步驟一，即Model 1中加入控制變數後，可解釋16%的變異量($p < .01$)，達顯著水準。其中，對公司的認識程度與組織人才吸引力呈現顯著正相關($\beta = .30, p < .01$)。之後，於Model 2加入雇主知識增量的四個構面後，則可解釋27%的變異量($p < .01$)，達顯著水準，代表此四構面對組織人才吸引力的變異解釋力是有意義的。其中，工作資訊增量($\beta = .19, p < .01$)與非工作資訊增量($\beta = .17, p < .01$)與組織人才吸引力呈現顯著正相關，其他兩構面則否。因此，本研究之假設1-2得到支持，假設1-1與假設

1-3未得支持。

假設2為比較企業說明會與非企業說明會(即企業參訪與就業博覽會)對雇主知識增量與組織人才吸引力關係之干擾效果，因此，本研究以虛擬變數1與0代表企業說明會與非企業說明會，與雇主知識增量各構面計算為交互作用項，分別為企說 x 雇主熟悉度增量、企說 x 工作資訊增量、企說 x 非工作資訊增量與企說 x 雇主聲望增量，連同干擾變數一同置入迴歸式，以為Model 3。從表4可知，置入干擾變數與交互作用項的Model 3，僅能額外增加1%的解釋變異量，未達顯著水準。同時，四個交互作用項的迴歸係數亦未顯著，與組織人才吸引力無關。因此，本研究假設2未獲支持。

表4 迴歸分析結果表

依變數	組織人才吸引力		
	Model 1	Model 2	Model 3
控制變數			
性別	-.04	-.08	-.07
年齡	.09	.09	.09
就讀年級	.10	.14 ⁺	.14 ⁺
對公司的認識程度	.30 ^{**}	.30 ^{**}	.31 ^{**}
自變數			
雇主熟悉度增量		.02	.02
工作資訊增量		.19 ^{**}	.18 ^{**}
非工作資訊增量		.17 ^{**}	.16 ^{**}
雇主聲望增量		.05	.04
干擾變數			
企業說明會			-.02
交互作用項			
企說x雇主熟悉度增量			.03
企說x工作資訊增量			-.03
企說x非工作資訊增量			-.03
企說x雇主聲望增量			-.02
R ²	.16 ^{**}	.27 ^{**}	.28 ^{**}
ΔR ²		.12 ^{**}	.01

⁺p < .10; * p < .05; ** p < .01。

然而，本研究為能確認三種校園招募活動下，雇主知識增量與組織人才吸引力之關係是否有差異，再行Sub-group分析，將樣本資料區分成三個群組，分別就企業說明會、企業參訪與

校園就業博覽會進行迴歸分析。本研究將三個群組的迴歸分析結果整合為表5，僅列出雇主知識增量各構面之迴歸係數，以便於比較與說明。從表5可知，在企業說明會中，沒有任何雇主知識增量之構面與組織人才吸引力呈顯著相關；在企業參訪中，工作資訊增量與非工作資訊增量，亦雇主形象增量，與組織人才吸引力呈顯著正相關($\beta = .28$ 與 $.18, p < .10$)，但雇主熟悉度增量卻是顯著負相關($\beta = -.16, p < .10$)。此外，在就業博覽會中，雇主形象增量，即工作資訊增量與非工作資訊增量皆與組織人才吸引力呈顯著正相關($\beta = .16$ 與 $.23, p < .10$)，且雇主熟悉度增量亦呈顯著正相關($\beta = .15, p < .10$)。

表5 三種校園招募活動下雇主知識增量與組織人才吸引力之迴歸分析結果

依變數	組織人才吸引力		
	企業說明會	企業參訪	就業博覽會
雇主熟悉度增量	.04	-.16 ⁺	.15 ⁺
工作資訊增量	.10	.28 ^{**}	.16 ⁺
非工作資訊增量	.08	.18 [*]	.23 ^{**}
雇主聲望增量	.01	.08	.09
R ²	.24 ^{**}	.33 ^{**}	.26 ^{**}

⁺p < .10; ^{*}p < .05; ^{**}p < .01

伍、結論與討論

一、研究結果與討論

本研究目的在了解雇主知識增量與組織吸引力之關係，並探討校園招募活動型式於此關係中所產生的干擾效果。與過去研究不同的是，本研究聚焦於動態觀點的雇主知識，比較前期與後期雇主知識之差異，以確認雇主知識增量之存在。這與過去研究著重於單一時點的靜態存量觀點並不相同。納入動態觀點檢視雇主知識各構面間的增加對組織吸引力之影響的程度，能補足靜態觀點下雇主知識存量的補足，並呼應 Lievens (2001) 對潛在應徵者知覺與反應之動態變化的主張。同時，本研究以校園招募活動類型為干擾變數，分別為企業說明會、企業參訪與校園就業博覽會。本研究在這三種校園招募活動的運作下，確認雇主知識增量是存在的，亦代表參與這三種校園招募活動確實有助於雇主知識之增加，因為參加完活動後的雇主知識是顯著地高於參加前的雇主知識。因此，本研究之發現不僅將雇主知識從靜態觀點移轉為動態觀點，亦將雇主知識導入招募管道成效之比較。

本研究延伸 Cable 與 Turban (2001) 的雇主知識三構面，整合 Collins (2007) 與蔡坤展 (2007) 之研究結果，將雇主知識分為四個構面，分別為「雇主熟悉度」、「工作資訊」、「非工作資訊」與「雇主聲望」，其中工作資訊與非工作資訊是從雇主形象中進行區分的。為能更深入地確認雇主知識與組織人才吸引力之關係，本研究採用四構面之雇主知識，以釐清各構面之於組織人才吸引力之差異影響。

本研究發現，「雇主知識增量」四構面中的「工作資訊增量」與「非工作資訊增量」與組織人才吸引力呈顯著正向關係。當潛在應徵者參與不同類型的校園招募活動，持續地

接收組織所釋出的招募相關資訊時，其對該組織的認識與了解將會愈深，愈能有助於雇主知識的增加。潛在應徵者得到自己感興趣組織中的特定工作屬性的資訊，例如：工作內容、晉升機會與工作環境，會因為知道愈多工作相關的資訊，而提高對組織的興趣，被該組織給吸引住。Lievens (2001)研究發現，工作相關資訊是影響求職者決策的重要原因之一。此外，在參加校園招募活動的過程中，潛在應徵者會有意或無意地觀察與得知組織內部的人員互動與相處資訊。這些非工作資訊帶出潛在應徵者對上司與同事的期待與預想。基於個人-組織配適理論之觀點，當潛在應徵者主觀地意識到未來主管或同事與自己在某些心理特質上是相似的，例如：價值觀與人格特質，愈容易引發自己是適合該組織的知覺，進而產生對該組織的吸引力 (Cable & Judge, 1997)。換言之，潛在應徵者在參與過各種校園招募活動過程中，這些工作資訊與非工作資訊的增加，有助於雇主形象之改善與雇主知識之增加，並能藉由雇主知識之增加而提高潛在應徵者對該組織的吸引力。

然而，在不同的招募活動下，雇主知識增量各構面與組織人才吸引力之關係並不一致。研究結果發現，在企業說明會中，並未有任何雇主知識增量之構面與組織人才吸引力有關；在企業參訪中，工作資訊增量與組織人才吸引力呈顯著正相關，非工作資訊增量相對較弱，但雇主熟悉度增量卻與組織人才吸引力呈顯著負相關；在就業博覽會中，非工作資訊增量與組織人才吸引力呈顯著正向關係，而工作資訊增量與雇主熟悉度增量則相對較弱。此結果與翁巧芳 (2008) 的論點符合，亦即不同類型的校園招募活動能留住潛在應徵者的時間長短有差異，且能提供的資訊關聯性與豐富程度亦有差異，自然對組織的態度與看法會有所不同。

本研究比較三種招募活動之干擾效果，當組織舉辦企業參訪時，工作資訊增量與組織人才吸引力之正向關係會愈強；當組織在就業博覽會中擺設攤位時，非工作資訊增量與組織人才吸引力之正向關係亦會愈強。本研究檢視參與這三種活動之樣本發現，參與企業參訪的受試者多為大一大二，參訪活動雖為課程要求但行程較為自由，讓受試者有較高的參與意願，愈能從中接收到工作相關的資訊。此外，參訪之後多有撰寫心得之要求，受試者為能在之後順利寫出心得，在參訪過程中，便會較專注，知道愈多工作相關的資訊，得以判斷自己是否已被該組織給吸引住。此外，就業博覽會之運作方式與企業說明會、企業參訪較不相同，偏向於一對一，而非一對多的互動型式。在就業博覽會中，組織的招募人員通常與潛在應徵者是以面對面且一對一的互動方式進行溝通，潛在應徵者愈有可能從互動的端倪中，發覺出許多非工作相關的資訊，像是與上司的溝通及同事間的互動，讓潛在應徵者知曉愈多非工作資訊，對組織產生良好正面的印象。因此，校園就業博覽會能特別地強化非工作資訊的傳達，更能有助於組織人才吸引力之提升。

然而，在企業參訪的關係式中，雇主熟悉度增量卻與組織人才吸引力呈顯著負向關係，亦即，在參與過企業參訪之後，潛在應徵者反而會因為對雇主的熟悉程度增加愈多，降低其對組織的吸引力。此研究結果與過去研究並不一致 (Collins, 2006)，本研究推測，這可能是因為企業參訪的歷程通常較長，約兩個小時，超過企業說明會與就業博覽會的一個小時，使得潛在應徵者能從企業參訪中增深對組織的熟悉程度。而這也致使潛在應徵者對於愈是熟知的組織，愈傾向以高標準來評量之。當潛在應徵者對組織的認識程度愈深時，愈容易察覺到組織相關的細微資訊，並可能從中檢視組織整體的運作狀況與自身原本的認

知是有差距的。例如：潛在應徵者可能會因為愈是熟知組織，而愈不認同該組織之文化、或是愈能判斷管理制度之合理性、亦或是察覺未來經營方向未能有助於個人職涯之發展，因而導致潛在應徵者認為未來進入該組織工作時會感到不快樂或是無法善用自己所擁有的能力，致使組織對於自己的吸引力大大地下降。因此，這是為何只有在企業參訪下，雇主熟悉度增量會對組織人才吸引力產生負向效果的原由。

本研究原先預期在三種校園招募活動中，企業說明會對雇主知識增量與組織人才吸引力關係之干擾效果應高於企業參訪與校園就業博覽會；然而，研究結果並未支持此論點。本研究推測，這可能與研究流程有關。本研究蒐集企業說明會資料須追隨組織的腳步，屬於被動方式。然而，檢視舉辦企業說明會之廠商名單，發現這些廠商多半不是求職者找工作的首選，且部份的企業說明會是利用上課時間進行的，因而降低了潛在應徵者的參與意願，並可能反映在組織人才吸引力上。在企業說明會開始之前，研究者雖已向潛在應徵者說明研究流程與兩階段問卷填答之要求，但在企業說明會開始後，研究者無法確認受試者是否有遵照此流程進行；同時，企業說明會中進行的公司與職缺介紹可能會使受試者分心，無法記住應在開始前與結束後填寫問卷，影響問卷的品質。

本研究並未發現雇主聲望增量與組織人才吸引力之關係，即使在三種不同的招募活動運作下，雇主聲望增量並未帶來任何正向或負向的影響。此研究結果與過去研究不同(Gatewood et al.,2003)，本研究推測，這可能是因為潛在應徵者在判斷組織是否具吸引力時，較注重自己的看法，對於他人給予的意見僅供參考用。即使潛在應徵者在參與過招募活動，亦認為親友對此組織的評價會有所提升，但仍不會以此為主要參考依據來決定自己對於該組織的態度，影響組織人才吸引力的提高與否。同時，雇主聲望增量之平均數低於其他構面，即後期與前期之差距偏小，可能會因區間限制(range restriction)，而影響其與組織人才吸引力之相關性。

二、實務建議

本研究發現，雇主知識增量中，工作資訊與非工作資訊的增加最能有效提升組織人才吸引力，特別是在企業參訪與就業博覽會中，這兩種資訊的增量，不僅能有助於雇主形象之建立，亦能帶來正面的效果。因此，管理者在設計校園招募活動時，應該在事前思考要在活動中傳遞的工作資訊，讓潛在應徵者能從中吸收到更多有助於決策的工作資訊，藉此提高組織在其腦海中的正面形象，並能將其吸引住，促進之後的求職行為。此外，管理者在規劃校園就業博覽會時，應特別注意招募人員的挑選，具外向性或親和性的招募人員能讓潛在應徵者感受到未來主管或同事是積極向上的或能和諧相處的，愈能成功地吸引到潛在應徵者前來。

三、研究限制

本研究限制如下：

第一，本研究樣本非全為應屆畢業生，亦包含大一大二之受試者，可能有樣本代表性不足之疑慮。本研究原先設定之研究對象為大四與碩二之應屆畢業生，但在大四與碩二下學期之後，這批學生可能因為已經沒有必修課，所以難以同時搜集到大樣本的資料。此外，本研究無法控制參加校園招募活動學生的年級。因此，本研究樣本對象包含大一至碩二的學生，與原先預期的不同，造成樣本代表性不足，僅具樣本攸關性。未來研究應進行樣本

的篩選，以提高樣本之代表性。

第二，本研究僅就單一學校之學生進行資料蒐集，影響外部效度。本研究採便利抽樣，只能在所讀之學校中蒐集與校園招募有關之活動訊息，並以學生身份至各個現場進行資料蒐集。由於所有樣本都來自同一大學，在結果之解讀上無法類推至其他大學，未來研究應蒐集各大學樣本，以確認雇主知識增量是否會因校園招募活動類型之不同，而對組織人才吸引力造成不同的影響。

第三，蒐集資料之時點不同，可能影響填答品質。本研究衡量前期與後期之雇主知識，雖然在發放問卷時已詳細像受試者說明研究之進行流程。但因為問卷內容分為兩個部分，分成招募活動前與後兩階段填寫，且填答時間比較長，因此容易造成前往招募活動的學生提前完成或是忘記填寫第二階段之問卷，因而降低問卷回收後數據的品質。

四、未來研究方向

本研究發現雇主知識增量對組織人才吸引力有所影響，並提出下列建議，以供學者日後研究方向之參考。第一，本研究僅探討三種校園招募活動，即企業說明會、企業參訪與校園就業博覽會，無法將所有的校園招募活動類型一併納入研究架構之中。而這三種活動雖屬於高涉入的招募資訊，但其運作時間約只有一兩個小時，仍不及其他的招募活動，例如：企業模擬競賽與企業實習等新興的校園招募活動，因歷時較久，能增加的雇主知識應愈多，且對於潛在應徵者的影響力亦愈大。因此，未來研究在探討校園招募活動與雇主知識間的關係時，可從企業實習的運作下，從中了解與比較不同招募活動的成效。

第二，本研究樣本以東海大學管理學院之學生為主，研究結果之類推性較低。不同學校與學院的學生對於特定組織的雇主知識增加與累積可能有所不同。此外，不同學院的學生在求職方面的積極度亦可能有所差異。因此，未來研究可以針對不同特性之潛在應徵者，將樣本對象平均分佈到其他大學或是一般潛在求職者等進行分析，來檢視是否在雇主知識上有所差異，以建立更完整的研究資料。

第三，本研究僅比較單一校園招募活動之干擾效果，然而，在真實的運作情形下，大型企業是採多種型式進行校園徵才的。因此，未來研究可整併數種類型的校園招募活動，以探討何種組合型式能帶來最大的成效。

參考文獻

- 李佳霏，2003，校園徵才中招募者特性與招募資訊的影響。中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 翁巧芳，2008，學生參與校園企業關係活動影響其雇主知識與求職意願之研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- Aaker, D. A. 1991. *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Barber, A. E. 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. 1968. College recruiting: A theoretical basis. *Personnel Journal*, 47: 13-19.
- Biel, A. L. 1992. How brand image drives brand equity. *Journal of Advertising Research*, 6: RC6-RC12.
- Breaugh, J. A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18: 103-118.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 929-947.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: 115-163. New York: Elsevier Science.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90: 928-944.
- Collins, C. J. 2007. The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92: 180-190.
- Collins, C. J., & Han, J. 2004. Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57: 685-717.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87: 1121-1133.
- Dessler, G. 2011. *Human resource management (12th ed)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Dyson, P., Farr, A., & Holliss, N. S. 1996. Understanding, measuring, and using brand equity. *Journal of Advertising Research*, 35: 9–21.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. 2005. Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31: 901-919.
- Fombrun, C., & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233–258.
- Gerstner, L. V. Jr. 1966. College recruiting: Why the good ones get away. *Management Review*, 55: 4-12.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. 1987. A field study of employment opportunities: Does the recruiter make a difference? *Personnel Psychology*, 40: 765–784.
- Highhouse, S., & Hoffman, J. R. 2001. Organizational attraction and job choice. In C. L. Cooper & I. T. Roberston (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*: 37-64. Chichester, UK: Wiley.
- Highhouse, S., Lievens F., & Sinar, E. F. 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63: 986-1101.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. 1993. *LISREL 8: User's reference guide*. Chicago: Scientific Software International.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57: 1–22.
- Kotler, P. 1994. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49: 1-49.
- Lievens, F., Decaesteker, C., & Coetsier, P. 2001. Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 30-51.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreus, B. 2005. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 553-572.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. 2001. *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Park, C. S., & Srinivasan, V. 1994. A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, 31: 271–288.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. 1986. The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: 123-205. Orlando, FL: Academic Press.
- Popovich, P., & Wanous, J. P. 1982. The realistic job preview as persuasive communication. *Academy of Management Review*, 7: 570–578.

- Powell, G. N. 1991. Applicant reactions to the initial employment interview: Exploring theoretical and methodological issues. *Personnel Psychology*, 44: 67-83.
- Powell, G. N., & Goulet, L. R. 1996. Recruiters and applicant's reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of Management Journal*, 39: 1619-1640.
- Rynes, S. L. 1991. Recruitment, job-choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed): 399-444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rynes, S. L. & Barber, A. E. 1990. Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15: 286-310.
- Rynes, S. L., & Boudreau, J. W. 1986. College recruiting in large organizations: Practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology*, 39: 729-757.
- Rynes, S. L., Heneman, H. G. III, & Schwab, D. P. 1980. Individual reactions to organizational recruiting. *Personnel Psychology*, 33:529-542.
- Spence, M. 1973. Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355-374.
- Stevens, C. K. 1997. Effects of preinterview belief on applicants' reactions to campus interviews. *Academy of Management Journal*, 40: 947-966.
- Stiff, J. B. 1994. *Persuasive communication*. New York: Guildford Press.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J., & Dubelaar, C. 1993. The equalization price: A measure of consumer-perceived brand equity. *International Journal of Research in Marketing*, 10: 23-45.
- Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. 1987. Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40: 261-285.
- Turban, D. B. 2001. Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58: 293-312.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. 1992. Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms. *Academy of Management Journal*, 35: 739-765.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. 1998. Applicant attraction fo firms: Influences of organizational reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52: 24-44.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. 2012. Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction in different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65: 597-660.
- Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Wangerg, C. R., Kanfer, R., & Rotundo, M. 1999. Unemployed individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job searching and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84: 897-910.
- Zajonc, R. B. 1968. The attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9: 1-27.

