

# 軍事人才的從軍動機模型： 一種文獻回顧研究

邊明道

國防大學政戰學院新聞學系副教授

## 摘 要

本文目的是將過去與招募有關研究整合成一個新的求職動機模型，並將其導入軍事組織之人才招募策略。該模型可作為研究招募策略的構面與框架，亦可為人力資源人員制定招募政策的依據。為突顯模型在軍事招募上的實用性，本文以軍隊招募階段性過程舉例說明。該模型是針對已發表於學術期刊之求職動機與組織招募研究，以及美國（和北約）軍事人員招募和留任的論文做廣泛蒐集匯整。研究方法是利用後設研究的概念提出一個以求職動機為核心的招募模型。綜整文獻結論發現藉由影響求職態度和動機，個體對招募組織的認知（感知、信念、和期望）會影響求職行為；個體對招募組織的認知是受工作和組織屬性和外在資訊所影響；有關工作/組織訊息可以從組織直接或不受組織控制的來源獲得，並且這些訊息會影響求職者的態度和行為。最後，本文提出幾個具有調節作用的個體差異變項（例如價值觀、個體需求）以描述與其他因果變項的關係。本文研究貢獻為整合求職者和招募組織的不同需求，並將求職者對招募組織的多元期待納入模型，進而擴大組織招募的成效。

**關鍵詞：**軍事招募、動機模型、文獻回顧

# **Job-Seeking Motivation Model for Military Personnel: A New Integrated Model from Literature Review**

Min-Dau Bian

Associate Professor

Department of Journalism, Fu Hsing Kang College, National Defense University

## **Abstract**

This paper aims to integrate various research findings of military personnel recruitment into a new Job-seeking motivation model as a part of current military personnel recruitment policy in the future. To highlight the practicability of this model in military recruitment, this article will take the different stages of recruitment process as an illustration. This model is a result of extensive collection of published research on job pursuing, as well as on the recruitment and retention of US (and NATO) military personnel. The meta-model research method is used to propose a recruitment model centering around the job-seeking motivation. Several findings are as followings: first, by manipulating their job-seeking attitude and motivation, job-seekers' cognitions (perceptions, beliefs, and expectations) toward recruiting organizations will affect their job-seeking behavior; second, job-seekers' cognitions toward recruiting organizations come from jobs and organizations' characteristics and external information sources; third, information about job/organization comes directly from the organizations themselves or those sources unaffected by the organization. In the end, several job-seekers' variables (such as values and individual needs) are proposed as moderators in the model. This research expects to contribute an integration between job-seekers and recruitment organizations, and an incorporation of job-seekers' multiple expectations into the current recruitment policy.

邊明道

**Keywords: military recruitment, job-seeking motivation model,  
literature review**

## 壹、前言

當 2008 年世界金融危機席捲全球之際，導致總體失業人數劇增。但公民營企業仍有困難填滿職缺以及無法說服求職者前來應徵 (苗國，2010；Saks, 2005)。如今在少子化與人口老化趨勢下，人力缺乏的現象只會惡化不會好轉 (王建民，2017)。因此，招募工作成為許多組織的重中之重。

學術界為回應企業組織的需求，近年與招募理論與實務相關研究得到相當進展，尤其在組織吸引力的構面組成已有足夠了解。本文的目標是將各個單一研究架構整合到一個全面性的求職動機模式，取代現有招募模型(Breaugh and Starke, 2000; Horvath, 2015; Rynes, 1991; Rynes and Barber, 1990)。既有模型往往側重於招募組織的立場；並將多重階段的求職過程化約為單一招募活動。實務上，過去的模型並沒有提供實際招募操作建議(Saks, 2005)。因此，本研究希望整合求職者和招募組織兩者不同需求動機；呈現多階段模型的優勢，以克服過往的研究限制。此外，本研究從求職動機切入說明招募程序與操作，縮小理論和實務之間的落差。在文獻取材上，採用與軍事脈絡相關的論文，以思解決當前台灣與各國在招募軍事人員上所面對的共同困境。中華民國實行的募兵制兵役制度，與義務役一起，均為現行兵役制度，當前兵役制度為志願役與義務役併用制。募兵制在《國軍軍語釋要》中解釋為：「募兵制即志願兵制，其特質為國家與服役者間為法律契約關係。服役之動機係基於獲得報酬，以軍人為職業，對國家無服役義務與責任，服役者亦不限於本國國民。」台灣自徵兵制改為志願役之後，國外有研究指出志願役的招募流程即類似一般民間職缺招募，唯在招募條件上增加體能測試項目(Conner and Norman, 2005)。

本研究著重軍事脈絡的研究有兩個原因：一是各國對軍事人才的招募皆有迫切性；二是當前的軍事研究講求實徵性。原因一的證據是年輕人從軍意願逐年下降，許多國家對於吸引人才入伍與留營早已面臨困難，更別說每年要能達到所需要的新兵數量 (Bachman et al., 2000；Schreurs et al., 2006)。又由於經濟和人口結構變化，讓適合從軍的人口數量減少，以及招募到的人力素質也大不如前(Asch et al., 2004)。於是乎各國軍方與私人企業和其他政府公部門展開一場所謂的「人才爭奪戰」(A war for talent)。在吸引合適的人才上，軍方正面臨

來自私人和其他公部門的競爭。原因二，許多軍事人才的招募活動操作與成效研究大多登載在學術期刊，各國軍事組織長期以來即針對招募成效以及如何預測軍事人員績效從事相關科學研究。

以下說明本文章節架構：第一部分先綜整招募的定義，接著提出一個整合型的從軍動機模式。第二章節討論該模型的結果變項以及組織吸引力構面。第三部分聚焦於組織吸引力的預測變項。第四部份則是討論有關招募組織的資訊是如何傳遞到目標群眾。結論的部分則提出未來研究方向以及未招募決策者提出實務建議。

## 貳、理論基礎

### 一、何謂招募

近三十多年學界陸續提出許多「招募」的定義。例如 Rynes(1991) 將招募定義為「凡影響個人應徵或接受職缺行為之組織性的操作與決策」(p. 429)。Breugh (2017) 提供類似的定義：「招募包括以下兩項組織活動；凡會影響求職者數量和類型的組織活動；影響求職者接受職缺意願的活動」(p.4)。Barber(1998) 觀察到上述兩個定義只對招募結果論斷，欠缺求職過程中考量因素的描述。因此 Barber 重新定義招募為：「凡組織為識別和吸引潛在員工所做的所有活動」(p.5)。

Saks et al. (2015) 的定義則是強調招募的策略性功能：「組織為識別與吸引能為組織實現策略目標的人才，為此組織所採取的行動和活動。特別是這些活動能吸引到組織所需要的人才，並能強化人才接受職缺的意願，進而成為組織成員」(p.114)。因為本文的模型是希望能對應組織招募的整體需求，因此本研究將以 Saks 對招募所下的定義為基礎，來討論各篇文獻。

## 二、新招募模式—求職動機

「求職」(job pursuit)為本文所綜整之行為變項，圖一描繪的即是求職行為預測模型。在任何招募活動中求職是一個過程，應徵者必須經歷多重階段（是指求職者從蒐尋工作機會到得到工作的過程）。求職動機預測有兩個相關理論：「理性行為理論」<sup>1</sup>(Theories of Reasoned Action, TRA) 和「計劃行為理論」<sup>2</sup>(Theories of Planned Behavior, TPB) (Montano, & Kasprzyk, 2015)，我們通常假設個體之行動意圖是產生實際行為的前兆，個體對該行為持肯定或否定的「態度」可用來預測「意圖」。該模型用各種預測因子來判斷組織對求職者吸引程度之。這些預測因子與個體的認知有關（包括信念、感知、和期望），並假設個體認知透過影響態度和意圖進而間接影響行為。

本模型也將資訊和傳播理論( Shannon and Weaver,1949)套用於招募情境。傳播溝通行為可以概念化為經由特定的資訊來源或媒介，將招募訊息傳遞給目標求職者( Barber,1998)。這些招募訊息內容包括「工作屬性」(例如工作類型，薪酬水準，升遷機會等)，以及在個人求職決策過程中具有關鍵性作用的「組織屬性」(例如公司規模，產業類別)。這類資訊通常由組織發送和控制，為了識別和吸引新進員工與求職者。

此外，人們也從其他外部消息來源（例如口碑，媒體報導）獲得有關組織的資訊，而這些資訊並非都由組織直接掌控。最後，顯示個體間差異的變項（例如價值觀、個別需求、職涯規劃等）則通常被假設為動機模型中的調節變項。以下分別說明模型中的每個變項，並簡要討論選自軍事和非軍事情境的研究論文。為求本模型更具研究品質與客觀性，本文文獻的選取皆以實徵研究為主，且排除論述型以及未出版的學位論文，就此台灣軍事招募科學仍以碩博士為研究主力，受限於學位論文品質參差且未為學術期刊審查，因此本文未納入模型整合。

---

<sup>1</sup> Ajzen 和 Fishbein(1975,1980)共同提出的理性行為理論(Theory of Reasoned Action, TRA)，因為 Ajzen 研究發現，人的行為並不是百分百地出於自願，而是處在自我理性控制之下，而產生行為。

<sup>2</sup> 計畫行為理論(Theory of Planned Behavior, TPB)則是由 Icek 和 Ajzen(1988,1991)提出的。該理論能夠幫助理解人是如何改變自己的行為模式的，TPB 認為人的行為是經過深思熟慮的計劃的結果。

### 三、研究概念框架

理性行為理論 (TRA) (Fishbein and Ajzen, 1975) 及計劃行為理論 (TPB) (Ajzen, 1991), 常用於求職與保健行為預測 (Conner and McMillan 1999; Conn Tripp-Reimer & Maas, 2003; Conner and Norman, 2005)。TRA 假設在特定情況, 行為意圖最能預測個人行為。因此, 當個人行為意圖愈強, 產生行為的可能性增強。意圖被定義為人們將執行或嘗試執行該行為的主觀可能性。反過來, 執行特定行為的意圖被視為三個基本因素的函數: (a) 個人對行為的態度, 指的是個人對行為的有利或不利評價的程度, (b) 執行或不執行行為的主觀規範或感知的社會壓力; (c) 自我效能, 是指個體相信能成功執行該行為的信念。

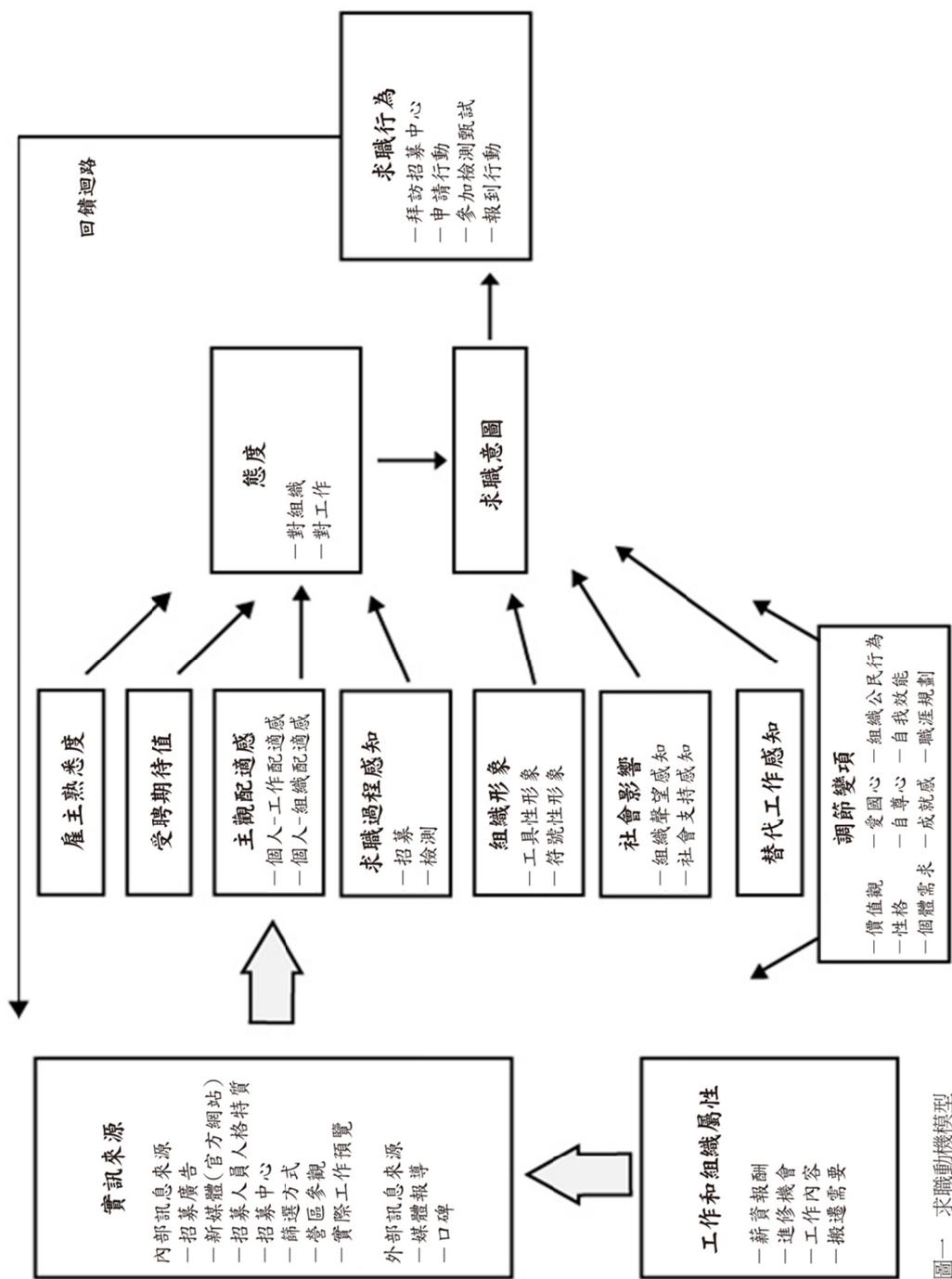
態度取決於個人對行為結果或屬性的評估 (Montano and Kasprzyk, 2002)。當個人具有行為會帶來正向結果的信念, 也會對該行為持積極態度。相反的, 堅信行為有負面結果的個人也會對該行為持否定態度。因此, 當他/她對行為有積極評價時, 個人會打算執行該行為 (Fishbein and Ajzen, 1975; Ajzen and Fishbein, 1980)。

因此, 從軍態度將成為年輕人加入軍隊意圖的強有力和直接預測因素。態度和意圖關係已經得到大量研究證據支持, 包括在軍事情境下進行的後設分析研究 (Farley, Lehmann and Ryan, 1981; Legree et al., 2000; Sheppard, Harwick and Warshaw, 1988; Terry, Hogg and White, 2000)。有研究表明態度和意圖之間的相關強度, 比規範與意圖之間的相關強 1.5 倍 (Terry, Hogg and White, 2000)。也有研究顯示青年對從軍的積極態度顯著預測入伍前的求職行為。而且對軍隊持積極信念的父母更有可能推薦子女找軍職工作 (Gibson and Marsh, 2006)。雖然個體態度是行為意圖的顯著預測因素, 態度是預測行為意圖的組成因素之一, 因為社會期望也可能影響行為意圖。

主觀規範是指, 個人對重要指稱對象 (important referents) 或不執行該行為的社會壓力的感知 (Netemeyer, Burton, and Johnson, 1991)。主觀規範是從個人信仰發展而來的, 個體會傾向於符合參照團體 (即家庭成員、朋友、老師等) 的預期 (Ajzen and Fishbein, 1980)。如果個體認為獲得參照團體的批准, 則個體傾向執行行為。相反, 如果重要指稱對象不贊成個人某些行為, 則個人將不會

執行預期行為。當年輕人規劃未來從軍時，不會獨立進行求職。相反，年輕人的決定通常是在與社會網絡中的重要人物協商後所做出的（Emanuel et al., 2005）。Hale, Householder, and Greene（2002）的後設分析提出態度和主觀規範，對行為意圖的綜合影響有多個相關值，範圍從.63 到.71。此外，研究證明，主觀規範與行為意圖之間亦有顯著關係（Berg, Jonson & Conner, 2000; Bissonnette and Contento, 2001）。

自我效能是對發起任務並使其成功的技能和能力的強烈個人信念（Bandura, 1997）。研究表明，個人成功和掌握的期望是對某人是否會參與特定行為的預測。一般而言，個體求職動機傾向於自己擅長的任務，並避免個人可能的失敗與挫折。根據 Bandura (1977 and 1986)，能成功地表現行為或自我效能的信心，有助於預測個人是否執行某特定行為。在評論動機與意圖之間關係的後設分析中，Hale et al.(2002)的研究相關係數介於.35 至.53 之間。Emanuel et al. (2005) 針對年輕人的調查報告顯示，自我效能是西班牙裔青年從軍動機傾向的最強預測因子，並顯著預測美國黑人的從軍動機。Fors et al. (2006) 透露，成效信念和意圖之間存在關聯。因此意圖是信念的函數。即執行特定行為將導致特定結果的信念（Brown, 1999）。在上述背景下，本研究的研究架構是確定招募過程中影響求職者從軍意願的關係結構。



圖一 求職動機模型

圖一 求職動機模型

## 四、組織吸引力的組成因子

### (一) 求職階段

無論是向他人推薦招募組織還是親自參觀工作環境，招募活動的目的是要影響一個人最終的求職決定與行為。本文使用「求職」來代表找工作過程中各種可能的階段情境。例如，工作申請是在求職階段的早期，而決定應聘是求職的最後階段。Barber (1998) 分類出三個招募階段：從產生求職者，到維繫求職者意願，最後則是接受工作。若套用在軍事招募情境則為：首先試圖說服潛在軍職申請人去接觸各種招募管道，並產生從軍動機（產生申請人階段）；接下來讓申請人對國防軍事的工作感興趣，例如，鼓勵參加甄試並接受考試測驗（保持申請人身份階段）；並試圖說服合格的申請人選擇軍職；最後則是在入伍當天（工作選定階段）完成報到。隨著個人在招募過程的推進，要不斷更新有關組織的資訊（通過各種溝通管道，詳見下文）。根據 Cable 和 Turban (2001) 的研究，招募是一種反饋循環，在建立和更新對組織的認知過程中不斷進行。

### (二) 以「態度-意圖」為中介變項的動機模式

因為招募組織對求職者是否具吸引力的行為不易直接測量，過去有關組織吸引力研究大多是觀測非行為與間接變項。Truxillo et al. (2004) 將結果變項 (outcome variables) 區分為「軟性」和「硬性」兩種。軟性變項測量組織吸引力和聲望 (Turban et al., 1998)、對組織的感知 (Kohn-and Dipboye, 1998)、工作接受意願 (Macan et al., 1994)、將公司推薦給他人的意願 (Smither et al., 1993) 等；硬性變項是指具體求職行為、申請人撤回申請行為、以及最終選定工作等 (Schreurs et al., 2005; Schreurs et al., 2009)。

Highhouse et al. (2003) 利用有關求職者吸引力研究論文，將常用的變項進行因素分析，把組織吸引力歸類成三個非行為性組成因素：對組織的吸引力、組織的社會聲望、和求職者的申請意圖等。這些因素和求職行為之間的關係可對應到「合理行為理論」(TRA) (Ajzen-and Fishbein, 1997)。作者假設意圖變項 (intention variables) 在組織吸引力（態度）和聲望（社會規範）對工作選擇有中介作用，類似於 TRA 中意圖變項的中介作用。

一些研究結果也支持態度和意圖在求職行為模型有中介效果（Allen et al., 2004；Schreurs et al., 2005）。Chapman et al.（2005）在一項後設分析證實，意圖變項對於各種招募預測因子（詳見下文）與工作選擇之間有部分中介的效果。具體而言，研究發現一些預測因素（例如招募者的人格特質）會藉由組織吸引力來影響求職者工作選擇，而求職意圖也可以預測工作選擇。基於以上發現，本文提出態度變項（軍隊支持度）和求職意圖對於招募預測值和求職行為之間的關係有中介效果。雖然有些研究顯示某些招募預測因子對於求職動機有直接預測效果（Aiman-Smith et al., 2001; Schreurs et al., 2005），但本文對於是否有完全中介效果仍有所保留。

## 參、求職行為之預測變項

求職動機預測變項可區別為組織層面和個人層面。就客觀的工作和組織特性而言，組織層面的變項與實際工作環境相關；個人層面的變項是指個人感知對工作和組織特徵的主觀詮釋。在討論組織層面的變項時，本文關注這些特徵對求職者吸引力的主要影響。然而，有證據顯示，工作和組織屬性對求職者吸引力的影響是因人而異。有關個體間差異變項的調節作用一般用個體層次變項的評量指標進行量測。

### 一、組織層面的變項

#### (一) 組織屬性

組織特性(例如公司規模)（Barber et al., 1999），薪酬制度（Yu and Cable, 2014）和產業類型（Cable and Graham, 2000）在求職抉擇過程中至關重要。在決策過程早期，求職者多數會關注欲應徵工作的組織特質，求職者可以透過公司年報，招募文宣和產業新聞（Rynes and Barber, 1990）來了解。因此，求職者利用組織特徵來篩選工作機會，然後再考慮特定的職缺來申請。另外，組織屬性是組織傳統和文化的表徵，會影響求職者的求職意願。例如，Kjeldsen & Hansen (2016) 指出：「薪資制度能夠吸引（或驅離）合適的人選，因為制度會

傳達組織的哲學、價值觀和使命」(p.190)。Harold et al. (2016)針對美軍從軍申請人的研究結果顯示，申請者對組織文化的感知是公平與正義是有助於提升從軍意願與入伍決定。

## (二) 工作屬性

工作特性是諸如工資、福利和升遷機會等屬性，都是決定組織吸引力的重要因素(Choi, 2016)。軍事招募研究主要集中在從軍的經濟和教育進修效益，例如加薪和獎金福利是影響從軍決定的有效措施(Lakhani,1998)。其他研究顯示，若提高入伍後的教育機會，從軍人數數量和質量也會增加(Tannen, 1987)。

此外，若部隊經常部署在較偏遠地區，就有研究顯示軍事人員通常排斥需要搬遷的職位，特別是不熟悉的地區(Wang et al., 2014)。而潛在的求職者會篩選出偏好的地理區域的工作。因此，軍事招募工作所在地區或城市規模，娛樂休閒的機會，氣候等方面，最好與工作地點相似的地區進行招募。此外，部署頻率或工作步調(operations tempo)與部隊留營率是呈負相關(Huffman et al., 2005)。因此，工作任務步調也可能對從軍意願和軍隊的吸引力產生負面影響。

## 二、個人層面的變量

### (一) 組織形象

研究顯示，組織形象或求職者對未來雇主所抱持的信念(Cable and Turban, 2001)是吸引求職者的決定因素(Aiman-Smith et al., 2001 ; Belt and Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993; Harold et al. 2016 ; Turban and Greening, 1997)。

近年來，招募學者轉向行銷理論和研究尋求解答，研究組織的各類活動對求職者的決策影響。Lievens 和 Highhouse (2003)利用符號工具學(instrumental-symbolic)的行銷觀點來區分工作和組織的屬性，以及對組織特徵的詮釋。前者是描述工作/組織在客觀、具體的工具性特徵(例如工資，福利，獎金)。因是求職者所追求的工作效益(即最大化收入和最小化成本)，因此這些特徵吸引求職者的焦點；後者是指求職者以抽象圖文(例如創新性和聲望)形式賦予特定組織的符號意涵。

重要的是，Lievens et al.(2007)的研究證明，軍隊生活的吸引力對求職者而言，往往是符號性象徵(包括勇敢、刺激、愛國等)大於工具性特點。其他非軍事研究也發現，人們會將組織文化特質歸屬於組織吸引力內涵 (Slaughter and Greguras, 2009; Slaughter, 2004)。傅文成 (2016) 的研究結果說明，美軍招募廣告中的英雄形象確實可以激發受試者的預示效果，進而影響其對於軍隊整體價與態度趨於正向。總之，求職者對組織的主觀形象，與組織吸引力之間的關係是存在有正向相關性。

## (二) 組織聲譽

Fombrun (2012)將企業聲譽定義為「公眾對企業名稱的情感或情緒反應，意表用詞不外乎好或壞、強或弱」(p.37)。與組織形象不一樣的是，聲譽是指人們感知公眾對組織的評價。聲譽讓組織受到全面性的社會影響，與 TRA / TPB 的主觀規範<sup>3</sup>(subjective norm)組成有密切相關 (Highhouse et al., 2003)。多數研究顯示，組織聲譽對吸引求職者有很強的正向作用。例如，Cable 和 Turban (2003) 研究組織聲譽如何及為什麼會影響求職意願。其研究結果證實求職者對企業聲望感知會影響求職動機，因為人們使用聲譽作為未來工作屬性的重要期待之一，且聲譽影響組織成員的榮譽感。其他研究也顯示，聲譽較好的組織不僅吸引更多求職者，而且是素質更高的人才 (Collins and Han, 2004; Turban and Cable, 2003)。

Legree et al. (2000) 進行軍事研究調查 2731 名年輕男性及其父母對從軍的態度和意向，以了解與入伍決策相關的因素。研究的結果顯示不管父母對從軍的既有態度如何，青少年對父母態度的感知與入伍傾向有顯著相關。同樣，Schreurs (2003) 對比利時中途退役的青少年做深訪研究時發現，自願選擇退役有 10% 表示認為缺乏生命中重要的人支持是退出的主要動機。要言之，求職者的求職意圖和加入組織的決定是受到他們對該組織聲譽以及其他重要人士的意見影響。然而，根據現有的證據，尚不清楚聲譽對求職意向的影響是直接還是間接的效果。但本文主張組織聲譽會直接關係到求職意圖，且符合 TRA / TPB 的主觀規範組件的作用。

---

<sup>3</sup> 基於前文所提 TRA / TPB 理論，主觀規範 (Subjective Norm) 是指個人在採取某一特定行為時所感受到的社會壓力認知。也可說是個人知覺到重要他人或團體 (salient individuals or groups) 認為他應不應實行某一特定行為的壓力。學理上，個人對於某項行為的態度愈正向時，則個人的行為意向愈強；對於某項行為的主觀規範愈正向時，同樣個人的行為意向也會愈強；而當態度與主觀規範愈正向且知覺行為控制愈強的話，則個人的行為意向也會愈強

### (三) 雇主熟悉度

雇主熟悉度是指「求職者對一個組織的認識程度」(Cable and Turban, 2001, p.124)。多數研究發現熟悉度與求職者對組織的感知度有顯著相關性，自己比較熟悉的組織對求職者更具吸引力 (Cable and Graham, 2000; Gatewood et al., 1993; Harold et al. 2016; Turban, 2001; Turban and Greening, 1997; Turban et al., 2001)。Lievens et al. (2005) 發現對比利時軍方的熟悉度與從軍的吸引力呈正相關。此外，結果顯示熟悉度與工具/符號特徵之間存在交互作用效果，當熟悉度較高時，工具/符號屬性與求職者吸引力之間的關係更強。相反，當熟悉度較低時，工具/符號屬性與吸引力之間的關係較弱或不存在。

上述結論是熟悉度越高，喜愛度越高。然而，Kanar et al., (2015)的一項研究顯示，對組織的熟悉度卻能引起求職者積極與消極的兩極化反應。例如，調查對象會為熟悉的組織提出較多支持或反對的理由，而對於不太熟悉的組織多保持中立意見。顯然，無論訊息是正或負面，熟悉度可作為附隨資訊的正負態度依據(Aaker, 1997; Cable and Turban, 2001)。實際上，研究發現提升熟悉度的廣告策略未必能同時增加組織吸引力：「許多廣告策略都採用增加熟悉度的技巧，但企業應該小心，增加熟悉度也可能同時會有負面代價和效果」(Brooks et al. 2003, p.913)。

### (四) 主觀配適度(subjective fit)

在工作情境中，配適度(fit)被定義為「個體與工作環境之間的相容性」(Boon, 2017:281)。本文用「人—環境」(person-environment, 縮寫成 PE)泛指人與環境的全面性關係。也因為 PE 太過於一般，研究人員開始關注 PE fit 的幾個亞型(sub-types)。在招募方面，兩種亞型的工作配適度為：「人員—工作」(person-job, PJ)和「人事—組織」(person-organization, PO)。PJ fit 是指個體的特性，如知識，技能，能力和需求，與工作或任務要求之間的兼容性；PO fit 是指個體和組織在價值觀、目標和個性上的契合度 (Boon, 2017; Swider et al., 2015)。

根據 Schneider(1987)的「吸引—選擇—歸屬」(attraction-selection-attribution, 簡成 ASA)的理論模型，個體會被吸引到最能滿足他們需求、價值觀、目標與性格的組織。有研究證明 PJ 和 PO fit 的感知度可以預測幾個聘雇(pre-hiring)結果變項，包括組織吸引力，求職意向和接受工作傾向等 (Backhaus, 2016; Moore et al., 2017)。有研究是利用個人和組織特徵的交互作用來間接測量 PO。例如，Turban 和 Keon (1993) 發現，自尊心強的前段班學生傾向於被較大型

的組織所吸引；有高成就需求的學生較傾向於績效(merit)薪酬制度勝於年資(tenure)制。在一項針對比利時軍人的研究中，Schreurs 等人（2009）發現，凡認為軍隊是一個真誠(sincere)組織的人，則軍旅生涯對他們較具吸引力，同時這群人也較具道德感。

基於上述發現得出結論，求職者所感知的與組織配適度，在個人求職過程中扮演重要的角色。個人對工作和組織屬性的偏好不同，且會根據個人屬性對組織產生不同的吸引力。因此，軍隊確保招募到真正想要人才是有相對考量。例如，徵募獎金可能對外在驅動的求職者特別有吸引力，而軍人職業選項可能是受內在工作價值激勵的人更感興趣（例如教育機會，利他主義，愛國主義）。

#### (五) 替代性工作感知

求職者是否感知到其他就業機會是影響求職的重要因素之一。例如，Ryan 等人（2000）的深訪研究發現，警務人員甄選程序為例，中途退出的人比留在程序裡的人有更多的工作選擇。這個研究結果與在軍人樣本的研究結果一致（Steel, 2015）。總的來說，求職者通常在求職時同時考慮多個潛在雇主。而軍方需要了解最受從軍者歡迎的職業替代方案為何（例如警察），以及為什麼從軍者為何選擇另一個組織或另一份工作的理由。

#### (六) 招聘期望

Vroom（1996）指出期望理論（Expectancy Theory，又稱作「效價(Vanence)－工具(Instrumentality)－期望 (Expectancy) 理論」簡稱 VIE）是個體會根據每一份工作的動機(激勵)高低，從各個就業機會中選擇。激勵的力量是期望的乘法函數（即個人相信他或她會成功獲得工作機會），工具性（即對工作具有某些屬性的可能性的評估）和價值（即吸引力這些屬性）。因此，根據期望理論，正向的獲聘期待會讓求職者更積極爭取該項工作。有研究支持此一預測。例如，Collins and Kanar (2014)發現獲聘期望，求職者對組織吸引力和申請意向有顯著相關。即使在對組織形象變項進行控制之後，預期獲聘與申請動機之間的關係依然是非常顯著。同樣，Chapman and Mayers (2015)的後設分析研究發現，獲聘期望經由求職態度可預測工作選擇行為。

### 三、資訊來源

#### (一) 接觸聯繫的關鍵

招募的一系列活動中任何一項活動都是求職者潛在的消息來源，並且可能影響求職者的決定（Barber,1998）。Behling et al. (1968)的研究顯示，求職者的求職決定是基於對招聘和甄選過程中各方面的感受與詮釋（例如招聘人員的人格特質，甄選測驗的必要性）。求職者將招聘過程中所收到的資訊解讀為該組織與工作屬性，並決定是否能接受成為自己的職業（Turban, 2001）。換句話說，如果組織沒有明確提供資訊與前景，申請人會從招聘過程的推斷組織的各個方面。所有的招聘活動在一定程度上將組織的價值和文化傳達給求職者，因此求職者對消息來源進行分類及運用對招募成敗有絕對關係。

#### (二) 訊息來源的分類

訊息來源的研究區分為正式和非正式招募來源。前者是使用正式的中介機構，如招募辦公室和招聘廣告，而後者則使用非正式的中間人（如朋友和親戚）（Saks and Ashforth,1997）。大多數使用這種區分的研究都集中在僱用後（post-hire）的結果（如留營率或流動率）。結果表明，通過非正式招聘來源招募來的人會比正式管道進入的流動率更低（如 Kirnan et al.,1989; Saks,1994）。

Sumanth and Cable (2011)用兩個構面概念化訊息來源：「內部—外部」構面和「經驗—訊息」構面。內部來源（例如招聘廣告）大部分在組織控制之下，用於向潛在求職者傳播招募訊息，而外部來源（例如口碑，新聞宣傳）則不在組織直接控制之下，讓公眾能獲取可用訊息。體驗性訊息來源（如面試、參訪、戰鬥營等）讓求職者親自體驗組織的某些方面；而訊息來源包括媒體報導，廣告和包含「預先處理」資訊的年度報告等。以下使用 Cable 和 Turban（2001）的「內部—外部」構面對招聘模式中各種來源進行分類。在本節的其餘部分將簡要地討論最重要的訊息來源。

#### (三) 內部來源

##### 1. 初步篩選面試

過去招募研究多著重於求職者對執行面試之招聘人員的反應。概言之，組織吸引力與招募人員溫暖行為，與是否樂於提供資訊的態度呈正相關。如上所

述，招聘人員人格特質影響的不只是求職者動機，他們背後代表著組織文化和工作屬性 (Rynes, 1991)。因此，招聘人員透過影響求職者對工作和組織屬性的認知，基本上會對申請者的吸引力產生間接影響。研究結果支持也信號理論<sup>4</sup>(Signaling theory)的成立。例如，Turban (2001) 就發現招聘活動 (即校園活動) 會影響公司形象和對未來工作的認同，進而影響組織吸引力。

## 2. 實際工作預覽

實際工作預覽(realistic job previews, 簡稱 RJP), RJP 的目的是向求職者傳達有關工作和組織的實際狀況 (Anderson and Ostroff, 1997), 是向求職者呈現工作內容的利弊得失，是一種行之有年的招募工具。RJP 的運用範圍可以從利用影音光碟示範工作內容；讓求職者直接與線上員工面談等。但通常 RJP 是通過書面小冊；或在招聘面試與聘用後由招募人員來執行面談。軍方通常透過招募中心向潛在申請人傳達真實工作現場 (Schreurs et al., 2005), 或將 RJP 作為常規篩選和評估計劃的一部分 (Baur et al., 2014)。

一般認為 RJP 對員工流動性、工作滿意度、組織承諾和工作績效等顯著影響較低 (Phillips, 1998)。有關 RJP 對求職者應聘前後的吸引力影響則是正負參半。更有一些研究發現，RJP 與工作接受率呈負相關 (Premack and Wanous, 1985; Suszko and Breugh, 1986 ; Verquer, 2003), 原因是 RJP 讓申請人發現與組織和工作的理念不一致時，而選擇退出求職過程。另一方面，Phillips (1998) 的一項後設分析發現，RJP 與申請人退出甄選之間存在微弱的負面關係 (平均相關係數 20.03)。Highhouse et al., (2004) 在一項關於個人對模擬招聘反應的研究中發現，關於未來公司的負面訊息比正面的影響來得輕微。因此，負面訊息「可能不像某些人研究所建議的那樣有害於組織吸引力」(p.94)。

## 3. 招募廣告

Kotler (2016)將廣告定義為以付費的方式用設計過的訊息來展示和宣傳組織。例如招聘啟事和小冊。廣告是吸引求職者的一種很普遍但昂貴手段，也是許多招募研究的主題 (Backhaus, 2016b; Gatewood et al., 1993; Highhouse et al.,

---

<sup>4</sup> 信號理論是指由 2001 年諾貝爾經濟學獎獲得者斯賓塞(Spence)於 1973 年首先提出的理論。信號理論是在資訊不對稱的前提下發展起來的。若用於心理學是指外在環境資訊的刺激對個體認知與感受的影響。例如，在在招募求職市場上，求職者對招聘組織的資訊不足而無法做出正確應聘決策，但組織可透過應徵面試過程向求職者傳遞出正向訊息(信號)，以刺激求職者的對組織文化與工作屬性的認知，進而產生應聘行為。

1999)。這些研究與工作和組織特徵對招募的影響有關：求職者會喜歡看跟薪資和福利、地點、人事政策、人力資源等方面表現出良好組織形象的招聘廣告。

Boller 和 Blackstone (2002) 回顧美國海軍的一些廣告作品。所得結論是，美國海軍對評量廣告效果的關注不足。本文認為衡量廣告效果不應該是評估廣告內容認知和口號記憶度，而是應更科學與實際處理，即應作更有效的去測量動機、態度、意圖、信念等變項。

#### 4. 人才招募中心

軍方通常設立專責招募中心和職涯規劃辦公室來建立與從軍者的第一次人際接觸。職涯辦公室成立的目標是產生求職申請者，即找到有興趣申請加入部隊的人選。但是，招募人員不允許為績效而扭曲事實。在許多國家的軍隊中，職涯諮詢只是單純以招募為重點，不包括篩選與評估。Schreurs et al. (2005) 考察軍事招募人員的行為對申請人吸引力的影響，發現職業諮詢師的特質（例如熱誠態度與專業能力）與入伍申請的動機呈正相關，更重要的是如果能提供未來工作的前景更能吸引從軍意圖。

#### 5. 新媒體—組織官方網站

毫無疑問，招募工作受到新媒體技術與理念提升的影響 (Melanthiou et al., 2015)。例如，使用 Facebook 和 Youtube 的社交平台作為招募訊息來源已經成為業界標準，組織透過臉書留言和 Youtube 的視頻收視獲得求職者的意見；求職者用聊天室分享工作和組織資訊；履歷篩選和評分。

2010 年，在美國求職者中有 48% 在 Facebook 和每 6 名美國員工就有 1 人會在社群網站找工作，社群網站已是求職資訊的最主要來源 (Jobvite, 2011)，全球 500 家發展最快的公司中是 94% 將社群網站用於人才招募 (Barnes et al., 2015)。

當今組織已廣泛使用線上招募。軍方也轉向網路解決招聘困境 (Boller and Blackstone, 2002; Newman, 2000)。儘管求職者和組織皆已大量使用網路，研究網站特徵對求職者吸引力的論文也大量增加。從現有研究看出，求職者對利用網站招募的公司滿意程度較高。尤其是求職者對於組織網站的便利性或可用性滿意度愈高，對該組織的評價也愈佳 (Williamson et al., 2003)。美軍先行運用先進招募技術。例如，美國海軍網站上發佈線上人才拍賣會和線上視頻遊戲都提高美國海軍對青少年的吸引力與報考動機 (Boller and Blackstone, 2002)。

許多國家的軍隊利用網路將組織價值傳達給申請人。但有研究結果顯示 (Cable and Turban, 2001)，訊息內容和組織的科技水準須呈現一致的形象。例如，軍方可能會聲稱擁有前瞻先進武器技術，以及訓練有素的專業人員。但同時在網站放上技術粗糙軍事線上遊戲，這種表裡不一的網路宣傳不太可能吸引到合適的人才，有時會有反宣傳效果 (Boller and Blackstone, 2002)。

## 6. 篩選方式

傳統上，篩選甄試的方式被認為是對求職者的適合性和後續工作績效的中性(neutral)預測因子 (Guion, 2011; Schmidt et al., 1992)。篩選方法雖對從軍行為有預測效果，但篩選的功能遠不止於此。自上個世紀 80 年代以來，這方面的研究領域重點是在求職人如何看待篩選程序。信號理論可以印證，基本假設是組織通常無意中透過選才過程向申請人傳達訊息。申請人可進一步擴大和推斷所接收的訊息，並以此發展對未來工作期望和義務的想像 (Anderson, 2014; Scholarios et al., 2003; Vinayak et al., 2017)。

甄選方式會對申請人的態度和行為產生重大影響。Dipboye et al., (2012) 發現，即使在控制申請人對組織的測前態度之後，製造業的求職者對篩選方式的看法與接受職缺的意願有顯著相關。然而，值得注意的是，很少有田野研究發現申請者對實際工作追求行為的看法產生影響，更不用說僱用後的行為，因此在一定程度上篩選方式可以作為訊息來源的線索。

### (四) 外部訊息來源

以 Saks (2005) 的定義而言，招募只涉及由組織直接控制的行為和活動。本文所描述的訊息來源很大程度是由組織 (內部) 直接控制。然而，組織訊息也可以從非組織控制的外部來源獲得 (Cable and Turban, 2001)。由於外部訊息可能影響求職者對組織的「態度－意圖－行為」三階段產生影響，我們以下簡要討論最重要的外部來源 (例如口碑與媒體報導)，儘管大多數研究招募的人會認為這些很難被視為招聘組織無意的招聘活動。

#### 1. 口碑。

在招聘環境中，口碑可以被定義為「獨立於組織以外的招募活動，以人際溝通的方式傳遞組織或特定的工作的相關訊息」(Van Hoye and Lievens, 2005, p.180)。口碑可以包含正面和負面的評語。根據一些招募研究 (例如 Collins and Stevens, 2002; Van Hoye and Lievens, 2005; Van Hoye 和 Lievens, 2007; Van

Hoye and Lievens, 2009) 的證據，口碑對於求職者對組織的態度，以及對工作和組織屬性的看法有很強的影響。

Van Hoye 和 Lievens (2009) 的研究顯示口碑傳播對軍事招募的重要性。研究發現求職者會向比較了解從軍訊息的親朋好友要求建議；關係較強的人(如好友親人)提供的訊息比關係弱的人更有說服效果;在招募過程中愈早得到正面的口碑對組織的吸引力呈正相關，更重要的是口碑與實際行為呈正相關。最後，接收口碑時間長短能解釋對組織吸引力強弱和實際決策之間的變化差異，口碑效果超越組織所控制的招募訊息來源對求職者的影響。

## 2. 媒體報導(宣傳)

宣傳是指雇主組織的招募訊息透過獨立編輯的民間媒體(如報刊文章和電視新聞)傳達給社會大眾，該訊息通常不附屬於組織，亦不受組織直接控制 (Collins 和 Stevens, 2002; Van Hoye and Lievens, 2005)。儘管媒體報導對於組織吸引力有很顯著效果，學界很早開始關注這個話題。Collins 和 Stevens (2002) 發現，正面宣傳與求職者對組織的態度，和申請動機呈正相關，尤其與其他招募訊息聯合運用時會有更強宣傳效果。Van Hoye 和 Lievens (2005) 研究負面宣傳與二級宣傳(即廣告，口碑)對組織吸引力的影響。結果顯示，求職者對組織吸引力透過二級宣傳而顯著增加，而負面宣傳效果被部分抵消。

目前還沒有關於軍事脈絡下招募媒體宣傳的研究。然而在美國曾有一些非正式的觀察說明軍事電影，如悍衛戰士(Top Gun)對美軍招募產生明顯的影響 (Gouden et al., 2006; Trammell et al., 2000)。除了電影之外，軍事線上遊戲(如珍珠港，Pearl Harbor)則影響青少年對美軍的態度。目前不清楚媒體宣傳有多大程度是受到組織的直接控制 (Robb, 2004)。而這些媒體是大多數西方國家青少年日常生活的一部分，由此可見，個體從軍的動機背景並不是一張「白紙」(Cable and Turban, 2001)。

## 肆、未來研究建議

然而，除了網路招募 (Lievens and Harris, 2003)，近年已有研究探討招募技術對求職者吸引力的影響。但 Anderson (2003) 批判性指出少有研究評估用網路技術招募的新兵是否比傳統方法在質量上更好？新技術的使用可能會

影響求職者對組織和他們的工作追求決定的看法，而不是傳統的招聘形式。此外，由於社會經濟差異（Sharf, 2000; Anderson, 2003），新媒體的可獲得性仍會有所不同，因此必須考慮新技術對招募和甄選中不利影響因素。

除了研究招募策略操作之外，內外部訊息來源如何影響求職者對組織的申請動機可為未來研究方向。其中口碑和媒體報導是兩個外部訊息來源，為未來研究提供許多有趣的議題。例如，傳統上軍隊的年度汰換率較高，未來的研究可以調查退役新兵的口碑對軍隊吸引力的影響。此外，媒體常評論國防軍事議題。雖然有初步的實驗室數據證明，負面報導的效果可經由組織（內部）訊息接收，可緩解求職者對組織吸引力的負面看法（Van Hove and Lievens, 2005），但未來的研究需要將此發現田野研究證實。

此外部隊提供短期的金錢獎勵（如簽約獎金），以提高組織吸引力與從軍動機。未來的研究可調查這些激勵措施對僱傭關係變項的影響，如組織承諾，工作滿意度，績效和成效等等。因為這些激勵措施吸引來的個體可能與軍事組織價值觀和需求顯著不同，為避免不匹配及對組織的破壞性，軍方不僅要選擇在性格上兼容的申請人，而且還要從（工作）價值的角度來考慮。此外，未來的研究可審查與認知能力有關的問題（Rynes and Cable, 2003），因為在軍事新科技(例如機器人和 AI)不斷推陳出新的發展下，一些軍職專業可能要求不同的認知能力（例如空間感或數據處理能力）。

## 伍、實務建議與結論

本文提出有實徵文獻支持的實務建議，說明求職動機模式有助於強化組織招募計劃，表一即列出一系列實務建議。本文建議要增加求職者數量的最有效（但可能不是最經濟的）方法是使組織在客觀的工作和組織條件更具吸引力。同時人與環境的配適度(fit)能預測組織對求職者的吸引力，大多數研究發現工作和組織屬性對求職動機的預測效果更大，例如薪酬水平，績效制薪酬，個人獎勵，彈性福利，公平待遇，和以成就導向的鼓勵等等（Rynes and Cable, 2003）。Rynes 和 Barber（1990）建議導入「就業誘因」(employment inducement)，指的是組織為增加組織吸引力而修改工作和組織條件，他們的研究結論是就業誘因是求職者態度和動機的主要決定因素。Saks（2005）建議招募組織提供各種

就業誘因（例如彈性的工作安排，培訓機會，福利等），尤其是提高薪資。但提高薪資對軍隊招募來說，可能不是最好的解決辦法，因為目前尚無定論金錢能否激勵「正確的人」前來從軍報國，而且作為一個政府組織，軍隊不能決定成員的薪資水平。另外，建議軍方進行工作滿意度和員工意見調查，可彈性修改導致成員不滿的工作和組織屬性條件。這不僅會提高成員的工作滿意度和留營率，還可提升組織吸引力，因為通過內部網站與通訊和外部口碑可將組織變革積極的傳達給目標人群。從實際角度來看，組織形象可能比客觀的工作和組織特徵更具可塑性。Barber（1998）注意到在求職者記憶中，組織形象可經由廣告活動、營區訪問或其他方式增加暴露。不過，她補充說：「現有的形象研究只是讓我們知道問題表面」（p.37）。Saks（2005）建議盡量縮短甄試過程的時間，並在整個過程中與申請人保持密切和親切聯繫軍事人才招募的成敗關鍵之一。

本文建構一個全面性的求職動機模式，以求職者和組織的對應視角整合招募策略，以及顯現求職過程的多重與多階段性質，擴展舊有的單線招募模式。為突顯模型的適用性，本文例舉軍隊的招募過程以說明模型的操作。

表一 研究和實務建議綜整

研究主題	研究文獻	研究解釋	實務建議
組織和工作屬性	探討組織和工作屬性變項對求職者的行為影響，如薪資水準，績效獎勵，個人福利與升遷，公平待遇，和成就導向為主	求職者主要是被組織與工作提供的薪酬和福利，以及其他誘因吸引	建議提供彈性的工作安排，更多進修機會，以及多獎勵個人成就等等
組織形象	探討由於組織和工作屬性的不同所造成的組織形象差異性	求職者不僅被組織的有形和工具性特質所吸引，也對組織非工具性（符號）形象產生認同	建議軍隊須建立自己的招募形象，明確區隔與其他競爭組織的屬性定期評估組織形象，關注求職者對組織形象的期待
組織熟悉度	探討對組織的熟悉度與吸引力之間關係	知名度較高的組織往往較受求職者歡迎	建議持續透過多媒體平台管道提供與組織具體有關訊息
招募廣告	探討針對性招募訊息對求職者的吸引力之間的關係	求職者喜歡突出和具體呈現組織與工作屬性的廣告	建議提供具體福利訊息之外尚需有創意以突顯組織工作屬性
替代工作機會感知	替代性工作感知和求職者工作選擇的關係	由於軍職申請人在尋找工作時考慮不止一個工作就業機會，當擁有工作機會越多，從軍的可能性就越小	探究軍事申請者探索最受歡迎的就業選擇，以及為什麼（合格的）申請人會更喜歡另一個工作機會

研究主題	研究文獻	研究解釋	實務建議
工作期待	探未滿足的期望源於招聘信息與現實之間的差異。他們與工作滿意度，承諾呈負相關	不切實際的信息會導致期望膨脹，未滿足的期望會導致對工作的不滿，低承諾，並最終導致人流失	提供真實的信息。讓求職者微調和更新招聘材料。檢查當前員工的意見，以了解軍隊的“內部形象”
招募人員	招募人員的態度與組織對申請人吸引力的關係	招募人員對組織了解程度與熱誠的態度會影響申請人的求職行為	建議慎選了解組織與有熱情特質的招募人員，並大量投資於招募人員的培訓計畫
篩選方式	組織的甄選方式是否傳達出組織價值觀和文化	申請人會利用甄選時來觀察自己與組織與未來工作的契合度	建議透過測試和評估活動向申請人傳達未來工作任務的要求條件。確保甄選過程所使用的設備器材是良好精準，最好是最新的測試技術
時間延遲	甄選時間延遲與申請人退出過程相關性	長時間拖延發布甄選結果讓申請人更有可能退出甄選	避免甄選時間延遲。在整個過程與申請人保持密切聯繫，且不應對不合適申請者採差別待遇。
口碑	接收口碑時間長短是否能解釋對組織吸引力強弱和實際決策之間的變化差異，口碑效果超越組織所控制的招募訊息來源對求職者的影響	申請者的決定會受到親友們提供的意見強烈影響	大眾和組織成員都是組織的潛在招募人員，應用心妥善對待

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王建民 (2017)。台灣人口老化與少子化問題及其經濟社會影響。北京聯合大學學報，15(3)，52-58。
- 苗國 (2010)。生育率下降背景下高等教育擴張與大學生就業困難-從「98 亞洲金融危機」到 2008「次貸金融危機」。人口與發展，4，86-91。
- 陳祿保 (2007)。美軍人才招募運作與新兵訓練現況簡介-兼論對國軍的啟示。國防雜誌，22 (5)，65-77。
- 傅文成 (2016)。論美國軍人招募廣告的預示效果：以採用軍人英雄形象為例。復興崗學報，108，121-142。
- 鄭好媛 (2002)。美國戰爭電影軍人形象塑造運用於國軍人才招募之研究(碩士論文)，政治作戰學校新聞研究所，台北市。

### 二、外文部分

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. and Cable, D.M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-37.
- Allen, D.G., Scotter, J.R. and Otondo, R.F. (2004). Recruitment communication media: impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-71.
- Anderson, N. H. (2014). *Contributions to information integration theory: volume 1: cognition*. Psychology Press.

- Anderson, N. and Ostroff, C. (1997). Selection as socialization, in Anderson, N. and Herriot, P. (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment*, Wiley, Chichester, 413-40.
- Asch, B., Du, C. and Schonlau, M. (2004), *Policy Options for Military Recruiting in the College Market*, RAND Cooperation, Santa Monica, CA.
- Backhaus, K. (2016a). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. (2016b). Organizational identity, corporate social performance and corporate reputation: Their roles in creating organizational attractiveness. In *Corporate Reputation* (p 127-146). Routledge.
- Bachman, J.G., Segal, D.R., Freedman-Doan, P. and O'Malley, P.M. (2000). Who chooses military service? Correlates of propensity and enlistment in the US Armed Forces. *Military Psychology*, 12(1), 1-30.
- Barber, A.E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organization Perspectives*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Barber, A. E., Norton, J. P., Spivak, A. M., & Mulvey, M. A. (2013). Urinary tract infections: current and emerging management strategies. *Clinical infectious diseases*, 57(5), 719-724.
- Barber, A.E., Wesson, M.J., Roberson, Q.M. and Taylor, M.S. (1999). A tale of two job markets: organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-67.
- Barnes, N.G., Lescault, A.M. and Augusto, K.D. (2015). LinkedIn dominates, Twitter trends and Facebook falls: The 2014 Inc. 500 and Social Media, <http://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2018fortune500andsocialmedia/>, accessed 13 June 2018.
- Baur, J. E., Buckley, M. R., Bagdasaroy, Z., & Dharmasiri, A. S. (2014). A historical approach to realistic job previews: An exploration into their origins, evolution, and recommendations for the future. *Journal of Management History*, 20(2), 200-223.
- Behling, O., Labovitz, G. and Gainer, M. (1968). College recruiting: a theoretical basis. *Personnel Journal*, 47, 13-19.

- Boller, G.W. and Blackstone, T.F. (2002). A critical examination of the Navy's advertising strategy, assessment measures, and practices (Rep. No. NPRST-TN-02-2). Navy Personnel Research, Studies, and Technology, Millington, TN.
- Boon, C. (2017). Person–Organization Fit.
- Breaugh, J. A. (2017). to Recruitment. *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, 12.
- Breaugh, J.A. and Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-34.
- Brooks, M.E., Highhouse, S., Russell, S.S. and Mohr, D.C. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: is corporate fame a double-edged sword?. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 904-14.
- Cable, D.M. and Graham, M.E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-47.
- Cable, D.M. and Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person-organization perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-48.
- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, in Ferris, G.R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science, New York, NY, 115-63.
- Cable, D.M. and Turban, D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 66.
- Chapman, D.S. and Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (2/3), 113-20.
- Chapman, D. S., & Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice*, 27.
- Choi, S. (2016). Realistic job preview for social enterprise: conceptual and practical propositions on applicant job attraction. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 4(3), 202-209.

- Collins, C.J. and Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57(3), 685-717.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. *The Oxford handbook of recruitment*, 284-297.
- Collins, C.J. and 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 (6), 1121-33.
- da Motta Veiga, S. P., & Turban, D. B. (2018). Who Is Searching for Whom? Integrating Recruitment and Job Search Research. *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*, 311.
- Dipboye, R. L., Macan, T. H., & Shahani-Denning, C. (2012). The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection.
- Fombrun, C. (2012). Corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. *The Oxford handbook of corporate reputation*, 94-113.
- Ganzach, Y., Pazy, A., Ohayun, Y. and Brainin, E. (2002). Social exchange and organizational commitment: decision-making training for job choice as alternative to the realistic job preview. *Personnel Psychology*, 55 (3), 613-37.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. and Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (2), 414-27.
- Gerhart, B. (1990). Voluntary turnover and alternative job opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 467-76.
- Gouden, G., Devitt-Chacon, J., McGuire, J. and Rivas, G. (2006). The effect of military-themed movies on enlistment decision-making process, University of Oklahoma, Norman, OK, available at: [www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01B2/01BWEB/](http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/01B2/01BWEB/) (accessed January 20, 2006).
- Guion, R. M. (2011). *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*.

- Taylor & Francis. Highhouse, S., Lievens, F. and Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63 (6), 986-1001.
- Harold, C. M., Holtz, B. C., Griepentrog, B. K., Brewer, L. M., & Marsh, S. M. (2016). Investigating the effects of applicant justice perceptions on job offer acceptance. *Personnel Psychology*, 69(1), 199-227.
- Highhouse, S., Stanton, J.M. and Reeve, C.L. (2004). Examining reactions to employer information using a simulated web-based job fair. *Journal of Career Assessment*, 12 (1), 85-96.
- Highhouse, S., Stierwalt, S.L., Bachiochi, P.D., Elder, A.E. and Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African-American applicants. *Personnel Psychology*, 52 (2), 425-42.
- Horvath, M. (2015). An integrative model of recruitment source processes and effects. *Organizational Psychology Review*, 5(2), 126-145.
- Huffman, A.H., Adler, A.B., Dolan, C.A. and Castro, C.A. (2005). The impact of operations tempo on turnover intentions of Army Personnel. *Military Psychology*, 17 (3), 175-202.
- Ilgen, D. R. (2016). The union of theory and practice in the scientific study of human working behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (136), 3-5.
- Jobvite Survey (2011) Jobsite social jobseeker survey 2011, <http://recruiting.jobvite.com/resources/socialjob-seeker-survey.php> accessed 1 March 2012.
- Kanar, A. M., Collins, C. J., & Bell, B. S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: the roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(9), 509-521.
- Kirnan, J.P., Farley, J.A. and Geisinger, K.F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42( 2), 293-308.
- Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2016). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational

- characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X16631605.
- Kohn, L.S. and Dipboye, R.L. (1998). The effects of interview structure on recruiting outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(9), 821-43.
- Kotler, P. (2016). *Principles of marketing 16th ed.*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lakhani, H. (1998). The effect of pay and retention bonuses on quit rates in the US Army. *Industrial and Labor Relations Review*, 41(3), 430-8.
- Legree, P.J., Gade, P.A., Martin, D.E., Fischl, M.A., Wilson, M.J., Nieva, V.F., McCloy, R. and Laurence, J. (2000), Military enlistment and family dynamics: youth and parental perspectives, *Military Psychology*, 12 (1), 31-49.
- Lievens, F. and Harris, M.M. (2003). Research on internet recruiting and testing: current status and future directions, in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester, 131-65.
- Lievens, F. and Highhouse, S. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56 (1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. and Schreurs, 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(4), 553-72.
- Lievens, F., Van Hoye, G. and Anseel, F. (2007) Organizational identity and employer framework: towards a unifying Framework. *British Journal of Management*, 18 (1), S45-S59.
- Macan, T.H., Avedon, M.J., Paese, M. and Smith, D.E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and An assessment center. *Personnel Psychology*, 47(4), 715-38.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.

- Meglino, B.M., DeNisi, A.S., Youngblood, S.A. and Williams, K.J. (1988). Effects of realistic job previews: a comparison using an enhancement and a reduction preview. *Journal of Applied Psychology*, 73 (2), 259-66.
- Montano, D. E., & Kasprzyk, D. (2015). Theory of reasoned action, theory of planned behavior, and the integrated behavioral model. *Health behavior: Theory, research and practice*, 95-124.
- Moore, C., Lee, S. Y., Kim, K., & Cable, D. M. (2017). The advantage of being oneself: The role of applicant self-verification in organizational hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1493.
- NATO Research and Technology Organization (2007), *Recruitment and Retention of Military Personnel (RTO-TR-HFM-107)*, Research and Technology Organization, North Atlantic Treaty Organization, Neuilly-sur-Seine Cedex.
- Newman, R.J. (2000). The Pentagon surfs the web for recruits. *US News & World*, 128(10), 26.
- Phillips, J.M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673-90.
- Premack, S.L. and Wanous, J.P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70 (4), 706-19.
- Robb, D.L. (2004). *Operation Hollywood: How the Pentagon Shapes and Censors the Movies*, Prometheus Books, Amherst, NY.
- Ryan, A.M., Sacco, J.M., McFarland, L.A. and Kriska, S.D. (2000). Applicant self-selection: correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 163-79.
- Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions, in Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 399-444.
- Rynes, S.L. and Barber, A.E. (1990). Applicant attraction strategies: an organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.

- Rynes, S.L. and Cable, D.M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century, in Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. and Weiner, I.B. (Eds), *Handbook of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ, 55-76.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 571-600.
- Rynes, S.L., Schwab, D.P. and Heneman, H.G. (1983). The role of pay and market pay variability in job application decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 31 (3), 353-64.
- Saks, A.M. (1994). A psychological process investigation for the effects of recruitment source and organization information on job Survival. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 225-44.
- Saks, A.M. and Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50 (2), 395-426.
- Saks, A. M., Zikic, J., & Koen, J. (2015). Job search self-efficacy: Reconceptualizing the construct and its measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 104-114.
- Sami, S. (2015). A Study of Change From Draft to All Volunteer Military: Analyzing Patriotism, Sensation Seeking, Value of Money, Use of Force and Intention to Join the Military.
- Schmidt, F.L., Ones, D.S. and Hunter, J.E. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 43, 627-70.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-53.
- Scholarios, D., Lockyer, C. and Johnson, H. (2003). Anticipatory socialisation: the effect of recruitment and selection experiences on career expectations. *Career Development International*, 8 (4), 182-97.
- Schreurs, B. (2003). From attraction to rejection: a qualitative research on applicant withdrawal. November, paper presented at the 45th Conference of the International Military Testing Association, Pensacola, FL.

- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K. and De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (1), 35-46.
- Schreurs, B., Derous, E., Van Hooft, E.A.J., Proost, K. and De Witte, K. (2009). Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 761-83.
- Schreurs, B., Derous, E., De Witte, K., Proost, K., Andriessen, M. and Glabeke, K. (2005). Attracting potential applicants to the military: the effects of initial face-to-face contacts. *Human Performance*, 18 (2), 105-22.
- Shannon, C.E. and Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*, The University of Illinois Press, Urbana, I
- Sharf, J. (2000). As if 'g-loaded' adverse impact isn't bad enough, internet recruiters can expect to be accused of 'e-loaded' impact. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 38, 156.
- Slaughter, J.E. and Greguras, G.J. (2009). Initial attraction to organizations: the influence of trait inferences. *International Journal of Selection and Assessment*, 17 (1), 1-18.
- Slaughter, J.E., Zickar, M.J., Highhouse, S. and Mohr, D.C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 573-92.
- Smither, J.W., Reilly, R.R., Millsap, R.E., Pearlman, K. and Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46 (1), 49-76.
- Steel, R.P. (1996). Labor market dimensions as predictors of the re-enlistment decisions of military personnel. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 421-8.
- Stumpf, S.A. and Tymon, W.G. Jr (2001). Consultant or entrepreneur? Demystifying the 'war for talent. *Career Development International*, 6 (1), 48-56.

- Sumanth, J. J., & Cable, D. M. (2011). Status and organizational entry: How organizational and individual status affect justice perceptions of hiring systems. *Personnel Psychology*, *64*(4), 963-1000.
- Suszko, M.J. and Breugh, J.A. (1986). The effects of realistic job previews on applicant self-selection and employee turnover, satisfaction, and coping ability. *Journal of Management*, *12* (4), 513-23.
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick, M. R. (2015). Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 880.
- Tannen, M.B. (1987). Is the Army college fund meeting its objectives?. *Industrial and Labor Relations Review*, *41*, 62.
- Trammell, K., Turner, S. and Briggs, J. (2000). How film portrayals of the military influence public opinion about the Military. University of Oklahoma, Norman, OK, available at: [www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/00A3/authors.html](http://www.ou.edu/deptcomm/dodjcc/groups/00A3/authors.html) (accessed January 20, 2006).
- Truxillo, D.M., Steiner, D.D. and Gilliland, S.W. (2004). The importance of organizational justice in personnel selection: Defining when selection fairness really matters. *International Journal of Selection and Assessment*, *12* (1-2), 39-53.
- Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: an examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, *58* (2), 293-312.
- Turban, D.B. and Cable, D.M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, *24* (6), 733-51.
- Turban, D.B. and Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective Employees. *Academy of Management Journal*, *40* (3), 658-72.
- Turban, D.B. and Keon, T.L. (1993). Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, *78*(2), 184-93.

- Turban, D.B., Eyring, A.R. and Campion, J.E. (1993). Job attributes: preferences compared with reasons given for accepting and rejecting job offers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (1), 71-81.
- Turban, D.B., Forret, M.L. and Hendrickson, C. (1998). Applicant attraction to firms: influences of organization reputation, job attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 52 (1), 24-44.
- Turban, D.B., Lau, C., Ngo, H., Chow, I.H.S. and Si, S.X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: a person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 194-206.
- Turban, D. B., Moake, T. R., Wu, S. Y. H., & Cheung, Y. H. (2017). Linking extroversion and proactive personality to career success: The role of mentoring received and knowledge. *Journal of Career Development*, 44(1), 20-33.
- Turban, D. B., Stevens, C. K., & Lee, F. K. (2009). Effective of Conscientiousness and Extraversion on New Labor Market Entrants' Job Search: The Mediating Role of Metacognitive Activities and Positive Emotions. *Personnel Psychology*, 62(3), 553-573.
- Yu, K. Y. T., & Cable, D. M. (2014). Investigating Recruitment. In *the Oxford Handbook of Recruitment*.
- Van Hove, G. and Lievens, F. (2005). Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: can something be done about negative publicity?. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (3), 179-87.
- Van Hove, G. and Lievens, F. (2007). Social influences on organizational attractiveness: investigating if and when word of mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 37 (9), 2024-47.
- Van Hove, G. and Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 341-52.

- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-489.
- Vinayak, P. C., Khan, B. M., & Jain, M. C. (2017). Role of Signaling Theory in Potential Applicant Attraction: An Employer Branding Perspective.
- Vroom, V.H. (1966), “Organizational choice: a study of pre- and post-decision processes”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1 (2), 212-25.
- Wang, S., Noe, R. A., & Wang, Z. M. (2014). Motivating knowledge sharing in knowledge management systems: A quasi–field experiment. *Journal of Management*, 40(4), 978-1009.
- Williamson, I.A., Lepak, D.P. and King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals’ perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (2), 242-63.