

東海大學企業管理學系

碩士論文

探討校園招募活動內容設計對  
求職行為之影響

**The effects of recruiter's behavior and  
process components on job-search behaviors**

指導教授：黃櫻美 博士

研究生：許植為 撰

中華民國一〇六年七月

## 謝誌

在完成這本論文的同時，也代表著兩年的研究所生活也即將告一個段落。回首這一路上，有太多道不盡的酸甜苦辣，多了碩士論文的壓力，讓這兩年增添了以往大學時期未曾經歷過的挑戰。這段期間，非常慶幸自己遇到了非常多的貴人，有了他們的協助與幫忙，才能順利完成研究所的學業。首先，第一個要感謝的人就是我的指導老師，黃櫻美老師，從大一年認識老師到現在已經有五年之久。在論文方面，她給我很大的發揮空間，讓我勾勒出自己的想法，並從中給予建議，無壓力式的教導使我能更自在地完成這本論文，但她也時常提醒我在一定的時間點務必完成特定的進度，沒有老師的協助我是不可能完成這本論文的，因此，我會一直感激在心，畢業後我肯定會很懷念我們在辦公室聊開懷的時光。再來，我第二要感謝的人是吳社芸老師，跟社芸老師也認識五年，這一路上，有太多大大小小的事都是受到她的幫忙與協助，不管是論文或者是生活上的事，多了她的提點，事情會變得容易許多，因此，對社芸老師也是心存感激。再者，我要感謝企管系系辦的助教們，思蕙、瑋珊、政宏、昀茜、靜宜，他們雖然手邊的工作已經很繁忙，但還是很有耐心的協助我調整論文格式等私人問題，與其說是助教，我更要感謝他們如同朋友般的幫忙。此外，我也要感謝這兩年所結識的研究所朋友，毓翔、振愷、筠惠、碧蓉、雁婷、佳縈等朋友，彼此互相玩樂打鬧與互相扶持完成碩士論文，肯定是我研究所生活中最美好的回憶，多了他們的陪伴，使我不曾孤單。我更感謝東海大學給我的一切，這五年來，受惠於太多人的幫助與提攜，期許自己帶著這份祝福勇往直前，當個值得驕傲的東海人。最後，我要感謝在我身邊陪伴我的家人，尤其是阿嬤，謝謝您讓我能無後顧之憂的完成學業，說再多都無法表達心中的感謝之情，我會一直孝順妳，我愛我的家人。

許植為謹致於

東海大學企業管理研究所

中華民國一〇六年七月

## 中文摘要

檢視過往校園招募活動的實證研究，大多著重校園招募之內容如何提高潛在應徵者之組織人才吸引力，使潛在應徵者對該組織產生求職的意願，但對於後續探討能否實際引發潛在應徵者之求職行為之研究則相對較少。本研究以潛在應徵者是否有實際之求職行為為依變數，針對校園招募活動設計之成效進行檢視。然而，潛在應徵者在缺乏參與校園徵才等經驗，以及對企業缺乏認知的情況下，校園招募初期該如何引發潛在應徵者之目光與興趣，並誘發其後續之求職行為，對於組織來說，是招募初期首要努力達成的目標。因此，本研究提出流程安排（贈品與現場面試）與招募官的行為（友善度、專業度、信賴度）作為影響潛在應徵者真實求職行為之前置因素。為符合真實求職情境，本研究以個人內層次為分析層次，聚焦於求職者個人對於多家企業招募活動之看法，而非單一個人對單一企業之個人間層次。本研究在各大專院校的校園招募活動現場，直接接觸現場求職者，以便利抽樣方式進行問卷調查，共有 160 位求職者參與研究，共回收 460 筆有效問卷。研究發現，招募官行為中的友善度與求職者的求職強度呈顯著正相關。然而，贈品與現場面試的有無卻與立即求職行為呈顯著負相關。

**關鍵詞：**校園招募活動、求職行為、招募官行為、贈品、現場面試

## Abstract

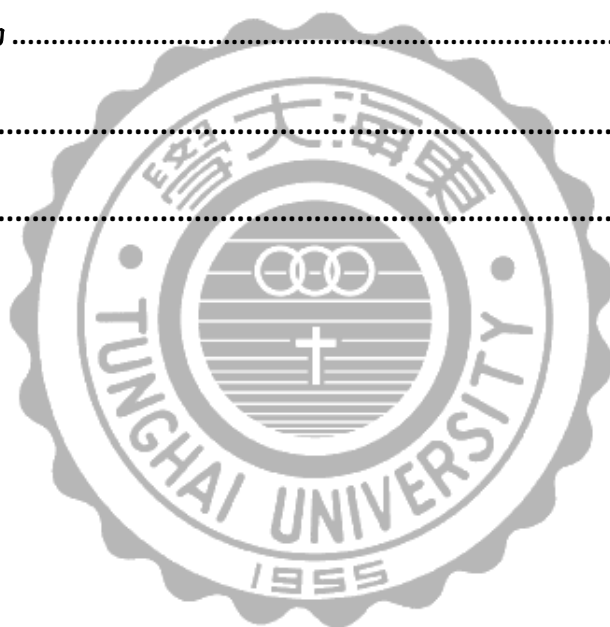
Past empirical research in campus recruitment paid lots of attention on recruitment contents, emphasizing how to attract the potential applicants' interest of the organization and enhance their desire to search for the job. However, few study focus on whether the campus recruitment activity will trigger the actual job search behavior. In this study, the actual job search behavior, not organizational attractiveness, serves as a dependent variable, to examine the effectiveness of the campus recruitment activities. This study proposes the recruitment processes (gifts and campus interviews) and recruiter's behaviors (friendliness, professionalism, trustworthiness) as contents of recruitment activities for influencing the actual job search behavior of applicants. This study focuses on the intraindividual level, rather than individual level, because each applicant searches for a number of corporate recruitment activities, not single one. The survey was conducted on the campus recruiting activities of the tertiary institutions, and the job seekers were contacted directly to facilitate the survey. A total of 160 job seekers participated in the study, and 460 valid questionnaires were collected. The study found that the recruiter's friendliness was significantly positively correlated with the job seekers' job search intensity. However, gifts and live interviews were significantly negatively correlated with immediate job search.

**Keywords:** Campus recruitment activity, job search behavior, recruiter behavior, gift, campus interview.

# 目錄

謝誌.....	i
中文摘要.....	ii
Abstract.....	iii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 求職行為.....	7
第二節 招募流程.....	10
第三節 招募官行為.....	13
第四節 贈品.....	16
第五節 現場面試.....	18
第三章 研究方法.....	19
第一節 研究架構與假設.....	19
第二節 研究流程.....	20
第三節 研究對象.....	22
第四節 研究變數之衡量.....	24

第五節 資料分析方法.....	26
第四章 研究結果與討論.....	27
第一節 相關係數分析.....	27
第二節 研究假設驗證.....	29
第五章 結論與未來建議.....	34
第一節 理論意涵.....	34
第二節 實務意涵.....	37
第三節 研究限制.....	38
第四節 未來研究方向.....	39
參考文獻.....	40
附錄.....	45



## 表目錄

表 2-1 招募之定義.....	10
表 2-2 贈品之定義整理.....	16
表 3-1 問卷回收基本資料表.....	21
表 3-2 學生樣本型態表.....	23
表 4-1 個人層次資料之描述統計與相關係數矩陣.....	27
表 4-2 招募活動層次資料之描述統計與相關係數矩陣.....	28
表 4-3 各變數與求職行為 1 之 LOGISTIC 迴歸分析.....	30
表 4-4 各變數與求職行為 2 之 LOGISTIC 迴歸分析.....	31
表 4-5 各變數與求職行為 3 之 LOGISTIC 迴歸分析.....	32
表 4-6 各變數與求職強度之線性迴歸分析.....	33



## 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖 .....19





# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

美國人力資源領域大師 Dave Ulrich 曾主張：人力資源的意義不再只是專注於傳統的員工薪酬相關事務，而在於為組織帶來什麼樣的成果並且幫助組織創造出多少價值，為客戶、投資者與員工提供多少效益。從競爭對手的角度來看，組織的技術、思維甚至是策略佈局都有相當大的可能性被模仿，然而，組織內部的人才則是競爭對手無法去模仿與擁有。由此可見，人才之於組織的重要性。管理學者 Jim Collins 曾將人才如此比喻：合適的人請上車，不合適的人請下車。這是指組織在招募人才時，不應只是想著把職缺填滿，而是必須更加深思熟慮地思考著該如何招募到對的人(Breaugh, 2008)，放在該企業所需要的職缺之中，以激發適任者最大的潛能，為組織創造最大的價值。反之，在競爭激烈的就業市場中，如果組織選錯求職者或是優秀的人才被其他組織選走，損失的不單只是招募的成本，更可能嚴重地損害組織未來的競爭力(翁巧芳,2006)。

在招募初期，組織可運用各種管道，與潛在的應徵者有初步的認識與接觸，而招募的管道如此眾多，像是傳統的平面媒體招募廣告到現代的網站徵才與人力銀行招募，該使用何種招募管道為組織吸引到合適的人才，都是難解的一道習題。104 人力銀行於 2015 年報導指出，組織應分析過去的招募相關資料與現職人員的表現，以判定目標人才屬性所使用的管道是否為有效的招募來源；同時，藉由與現職人員的訪談以了解其招募管道須關注哪些活動範圍以及注意哪些事項。如此，方能在最終權衡招募成本與找到適當人才知識度之間，選擇出最適當的招募管道。如此一來，組織若能選對招募管道，必能發揮招募的成效，以達到事半功倍的效果。

世界著名的管理諮詢公司麥肯錫(McKinsey & Co) 曾預言：世界將陷入一場「人才爭奪戰(talent war)」。工作型態的改變影響組織招募人才的方式，優秀的人才難找組織勢必要想辦法在眾多的求職者中吸引與挑選出符合自身期望的人才。近年來，組織將招募的觸角延伸至校園，希望透過校園招募的方式，一方面塑造組織在潛在應徵者心中的正面良好印象，另一方面則藉此吸引大量的求職者前來應徵(Turban, 2001)。校園徵才活動往往在每年三月到五月間舉辦，組織在這段期間內會透過多種不同的校園招募活動去吸引學生的目光，這些活動包括：校園就業博覽會、企業說明會、企業參訪、生涯輔導講座、就業研習營等等(蘇敏硯, 2013; 李佩菱, 2016)，是應屆畢業生最能夠直接與組織面對面的管道。在接觸與參與過各類型式的校園招募活動之後，這些潛在應徵者不僅能對組織有初步的認識與了解，更有可能在個人的求職歷程中，將組織納為可能的未來雇主選項，並在自我評量之後，做出投遞履歷的真實求職行為。相對地，組織更需要在招募過程之中，想方設法地將能吸引潛在應徵者之要素納入校園招募活動之中，以吸引與確認出合適的人選，並誘發出實際的求職行為，方能達到招募的成效。

為了避免招募成本之損失，且能得到預期的招募成效，組織必須在招募進行之前預先進行事先的規劃，以做為之後的衡量招募成效之標準(Barber, Wesson, Roberson, & Taylor, 1999)。Breugh 等人(2008)主張，組織應先行設定目標，再發展策略並執行招募活動，方能產生正面的招募成效。為能在招募初期階段，讓潛在應徵者能注意到組織的招募活動，有效地提升組織人才吸引力(organizational attraction)，組織應即早規劃與執行初期的招募相關活動(early recruitment-related activities)，以達到預設的招募目標(Collins & Steven, 2002)。而組織在招募初期階段，可運用各種管道與活動，與潛在應徵者進行早期的接觸與建立關係，例如：新聞媒體的報導、招募廣告或是校園招募(campus recruiting)都是常見且有效的招募活動(Collins & Stevens, 2002; Turban, 2001)。相較於新聞報導與招募廣告之廣泛觸及，校園招募所設定的目標對象較為明確且合格率(yield ratio)亦相對較高(Noe et al., 2000)，因此，組織愈來愈重視校園招募策略之發展與執行，期能在校園中成

功地吸引住應屆畢業生的目光，將其身份轉換為潛在應徵者，進而參與之後的招募流程，並接受工作邀約。如何事先規劃校園招募活動，納入合適的設計要素，應是組織所必須重視的招募議題。

## 第二節 研究動機

從組織觀點來看，校園招募之成敗取決於策略之規劃與制定(Stevens, 1997)。當組織已確定所欲延攬之人才來自於校園，即應開始思考活動內容的設計、招募官的選擇與吸引注意力的方法，因為這些具體的執行要素能讓組織確認目標之達成率，並做為之後執行的參考(Breaugh et al., 2008)。同時，站在組織招募的觀點來看，校園招募活動預期達到的成效不只是一要讓學生更了解該行業的概況以及拓展組織的知名度外(李佳霏, 2003)，更希望能立即收到潛在應徵者所投遞之履歷，藉由大量履歷的回收，組織能從中挑選到更符合職缺特性的應徵者。

從潛在應徵者觀點來看，校園招募是組織與個人第一次的真正接觸，儘管之前曾在公共報導或媒體上聽聞過組織在招募上的各種做法，但在校園招募時所觸及的所有資訊才是個人真實的求職資訊來源(Turban, 2001)。依據思考可能性模式(elaboration likelihood model, ELM)，由於潛在應徵者在對於資訊的理解不足與求職動機不明顯的情況下，難以得知有關組織特性與工作資訊，因此會將注意力轉移到招募官與招募流程等周邊資訊，再從中去解讀組織想表達給求職者的資訊，進而影響到對該組織的評價與態度，即組織人才吸引之高低(Uggerslev et al., 2012; 黃櫻美、李珮菱, 2016)。儘管已有實證研究發現校園招募活動中的流程規劃與招募官行為對求職者組織人才吸引力之影響(Turban, 2001; Saks & Uggerslev, 2010; 李佳霏, 2013)，這些研究多聚焦於求職者的態度與反應，而非探究是否有真正投遞履歷的動作與行為，即立即性的求職行為。Chapman 等人(2005)與 Uggerslev 等人(2012)之統合分析研究皆建議，未來招募的實證研究應將求職者的真實求職行為納入，方能確認組織在招募方面的策略是否合適。同時，Boswell 等人(2012)整理出不同族群的

求職行為，其中，新進者(new entrant, NE)即應屆畢業生，或稱社會新鮮人，除重視其是否有立即投遞履歷之求職行為外，更應進一步檢視其是否會受到組織招募活動之影響而有不同程度之求職強度。因此，本研究所探討之求職行為將同時包含投遞履歷之真實求職行為，亦將可反映主動性之求職強度納入，以確認這兩種求職行為是否會受到不同的組織做法影響而有所不同。站在求職者觀點來看，影響個人求職行為的實證研究多以個人屬性為前因，主要是以個人層次(individual)去比較求職者之間的差異，來解釋為何個體間的求職行為會有不同(Schwab et al, 1987; Saks & Ashforth, 1999)。Kanfer, Wanberg 與 Kantrowitz (2001)整理過往有關求職行為相關之文獻，將影響求職行為之前因分為六大類，包括人格、期望、自我評價、社會背景、動機與求職變數。更明確地說，以求職行為為主軸的實證研究，多著重於探討個人屬性與求職行為之關係，期待求職者能依據自己特性來進行工作的選擇（黃海艷、謝茂拾，2010），較少從組織層面的外在因素來看對求職者的影響；而以校園招募為主軸的實證研究，卻多偏重於招募官行為對於求職者態度與反應的立即影響，較少從長期間觀察這些組織做法能否引發之後的求職行為。多數的校園招募研究都建立在一個關鍵前提，即潛在應徵者若能被組織吸引，就會做出投遞履歷之求職行為(Turban & Dougherty, 1992)，然而，卻較少以實際的求職行為作為結果變數，予以驗證之。

在同時考量組織與潛在應徵者之需求下，校園招募之設計應將招募官與流程安排納入考量，因為明確且清楚的資訊有助於潛在應徵者形塑對組織的正面態度(Rynes & Boudreau, 1986)，更有可能引發實際的求職行為。因此，本研究提出招募官行為與流程特性為校園招募之設計要素，檢視這兩大要素是否會影響潛在應徵者於招募初期的求職行為。在招募官行為方面，本研究延伸 Uggerslev 等(2012)整理出的三類行為，分別為友善度、專業度與可信賴度，試圖探究招募官於校園招募活動現場中所展現出的這三種行為是否會引發潛在應徵者的求職行為。而在流程安排方面，本研究則延伸 Turban(2001)所提之招募流程中的面試安排，試圖檢視在校園招募活動中有無安排現場面試是否會對潛在應徵者造成影響，引發求職行為。此外，本研究參考近年來實務界之做法，多數企業在校園

招募現場會使用發放贈品之方式來吸引潛在應徵者現場提交履歷，將有無發放贈品列為流程安排要素之一，以檢視贈品之發放與求職行為間之關係是否存在。

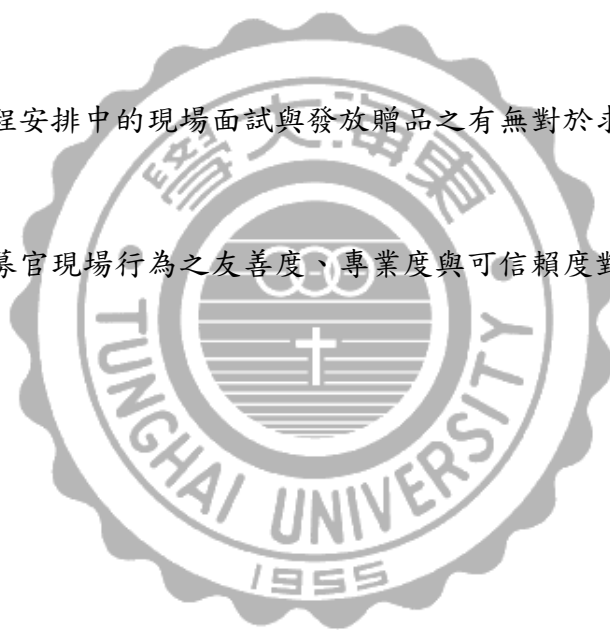
此外，在真實的求職市場中，潛在應徵者在校園徵才時會接觸到眾多企業，而非單一家企業，亦即個人的求職行為應是個人內(intraindividual)層次，且會因面對不同的組織招募而引發不同程度的行為反應。然而，檢視校園招募與求職行為之實證研究，多以個人(individual)層次為主，比較個人間(between-person)求職行為之差異，甚少專注於個人內(within-person)對不同組織觀感之不同而產生的不同行為。因此，本研究將從個人內層次去探討不同組織在校園招募時之做法，對於潛在應徵者之求職行為之影響。

本研究整合組織觀點之校園招募與個人觀點之求職行為，聚焦於個人內層次，探討校園招募活動中的流程安排與招募官行為對於潛在應徵者求職行為之影響。與過去研究相較，本研究延伸之處有五：第一，本研究以求職行為為依變數，並以個人內為研究層次，旨在比較求職者個人內在於面對不同組織之校園招募活動時，可能會引發不同程度的遞履歷之行為方式。與過去求職行為研究的差異在於，求職行為多著重於個人在不同時點所展現之行為對於日後之影響，屬於個人層次的長期間行為變化；而本研究所探究之求職行為則著重於個人面對不同組織所展現的求職行為差別，屬於個人內層次的同一時間行為差別。第二，本研究不同於過往研究，將採用 within-person 個人內層次之觀點，探討單一受試者對於不同組織會引發何種不同的求職行為。第三，本研究提出事先設計的流程安排與事中發生的招募官現場行為為前置因素，以同時比較流程安排與招募官行為是否會有不同程度之影響力。第四，本研究採用實地調查法，親自校園招募活動現場邀請應屆畢業生參與研究，且同時搜集其對於個別企業之校園招募活動之看法，以確認出個人對於不同校園招募活動經歷之感受能否誘發立即之求職行為。第五，本研究更進一步探討招募活動設計內容中，流程安排之因素是否會引發實質的求職行為，流程安排之要素則細分成：有無發放贈品、是否提供現場之面試。

### 第三節 研究目的

本研究以組織觀點的校園招募活動設計為出發點，思考流程安排中的現場面試與發放贈品，以及招募官於校園招募活動現場中的實際行為，包括友善度、專業度與可信賴度之展現，能否確實引發潛在應徵者之真實求職行為。本研究亦考量到潛在應徵者在求職過程中的決策模式並非僅針對單一組織進行抉擇，而非廣泛地納入多家組織以為未來雇主之參考選項，因此，將從個人內層次檢視不同組織校園招募之做法與真實求職行為之關係。本研究目的如下：

- 一、檢視校園招募流程安排中的現場面試與發放贈品之有無對於求職行為之影響。
- 二、檢視校園招募招募官現場行為之友善度、專業度與可信賴度對於求職行為之影響。



## 第二章 文獻探討

本研究目的在探討校園招募活動之流程安排與招募官行為對於求職行為之影響。本章內容共分為五節，第一節為求職行為，第二節為招募流程，第三節為招募官行為，第四節為贈品，第五節為現場面試。

### 第一節 求職行為

#### 壹、求職之定義

對於求職者而言，求職的過程最重要目的不外乎是能尋得一份符合自身期望的工作 (Blau, 1994)。而求職者若能在一開始就找到一份理想的工作更能為未來職涯發展奠立良好基礎，影響日後的社會地位與薪資水準 (Steffy, Shaw, & Noe, 1989)。關於求職行為的定義，學者各有不同的解釋。過往，以經濟學與心理學角度之理論去探討求職者如何找到工作時，多半不把重心放在求職的過程，在此假設之下，求職者只須簡單地比較出哪間公司對自己比較有利，並且作出符合自身期望的選擇即可。Schwab 等 (1987) 則回應了過往研究對於求職者在面對工作機會時所具備完整求職資訊的認知，他認為大部份的求職者對於工作機會是一知半解，正因為缺乏相關的資訊，更能顯現出在求職 (job search) 在取得工作一系列過程中的重要性，是一個有目標、有意義且具有自我管理能力的過程 (Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001)。在過程中，求職者通常會採取一些行動與利用相關資源 (時間、金錢與社會資源)，最終目的則是期盼能獲得就業機會 (Saks & Ashforth, 1999)。

求職亦可被視為收集有關潛在工作資訊的過程 (Steffy, Shaw, & Noe, 1989)，當中包含廣泛地搜尋 (extensive search) 與密集地搜尋 (intensive search)。廣泛搜尋指的是求職者試圖在就業市場中尋找有無工作機會的存在；而密集搜尋 (intensive search) 則是指求職者企圖

獲取有關工作機會的具體詳細資訊。因此，求職行為不僅決定了一些工作機會，同時也可以提供不同類型的工作資訊，供求職者作出最適合自己的工作選擇。

## 貳、求職者之求職歷程

求職者在求職過程中，從一開始辨別有興趣的組織，進一步了解，最終選擇該工作機會。對求職者而言，順利取得就業機會即是最大的目的。然而，以站在組織的角度，最終能否雇用到符合職缺的求職者更是一大關鍵(Smith & Gerhart, 1991)，因此，求職的歷程被視為雙向媒合的過程，不能只關注在單方面的觀點，求職者除了靠自身努力獲取工作以外，雇主也扮演相當重要的角色(Wanberg et al., 2002)。在求職行為相關的研究，Schwab等(1987)將過往的文獻整理後，提供後續學者做進一步的研究根據，將求職的構面分為兩大類：(1) 使用資訊的來源 (2) 求職的強度。大多數用於衡量求職行為是評估求職者的求職強度與努力的程度(Kanfer, Wanberg, & Kantrowitz, 2001)，求職者若想要成功的創造出就業的選擇與成果，在求職的過程中，勢必要有獲取資訊的來源以及具備求職強度(Saks, 2000)。使用資訊的來源可分為正式的資訊來源(formal source)與非正式的資訊來源(informal source)。正式的資訊來源指的是求職者透過正式的傳媒獲得資訊，包含就業輔導的機構、招募廣告等等；非正式的資訊來源之主要媒介則是透過親朋好友等人告知與非正式機構所傳達的就業訊息(Barber, 1994)。Granovetter (1974)認為非正式的資訊來源效果比正式的資訊來源來得好，因為使用非正式的資訊來源是透過在本公司任職的員工或有相關工作經驗的友人所傳達出來的訊息，可靠性與真實性則較高；相對地，要從中獲得就業資訊的機會則會比正式的資訊來源來得少。因此，兩種資訊的來源各有優缺點。

求職者參與校園徵才活動即是使用正式的資訊來源，這類型的求職者大多為應屆畢業生，因為缺乏工作經驗且從未參加過任何招募活動的經驗(Werbel & Landau, 1996)，較少接觸企業的情況之下，其處理招募資訊的能力往往不如有經驗的求職者，因此，可能會



採用周邊的方式來處理資訊(Turban & Dougherty, 1992)，因此，校園招募中，招募官的行為與設計內容等具體資訊較容易被求職者注意到。

求職強度視為求職者在尋找工作機會時所堅持的程度並且渴望得到工作的強度(Schwab et al., 1987)。求職者的求職強度愈高，愈能有效促使其得到就業機會。Soelberg (1967)以兩階理論支持求職行為的強度可以細分為兩種不同的行為階段，分別為預備性的求職行為(preparatory job search behavior)以及積極性的求職行為(active job search behavior)。Blau (1994)延續 Schwab 等人(1987)之研究，亦將求職行為區分為預備性的求職行為與積極性的求職行為，兩者之差異如下：

(一)預備性的求職行為：指求職者在尋求潛在工作機會時，透過各種管道獲得任何的工作資訊，這些管道來源包含報章雜誌，親友，甚至是雇主所提供的資訊等等，主要是探討求職者在獲得正式工作機會前，為尋求工作資訊所投入的努力與花費的時間。

(二)積極性的求職行為：有別於預備性求職行為是針對求職行為上的規劃，積極性的求職行為更是著重於如何做出真實的求職行為與工作的選擇，此階段求職者會投遞履歷表以及與參與未來雇主所提供之面試等方式去顯示自己的工作意願藉此爭取工作機會。

積極性的求職行為正是本研究所要探討的真實求職行為，在校園招募的活動中，潛在應徵者是否會受到校園招募活動之流程安排與招募官行為的影響，而引發積極性求職行為，或稱真實求職行為，即立即投遞履歷的動作。本研究亦探討求職者之後對於該組織之主動性，即求職強度，同時將立即性的求職行為與求職強度納入為依變數。

## 第二節 招募流程

對於組織而言，招募旨在吸引合格的應徵者來應徵，參與甄選的流程，並且願意接受組織的雇用。招募亦是組織用來填補職位的空缺，而進一步吸引具備其職位條件的應徵者前來應徵(McKenna & Beech, 1995)。換言之，組織為尋求職位的空缺，而設法吸引應徵者前來應徵的過程，都可稱作招募（鄭芷榆，2008）。招募亦被認為是企業的活動之一，其所提供的工作條件與內容會影響求職者是否有意願接受此工作。企業也能運用多種管道進行招募，從中釋放與職缺相關的訊息，使對職缺感興趣的求職者前來求職並順利填補職缺的空位。本研究整理各學者對招募之定義如下：

表 2-1 招募之定義

年份	學者	定義
1991	Rynes	招募即是組織影響求職者作出求職選擇的管道，使求職者能做出對自己最有利的求職選擇。
1992	Breaugh	招募為企業的活動之一，除了提供工作條件與內容會影響求職者的人數外，會影響求職者接受工作的意願。
2007	Dessler	招募是企業提供工作所需、具備何種特質等相關資訊，使求職者明白應徵職缺該符合哪些條件。
2005	吳美蓮	招募係指企業運用各種管道、作法，引起社會大眾對職位空缺的注意，並且吸引合格者前來應徵此職缺。
2013	黃良志	招募是企業尋找符合職缺所需條件的人員，並設法去吸引他們前來應徵的過程。

資料來源：本研究整理。

Barber (1998)將招募之程序依序分為三個階段進行：第一階段是組織設法用任何管道與方式去吸引並且產生應徵者(generating applicants)；第二階段則是著重在如何維持應徵者對於組織的吸引力(maintaining applicant status)，使原本被外部資訊吸引的應徵者轉變為對組織感到興趣；第三階段則使對組織感興趣的應徵者選擇工作機會(influencing job choice decisions)，藉此去影響應徵者是否接受雇用的意願。對於組織而言，招募即是強調全體一同努力去吸引與影響能夠勝任職缺應徵者的工作選擇(Ployhart, 2006)。然而，在組織決定要招募新進員工時，最擔心莫過於選錯人選。假若組織無法吸引到優秀的人才，則其招募甄選活動的效益將會大幅降低(Murphy, 1986)，且嚴重地影響組織日後之運作與成敗。因此，組織該如何設計招募的程序與事前如何訂定招募的策略是相當重要的議題。

在招募過程中，從起初的招募規劃、策略制定、吸引應徵者、以致最後的篩選與評估，其主要的目的即是吸引大量的潛在應徵者前來應徵(何永福、楊國安，1993)。Breugh 等(2008)主張，組織應先行設定好目標，再發展策略並執行招募活動，方能產生正面的招募成效。Breugh 等提出組織之招募流程(model of the recruitment process)，站在組織的觀點，將招募程序分為五大類型：(1) 建立招募目標 (2) 策略發展 (3) 招募活動 (4) 招募結果 (5) 干擾招募的變數。在組織尚未決定招募活動前，應先考慮到招募的目標為何，招募目標的重點包括職缺的數量，尋找何種類型的應徵者與填補職缺的期限等等。在建立明確的目標後，組織則要發展一致性的招募策略，即策略發展，進一步考慮企業要招募的對象是誰(Whom to recruit)，地點在哪(Where to recruit)，招募的時機點(Timing of recruitment activities)，用什麼方式去接觸目標的應徵者(How to reach targeted individuals)。組織也應該盡早規劃與執行初期的招募活動，以達到預先設定的招募目標(Collins & Steven, 2002)。

企業所使用的招募管道是否能有效達成招募之目標更是評估之重點之一，Griffeth 等人(2013)將校園徵才視為一種外部的招募管道，即是組織對外部的潛在應徵者所傳達招募訊息之方式，潛在應徵者則可藉此得知組織所釋放的職缺以及工作等相關資訊(葉曜明，2014)，並且依其意願進入組織的招募流程。在校園招募活動中，延伸 Breugh (2008)所提出組織之招募策略，招募官的言行舉止會影響招募之結果，Uggerslev et al.(2012)亦主張，

組織在招募初期，招募官的選擇是相當重要的，潛在應徵者會因不同的招募官行為而對組織留下不同的印象，並且可從中去推斷此間企業是否值得就業。此外，為求校園招募能更具效率與吸引力，企業須更敏銳察覺與活動設計相關之內容，提供意想不到的訊息與誘因來吸引潛在應徵者前來求職(Petty, Wheeler & Tormala, 2003)，以贈送贈品換取履歷、企業提供現場面試即是組織可以考量的因素。整體來說，企業透過校園招募管道之主要目的不外乎是提高知名度與回收大量的履歷，為實現這些目標而制定出招募策略與執行後續的招募活動。因此，將招募的目標與招募的結果相呼應，更能使企業訂定出最合適的招募策略。



### 第三節 招募官行為

Turban (1992)提出招募官會影響組織對潛在應徵者的吸引力，透過對預期工作的結果以及察覺到工作本身的吸引力。此外，招募官在招募的流程中也扮演一個至關重要的角色（李佳雲，2003），因為招募官所賦予的責任即是傳遞工作訊息與組織價值予潛在應徵者。依據關鍵接觸理論(critical contact theory)，潛在應徵者在缺乏判斷因素作為決策時，通常會依賴於人際互動的接觸。而在招募初期，潛在應徵者所直接接觸的對象即是招募官(Uggerslev et al., 2012)，不同的招募官行為亦突顯不同組織之間的差異，當應徵者與招募官有第一線的互動與接觸，招募官能提供立即的資訊，從這些線索當中能提供潛在應徵者判斷組織的優劣與是否值得前往該公司就業，進而影響後續的求職行為。

招募官行為對求職行為之影響亦可透過訊號理論(signaling theory)做為解釋，校園徵才的目標對象是求職經驗較為不足的學生，對於組織所釋放的招募資訊往往一知半解，因此在缺乏完整的資訊與求職動機薄弱的情況下，會將招募官的行為以及其所釋放出關於組織的訊息視為一種關鍵的“訊號”，藉以想像將來要雇用自己的組織，並解釋此組織之於自己的意義。潛在應徵者也會透過這些訊號去判斷在此企業就業的情況與可能性(Breaugh, 1992; Rynes, 1991)，更能清楚了解企業對自己是否具備吸引力。當招募官行為是潛在應徵者所重視的關鍵訊號時，招募官行為之好壞將會影響到潛在應徵者對於組織的看法與評價，並影響之後的具體求職行為(Turban et al., 1995)。因此，本研究將著重於探討招募官行為中的友善度、專業度與值得信賴度，對真實求職行為關係之影響。

依據思考可能模型(elaboration likelihood model, ELM)，在招募過程中，潛在應徵者所收集的信息和信號可能會與實際工作和組織特徵不相關(Larsen & Phillips, 2002)，因此，會採用顯眼的環境線索來決定後續的求職行為。換言之，招募官行為比起招募過程組織所釋放的信息，更加清楚與容易判斷。Barber (1998)亦曾探討招募官行為之影響，其主張招募官所表現出友善、專業度與值得信賴的行為，將能使潛在應徵者更相信該組織是值得前去求職的。Rynes (1991)研究發現，招募官的友善度會影響組織對潛在應徵者的吸引力，

當招募官在面試過程中展現高度的友善性時，除了會讓潛在應徵者感覺招募官是容易親近的之外，進一步拉近彼此之間的距離，更會對組織留下正面且良好的印象。透過訊號理論作為解釋，組織所舉辦校園招募活動的過程中，潛在應徵者認為招募官的友善度即是代表此間企業具備高度吸引力，能帶給他們一種正面的訊號(Goltz & Giannantonio, 1995)。此外，招募官的友善度亦會讓潛在應徵者想像組織同時具備友善的工作環境(Turban et al., 1998)，讓潛在應徵者內心覺得自己與組織屬性是互相契合的，會愈來愈認同這是值得工作的好地方，進而提高對組織的吸引力，並引發投遞履歷的立即求職行為(Turban, 2001)。因此，本研究的假設如下：

**假設一：招募官的友善度對求職行為有正向影響。**

招募官的專業程度也可被視為是重要的訊號，讓潛在應徵者間接判斷出組織是否有提供明確與真實的資訊(Barber, 1998)，然而，當潛在應徵者並不了解組織的專業領域時，招募官行為的影響力則會略顯將低。對於潛在應徵者而言，組織的現職人員比起正式的招募官更具知識性、更受歡迎與更可靠(Fisher et al., 1979; Rynes et al., 1980)，因此招募官的專業程度高低則會決定組織是否能提升潛在應徵者的吸引力。當招募官能展現出高專業度，能使潛在應徵者對組織有更進一步的了解以及加深組織在腦海裡的印象，愈具備專業度的招募官，愈能夠明確地站在雇主的立場說明出組織的相關資訊，使潛在應徵者更清楚明白將來進到此企業後的組織情形與職缺工作的資訊。而當潛在應徵者能充分了解關於組織完整的資訊時，則會對此企業有更加正面的看法，並且提升對組織的興趣，而影響到後續投遞履歷的求職行為(Cable & Turban, 2001)。因此，本研究假設如下：

**假設二：招募官的專業度對求職行為有正向影響。**

招募官的可信賴度則是代表著其提供的資訊是否值得潛在應徵者相信。一般來說，人們總是喜歡與自己相似的人相處與接觸，因為彼此有一致的態度與信念(Bryne, 1971)。而招募官與潛在應徵者之間也存在著類似的關係，潛在應徵者會傾向與自己相似的招募官互動，同時也會給予招募官更高的信任程度。換言之，當招募官擁有高度可信賴度時，則會使潛在應徵者更願意與他們互動，進而提高對組織的正面評價(Turban & Dougherty, 1992)。依據訊息可信度觀點(Stiff, 1994)，當資訊的來源可信度愈高時，愈能使接受者被說服。因此，當招募官的可信賴度越高時，其所釋放出關於組織相關的資訊，會更被潛在應徵者所相信與接受。一旦潛在應徵者能夠肯定招募官所闡述的一切，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，進一步引發投遞履歷的求職行為。因此，本研究的假設如下：

**假設三：招募官的可信賴度對求職行為有正向影響。**



## 第四節 贈品

Kolter (1994)將促銷活動定義成是由多種誘因的工具所組成，其中的促銷工具包含：折價卷、抽獎、免費試用、贈品促銷等等。依廠商所使用的促銷工具做分類，大致上可分為價格性促銷（如折價卷、打折）與非價格性促銷（如抽獎、贈品）。過往文獻大多是以價格性促銷的角度探討在短期內對銷售量之正面效果(Blattberg & Neslin, 1990)，但長期下來，則會增加消費者對價格之敏感度以及破壞品牌原有的權益(Mela, Gupta & Lehmann, 1997)。近年來，由於促銷的工具越來越多元，因此有研究顯示贈品促銷的方式並不會影響主產品之實際價值，以站在消費者的角度，贈品即是購買主產品時所額外獲得的附加價值。本研究整理近年來國內學者對於贈品促銷之定義：

表 2-2 贈品之定義整理

年份	學者	定義
2006	張愛華	企業用極低的價格或免費提供附贈之產品給消費者，以作為消費者購買特定產品的誘因
2006	林陽助	贈品促銷是一種短期並且能引發消費者購買產品誘因的一種促銷工具，。
2008	陳念騏	贈品促銷是指購買某一項產品時，消費者即可獲得附贈的一項產品，甚至會有更多品項供消費者選擇。
2008	楊知能	贈品是做為廣告促銷行銷溝通的媒介，贈品促銷會影響潛在消費者態度與購買的可能性
2010	曾忠蕙	贈品促銷是一種刺激反應的模式，促銷透過提供適當的刺激，希望能誘導消費者採取某反應，以達到其目的。由於贈品大多是免費贈與，消費者會對贈品的價值打折。

資料來源：本研究整理。



大多研究探討贈品相關之議題主要是針對市場上常見的促銷手法，較少聚焦在校園徵才的活動當中，也並沒有具體證據顯示企業發送贈品會影響潛在應徵者之求職行為。cheers 雜誌指出，(2015 年全球人才短缺調查) 結果顯示 57% 的台灣雇主面臨徵才上的困難，由此可見，組織勢必要更加努力思考如何有效地招募應徵者(Rynes, 1989)。根據 Breugh (2008) 提出以策略觀點發展出招募活動中，除了考慮到招募的地點、招募的對象等因素，更重要的是如何接觸潛在的應徵者，並且引發其求職行為。104 人力銀行在校園徵才之報導中明確指出，發送贈品能夠立刻引起人潮聚集、履歷進帳，是最普遍與最直接的活動，對於企業而言，更是能藉此回收大量履歷。此外，企業在選擇贈品時必須要確定贈品與組織的招募策略是一致的，贈品的發放會耗費組織相當大的成本，但確實有相當大的影響力（林陽助、陳郡怡，2006）。

依據 Lewis (1898) 之 AIDA 模型 (attention-interest-desire-action)，組織在校園徵才的活動設計上，可以透過增加潛在應徵者注目、提高其興趣、刺激慾望、最終引發行動。因此，站在組織的觀點，發送贈品不外乎是要能夠在招募初期立即抓住潛在應徵者之目光 (Dessler, 2015)，以贈品作為誘因藉此提高潛在應徵者對組織的興趣，並且誘發其想獲得贈品之欲望。潛在應徵者為了獲得組織所贈送之贈品，勢必得採取求職的行動，即填寫履歷。因此，組織藉由發送贈品以吸引潛在應徵者，將潛在應徵者帶入組織的招募流程之中，在招募的過程就如同行銷自家產品一般，贈品的因素則是行銷活動的一種手段，試著引起潛在應徵者的注意、興趣與想獲得贈品的慾望，最終則會決定是否做出求職行為。因此，本研究假設：

**假設四：贈品發放對求職行為有正向影響。**

## 第五節 現場面試

根據 Career 職場情報雜誌在 2013 年報導指出，在校園徵才活動中，會有不少企業直接將公司的甄選流程搬到校園徵才博覽會現場，求職者可以透過預約或現場報名，在現場進行報到手續，主管直接進行面談或由人資部門進行面談，即可完成整個應徵流程。然而，不同家企業也會提供不同的現場面試流程，但主要的共同目的不外乎是能吸引潛在應徵者的目光，使潛在應徵者認知到企業提供現場面試對自己而言，是有用的、非常便利的，因為潛在應徵者會認為，當填完履歷即可接受面試，不但能節省在組織應徵流程中所等待時間，更能夠立即與雇主有進一步的互動。台北人力銀行站長蔡君蘋也曾強調求職者不應該漫無目的地參加將校園徵才博覽會，求職者除了能夠向自己有興趣的企業投遞履歷以外，更有機會獲得現場面試之機會，對於潛在應徵者而言，是非常有用的誘因。

從訊號理論(signaling theory)的觀點來看，潛在應徵者在缺乏求職相關之資訊時，會適時觀察環境中的線索，從中去解讀總之所要釋出的訊息，以推斷組織的特性，並且評估該組織是否值得前去應徵。因此，在校園徵才中企業所提供現場面試能使潛在應徵者認為自己是獲得該企業之尊重與認同的，因為提供現場面試不僅代表該企業是非常重視人才，更代表該企業是非常注重效率的，當潛在應徵者意識到企業所提供的現場面試是能加速招募流程並且能更快得知自己是否被錄用，不須浪費時間在沒意義的等待上，某種程度對潛在應徵者是非常有幫助的，一旦潛在應徵者將企業所提供的現場面試視為一種訊號，並認知成企業是尊重人與注重效率時，則會提高進入該企業之意願，最終，潛在應徵者會做出求職行為，即有機會參與現場面試。換言之，企業所提供的現場面試會影響潛在應徵者投遞履歷等求職行為。因此，本研究假設如下：

**假設五：現場面試與否對求職行為有正向影響。**

### 第三章 研究方法

本章節將提出研究設計，以檢驗本研究之假設是否成立，並進行驗證。第一節將列出本研究之研究架構與假設;第二節描述研究之對象;第三節則說明研究之流程，包含問卷發放的形式與方法;第四節則是介紹本研究衡量各變數之衡量工具。

#### 第一節 研究架構與假設

為了使企業能夠在校園徵才中回收大量的履歷，提升學生的真實求職行為，本研究以站在組織的立場，考量到校園招募活動的設計內容做為潛在應徵者做出真實求職行為的前置因素，架構內容包含：提供現場面試之因素、贈品因素之有無、招募官行為之影響。本研究之架構如下圖 3-1 所示：

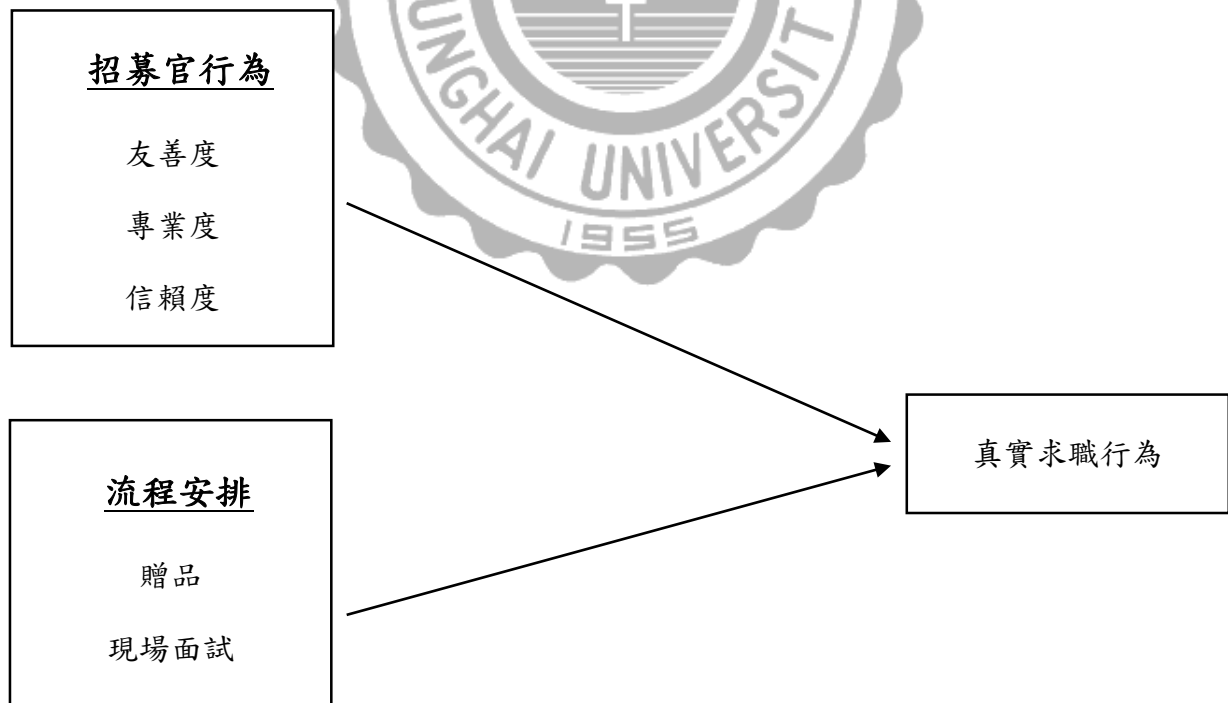


圖 3-1 研究架構圖

經由上述文獻與架構，整理出本研究之研究假設：

假設一：招募官的友善度對求職行為有正向影響。

假設二：招募官的專業度對求職行為有正向影響。

假設三：招募官的可信賴度對求職行為有正向影響。

假設四：贈品發放對求職行為有正向影響。

假設五：現場面試對求職行為有正向影響。

## 第二節 研究流程

本研究採用問卷調查法搜集資料，以紙本問卷之形式進行問卷之發放。本研究所設定之研究對象為有求職需求且參與該校或外校之校園招募活動之應屆畢業生，因此，本研究選定發放問卷之時程為全台灣之公私立大學所舉辦的徵才博覽會之場次。本研究為個人內層次之研究，因對於求職者而言，在個人的求職歷程之中，應是同時觀看多家企業之招募活動並考量是否參與其中，而非只面對一家企業。因此，本研究設定個人參與校園招募活動之次數應是多次的，但不超過三次，這是因為在校園徵才博覽會中，依據個人的時間與體力來衡量，參與超過三家企業的招募活動可能會影響到填答的品質。

本研究發放問卷的管道有兩種：(1) 委託特定學校之關係人協助發放問卷，請其代發予有參與校園招募活動之應屆畢業生，協助填寫問卷；(2) 由研究者親自前往各公私立大學所舉辦之徵才博覽會現場發放問卷。由於需配合研究者課餘時間方能進行，故僅能選擇六所大學之徵才博覽會場次參加，六所大學分散在台灣北中南各地，場次依序：成功大學（3月12日）、台北科技大學（3月15日）、清華大學（3月18日）、東海大學（4月26日）、彰化師範大學（4月28日）、銘傳大學（5月3日）。

在此六間大學之徵才博覽會，研究問卷之發放流程為：研究者主動詢問會場中的潛在受試者目前是否求職上的需求以及本日參與徵才博覽會的目的，並探知其是否有意願接受問卷調查。若潛在受試者回覆正在尋找工作，研究者則向其說明本研究目的、流程與問卷填寫方式，邀請其參與本研究。潛在受試者接受邀請之後，研究者則將問卷交予對方，並在一旁等待其填寫完成。待問卷完成填寫之後，研究者檢查無漏填資料，則當面致贈 200 元禮券，以示感謝。

問卷題目共四頁，再加上受試者在填寫問卷的同時必須回想剛剛所參與企業之招募流程所帶給他的感受與實質的形式，因此會花費較多的心思在填答問卷，自然會耗費些許時間，經本人觀察之下，完成一份問卷需花費 5~6 分鐘的時間，然而徵才博覽會的時間約莫 4~5 小時。在有限的時間上，所回收問卷的份數上也有所限制。下圖為八間大學徵才博覽會所回收問卷之情況：

表 3-1 問卷回收基本資料表

學校	日期	發放管道	問卷 (份)	資料 (筆)
成功大學	3/12	自發	29	81
台北科技大學	3/15	自發	30	90
清華大學	3/18	自發	30	90
中興大學	3/18	代發	4	8
東海大學	4/26	自發	24	70
彰化師範大學	4/28	自發	26	78
台灣科技大學	4/29	代發	9	22
銘傳大學	5/3	自發	8	21
合計			160	460

### 第三節 研究對象

本研究之研究目的在於了解，潛在應徵者在撇除個人因素之外，校園徵才的活動內容設計是否會影響其真實的求職行為。過往探討求職行為的相關文獻，部分的研究對象即是大學的應屆畢業生(Barber et al., 1994; Werbel, 2000)，因為畢業後的第一份工作對於求職者來說是相當重要的(Saks & Ashforth, 1999)，所以應屆畢業生更能利用校園徵才的方式尋找就業機會，更是應屆畢業生首次能與企業面對面接觸的管道(蘇敏硯，2013)。由於本研究屬於田野性質之研究，較符合真實的求職情況，因此，將以有求職需求的應屆畢業生為研究對象。

本研究以便利抽樣的方式針對台灣各地區的公私立大學，不限任何系所科系，大學四年級與研究所一年級以上的學生，進行問卷的調查。問卷發放的方式，是至各校校園徵才博覽會的活動現場，針對正在找工作的求職者，發放問卷並等候其完成問卷，立即將問卷回收。一共發送 160 份問卷，並全數回收，回收率為 100%。160 位受測中，男性共 87 人，佔 54.3%，女性共 73 人，佔 45.6%，平均年齡為 23.4 歲。在年級方面，大四者 57 位，佔 37%，碩士生共 79 位，佔 51.3%。在就讀學院方面，管理學院與工學院合計超過半數以上，人數分別為 48 位與 62 位，各佔總人數的 30.6%、39.5%。在參與校園徵才活動經驗上，有參與過的人數較高，共 95 位，佔 61.7%。詳細的樣本資料，請見下頁之表格。

表 3-2 學生樣本型態表

填答者基本資料		人數	百分比
性別	男	87	54.3
	女	73	45.6
年齡	最大值	29	
	最小值	19	
	平均值	23.4	
就讀年級	大四	57	37.0
	大五以上	8	5.2
	碩二	79	51.3
	碩三以上	10	6.4
就讀學院	文學院	6	3.8
	管理學院	48	30.6
	理學院	19	12.1
	工學院	62	39.5
	社會科學院	5	3.2
	農學院	5	3.2
	其他	12	7.6
正職工作經驗	有	16	10.3
	無	139	89.7
兼職工作經驗	有	107	68.5
	無	49	31.4
是否參加過校園徵才	有	95	61.7
	無	59	38.3

## 第四節 研究變數之衡量

**1.招募官行為:**本研究所衡量之招募官行為分為三類，分別為友善度、專業度與可信賴度。本研究參考 Turban 等人(1998)與李佳霏 (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。招募官行為之衡量是由受試者依各場次招募官所表現出的行為，以為評量之依據，採用李克特量表五點尺度進行評量（1=非常不同意、2=相當不同意、3=有點不同意、4=有點同意、5=相當同意）。友善度之例題為：「他/她看起來是個和善的人」；專業度之例題為：「他/她是接受過專業訓練的」；可信賴度的例題為：「他/她是個誠實的人」。友善度、專業度與可信賴度之 Cronbach' s  $\alpha$  值依序為.90、.90、.85。

**2.流程安排:**本研究衡量企業是否有提供贈品的因素（0=無、1=有），此外，用於衡量企業是否提供現場面試的因素（0=無、1=有）。

**3.求職行為:**在求職行為之變數，本研究依據 Blau (1994)之積極性的求職行為去衡量潛在應徵者是否會對該企業進行投遞履等求職之動作。題項分別為：「我有在活動現場將個人履歷交給招募人員？」、「我有在活動現場填寫工作申請表？」與「我有使用線上招募投遞個人履歷給這家公司？」受試者依實際狀況填答，0=無，1=有。

**4.求職強度:**本研究亦參考 Blau (1993)求職行為中的量表中一般性努力的求職行為，將問項修改為符合個別企業之求職強度，有別於真實的求行為，題目為「我願意花更多的時間與心力來準備這家公司的面試」以及「我會盡最大的努力進入這家公司」。求職強度採用李克特五點量表，1=非常不同意，5=非常同意。求職強度之 Cronbach' s 值為.94。



**4.控制變數:**除性別與年齡等基本人口統計變數外，本研究亦控制就讀年級、過去參與校園徵才之經驗與次數、以及對該企業的熟悉程度。依據 ELM 理論，各年級學生對於求職會有不同程度的能力與動機，隨著年級愈高，愈接近畢業，求職的動機會愈強(Uggerslev et al., 2012)，愈可能表現出具體的求職行為。而求職者參與校園徵才之經驗有無與次數多寡將會影響其能否辨識招募官行為所表達出的組織信號，參與次數愈多，顯示其愈能從中判別組織與工作之特性，愈能影響之後求職行為之發生。同時，求職者對於未來雇主之熟識程度亦會觸發求職行為，當求職者在面對眾多未來雇主時，愈傾向選擇熟悉的組織投遞履歷(Cable & Turban, 2001)。

各控制變數之衡量為：

- (一) 性別：0 為女性，1 為男性。
- (二) 年齡：由求職者自行填寫。
- (三) 就讀年級：1 代表大四，2 代表大四以上，3 代表碩一，4 代表碩二，5 代表碩二以上。
- (四) 校園徵才經驗：0 代表過去未曾參與校園招募活動，1 代表過去有參與校園招募活動；而勾選「有」之求職者，再自行填寫曾經參加過的次數。
- (五) 對該企業的熟識程度：此控制變數為活動層次變數，求職者就此次所參與的企業評量對該家企業之熟悉程度，1 代表完全沒聽過；2 代表曾聽過，但不清楚實際情況；3=有些了解，只要接觸到這家公司的產品或服務，就能想起來；4 代表非常熟悉，且喜歡這家公司。

## 第五節 資料分析方法

本研究將以 SPSS 統計軟體作為分析問卷之工具，主要的分析方法包括：敘述性統計、因素分析、信度分析、邏輯式迴歸方法。

一、敘述性統計：用於分析本研究受試者的基本資料分布情況，以此進行各題目之平均值、標準差等等，主要目的是透過統計的分析能對研究樣本有進一步的瞭解。基本資料包括：性別、年齡、年級、就讀學院、是否具有正職或兼職之經驗、過去是否有參與校園徵才活動。

二、相關係數分析：透過相關係數分析，更能進一步了解變數間的相關程度高或低，因此，從中得到得  $r$  值更能說明變項間是正相關、負相關，或者是無關，並非解讀成自變項對依變項的影響。

三、邏輯式迴歸分析：邏輯式迴歸分析適用於依變數，為名義二分變數，自變數為連續變數。由於本研究用於衡量依變數為有、無之概念，因此透過邏輯式迴歸分析方法來檢定招募官的行為是否會對積極性的求職行為產生影響。

## 第四章 研究結果與討論

本章分為兩節說明研究結果：第一節為相關係數分析；第二節為研究假設驗證。

### 第一節 相關係數分析

本研究將個人層次資料與招募活動層次資料分開進行相關係數分析，由於考量本研究部分之變數屬於類別變數，因此統一使用 Kendall 相關係數分析。從表 4-1 個人層次之相關係數表中可知，年齡、年級與參與校園徵才之經驗具有顯著相關( $r=.32, .37, p<.01$ )。此外，從表 4-2 活動層次之相關係數表中可知，招募官友善度、專業度、信賴度與求職強度進入該企業具有顯著關係( $r=.22, .21, .21, p<.01$ )。

表 4-1 個人層次資料之描述統計與相關係數矩陣

研究變數	M	SD	1	2	3	4	5
1.性別	.54	.50	-				
2.年齡	23.4	1.77	.23**	-			
3.年級	2.29	1.07	.14	.72**	-		
4.參與校園徵才	.62	.48	-.01	.32**	.37**	-	
5.參與次數	1.08	1.22	.05	.37**	.36**	.81**	-

\*\* $p<.01$ 。N=160。

註：性別，0=女性，1=男性；年級，1=大四，2=大五以上，3=碩一，4=碩二，5=碩三以上；參與校園徵才，0=無，1=有。

表 4-2 招募活動層次資料之描述統計與相關係數矩陣

研究變數	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.贈品	.74	.44	-								
2.現場面試	.18	.38	.02	-							
3.友善度	4.03	.61	.05	.11**	(.90)						
4.專業度	4.05	.68	.00	.06	.55**	(.90)					
5.信賴度	4.00	.63	.00	.07	.58**	.53**	(.85)				
6.求職行為 1	.36	.48	-.04	.12**	.02	.09*	.03	-			
7.求職行為 2	.43	.49	.03	.15**	.05	.05	.02	.43**	-		
8.求職行為 3	.27	.45	.08	.02	.04	.06	.06	.27**	.20**	-	
9.求職強度	3.58	.89	.01	.02	.24**	.24**	.22**	.28**	.27**	.37**	(.94)

\*\*p<.01。N=460。

註：贈品，0=無，1=有；現場面試，0=無，1=有；求職行為 1 為現場交履歷給招募人員，0=無，1=有；求職行為 2 為現場填寫工作申請表，0=無，1=有；求職行為 3 為線上填寫履歷，0=無，1=有。

## 第二節 研究假設驗證

本研究針對依變數之類型，分別進行邏輯式回歸、線性式回歸分析，探討招募官行為、贈品因素、現場面試因素是否對求職行為產生顯著影響。

### 壹、邏輯式回歸

本研究將受試者之性別、年齡、就讀年級、參與校園才之經驗與對該公司的熟悉度作為控制變數，一併納入分析，主要研究變項為招募官行為、贈品因素、現場面試因素，分別對三種積極性之求職行為進行主效果檢定，以下方便以求職行為 1、求職行為 2、求職行為 3 代表三種求職行為。檢定之結果分別於表 4-3、4-4、4-5。



表 4-3 各變數與求職行為 1 之 logistic 迴歸分析

來源	自由度	$\beta$ 之估計值	Wald	P-value
常數	1	-5.75	4.63	.03
性別	1	.46	3.49	.06
年齡	1	.20	2.93	.08
年級	1	-.07	.14	.70
參與校園徵才	1	-.19	.25	.61
參與次數	1	.03	.05	.82
公司熟悉度	1	.13	1.19	.27
招募官友善度	1	-.24	.54	.46
招募官專業度	1	.04	.02	.87
招募官信賴度	1	.27	.75	.38
贈品	1	.39	2.13	.14
現場面試	1	-.60	4.13	.04

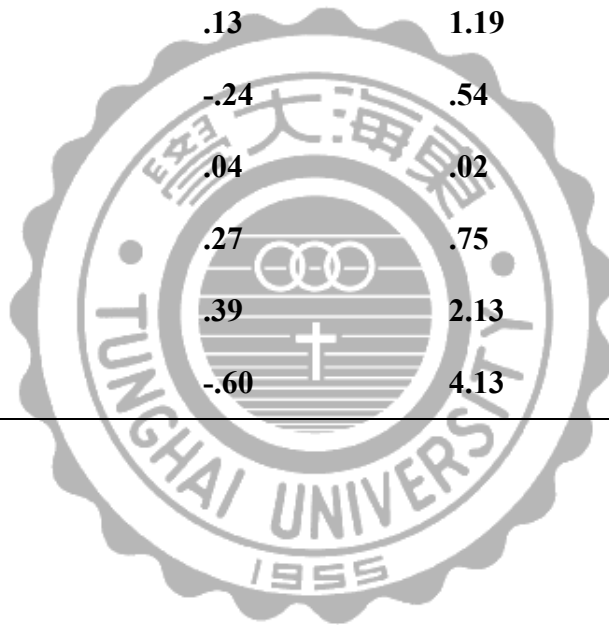


表 4-4 各變數與求職行為 2 之 logistic 迴歸分析

來源	自由度	$\beta$ 之估計值	Wald	P-value
常數	1	-2.72	1.10	.29
性別	1	-.03	.01	.89
年齡	1	.13	1.33	.24
年級	1	.09	.28	.59
參與校園徵才	1	.30	.68	.41
參與次數	1	-.02	.02	.88
公司熟悉度	1	-.06	.33	.56
招募官友善度	1	.05	.02	.87
招募官專業度	1	-.30	1.72	.18
招募官信賴度	1	.22	.55	.45
贈品	1	-.26	.98	.32
現場面試	1	-.94	10.19	.00

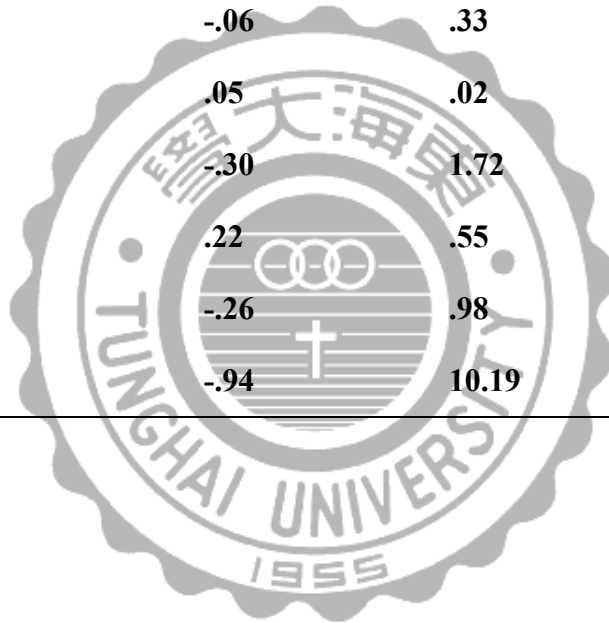


表 4-5 各變數與求職行為 3 之 logistic 迴歸分析

來源	自由度	$\beta$ 之估計值	Wald	P-value
常數	1	-12.61	13.44	.00
性別	1	-.02	.00	.94
年齡	1	.36	5.71	.01
年級	1	-.22	.81	.36
參與校園徵才	1	.96	4.16	.04
參與次數	1	.14	.59	.44
公司熟悉度	1	.82	26.90	.00
招募官友善度	1	.34	.69	.40
招募官專業度	1	-.18	.42	.51
招募官信賴度	1	-.07	.03	.85
贈品	1	-.61	2.78	.09
現場面試	1	.19	.23	.62

綜合表 4-3、4-4、4-5 之結果顯示，招募官友善度、專業度、信賴度與求職行為 1、求職行為 2 及求職行為 3 之關係均未達顯著水準。因此，本研究假設一、二、三皆未獲支持。

此外，贈品與求職行為 3 有顯著負向關係( $\beta=-.61, p<.10$ )，現場面試亦與求職行為 1 與求職行為 2 有顯著負向關係( $\beta=-.60, -.94, p<.05$ )。然而，關係之方向與本研究假設並不相同，因此，本研究假設四與五亦未獲支持。



## 貳、線性迴歸

由於本研究之求職強度屬於連續性之變項，因此使用線性迴歸分析。將主要之變項：贈品因素、一致性、現場面試、招募官友善度、招募官專業度、招募官信賴度，對求職強度進行主效果檢定。檢定之結果於表 4-6。

表 4-6 各變數與求職強度之線性迴歸分析

來源	$\beta$ 之估計值	T	P-value
常數	1.54	1.62	.10
性別	.15	1.73	.08
年齡	-.03	-.79	.42
年級	.22	3.30	.00
參與校園徵才	-.03	-.25	.79
參與次數	.06	1.02	.30
公司熟悉度	.23	5.41	.00
招募官友善度	.29	2.53	.01
招募官專業度	.01	.12	.89
招募官信賴度	.12	1.11	.26
贈品	-.12	-1.27	.20
現場面試	-.00	-.00	.99

從表 4-6 之結果顯示，就讀年級、對該公司的熟悉度與求職強度呈顯著正相關 ( $\beta = .22, .23, p < .01$ )，顯示求職者所就讀的年級愈高，對該企業的熟悉程度愈高時，對於該企業的求職強度亦愈高。而在招募官行為中，僅有友善度與求職強度呈顯著正相關 ( $\beta = .29, p < .01$ )，專業度與可信賴度並不會影響到求職強度。

## 第五章 結論與未來建議

本章共分四個小節，第一節為理論意涵，解釋本研究之結果，進一步說明校園招募活動與求職行為間之關係；第二節為實務意涵，就本研究所得之結果，為管理者提出具體之實務建議，以為日後校園招募活動規劃與執行之參考；第三節為研究限制，說明本研究設計尚有哪些改進之處；第四節為未來研究方向，提供後續學者能更加深入探討與發展之方向。

### 第一節 理論意涵

Turban (2001)探討校園招募活動之設計與招募官屬性對於潛在應徵者之組織人材吸引力的影響，並進一步主張潛在應徵者在招募初期時對特定企業之高度組織人才吸引力，將能有益於對此工作選擇有較正面之評價(Chapman, 2005)，更能促進之後的求職行為。有鑑於過去研究多著重於潛在應徵者之組織人才吸引力之提升，較少針對實質求職行為進行探究，同時，研究層次多聚焦於個人間之比較與差異，而較少針對個人內在對於不同組織之比較與差異。因此，本研究以求職者之實質求職行為為依變項，檢視校園招募活動中之流程安排與招募官行為對求職者實質求職行為之影響，並聚焦於求職者個人對於多家企業招募活動看法之個人內層次，而非單一個人對單一企業之個人間層次。然而，研究結果發現，招募官行為、贈品、現場面試均未對實質求職行為產生正向影響。

本研究將招募官行為細分成三種行為，分別為友善度、專業度與可信賴度。研究結果顯示，三種招募官行為皆對求職行為無正向顯著影響，假設一、二、三皆未獲得支持。本研究推斷其主要原因是，在現今求職環境中，應屆畢業生起薪普遍偏低，對於自己第一份工作的期望值不敢要求太高，採取較為保守的態度，若能獲取企業肯定而得到工作機會，對新鮮人來說已經是莫大的肯定，自然而然，招募官的行為對於潛在應徵者的影響則相對

式微。然而，本研究卻發現招募官之友善度則對求職強度有顯著且正向影響。換言之，校園招募活動中的現場招募官所展現出來的行為與態度並不會觸發求職者立即性的求職行為，例如：在活動現場立即投遞履歷或是填寫工作申請書，反而是強化之後的積極性求職行為，願意花費更多的時間爭取之後的工作機會。此發現隱喻，招募官行為對於求職者在參與校園徵才的當下影響力並不大，但招募官的友善度會使求職者對該公司留下最初的深刻印象，並且相信該組織是值得選擇的(Barber, 1998)。因為招募官行為會影響潛在應徵者對組織的解讀與評價，決定組織吸引力之高低(Rynes, 1991)。雖然，招募官友善度並不會促使潛在應徵者當下應徵該企業，但以某種層面來說，友善度會使潛在應徵者提高加入該企業的意願，並引發後續的求職行為。

本研究發現，校園招募活動中的贈品發放與潛在應徵者之求職行為無正向相顯著關係，但卻與線上履歷之填寫呈顯著負相關。在實務操作上，各家企業為能在競爭激烈的就業市場中搶奪優秀的人才，紛紛祭出贈品的誘因，希望能在短時間內吸引到大量的求職者前來應徵，期能藉由贈品之發放加深求職者對該企業之印象。然而，本研究卻發現，發放贈品非但不會影響潛在應徵者立即的求職行為外，也無法提升其對該公司之求職意願，更有可能會減少填寫線上履歷行為之發生。本研究以歸因理論進行解釋，站在求職者的角度，當企業發放贈品給求職者時，求職者會將注意力轉移到贈品的因素上，認為得到贈品就如同已經獲得好處，因此，並不會將心思放在求職意圖上，更忽略了企業發放贈品背後的主要用意。

本研究發現，現場面試對於線上填履歷之求職行為與求職之強度皆無正向顯著影響，卻與現場投遞履歷以及現場填寫工作申請表之立即性求職行為呈顯著負相關。在校園招募活動之設計中，企業所提供的現場面試，目的不外乎是提供該企業之應徵者更快進入招募之程序，縮短等候之時間，且期望藉由現場面試之舉辦做為強烈之訊息，讓求職者認知到該企業對於校園招募之重視。然而，本研究卻出現了相反的結果，現場面試之舉行不僅不能吸引潛在應徵者前來應徵，更可能因此產生負面的效果，減少立即求職行為之發生。本研究認為這可能是因為此次所搜集之活動型式皆為校園博覽會所造成的，求職者參與

校園博覽會之目的在於廣泛地接觸到各家企業，而非針對特定企業深入地進行了解。而身處於眾家企業聚集的校園博覽會之中，求職者往往無法花費太多的時間與心力在單一企業中，必須能在個人有限的時間將有興趣的企業做一綜覽，自然無法在有舉行現場面試的企業中做太久的停留。同時，以企業立場而言，要在校園博覽會中執行現場面試亦有相當的難度，缺乏獨立空間與固定時間面試，更有可能因此而招來更多的求職者。

本研究結果雖不如預期，但控制變數中的企業熟識度卻與各個求職行為呈顯著正相關。本研究結果顯示，當潛在應徵者對該企業具有一定程度之了解時，不僅能觸發求職的立即求職行為，亦能提升求職強度。當潛在應徵者對企業熟悉程度愈深，能提其對組織之期望性，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(Vroom, 1964)，因此潛在應徵者會更偏好對自己熟悉的企業感興趣，並且認為該企業所代表的品牌是有價值的(Aaker,1991)，不僅能引發立即性的求職行為，對於未來前往該組企業應徵之意願更能有所提升。



## 第二節 實務意涵

本研究結果發現，企業在舉辦校園徵才時，儘管招募官的行為並不見得會在招募之初期產生立即之效果，達到企業主要回收大量應徵者履歷之目的，但當潛在應徵者對於資訊不明瞭時，會將招募官視為組織的代表。招募官在招募初期所展現出來的友善度，對於潛在應徵者來說，能進一步想像該企業是值得被信任，並且當未來有機會時，更能提升前去應徵的可能性。因此，本研究建議企業之管理者在挑選校園徵才之招募官時，應以友善度作為主要評估的準則。因為招募官所展現出來的友善度是可以帶給企業徵才時後續的價值。

此外，在校園徵才中，企業所設計的招募流程，本研究結果發現，發放贈品與現場面試等因素皆不太會引發潛在應徵者之求職行為。然而，在實際的校園徵才中，企業已經習慣透過贈品去吸引潛在應徵者之注目，希望藉以提高對組織的興趣。由於過多企業會發送贈品，對於潛在應徵者而言，僅是企業為了達成目的的手段之一。因此，本研究建議企業在維持發放贈品的條件下做出些許形式上的改變，以先填履歷再給予贈品的方式，一方面能回收求職者之履歷，一方面又能使潛在應徵者感覺得到額外的獎勵，達到雙贏的局面。在現場面試方面，本研究則建議企業能節省佈置現場面試所需要花費成本與相關的人事費用，將此經費運用在招募官的訓練以及推廣該企業的知名度。當企業能較為潛在應徵者所熟知，並且，配合招募官在校園徵才中所帶來友善親切的行為與態度，將深植在潛在應徵者的腦海中，除了能提高企業良好的形象，更能在校園徵中發揮最大的效益。因此，企業務必了解到即使在校園徵中所精心設計的內容與流程，並非能被應徵者所正確知覺，應更進一步注意到訊號的效果，比如說思考現場面試是否能符合預期，思考送贈品的時機是否恰當，各項細節都是值得企業深思的。

### 第三節 研究限制

本研究蒐集資料的方式是透過本人親自前往各大學徵才博覽會的方式，因此以下有幾點研究限制：

一、本研究為單一時點之橫斷面研究，且由求職者自評所有資料，可能有因果關係不明與相同方法偏誤之疑慮。然而，本研究所探討之自變數與依變數為有無之概念，例如：贈品發放與現場面試之有無，以及現場填寫履歷之有無，並非程度上之主觀認知，因此，相同資料來源可能產生之相關高估可能性應不算太高。而招募官行為與求職強度雖為程度之差異，但其相關係數皆屬低度相關(低於.30)，因此，在本研究中的相同方法偏誤疑慮應不高。此外，本研究所探究之自變數其發生之時點皆先於求職行為，且求職行為亦難以反過來影響到校園招募活動之流程安排與招募官行為，因此，本研究之因果關係推導是合理的。

二、翁巧芳（2008）整理出企業在校園的招募活動形式非常多元，包含：校園徵才博覽會、企業說明會、企業參訪、生涯輔導就業講座等方式，然而，本研究主要聚焦在探討校園招募活動中的徵才博覽會，透過參與數家大學的徵才博覽會蒐集資料，徵才博覽會僅是校園招募其中之一的管道，但相對於其他招募活動形式，校園徵才博覽會，對於應屆畢業生而言，更能夠了解各行各業組職的絕佳機會。「給學生們多一點認識企業的機會，」P&G 對外事務部協理胡馨對於徵才博覽會之見解。不僅能大致了解到各個企業的福利及人才需求，也可以提早了解就業市場趨勢及自身專業如何和市場結合。

三、本研究於三月中至五月初的期間參與各大學校園徵才博覽會，然而，決定參加與否的準則是依照本人偏好與可配合的課餘時間，並沒有透過事前的計畫去選定所參與的場次。再加上，回收的樣本僅代表這八間公私立大學，樣本數不足以類推至全台灣各大專院校。

#### 第四節 未來研究方向

本研究以校園招募活動中，校園徵才博覽會為所要探討的研究主軸。並以個人內為研究層次，主要目的是比較求職者個人內在面對不同組織之校園招募活動時，可能會引發哪些不同程度的求職行為方式。然而，本研究是採取實地調查法，親自前往各大校園徵才博覽會，邀請有求職需求者一同參與研究之調查，並在短時間內即可得知該潛在應徵者是否有對企業產生立即性的求職行為。因此，本研究建議未來研究者，可以嘗試與研究受試者留下聯絡方式，並以長期間觀察，企業在校園徵才所設計的招募流程等作法能否引發潛在應徵者後續的求職行為。由於，本研究結果顯示，招募官行為、贈品、現場面試在招募初期，較無法引發潛在應徵者之立即性的求職行為。若延續以個人內研究層次，並進一步以長時間之觀察受試者，可能會有不同之研究結果。

此外，本研究更建議未來研究者可以實際將潛在應徵者之人格特質加入該研究之主要變數作為探討，因為，有研究顯人們總是喜歡與自己性格相似的人相處(Bryne, 1971)。再加上，招募初期潛在應徵者對於組織資訊不熟悉時，更依賴於與招募官之間的互動。因此，當潛在應徵者的人格特質與該企業招募官所展現出來的行為態度非常投合時，可能會致使潛在應徵者有立即性的求職行為。

## 參考文獻

### 中文部分

- 李佳霽 (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，桃園市。
- 何永福、楊國安 (2005)。人力資源策略管理。台北市：三民書局。
- 吳美蓮 (2005)。人力資源管理理論與實務。台北市：智勝文化。
- 林陽助、邱郡怡 (2006)。贈品-主產品配適度對消費者的知覺價值與購買意圖影響之研究，26 (2)，123-154。
- 張愛華、陳仁惠、張馨云 (2006)。主題廣告、促銷活動與品牌層級之綜效研究。管理與系統，13 (1)，15-46。
- 周紅萍、張淑華 (2007)。大學生人格特質對求職行為作用機制研究。大連理工大學學報 (社會科學版)，28 (3)。
- 翁巧芳 (2008)。學生參與企業校園關係活動影響其雇主知識與求職意願之研究。國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，高雄市。
- 陳念騏、王又鵬、徐瑞蓮 (2008)。贈品的可選擇性與贈品品牌的有無對消費者情緒及購買意願之研究-以消費者選擇目標為干擾變數。創新與管理，6 (1)，29-56。
- 黃海艷、謝茂拾 (2010)。應屆本科畢業生的求職行為差異性研究-人格特質視角。當代經濟管理，32 (6)。
- 夏榕文 (2010)。大學生認知易用性、認知有用性、認知有趣性 對數位學習意願之影響—以中華大學研究對象。績效與策略研究，7 (2)，35-48。
- 呂亮震 (2012)。就業媒合邏輯與有效求職行為之研究：從就業促進觀點出發。輔仁大學心理學研究所博士論文，台北市。
- 黃良志 (2013)。人力資源管理：理論與實務。台北市：華泰文化。
- 蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真(2008)。人力資源管理制度及其組合對組織人才吸引力之影響。臺大管理論叢，19(1)，1-28。
- 蘇敏硯 (2013)。如何在校園徵才中提高潛在應徵者對業務工作的吸引力？東海大學企業管理學系碩士班碩士論文，台中市。
- 葉曜明 (2014)。企業招募管道資訊揭露對於應徵者任職後工作認知之影響。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 錢國倫，陳怡靜，陳建丞(2013)。工作與組織特性與求職者人格特質之交互作用對組織人才吸引力的影響。人力資源管理學報，13(1)，1-32。



## 英文部分

- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & 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), 841-868.
- Blau, G. (1990). Exploring the mediating mechanisms affecting the relationship of recruitment source to employee performance. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 303-320.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46(2), 313-330.
- Blau, G. (1994). Testing a Two-Dimensional measure of job search behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 59(2), 288-312.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human resource management*, 42(1), 23-37.
- Breugh, J. A. (1992). *Recruitment science and practice* (2nd ed.). Boston, MA: Cengage South-Western.
- Breugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Breugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited.
- 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(5), 928.
- Coleman, D. F., & Irving, P. G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(2), 122.
- Dessler, G. (2007). *Human resource management / Gary Dessler* (10th ed.). United States: Pearson Education (US).

- Dessler, G. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. Washington DC: Pearson Higher Ed.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22(1), 94–103.
- Goltz, S. M., & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter friendliness and attraction to the job: The mediating role of inferences about the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46(1), 109–118.
- Griffeth, R., Tenbrink, A., & Robinson, S. (2013). Recruitment sources: A review. *The Oxford handbook of recruitment*, 2, 215.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality-motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 837–855.
- Kotler, P., & Dubois, B. (1994). *Marketing management* (8th ed.). Paris: Publi-Union.
- Larsen, D. A., & Phillips, J. I. (2002). Effect of recruiter on attraction to the firm: Implications of the elaboration likelihood model. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 347–364.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in experimental social psychology*, 19, 123–205.
- Powell, G. N., & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1619–1640.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487–521.
- Rynes, S. L., Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1980). Individual reactions to organizational recruiting: A Review. *Personnel Psychology*, 33(3), 529–542.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1999). Effects of individual differences and job search behaviors on the employment status of recent university graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 335–349.
- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). Theories and research on job search and choice. *Research in personnel and human resources management*, 5(1), 129–166.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*, 355–374.
- Steffy, B. D., Shaw, K. N., & Noe, A. W. (1989). Antecedents and consequences of job search behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 35(3), 254–269.
- Stevens, C. K. (1997). Effects of preinterview beliefs on applicants' reactions to campus interviews. *Academy of Management Journal*, 40(4), 947–966.
- Stiff, J. B. 1994. *Persuasive communication*. New York: Guildford Press.

- Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, *40*(2), 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*(2), 293-312.
- Turban, D. B., Campion, J. E., & Eyring, A. R. (1995). Factors related to job acceptance decisions of college recruits. *Journal of Vocational Behavior*, *47*(2), 193-213.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1992). Influences of campus recruiting on applicant attraction to firms. *Academy of Management Journal*, *35*(4), 739-765.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, *52*(1), 24-44.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A Meta-Analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, *65*(3), 597-660.
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre-and post-decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, *1*(2), 212-225.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R., & Rotundo, M. (1999). Unemployed individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied psychology*, *84*(6), 897.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, *87*(6), 1100-1120.
- Werbel, J. D., & Landau, J. (1996). The effectiveness of different recruitment sources: A mediating variable analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, *26*(15), 1337-1350.
- Werbel, J. D. (2000). Relationships among career exploration, job search intensity, and job search effectiveness in graduating college students. *Journal of Vocational Behavior*, *57*(3), 379-394.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *9*(2p2), 1-27.

## 網路部分

104 職場 360 網 (2012)。校園徵才搞創意。取自

[https://www.104.com.tw/area/media\\_m/file/detail/id/81](https://www.104.com.tw/area/media_m/file/detail/id/81)

Career 職場情報誌 (2013)。就業博覽會 怎樣當場被錄用？取自

<http://paper.udn.com/udnpaper/POA0032/234871/web/>

104 職場 360 網 (2015)。【徵才】如何選擇適合的招募管道？取自

<https://www.104.com.tw/area/media/article/detail/id/240373350482854462/category/32>

Cheers 雜誌 (2015)。台灣 57% 企業徵才困難，最缺業務。

<http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5069712>

自由時報 (2017)。台科大校園徵才博覽會 企業開出 50K 搶人才

<http://news.ltn.com.tw/index.php/news/life/breakingnews/2022282>



## 附錄

敬啟者您好：

這是一份學術性研究問卷，目的在了解校園招募活動之成效，希望能藉由您的看法，以得知校園招募活動對大學生之影響，並可為企業提供具體建議，提高大學生參與校園招募活動之興趣。因此，本問卷之完成非常需要正在尋找工作的您提供協助。

您所填答的各項資料，純粹做為學術研究的統計分析所用。所有資料絕對保密，請您放心填答。

\*此份問卷有兩個部分，**第一部份為個人特性**，包含基本資料與人格特質；**第二部分為參與校園徵才活動之經歷**，包含您在校內或校外所參加的各項校園徵才活動之實際情形與個人感受。**第 1 頁為個人特性**，**第 2-4 頁為參與校園徵才活動之經歷**。由於您在求職的過程中可能會參與到多家企業的招募活動，請就當月您所參與的校園徵才活動選擇其中三家企業來填寫。當您只參與一家企業的招募活動時，只需填寫第一部分的試卷與一張第二部份的試卷（填寫 1~2 頁）；參與兩家企業則填寫第一部分的試卷與兩張第二部份的試卷（填寫 1~3 頁），以此類推，一個人最多能填寫三張第二部分的問卷（填寫 1~4 頁），即參與三家企業的招募活動。

最後，為了感謝您的協助與支持，在您完成所有問卷(共 4 張)之後，我們將致贈您 200 元的 seven 禮券，以答謝我們對您的感謝。您的協助對於我們研究論文之完成有莫大的助益，在此致上我們最誠摯的謝意，並祝您

身體健康，順心如意！

東海大學企業管理學系碩班  
指導老師：黃櫻美 博士  
研究生：許植為

敬上

## 第一部份：個人特性

1. 性別：女男
2. 年齡：\_\_\_\_\_歲
3. 就讀年級：大四大五以上碩二碩三以上
4. 就讀學校：\_\_\_\_\_
5. 就讀學院：文學院法學院管理學院(商學院)理學院生命科學學院  
工學院社會科學學院 農學院 教育學院其他\_\_\_\_\_
6. 正職工作經驗：無有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
7. 兼職工作經驗：無有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
8. 過去是否曾參加過校園徵才活動？無有，共\_\_\_\_\_次

※姓名：\_\_\_\_\_；連絡方式（電話、email 或 line）：\_\_\_\_\_上述資料

僅為身份辨識與連絡禮券寄送方式，絕不外洩。



## 第二部份：校園徵才活動經歷 1 (公司名：\_\_\_\_\_)

※在參與此次活動時，我對這家公司的認識程度是：

- 完全沒聽過。
- 曾聽過，但不清楚實際情況。
- 有些了解，只要接觸到這家公司的產品或服務，就能想起來。
- 非常熟悉，且喜歡這家公司。

※校園徵才活動內容：

1. 我參與的校園徵才活動是： 徵才說明會  就業博覽會  其他\_\_\_\_\_
2. 這家公司是否有提供現場面試？ 無  有
3. 這家公司是否於現場發送贈品？ 無  有
4. 這家公司是否只贈送贈品予參與校園徵才活動者？ 無  有
5. 您認為此贈品與這家公司的企業形象一致性程度有多高(從最低 1 至最高 10 評分)？\_\_

※以下問題想了解您對這家公司的招募人員之感受，請依各項陳述勾選您的同意程度。

### 我覺得在活動現場的招募人員

	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意
1. 他/她看起來是個和善的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 他/她看起來是支持我的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 他/她是個熱情的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 他/她有給我忠告。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 他/她是個有禮貌的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 他/她是個令人感到愉快的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 他/她是接受過專業訓練的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 他/她是知識豐富的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 他/她是夠資格傳達徵才訊息的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. 他/她是經驗豐富的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. 他/她是有工作熱忱的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. 他/她是可信賴的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. 他/她是個誠實的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. 他/她在現場無法回答我所問的問題。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

※參加完此次校園徵才活動之後：

1. 我有在活動現場將個人履歷交給招募人員？ 無  有
2. 我有在活動現場填寫工作申請表？ 無  有
3. 我有使用線上招募投遞個人履歷給這家公司？ 無  有
4. 我願意花更多的時間與心力來準備這家公司的面試？

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意

5. 我會盡最大的努力進入這家公司？

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意





## 第二部份：校園徵才活動經歷 2 (公司名：\_\_\_\_\_)

※在參與此次活動時，我對這家公司的認識程度是：

- 完全沒聽過。  
 曾聽過，但不清楚實際情況。  
 有些了解，只要接觸到這家公司的產品或服務，就能想起來。  
 非常熟悉，且喜歡這家公司。

※校園徵才活動內容：

1. 我參與的校園徵才活動是： 徵才說明會  就業博覽會  其他\_\_\_\_\_
2. 這家公司是否有提供現場面試？ 無  有
3. 這家公司是否於現場發送贈品？ 無  有
4. 這家公司是否只贈送贈品予參與校園徵才活動者？ 無  有
5. 您認為此贈品與這家公司的企業形象一致性程度有多高(從最低 1 至最高 10 評分)？\_\_

※以下問題想了解您對這家公司的招募人員之感受，請依各項陳述勾選您的同意程度。

### 我覺得在活動現場的招募人員

	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意
1. 他/她看起來是個和善的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 他/她看起來是支持我的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 他/她是個熱情的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 他/她有給我忠告。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 他/她是個有禮貌的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 他/她是個令人感到愉快的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 他/她是接受過專業訓練的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 他/她是知識豐富的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 他/她是夠資格傳達徵才訊息的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. 他/她是經驗豐富的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. 他/她是有工作熱忱的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. 他/她是可信賴的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. 他/她是個誠實的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. 他/她在現場無法回答我所問的問題。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

※參加完此次校園徵才活動之後：

1. 我有在活動現場將個人履歷交給招募人員？ 無  有
2. 我有在活動現場填寫工作申請表？ 無  有
3. 我有使用線上招募投遞個人履歷給這家公司？ 無  有
4. 我願意花更多的時間與心力來準備這家公司的面試？

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意

5. 我會盡最大的努力進入這家公司？

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意



## 第二部份：校園徵才活動經歷 3 (公司名：\_\_\_\_\_)

※在參與此次活動時，我對這家公司的認識程度是：

- 完全沒聽過。
- 曾聽過，但不清楚實際情況。
- 有些了解，只要接觸到這家公司的產品或服務，就能想起來。
- 非常熟悉，且喜歡這家公司。

※校園徵才活動內容：

1. 我參與的校園徵才活動是： 徵才說明會  就業博覽會  其他\_\_\_\_\_
2. 這家公司是否有提供現場面試？ 無  有
3. 這家公司是否於現場發送贈品？ 無  有
4. 這家公司是否只贈送贈品予參與校園徵才活動者？ 無  有
5. 您認為此贈品與這家公司的企業形象一致性程度有多高(從最低 1 至最高 10 評分)？\_

※以下問題想了解您對這家公司的招募人員之感受，請依各項陳述勾選您的同意程度。

### 我覺得在活動現場的招募人員

	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意
1. 他/她看起來是個和善的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 他/她看起來是支持我的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 他/她是個熱情的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 他/她有給我忠告。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 他/她是個有禮貌的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 他/她是個令人感到愉快的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 他/她是接受過專業訓練的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 他/她是知識豐富的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 他/她是夠資格傳達徵才訊息的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. 他/她是經驗豐富的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. 他/她是有工作熱忱的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. 他/她是可信賴的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. 他/她是個誠實的人。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. 他/她在現場無法回答我所問的問題。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

※參加完此次校園徵才活動之後：

1. 我有在活動現場將個人履歷交給招募人員？ 無  有
2. 我有在活動現場填寫工作申請表？ 無  有
3. 我有使用線上招募投遞個人履歷給這家公司？ 無  有
4. 我願意花更多的時間與心力來準備這家公司的面試？

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意

5. 我會盡最大的努力進入這家公司？

非常不同意 不同意 普通 同意 非常同意

