

東海大學企業管理學系

碩士論文

從招募觀點探討組織勞動力多元化之訊號  
效果

**Exploring the Signal-based Mechanisms  
of Workforce Diversity and  
Organizational Attraction**

指導教授：黃櫻美 博士  
研究生：謝宏杰 撰

中華民國一〇七年七月

## 謝誌

其實我從小就不是個很熱愛讀書的孩子，當然也沒有想過自己會讀到研究所，更沒有想過自己可以完成一本論文。曾經，在無數個夜晚守在電腦前卻又不知對於論文如何下筆，覺得論文的完成遙遙無期。然而，儘管這本論文還是有許多不足之處，也算是如期完成。能夠完成這本論文要感謝的人太多了，包括指導過我的老師、親友，還有一起上課的好同學、好夥伴們，都是我在學習路上的貴人。首先最要感謝的當然是我的指導教授黃櫻美老師，我必須承認自己不是很會融會貫通的學生，常常鑽牛角尖，面對這樣的一個學生，在論文的寫作過程中，常常碰壁，自己陷入一個困進出不來。但櫻美老師依然沒有放棄我，不斷地指導和鼓勵我，儘管有家庭要顧，家裡有兩個孩子，學校還有三個指導學生要她擔心，真的很感謝老師。也要感謝瑋甯和姵璇，當論文遇到瓶頸的時候，他們也常常給我很大的鼓勵，常常要幫我解決我突如其來的小問題，如果沒有他們，這本論文也沒有辦法完成。也感謝企研所以及曾經給予學生指導的各個老師，無論是課堂設或是課堂外，老師們的指導和提醒，都是學生在企研所兩年的重要收穫。

另外還要感謝我五年一貫的好夥伴，除了姵璇還有佳敏、芷萱和志揚，跟你們一起讀企研所是最開心也最幸運的事了，一起上課、一起討論報告、一起吃宵夜還有在宿舍一起喝酒狂歡，我想這些應該都會是我很難忘的回憶吧。

我的求學生涯也到此暫時告一個段落了，謝謝一直支持我的家人及親友，讓我能夠有這麼豐富的學生生活，沒有你們也不會有現在的我，我將會抱持這份感恩的心，不管未來在甚麼樣的領域，都會持續努力前進。

謝宏杰 謹誌於

東海大學 企業管理研究所

中華民國一〇七年 七月

## 中文摘要

對於求職者而言，勞動力多元化(workforce diversity)能使求職者意識到組織成員的組成與未來可能的工作環境，可說一重要的招募訊息。然而，國內現少有以多元化管理為主的招募研究，且多著重於一般性勞動力多元化的政策宣導，並未就個別的多元化屬性探究其訊號效果。本研究聚焦於勞動力多元化，將勞動力多元化區別為性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化，以探究不同的多元化屬性與組織人才吸引力之直接關係，以及合法知覺、平等知覺與學習知覺居中所扮演之中介角色。本研究採用實驗設計，排除可能的外在影響因素，以確認各個多元化屬性對於求職者之獨特影響力。本研究將四種不同多元屬性，性別、年齡、種族與性取向，分別套入不同劇本，再加上一套無多元屬性之劇本作為對照組，進行實驗設計。本研究以便利抽樣方式，進行紙本與網路問卷調查，共接觸 1001 人，有效問卷數為 581 份，有效回收樣本率為 95%。本研究發現，性別多元化、種族多元化與性取向多元化對求職者的組織人才吸引力有直接且正向的影響。其中，性別多元化與性取向多元化會透過合法知覺、平等知覺與學習知覺之中介影響，而提高組織人才吸引力；種族多元化則會透過學習知覺之中介影響，間接地提高組織人才吸引力。若組織希望透過勞動力多元化訊息之釋出而影響求職者對組織的態度，本研究建議組織可以採用目標招募(targeted recruitment)策略，依據不同的多元化屬性，釋出不同類型的多元化資訊，更能有效地影響到求職者對組織的評價與態度。

**關鍵詞：**勞動力多元化、組織人才吸引力、合法知覺、平等知覺、學習知覺。

## Abstract

According to the signal effect, job seekers search the recruitment-relevant information from the future employer and perceive what the organization is. Specifically, workforce diversity enables job seekers to be aware of the composition of the organization's members and the likely future work environment. Employers releasing more workforce diversity information will attract more job seekers. However, few empirical studies investigate the relationships of workforce diversity and organizational attractiveness in Taiwan. This study focuses on workforce diversity, and explores why workforce diversity impacts job seekers' organizational attraction. This study extends Kossek et al. (2005) and proposes three mediating mechanisms, legitimacy, fairness and learning perception, to explain how job seekers perceive and interpret the workforce diversity information. Moreover, this study examines four types of workforce diversity attributes, gender, age, ethnic and sexual orientation, not only the general overall diversity. By adopting the experimental design, this study collected 581 questionnaires. Results showed that gender, ethnic and sexual orientation diversity were positively related to organizational attraction. Moreover, the legitimacy, equality and learning perceptions about the organizations mediated the relationships of gender diversity, sexual diversity and organizational attraction. Also, learning perception mediated the relationship of ethnic diversity and organizational attraction. However, age diversity did not impact organizational attraction in this study.

**Keywords: Workforce Diversity, Organizational Attractiveness, Legitimacy Perception, Fairness Perception, Learning Perception.**

# 目錄

謝誌 .....	
中文摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目錄 .....	III
圖目錄 .....	V
表目錄 .....	VI
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	2
第三節 研究目的 .....	5
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>6</b>
第一節 勞動力多元化 .....	6
第二節 勞動力多元化之訊號效果 .....	12
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>18</b>
第一節 研究架構與假設 .....	18
第二節 研究對象 .....	20

第三節	研究流程 .....	22
第四節	研究變數之衡量 .....	28
第五節	統計分析方法 .....	30
<b>第四章</b>	<b>研究結果 .....</b>	<b>31</b>
第一節	操弄檢定 .....	31
第二節	相關係數分析 .....	32
第三節	迴歸分析 .....	34
<b>第五章</b>	<b>結論與建議 .....</b>	<b>42</b>
第一節	研究討論 .....	42
第二節	實務建議 .....	46
第三節	研究限制 .....	47
第四節	未來研究方向 .....	58
參考文獻 .....		50
附錄一 .....		57
附錄二 .....		65

## 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖.....	18
圖 4-1 假設驗證圖.....	40



## 表目錄

表 3-1 樣本型態表.....	20
表 3-2 各劇本情境搭配表.....	23
表 3-3 情境劇本比對表 .....	26
表 4-1 實驗操弄檢定結果表.....	32
表 4-2 各變數之相關係數表.....	33
表 4-3 依變數為組織人才吸引力之迴歸分析表.....	35
表 4-4 依變數為合法知覺之迴歸分析表.....	37
表 4-5 依變數為平等知覺之迴歸分析表.....	38
表 4-6 依變數為學習知覺之迴歸分析表.....	39
表 4-7 假設驗證表.....	41



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

去年 12 月，香港滙豐銀行在中環總行大廈廣場放置一對「彩虹」獅子，表達對 LGBTQ 的尊重。台灣滙豐銀行又於 2017 年 2 月發佈影片，片段記錄滙豐女員工張怡貞(Jennifer)，與其同性伴侶邱于珊 (Sam) 的婚禮，由於 Jennifer 的父親拒絕出席婚禮，於是台灣滙豐 CEO 則代為牽著 Jennifer，走過紅地毯。從滙豐銀行放置彩虹獅子在總行門口與主持銀內同性婚禮的舉動，可清楚地看到滙豐銀行對於多元化管理的實際行動與對多元化勞動力的尊重，更能讓外界知曉滙豐銀行是個對於多元化族群友善及包容的企業，有更高的評價。

美國國會於 1964 年通過了民權法案(Civil Rights Act of 1964)，明文規定美國境內不得採取種族隔離，也規定對於少數民族、性別、膚色及信仰的歧視將視為非法，並將此反歧視之擴展至公民的就業平權。在公平就業機會原則之下，各種維護就業權利的相關法案亦相繼通過，例如：美國殘疾人法案(Americans with Disabilities Act)、就業年齡歧視法案(Age Discrimination in Employment)。企業為了遵守法規，開始雇用不同屬性的成員，一間企業的成員組成開始有婦女與少數民族的加入，不再是清一色的男性，也成為勞動力多元化與多元化管理的開端。

勞動力多元化(workforce diversity)指的是組織成員組成在各屬性上的分布是有異質性的，不會有高度的同質性(Saxena, 2014)，例如：男女各半、年齡層分布有老中青等。在人口結構的改變與市場環境的變化之下，勞動力多元化之議題愈形重要，一方面是因為這是無法擋的趨勢，人口老化與女性、弱勢族群就業人口增加已是事實，另一方面則是因為組織必須要遵守法律的要求，尊重各族群的平等工作權利，致使組織內各種屬性的員工呈現異質性的分布，改變了原先的同質性，逐步形成勞動力多元化。隨著勞動力多元化愈來愈重要，組織必須要思考應該如何進行多元化管理，才能在合法的前提之下，為組織創造更多元化的價值，而人力資源管理更應該著重多元化管理的議題上，為組織吸引與留住具多元化屬性的員工(Kossek et al., 2005)。

勞動力多元化可為組織帶來多重面向的效益，包括組織績效、人員管理及策略。在組織績效方面，雇用多元化的員工，不僅能在公平就業機會的原則下降低歧視情形的發生，符合法律規定，可避免因為歧視而發生的法律訴訟與財務損失，亦能因為多元化員工之增加而降低高離職率與曠職而產生的成本。在人員管理方面，組織吸引與留住多元化員工，能整合不同背景與經歷員工所擁有的知識、技術與能力，進而擴展組織能耐，形成獨特且難以模仿之人力資本，讓組織能運作更為順利，並建立競爭優勢。在此同時，多元化員工可讓組織保持彈性，並提高解決問題的能力，有助於組織創新程度之提升。在策略方面，組織擁有愈多元化的員工，愈有機會觸及到更大更多樣性的顧客，且能了解更多不同的市場，將可以更快速的預測與回應多變的顧客需求，以增加銷售額及市占率。此外，組織在多元化員工的吸引與管理，是符合道德的，也是正確也應該要做的。因此，勞動力多元化之發展與維持將有益於組織優勢之建立，更加突顯出多元化管理之必要性。

## 第二節 研究動機

在這個變化多端的全球市場，許多企業希望藉由運用多元化的人力資源管理策略，吸引更多元的員工，以刺激創造力，回應更多元的市場(Cox & Blake, 1991)。因此，目標招募(target recruiting)成為了組織吸引特定人才的手段，只為了能吸引更多元背景與經歷的人員。同時，組織亦希望能吸引到與組織價值觀相符且支持組織策略的員工(Huselid & Becker, 2011)，因為與組織價值觀配適的員工愈能正面影響組織績效(Wright, Smart, & McMahan, 1995)。這點可從企業社會責任受到重視看出，愈來愈多的組織致力於企業社會責任之執行，能同時得到投資人、顧客所創造出的財務效益，更能得到求職者之注意，吸納更大量的多元化勞動力。依據訊號理論(Spence, 1973)與社會認同理論(Ashforth & Mael, 1989)，企業在社會責任上的表現，能傳達出顯著的信號予潛在求職者(Ersoy & Aksehirli, 2015)，讓求職者得以判定這個組織是否為值得工作的地方(Bauer & Aiman-Smith, 1996)。更明確地說，企業的社會責任績效能釋放出傳達正面的訊號給潛在求職者，讓求職者得以確認自己是否會受到吸引，而有之後的求職行為，因此，企業社會責任之執行是提高組織

人才吸引力的招募方式之一。組織在企業社會責任的執行層面上是多面向的，可從環境保護、社區關懷、經濟發展、員工關係管理與女性弱勢族群照顧等著手(Aiman-Smith et al., 2001; Ersoy & Aksehirli, 2015; Jones et al., 2014; Tsai et al., 2014)，而當組織從事特定面向的社會責任時，將能吸引到不同類型的員工。其中，對女性與弱勢族群的照顧能有效地吸引到女性與弱勢員工，這不僅是目標招募的重心，亦反映出勞動力多元化能產生正向的招募效果(Williams & Bauer, 1994)。

為能吸引到多元屬性的求職者，組織會在人力資源政策方面宣示對多元化管理的重視，釋出接受與包容多元族群的招募資訊(Avery & McKay, 2006)。在招募過程中，著重多元化管理的組織，可在招募手冊中標註平權標語，或是強調尊重多元族群，不僅能提高潛在求職者的求職意圖(Williams & Bauer, 1994)，更有助於提高婦女與弱勢族群的求職意圖，強化目標招募的效能(Ng & Burke, 2005)。然而，相較於國外文獻對多元化管理與招募成效關係之研究發現，國內甚少注意到勞動力多元化在招募上之應用，僅有宋慧芸(2016)以企業社會責任中的對女性與少數族群的待遇可解釋為多元化管理，並未有實證研究從多元化管理之角度探究對求職者之影響。同時，多數大型企業在企業社會責任報告書亦少著墨在多元化管理上的實質作為，顯示多元化管理在國內並未得到應有的重視，實有深入探究之必要。Cromheecke 等(2013)指出，愈是新奇的招募資訊，愈能吸引到求職者的注意；Kraichy 與 Chapman (2014)研究發現，情感為主的招募資訊，相較於認知為主的資訊，愈能促發求職者的求職意圖。在國內少有以多元化管理為主的招募資訊，再加上多元化管理強調的是對各個族群的包容與尊重之情感訴求，本研究將聚焦於勞動力多元化，探討組織在多元化管理上的作為是否能發揮效果，有助於招募成效之提升。

實證研究多著重於一般性多元化管理與招募成效關係之探討，例如：Williams 與 Bauer (1994)研究發現，有宣示多元化管理與強調公平就業機會的組織愈能提高求職者的求職意圖；Tsai 等(2014)研究發現，愈是遵守法律避免歧視發生的組織，亦能提高求職意圖；Ersoy 與 Aksehirli (2015)研究亦發現，組織在多元化管理上社會責任與組織人才吸引力呈正相關。這些研究多著重於多元化管理的政策宣示，偏於全面且一般化的多元管理，或是僅探討女性與弱勢族群，對於其他個別的多元化屬性之於求職者之影響卻少有討論。勞動力多

元化的招募成效僅從政策式的宣傳無法看出其獨特的影響力，若能將特定的多元化屬性轉換為招募資訊，應更能達到預期的招募成效(Casper et al., 2013)。Abben (2015)整理出性別、年齡與種族等顯而易見的屬性為可觀察到的淺層多元化屬性，而性取向(sexual orientation)則屬於深層屬性，都會對招募有所影響。因此，本研究將以勞動力多元化為主軸，並將多元化屬性更清楚地劃分，探討性別、年齡、種族與性取向等多元化屬性對於求職者之影響。

已有實證研究發現多元化管理能有效地吸引到求職者，甚至能提高其求職意圖(如：Williams & Bauer, 1994; Casper et al., 2013; Williamson et al., 2008)；然而，多元化管理之訊息之於求職者代表何種意義呢？求職者是如何解釋這些不同類型的多元化屬性呢？多元化管理所潛藏的訊號效果仍未被深入檢視(Jones et al., 2014)，對於求職者而言，當接收到組織所釋出的多元化管理訊號時，這些訊號代表何種意義，如何在心中被解讀，進而影響到對組織的評價與之後的求職行為，這是本研究所欲探究的。Ely 與 Thomas (2001)從避免歧視、正當性與整合性觀點說明多元化的意義，Kossek 等(2005)延續其論點，強調多元化管理應從法律、平等與學習觀點進行解釋，而本研究則進一步延伸，主張求職者對於多元化管理之解讀亦可從合法、平等與創新三個面向做詮釋，進而判定自己是否被該組織所吸引。更明確地說，當組織在招募時釋出勞動力多元化相關的資訊時，求職者會在內心產生合法知覺、平等知覺與學習知覺，以做為對組織人力吸引力判定之參考依據。

從合法面向來看，當組織釋出多元化管理之訊息時，求職者會將之解讀為：這是間守法的公司。與歐美先進國家相同，台灣現階段已有勞動力基準法與性別平等法以公平就業機會為法源精神，規定企業必須雇用一定比例的婦女及弱勢族群工作者，以保障所有族群都享有相同的工作權利。當組織為了遵守這些法律，便開始雇用女性與弱勢的員工，組織的勞動力開始朝向多元化方向前進(Robbins et al., 2015)。這樣的舉動在外界及潛在求職者眼中，將視這家企業為一個遵守勞動力多元化法規的公司。因此，本研究提出合法知覺為第一個中介機制，主張勞動力多元化之招募資訊會透過求職者合法知覺之中介歷程，進而影響到組織人才吸引力。

從平等面向來看，當組織釋出多元化管理之訊息時，求職者會將之解讀為：這是間公

平對待員工，沒有歧視的公司。當組織雇用了各種不同屬性員工，不管是性別、年齡、種族這些看得見的多元屬性，甚至是難以看出的性取向屬性，呈現出擁有不一樣類別的員工可以共事於同一工作場，並確保所有員工都會被公平地對待，且致力於消弭所有歧視 (Abben, 2015)。同時，在雇用及升遷方面，所有員工都擁有公平的機會，這些訊息都會讓外界及潛在求職者認為，這個組織雇用及接納任何員工，將所有員工一視同仁(Kossek et al., 2005)。因此，本研究提出平等知覺為第二個中介機制，主張勞動力多元化之招募資訊會透過求職者平等知覺之中介歷程，進而影響到組織人才吸引力。

從創新面向來看，當組織釋出多元化管理之訊息時，求職者會將之解讀為：這是間創新的公司。勞動力多元化的競爭優勢在於，不同屬性的成員可能持有不同的觀點、經驗和技能，這可以使組織成員得以接收到不同來源的資訊，學習到不同面向的知識，予以重新整合，亦能讓不同屬性的成員彼此相互學習並發揮更好的職能到自身的工作上(Ely & Thomas, 2001)。同時，勞動力多元化可激發出不同的點子，促進創新，幫助企業開發新產品或策略，不只能夠幫助企業提高生產力，更能提高問題的解決能力、創造程度與組織績效(e.g., Jayne & Dipboye, 2004; Mannix & Neale, 2005; McCuiston, Wooldridge, & Pierce, 2004; Williams & O'Reilly, 1998)。因此，本研究提出學習知覺為第三個中介機制，主張勞動力多元化之招募資訊會透過求職者學習知覺之中介歷程，進而影響到組織人才吸引力。

### 第三節 研究目的

本研究以勞動力多元化為主軸，探討勞動力多元化與組織人才吸引力之直接關係與中介歷程。本研究提出合法知覺、平等知覺與學習知覺解釋為何勞動力多元化會影響到組織人才吸引力。本研究目的如下：

- 一、探討勞動力多元化中的性別、年齡、種族與性取向對於組織人才吸引力之影響。
- 二、探討合法知覺、平等知覺與學習知覺是否會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。

## 第二章 文獻探討

本研究目的在了解勞動力多元化與組織人才吸引力之關係，以及此關係之中介歷程。本章內容共分為兩節，第一節為勞動力多元化，介紹勞動力多元化之內容與多元化管理之發展歷史；第二節為訊號理論，以訊號理論為基礎解釋勞動力多元化對於求職者之組織人才吸引力的影響，並進行假設之推導。

### 第一節 勞動力多元化

#### 一、勞動力多元化之定義

二十一世紀的今日，組織已意識到在這個多變且競爭力極大的全球市場，勞動力多元化能夠提昇許多正面的效益。整個世界的經濟正在發生轉變，交通技術的發達、通訊科技的持續進步，人與人之間的感知距離已經愈來愈小、愈來愈近，全球化的趨勢讓整個世界成為地球村。在這個相互依賴性愈來愈高的全球經濟中，組織正走向一個跨國貿易以及投資壁壘蹣跚的新世界，每個人都有機會與不同背景的員工共事，也有可能至海外工作，更加突顯出多元化管理的重要。因此，「多元化」這項議題漸漸地被大眾所關注，也與品質、領導、道德等議題牽連在一起，成為熱門的管理議題之一。

多元化(Diversity)是指兩個或兩人以上的群體中，群體人員之間的異質性(McGrath&Berdahl&Arrow,1995)。勞動力多元化(Workforce diversity)指的是員工在性別、年齡、種族、國籍、信仰，甚至是性取向方面的差異(Saxena, 2014)。而世界上不會存在兩個相同的人，人們不只在性別、年齡、種族和宗教信仰這些表層的屬性存在差異，甚至是看不見的態度、價值觀與性取向上，也有差別。現今，多元化的定義與屬性愈來愈來廣泛，不再只是表層多元化(surface-level diversity)，而是更深入地探討深層多元化(deep-level diversity)。亦即，勞動力多元化應要同時考量到表層與深層的屬性，而組織在多元化管理更應該要兼顧顯性與隱性的異質性。

為了在這種競爭激烈的世界中生存，組織必須雇用一個高效率、高質量的工作團隊來因應這樣一個競爭力激烈的全球環境，僱用多元化的工作團隊，已經是每個組織的精髓所

在。在目前的情況下，不論性別、年齡、語言、態度、宗教及種族，雇用高質量和有競爭力的勞動力之組織就能夠在市場上與他人競爭。人力資源顯然是所有組織都再重要不過的資產(Saxena, 2014)。AT&T 的主管表示：「要在全球電子化經濟中維持領先地位，唯一的方法，可能就是投資一個具有高等教育水準的多元化工作團隊(“The 2012 Diversity Inc Top 50 Companies for Diversity”, DiversityInc.com, 2012)」。而多元化工作團隊的基礎則取決於，組織是否有建構與組成多元化勞動力的能耐，因此，組織更需要吸引與留住不同屬性與來源之員工。

## 二、勞動力多元化的發展歷史

由於民權法案制訂與社會正義的興起，為能達到公平雇用與避免歧視之不平等事件發生，美國政府在勞動力多元化的法令制訂與推動，促成了今日的多元化管理(Robbins & Coulter, 2014)。從法律面向說明勞動力多元化之發展，可說明最具有正當性，因為勞動力多元化的基礎本是源自於法律對所有人民工作權利之保障。

勞動力多元化的開端可以追溯自 1960 至 1970 年代，美國國會於 1964 年通過了民權法案(Civil Rights Act of 1964)，民權法案第七篇(Title VII)明文規定不得採取任何種族隔離政策，規定對於少數族群、性別、膚色及信仰的歧視視為非法，開啟了勞動力多元化的先驅。接著，公平就業機會委員會(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)於 1965 年成立，此委員會負責執行聯邦政府規定的所有平等就業機會法律，並監督和協調聯邦政府的平等就業機會之規定、措施和政策。自此之後，人們便開始重視組織是否有符合法律與條文的規定，並積極檢視其是否有積極的行動措施及方案。

而在 1980 年代早期，因為女權主義興起，亦開始將婦女的工作權益列入考量範圍。為了將少數族群及婦女融入其中，組織發展出許多方案，以幫助這些多樣化的工作族群提升工作上的自信，使他們能更融入在工作之中。1980 年代晚期，勞動力多元化(Workforce diversity)一詞首度出現，勞動力多元化的概念，從原本單純為了合乎法令規定，只重視少數族群與婦女的權利，轉變資源基礎的人力資本，成為攸關組織存亡的關鍵資源。1980 年代晚期至 1990 年代晚期，組織重視的範圍從原本的少數民族及婦女，拓展到所有不同的

族群，也透過各種多元化管理的方式，來培育員工對於不同屬性族群需求的重視及敏感度，以達到多元化的成效。

在此之前，多數企業僅注重遵守法律規定，以避免受罰賠錢。之後，企業為達社會公平正義，亦逐漸正視在法律規定之外，能否再多做些什麼，以避免歧視之發生。而到了今日，企業亦確信擁有多樣性組成的員工，能帶來正面效益，更是在積極地吸引與留住多元化的員工，以建立起組織優勢。

### 三、勞動力多元化的屬性

勞動力多元化之內容可以屬性為基礎進行了解，以知曉員工的來源與組成內涵。Jackson 等學者(1995)從內容面解讀多元化之內涵，即個人所擁有之屬性屬於多元化內容。就內容面而言，個人所擁有之外在可觀察到的特質，或是內在無法觀察到的人格特質、態度或價值觀皆為多元化屬性。Harrison, Price 與 Bell(1998)進一步將人格特質、信念、態度、認知及價值觀等潛在心理特性統稱為深層多元化(deep-level diversity)，與個人外顯特質所構成之表層多元化(surface-level diversity)以為對比，以比較深層多元化與表象多元化對之個別影響。表層多元化之屬性是可觀察的(Pelled, 1996)，或是容易察覺到的(Milliken & Martins, 1996)，性別、年齡與種族都是常見的表層多元化屬性，可簡單地用以區分出不同的族群(Harrison et al., 1998；Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002;Lawrence, 1997;Tsui et al., 1995)。表層多元化都是容易被察覺和認知的屬性，但這些屬性並不能反映人的心裡的想法或是感覺，且表層多元化容易造成員工之間產生刻板印象，或是形成先入為主的偏見及觀念(Robbins & Coulter, 2014)。Konrad 等(1992)以 89 個白領工作群體為研究對象，研究發現在男性主導的工作群體當中，性別的刻板印象愈高，女性主導的群體則相反。當女性佔群體的大多數時，其平等主義的態度愈高。Pelled (1997)研究發現，性別及年資多樣化與情感衝突呈正相關，顯示團隊異質性程度愈高，愈會因為刻板印象而導致成員間互生敵意與仇視感，而發生情感衝突，而非引發有正面效益的任務衝突。然而，O'Reilly, Williams, 與 Barsade (1997)研究發現，種族多樣化與創造力及執行力呈正相關。這與 Cox, Lobel 與 McLeod (1991)之論點相同，種族的多樣性是文化的來源，不僅可增加勞動力的多元化，

亦可加強組織的創造力與解決問題的能力，並為工作團隊帶來積極正面的成果。

儘管大多數多元化的實證研究都集中在人口特徵(e.g., Milliken & Martins, 1996; Tsui et al., 1995; Williams & O'Reilly, 1998)，亦有學者開始注意到組織內部員工在能力、人格特質、態度與價值觀上的差異(e.g., Barrick et al., 1998; Jackson & Ruderman, 1995; Jehn et al., 1997; Harrison et al., 2002; Tziner & Eden, 1985)，相較於表層多元化，這些屬性是為深層多元化。深層多元化屬性偏重於個人內在的價值觀、人格特質及態度等外人難以察覺之屬性，而這些深層多元化屬性常被用以評估個人與組織的配適程度(Chatman, 1989；Meglino & Ravlin, 1998)。例如：求職者之價值觀與組織整體價值觀的契合程度，將影響求職者的求職意圖(Chapman et al., 2005)。Jehn, Northcraft 與 Neale (1999)研究發現，價值觀與人口統計上的多樣化會增加關係型衝突，而資訊多樣化增加工作型衝突；關係型衝突對工作態度有負面影響，工作型衝突與績效呈正相關。而這些深層多元化屬性的差異亦會影響員工對於組織獎勵的看法、和上位管理者之間的互動、溝通、談判方式及工作態度，儘管可能會引發衝突與意見不合之情形發生，卻不一定會為組織帶來負面的結果(Robbins & Coulter, 2014)。

多元化屬性所產生之結果有極大的差異，亦可能會對求職者有不同的影響，因此，本研究將從個別的多元化屬性進行了解，以下將說明性別、年齡、種族與性取向多元化。

#### (一)性別多元化

儘管現在性別在職場上面臨到的問題已經不像從前那般，男性與女性員工職員大概各佔職場上的一半，但性別的議題依然備受關注(Robbins & Coulter, 2014)。Catalyst 的研究顯示，男性進入職場後的職位，普遍比女性在職場中的職位來得高。女性除了輸在起跑點，到了後面的升遷步伐也難以趕上男性。以晉升幅度與速度的觀點來看，男性都優於女性(Carter & Silva, 2010)。男女性別之間的不同，其實很少會影響到工作表現，因為男女在工作能上是並無顯著的差異(Robbins & Coulter, 2014)。不論是在問題的處理能力、分析問題的技巧、競爭力、社交和學習能力上，都沒有辦法從性別上找出明顯的差異，只能從心理層面上找到些微的差異處，例如：女性的工作偏好不同於男性，結婚生子後的女性偏好較具彈性的工作，且工作地點要離家近。因此，組織在進行多元化管理時，不應只看重男性

與女性之個別優缺點，而是要善用男性與女性之優勢與需求，以幫助他/她克服工作上的阻礙，並讓他/她能發揮所長運用工作之中，以促進個人與組織整體之發展，而這也成為勞動力多元化面對的重要課題。

## (二)年齡多元化

全球人口結構之變化，已成為所有國家面臨到的最大問題。儘管 2008 年之幼年人口仍多於老年人口，然而，據估計，在未來 10 年之內，老年人口將首次超越幼年人口。從 2007 年至 2008 年這一年之間，全球的老年人口人數大約成長了 1,040 萬，約當每個月成長 87 萬人，成長速度之驚人，讓各國政府難以招架。而日本 65 歲以上之人口比例高達 22%，已經超越義大利，成為全球最老的國家(Kinsella &He, 2009)。國發會於 2017 年之人口推估報告指出，台灣也即將進入高齡社會，且從一般的高齡社會轉為超高齡社會的時間僅需要八年，遠比日本、美國、法國及英國轉變的速度還要快。在英國總共有 790 萬人。50 歲以上的勞動人口佔英國總就業人數的 29%，這些勞動人口愈來愈不願意考慮退休。此外，55 歲以上的勞動人口中，有一半以上打算就業超過 65 歲(McLeod &Clarke, 2009)。但英國可能非常需要這些高齡的人力，因為到 2035 年，年輕人進入工作職場的人數將會逐漸減少，經濟可能難以填補多達 100 萬個工作崗位(Chartered Institute of Personnel and Development, 2015)。由於人口結構的變化，增加了 65 歲以上之老年人的仍然在職的比例，這意謂著職場裡工作的員工，將不會再是青壯年人口，而會有老年人口的加入，形成職場上的年齡多元化。在此同時，對於企業而言，如何在老年員工充斥的職場當中，一方面要能留下資深員工以為知識傳承的來源，另一方面又要能吸納年輕員工，以做為時代交替之準備，在能夠做好多元化管理的企業將能從中脫穎而出。

## (三)種族多元化

隨著人口結構不斷的改變，例如：勞動力的全球化、人口老化，工作環境也持續的在變動中。2012 年之全球人口大約是 70.23 億。歐盟預估，這項數字將會在 2050 年達到 90 億，表示在這不到 40 年間，人口將持續地成長。除了總人口的改變，人口的組成也會有

許多變化。種族差異與特色不僅影響到全球的工作環境，更會會個別組織造成影響。在過去，美國企業的管理階層通常是由白人男性來擔任，如今的職場因為對勞動力多元化的重視，逐漸成為男女平衡、多族群的工作環境，曾被視弱勢族群的有色人種亦逐漸展露頭角，有了更好的發展。據美國勞工統計局所統計出來之資料顯示，至 2016 年為止，勞動人口將有 47% 為女性、37% 由黑人、拉丁美裔、亞洲人、印地安人和其他人種所組成(Visconti, 2009)。在歐美國家是如此，在台灣亦開始有相同的場景出現，在外來人口不斷注入，而台灣企業亦走向國際化市場的今日，隨處可見不同膚色的人種共事，或是不同語言的交流與溝通。在種族匯集的必然趨勢下，企業該如何吸納不同語言、膚色與文化背景的人員，並予以妥善管理以融入內部，將是一重要課題。

#### (四)性取向多元化

LGBT 指的是女同性戀(Lesbian)、男同性戀(Gay)、雙性戀(Bisexual)和性轉變者(Transgender)的縮寫，更常被用來代表性別取向和性別認同的多樣性(Wang & Schwartz, 2010)。性取向被稱為「最難被接受的偏見」(Sullivan, 2004)，這樣的稱謂所要表達的是，大多數的人們都認為這樣的偏見是不應該的，但在我們的生活周遭還是不斷地聽到，人們對於同性戀者的貶損。以前 LGBT 這樣的議題，可能因為人們的偏見，所以被埋沒，但在這個已經開放許多的新世紀，由於通訊科技及網路的發達，愈來愈多人選擇站出來面對自己，或是替這樣的群體發聲，認為這樣的族群跟其他人沒有不一樣，甚至比其他人更具優勢。美國許多州和自治區都已經明文規定禁止對待特殊性取向員工的歧視，但聯邦法律並沒有相關規定。有許多實證研究都已證實，當組織雇用 LGBT 族群的員工，將能夠激發組織的創新能力以及解決問題的想法，讓組織更能因應競爭力強大的市場。與性別多元化的概念一樣，上位管理者必須思考如何滿足 LGBT 員工的需求，管理者必須回應員工的想法，同時為所有員工創造一個安全而有生產力的工作環境。

為了滿足勞動力多元化，許多組織也開始針對多元化做出多元化管理。組織為了遵守法律規定，雇用了不同屬性的員工，減少表面上的歧視。因為若是組織不遵守政府制定的法規，將可能在財務及聲譽上付出很高的代價。所以組織的管理者和員工都必須知曉，有

關於勞動力多元化，在法律上應該有那些作為和不應該有那些作為。當然，有效的多元化  
管理，需要的不僅僅是對於法律的理解及遵守，一個成功的多元化管理，組織還需要付出  
額外的努力(Robbins & Coulter, 2014)。

#### 四、小結

勞動力多元化不再只是口號，不該是由政府制定法令要求企業遵守。多元化的人口結  
構形成多元化的勞動市場，在不同族群聚集的勞動市場中，企業已無法避免多元化員工的  
來源，因此，勞動力多元化是不可擋的趨勢。同時，勞動力多元化考驗著企業的多元化管  
理能耐，如何能在遵守法令的前提下，又能善用多元化的人力資本，將能滿足外界對企業  
的期待，更能激發超出預期的成效，這會是企業更希望能達到的目標。因此，本研究將以  
個別多元化為招募訊息，檢視組織透過不同多元化屬性的訊息釋出，能否促使求職者對組  
織產生更高的組織人才吸引力。

## 第二節 勞動力多元化之訊號效果

### 一、訊號理論

訊號理論指的是個人如何透過現實環境中的訊號來解釋真實環境的特徵(Spence,  
1973)。通常，釋放出訊號的一方必須選擇該以何種方式進行訊號的發送，而訊號的接受  
方就必須選擇如何解釋接收到的訊號。在招募情境中，組織會有意或無意地釋出招募或一  
般性的訊號，而求職者會因為這些不同的訊號而有不同的反應，如：組織特色或政策  
(Aiman-Smith et al., 2001； Cable & Judge, 1994, Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geirnaert,  
2001)、招募官特色或行為(Rynes, 1991； Turban, Forret, & Hendrickson, 1998)、招募活動  
(Turban, 2001； Turban, Campion, & Eyring, 1995)。組織可透過各種管道與型式來釋放的  
訊息，以傳達組織的價值觀；求職者亦會評估自己的價值觀與態度，是否與欲任職的企業  
所釋放出之價值觀相符合(Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geirnaert, 2001; Rynes, 1991)，  
進而影響對該組織的態度。而當求職者接收到組織所釋出的訊息，並進行預測之後，若察  
覺到該組織價值觀與自己的價值觀相符時，則會提高對組織的評價，即組織人才吸引力會

因此而提升(Aiman-Smith et al., 2001; Backhaus et al., 2002; Behrend et al., 2009; Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997)。

訊號理論之前提在於，求職者因為缺乏有關企業價值觀等相關因素的直接資訊，所以會特別注意到組織對外所釋出的訊息(Breaugh, 1992; Rynes, 1991; Spence, 1973)。因為尚未真正進入公司求職者無法真實地瞭解到組織內部的核心價值觀與實際的工作環境，所以會轉而觀察其他可接觸到的外顯特徵，例如：從招募廣告中的人力資源政策中推測出關於企業價值觀等未知因素(Aiman-Smith et al., 2001; Jones et al., 2014)；或是將組織聲譽視為對求職者所釋出的訊號，讓求職者思考這是一間甚麼樣的類型的組織(Cable & Turban, 2003)，這些有意或無意釋出，且讓求職者接收到的訊息，都會影響到求職者對於組織的態度與行為。

本研究將以訊號理論為基礎，推導勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。

## 二、勞動力多元化與組織人才吸引力之關係

在說服溝通(persuasive communication)領域內的“詳細說明可能性模型(elaboration likelihood mode)”(Petty & Cacioppo, 1986)中指出，當個人處理資訊的能力愈弱時，其愈傾向以週邊(peripheral)方式處理資訊，而不會以中央(central)方式；更明確地說，個人處理資訊的能力強弱決定其採用何種方式來處理資訊。中央處理方式指的是個人會小心地檢查所有資訊；相對地，週邊處理方式指的是個人無法小心地檢視所有資訊，反而很容易被環境中的小線索給牽動。從另一層次來思考，個人採用中央處理方式來檢視資訊，反映出其在處理接收到的資訊時，是由個人意識控制來處理所得的資訊；而個人若是採用週邊處理方式，則無法像中央處理方式般小心謹慎地處理所得的資訊，反而傾向以較無須費神與費力的自動化的方式來做之後的決策。而對於校園招募活動的目標潛在應徵者而言，因為缺乏工作經驗且可能從未有過任何參加招募活動的經驗(Werbel & Landau, 1996)，在甚少接觸公司的情況之下，其處理招募資訊的能力往往不如有經驗的求職者，因而愈可能會採用週邊方式來處理資訊(Turban & Dougherty, 1992)。在這種情形之下，求職者更會特別注意到組織所釋出的訊號，並解讀未來的工作環境，或是檢視自己與組織之配適程度，而判定組織是否對自己是具有吸引力的。

依據訊號理論，求職者在對於企業及組織資訊有限的情況下，將會以周遭現有的線索、或者是過去的印象來推論該組織之價值觀(Ehrhart & Ziegert, 2005)。求職者在求職的過程中將根據不完整的訊息，來形成對欲任職之企業的看法(Rynes&Miller 1983)。求職者可能會檢視新聞媒體、企業網站或是該公司的招募廣告及文宣，並將這些線索視為求職公司所釋放出來的訊號，並加以理解、推論該公司之特點，與該公司重視的面向，以檢視公司所重視的是否與自己相同，並判斷該企業是否是適合自己，是否是間能吸引力自己前去工作的公司(Ng& Burke, 2005)。Chapman 等(2005)統合分析發現，求職者知覺到與組織的價值觀愈趨於一致，即個人組織的主觀配適知覺愈高時，不僅能提高組織人才吸引力，更能有效提升求職意圖。因此，組織所釋出的訊息與求職者所重視的愈接近相符的話，求職者愈容易被該組織給吸引住。

從企業社會責任的觀點來看，組織應該要對利害關係人承擔責任，而求職者亦是利害關係人之一，這部份的社會責任則聚焦於多元化管理(Tsai et al., 2014)。當組織在多元化管理具有相當成效時，這個訊息對求職者而言，將會是個正面且具吸引力的訊號(Casper et al., 2013)。依據訊號理論，勞動力多元化是一個強而有力的訊號，組織可在招募文宣或是企業網站上，加註平權標語或是對向宣示平權主張，以顯示對多元族群的包容與尊重(Williamson et al., 2008)，加強求職者對於組織的印象。而求職者亦可從組織的官方網站上得知該組織有專門因應多元化管理的政策與作為，包括遵守政府的法規、呈現內部員工的真實工作情形、以及職場當中有不同來源的多樣性員工組成，將在腦海中形成對該組織的良好印象(Avery & McKay, 2006)。在本研究情境中，當求職者對企業尚未有充分了解，且難以觸及到內部的真實工作資訊時，可能最先接觸到的就是該企業的網站、廣告及招募文宣。而在看到這些招募文宣及廣告內容中有勞動力多元化議題時，求職者會意識到該企業對於勞動力多元化管理有政策方面的宣導或是具體行動，若發現自己關心的議題與組織所重視的是一致的，且有所作為時，這樣的一個訊息將會在求職者的心理產生一些正面的影響。Greening 與 Turban (2000)研究發現，求職者對於照顧女性與弱勢族群愈為用心的組織，有愈高的組織人才吸引力；Kim 與 Gelfand (2003)研究發現，對民族認同程度較高的求職者，相較於沒有包含 EEO 聲明的招募廣告，將會比較容易接受包含 EEO 聲明的

招募廣告。Abben (2015)研究亦發現，對於 LGBT 族群而言，能提升同性伴侶福利的組織更能引起高度的個人-組織配適與組織人才吸引力。組織在招募廣告中呈現出多元化管理的政策與作為，即在在性別、年齡、種族或是性取向多元化有所關注與重視時，這些訊息一旦被求職者接收到，都將比其他沒有作為的公司，有更強烈且正面的印象，有助於組織人才吸引力之提升。因此，組織在多元化管理方面，對待不同來源、不同屬性的員工所釋放出的訊號，將會讓求職者引發出「這裡是適合我工作的場所」的想法，而被組織給吸引住。本研究假設如下：

假設 1：勞動力多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-1：性別多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-2：年齡多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-3：種族多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-4：性取向多元化與組織人才吸引力呈正相關。

### 三、勞動力多元化與組織人才吸引力關係之中介歷程

關於勞動力多元化與組織人才吸引力關係之中介歷程為何，勞動多元化所引發的訊號效果少有研究探究(Jones et al., 2014)。Williamson 等(2008)訪問白人、黑人與黃種人，不同人種對於不同招募資訊的解讀各不相同，即隱涵勞動力多元化招募訊息的廣告中，會讓求職者引發對組織的平等知覺與學習知覺。Kossek 等(2005)以 Ely 與 Thomas (2001)之多元化觀點為基礎，主張勞動多元化可引發求職者合法、平等與學習知覺。因此，本研究將從合法面向、平等面向及創新面向來檢視勞動力多元化與組織人才吸引力之中介歷程，主張勞動力多元化之招募資訊會透過求職者的合法知覺、平等知覺及學習知覺之中介歷程，進而影響到組織人才吸引力。

從合法面向來看，當組織釋放出多元化管理之訊息時，潛在求職者將會解讀成，這是一間奉公守法的公司，現在許多先進國家都已經制定保障多元屬性員工的法規，以消弭歧視。對於勞動力多元化，組織也應該專注在法律層面的規範(Robinson & Dechant, 1997)。組織為了不觸犯法律，按照比例雇用更多不同屬性的員工，便開始雇用女性與弱勢的員

工，組織的勞動力朝向多元化方向前進(Robbins et al., 2015)。並向外宣導自己已經遵守勞動力多元化之相關法律，宣導管道可能是企業廣告、網站或是招募文宣上，對於不同屬性之員工，也將按照基本程序進行徵選、雇用、訓練。這樣的作為將間接在求職者心中釋放一個訊號，因為組織對於勞動力多元化的管理，求職者認為這是一間遵守勞動力多元法規的公司，間接影響到這間企業對於求職者的組織才吸引力。

假設 2：合法知覺會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-1：合法知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-2：合法知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-3：合法知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-4：合法知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。

平等面向來看，當組織釋放出多元化管理之訊息時，求職者將解讀成，這是一間將所有員工都一視同仁、沒有偏見、沒有歧視的企業(Abben, 2015)。例如企業的招募文宣，在求職條件限制中，標示年齡不拘、性別不拘、國籍不拘等等的條件，或是於企業的形象廣告或是形象網站，呈現出的是不同膚色的人一起共事，或是一同討論工作的員工不是清一色的年輕男性，當中也有女性，甚至是銀髮族。這樣招募手冊及廣告畫面將間接在求職者心中釋放一個訊號，因為組織對於勞動力多元化的管理，求職者認為這是一間接納所有屬性、並將所有員工都一視同仁的公司(Kossek et al., 2005)，間接影響到這間企業對於求職者的組織人才吸引力。Williamson 等(2008)研究發現，相較於沒有宣示勞動力多元化的組織，有宣示勞動力多元化的組織愈能提高組織人才吸引力，而在質性研究中則發現，黑人對於多元化管理之政策宣示，則更容易意識到公司的一視同仁與平等。因此，本研究假設：

假設 3：平等知覺會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-1：平等知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-2：平等知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-3：平等知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-4：平等知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。

從創新面向來看，當組織釋放出多元化管理之訊息時，潛在求職者將解讀成，這是一間具有創新能力的公司。已經有許多實證研究證明，當一間組織的異質性越高，組織的成員來自四面八方，每個人擁有不同的技能、不同的經驗及不同的觀點(Ely & Thomas, 2001)，員工之間能夠溝通不同想法，提供更多的創新思維。這樣的異質性也將會提高該組織解決問題及創新的能力(Saxena, 2014)。勞動力的多元化將促進創新與生產力，創造出勝過競爭對手的競爭力。同時，擁有多元文化的組織更適合在日益全球化的市場中服務多元化的海外客戶。當組織雇用了不同國籍的員工，這些組織將對外國法律，政治，社會，經濟和文化環境的要求有更好的了解(Adler, 1991)。對於求職者而言，這樣的環境可讓求職者有機會接觸到不同族群的員工，更能學習到不同來源的文化與知識，有助於個人的成長。而當組織將勞動力多元化的訊息釋出時，求職者會意識到這是一間具有創新能力的公司、是個可以讓員工交換不同觀點及想法的企業，會進而提高組織人才吸引力，這是因為求職者會聯想到進入這家公司，可以學到更多不一樣的東西，激發自己的學習動機。Williamson等(2008)之質性研究發現，相較於黑人，白人與黃種人對於多元化管理政策內容更容易有學習的想法，認為有多元化管理的組織是值得學習的地方。因此，本研究假設：

假設 4：學習知覺會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-1：學習知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-2：學習知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-3：學習知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-4：學習知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。

### 第三章 研究方法

為能檢驗本研究之假設是否成立，本章將提出研究設計，以進行假設之驗證。第一節為本研究之研究架構與假設；第二節為描述本研究的研究對象；第三節為說明本研究之研究流程；第四節則介紹本研究所使用之衡量工具；第五節闡述本研究所運用之統計分析方法。

#### 第一節 研究架構與假設

本研究以勞動力多元化為主軸，將勞動力多元化區分為性別、年齡、種族與性取向多元化，以檢視不同屬性之多元化對於組織人才吸引力之影響。此外，為能了解勞動力多元化之於求職者之訊號效果，本研究分別從守法、平等與創新觀點提出合法知覺、平等知覺與學習知覺，以解釋勞動力多元化為何能讓求職者被組織給吸住。本研究架構如下：

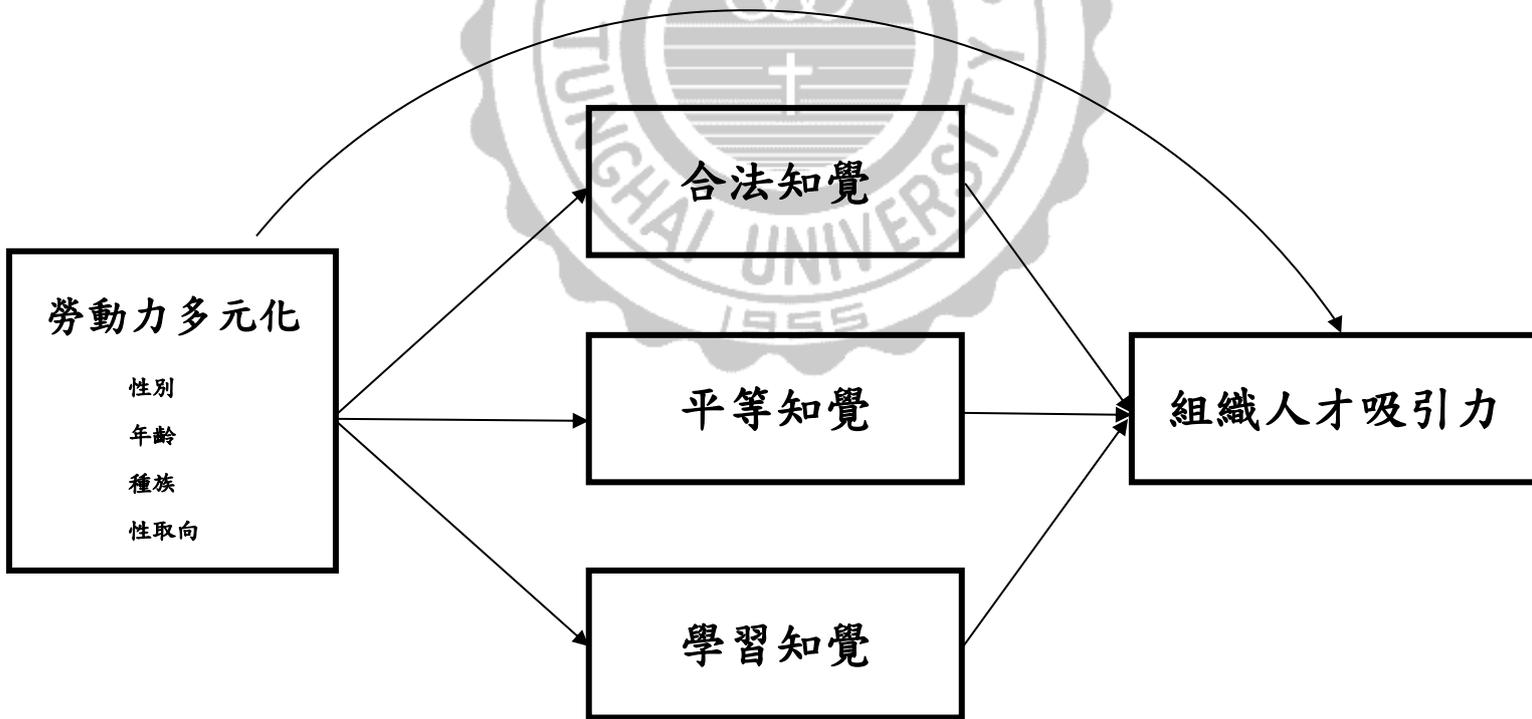


圖 3-1 研究架構圖

本研究假設如下：

**假設 1：勞動力多元化與組織人才吸引力呈正相關。**

假設 1-1：性別多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-2：年齡多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-3：種族多元化與組織人才吸引力呈正相關。

假設 1-4：性取向多元化與組織人才吸引力呈正相關。

**假設 2：合法知覺會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。**

假設 2-1：合法知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-2：合法知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-3：合法知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 2-4：合法知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。

**假設 3：平等知覺會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。**

假設 3-1：平等知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-2：平等知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-3：平等知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 3-4：平等知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。

**假設 4：學習知覺會中介勞動力多元化與組織人才吸引力之關係。**

假設 4-1：學習知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-2：學習知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-3：學習知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。

假設 4-4：學習知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。

## 第二節 研究對象

本研究對象為有尋找工作念頭的求職者，包括第一次找工作的應屆畢業生、目前尚無工作的待業人士以及已有正職工作的轉職者(Bowsell et al., 2013)。不同於過去研究僅針對初次尋找工作之應屆畢業生或是有現職工作但打算另尋工作的轉職者，本研究的研究對象將同時涵蓋有尋找工作念頭的求職者，以擴展研究對象之範疇，更能符合樣本代表性。同時，為能多方面接觸到各類型的研究對象，本研究以紙本與網路進行問卷調查以確認勞動力多元化之招募成效。

本研究以便利抽樣方式，主要對台灣各地區公私立大學高年級生、研究生及轉職者為研究對象，不限定畢業系所科系，進行紙本與網路問卷調查。在紙本問卷方面，共發放 500 份，回收 410 份，回收率為 82%。在網路問卷方面，設定問卷填答數為 300 份，共有 501 人次接觸，完成問卷數為 201 份，回收率為 67%。合併紙本問卷與網路問卷之接觸人數共 1001 份，有效問卷數為 581 份，有效回收樣本率為 95%。

本研究有效問卷中，受測者共為 581 人，其中女性為 372 人，佔 64%；男性為 209 人，佔 36%，全體平均年齡為 23.23 歲(標準差為 4.67)。在種族方面，本省人為 515 人，佔 88.6%；外省人為 34 人，佔 5.9%；原住民為 4 人，佔 0.7%；外國籍人士為 27 人，佔 4.6%。在教育程度方面，大專院校者，共計 411 人，佔 70.7%；研究所以上者，共計 160 人，佔 27.5%，應屆畢業生共佔 78.6%。而就讀學院方面，共有 404 人為管理(商)學院，佔 69.5%。詳細的樣本資料，請見下表。

表 3-1 樣本型態表

填答者基本資料		人數	百分比(%)
性別	男	209	36
	女	372	64
年齡	最大值	57	
	最小值	16	
	平均值	23.23	

種族	本省人	515	88.6
	外省人	34	5.9
	原住民	4	0.7
	外國籍人士	27	4.6
教育程度	高中(職)	10	1.7
	大學(專)	411	70.7
	研究所以上	160	27.5
就讀學院	文學院	43	7.4
	法學院	2	0.3
	社會科學院	33	5.7
	管理(商)學院	404	69.5
	理學院	13	2.2
	工學院	21	3.6
	其他	65	11.2
未來一年內是否(另)找正職工作	是	347	59.7
	否	234	40.3
求職者身份	第一次求職	456	78.6
	待業中	42	7.2
	轉職者	82	14.1
全職工作經驗	有	129	22.2
	無	452	77.8
兼職工作經驗	有	401	69
	無	180	31
現職工作經驗	有	92	15.9
	無	487	84.1

### 第三節 研究流程

為了確認勞動力多元化各屬性與求職者之組織人才吸引力關係的內在效度，本研究採用實驗設計，排除可能的外在影響因素，以確認各個多元化屬性對於求職者之獨特影響力。本研究以實驗法做為研究設計之基礎，將四種不同多元屬性分別套入不同劇本，再加上一套無多元屬性之劇本作為對照組，進行實驗設計。

情境故事法的意涵是將欲操弄或欲控制的變數設計至實驗材料(通常是劇本)中，然後請研究參與者先閱讀劇本的內容後，再進一步的做出判斷與反應。本研究將採用四因子的情境故事法(scenario)(徐瑋伶、鄭伯璦、黃敏萍，2002)之實驗設計，針對四個自變數，即「性別多元化」、「年齡多元化」、「種族多元化」以及「性取向多元化」的情境內容進行操弄，讓研究參與者在虛擬的情境中回答相關題目。而為能使研究參與者更真實地感受到企業招募的實際情形，本研究以招募廣告之方式進行操弄。同時，本研究參考 Blackman (2006) 之建議，針對應屆畢業生設計之招募廣告應加入圖片及標題，以吸引其注意。因此，本研究招募廣告中的性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化將同時以文字與圖片之方式進行操弄。

綜合上述，本研究在四因子的情境設計裡，將每個因子個別套入不同劇本，加上無多元屬性之對照組，讓每個劇本都只操弄一個情境，即一種多元化屬性，共五個招募文宣。在各個多元化劇本皆編製完成之後，先進行預試，以確認操弄之效果。而在預試結果得以支持操弄成效後，再開始進行正式施測。

表 3-2 各劇本情境搭配表

	多元屬性				
	無多元化	性別多元化	年齡多元化	種族多元化	性取向多元化
劇本 1	√				
劇本 2		√			
劇本 3			√		
劇本 4				√	
劇本 5					√

### 一、前測施測流程

為了模擬真實企業徵才文宣，本研究設計了五份不同的招募文宣樣本，同時建立了一間虛擬企業與公司工作職缺，協助研究參與者能夠快速融入問卷情境。文宣設計的架構分成公司簡介，人力資源政策與職缺說明。主要是在人力資源政策與職缺說明部份進行操弄。公司簡介五個劇本全部相同，皆是以銀行為主體。第二部份是人力資源政策，五個劇本的差異在於政策的宣示。第三部份則是職缺說明，職缺部分利用應徵的條件要求作為操弄的手法。虛擬設定的公司名稱為「U-Bank」，主要為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。虛擬之工作職缺為「金融理財專員」，在每一版本之劇本中都有表示，該職缺學歷至少要大學以上，但不限定畢業科系及以往工作經驗，以免研究參與者被自己就讀科系背景影響實驗結果。為了加深研究參與者印象，特別於問卷首頁加入公司簡介、人力資源政策與職缺說明，公司簡介五種版本皆相同，人力資源政策部分，為了希望使操弄結果能夠順利，不同版本都強調尊重不同屬性之多元化。以操弄性別多元化之劇本為例，在操弄性別多元化之劇本中，人力資源政策將會以「我們重視的是……性別多元化」之字樣呈現。另外「金融理財專員」的職缺內容介紹為，根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標，並執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。職缺說明中條件要求的部分，

也同樣依照不同版本，強調對於不同屬性的重視，以操弄年齡多元化之劇本為例，在操弄年齡多元化之劇本中，職缺內的條件要求將以「年齡不拘，我們歡迎各年齡層人士加入」之字樣呈現。比較不同的是操弄性取向多元化之劇本，職缺說明的操弄於薪資福利中特別提到，以「本公司支持多元成家，同性伴侶享有同等福利」之字樣呈現。詳細的前測劇本，請見附錄一前測操弄劇本。

本研究以便利抽樣方式，對大學生進行前測，共發放 150 份問卷，回收 133 份有效問卷，回收率為 88%。在 133 份前測有效樣本中，女性有 84 人，佔 63%；男性有 49 人，佔 37%。平均年齡為 21.07 歲，標準差為 1.06。前測施測結果顯示性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化之操弄成功。然而，檢視各個多元化屬性雖有顯著差異，但操弄檢定之數據明顯差距不大。因此，本研究在進行正式施測前，調整招募文宣之呈現方式，將前測劇本中，原有之彩色圖像刪除，改為加強操弄變數之字體、內容與版面置放，以期能之正式施測之操弄成功。

## 二、正式施測流程

本研究依前測結果來調整正式施測的招募文宣，在完成五份招募文宣劇本後，於每一份劇本首頁左上角加入劇本編號與問卷一同列印。填寫完本研究問卷後，可自行選擇是否要於基本資料欄位末端填寫聯絡 Email 或是電話號碼最為抽獎聯絡依據，若無填寫則放棄抽獎機會。本研究也透過個人關係接觸各地大學、研究所之學生，事先詢問是否願意協助發放或是填答問卷，若有意願則將問卷寄往該大學，研究參與者同樣能自行選擇是否在問卷最後留下聯絡 Email 及電話號碼作為抽獎聯絡的依據，並附上回郵郵票，以利協助者將問卷寄回。

本研究亦發放網路問卷，採用 Surveycake 作為網路問卷之平台，與紙本問卷相同，有五種劇本。五種劇本之問卷本該有五個連結網址，但為使問卷發放更為便利，運用 DropPages 及 JavaScript 將五個連結網址彙整成一個連結網址，受測者點擊進入後，將隨機分配至其中一套問卷中。每份問卷設定最高回收份數為 60 份，額滿系統將自動關閉表單。填寫完問卷後，受測者亦可自行選擇是否要於基本資料欄位末端填寫聯絡 Email 或是電話號碼最為抽獎聯絡依據，若無填寫則放棄抽獎機會。

一份完整問卷的填答時間約為 10-15 分鐘，研究參與者拿到問卷時，先閱讀問卷首頁的研究目的與施測指導語：

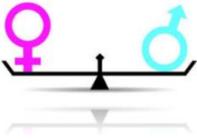
「請試想您目前正積極尋找一份工作（或是下一份工作），正處於求職、應徵階段，因此相當重視所有求職相關資訊。無論您畢業於哪個科系，皆有機會接觸金融業，以下為 U-Bank 的招募網站，提供有關公司簡介、人力資源政策與公告職缺之資訊。接下來，請您以求職者（初次尋找工作或轉職）的身份，閱讀這些工作與公司之招募資訊，依您個人的真實感受來回答下列的問題。」

在閱讀以上施測指導語後，為了加深研究參與者對招募活動文宣的印象，再次請研究參與者閱讀虛擬公司簡介，以利進入情境：

「U-Bank 是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。展望未來，U-Bank 除持續秉持誠信、穩健、服務、關懷」之經營理念，並透過注重風險、客戶導向與目標管理等優質管理模式，提供客戶完善之專業金融服務，為股東創造最大利潤及善盡社會責任。」

所有的劇本都是相同的公司，與前測劇本所採用的公司相同，但與前測不同的是，正式施測之操弄方式已更改為文字，而非前測時所使用的圖形加文字操弄。前測與正式劇本之差異請見下表所示：

表 3-3 比較前測劇本與正式施測劇本之操弄內容

	前測	正式
劇本一（無操弄）	 <p>U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，希望採取績效導向的人力資源策略讓員工為組織與個人做出承諾與貢獻，發展與培育組織全方位的人才，以達成企業永續經營的目標，更能讓每位員工持續精進，並確認個人與組織的方向。</p>	無操弄版本無特別強調多元屬性之人力資源政策
劇本二（操弄性別多元化）	<p>人力資源政策:</p>  <p>U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，讓我們的員工「在尊重的環境中成長」，「在創新思維的環境中茁壯」，讓每一位員工明確了解他們的使命與方向。在這種企業文化之下，讓所有員工持續精進。</p> <p>本公司重視職場多元環境，尊重性別多元化為保障性別工作權之平等，貫徹憲法，消除性別歧視，促進性別地位實質平等之精神，避免職場性別刻板印象，除了於招募徵才方面遵守性別工作平等法外，亦致力於打造兩性平等的多元友善職場。</p> <p>職缺條件:</p> <p>性別不拘，本公司歡迎男女投入此工作之中</p>	<p>人力資源政策:</p> <p>我們重視的是.....<u>性別多元化</u></p> <p>為保障男女工作權之平等，消除工作上的性別歧視，促進兩性地位實質平等之精神，U-Bank 在人員的選訓用留各方面遵守性別工作平等法，除避免職場性別刻板印象所造成的職場歧視，更致力於打造男女平等的多元友善職場。</p> <p>職缺條件:</p> <p>性別：<u>男女不拘</u>，我們歡迎男女共同加入</p>
劇本三（操弄年齡多元化）	<p>人力資源政策:</p>  <p>U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，讓我們的員工「在尊重的環境中成長」，「在創新思維的環境中茁壯」，讓每一位員工明確了解他們的使命與方向。在這種企業文化之下，讓所有員工持續精進。</p> <p>本公司重視職場多元環境，尊重年齡多元化職缺對於年齡沒有限制，提供給求職者及每位員工平等的工作機會，希望能夠在職場中促進兩代之交流，致力打造年齡多元化之職場，亦歡迎二度就業之求職者前來應徵。</p> <p>職缺條件:</p> <p>年齡不拘，本公司歡迎各個年齡層與二度就業人士投入此工作之中</p>	<p>人力資源政策:</p> <p>我們重視的是.....<u>年齡多元化</u></p> <p>U-Bank 所有職缺皆沒有年齡限制，藉由提供給每位求職者平等的工作機會，致力打造各年齡層能普及交流之多元化職場，以促成各世代之交流，達到終身學習的目的。U-Bank 歡迎各年齡人士加入，以促進跨界學習之氛圍。</p> <p>職缺條件:</p> <p>年齡：<u>年齡不拘</u>，我們歡迎各年齡層人士加入</p>

<p>劇本四（操弄種族多元化）</p>	<p>人力資源政策:</p>  <p>U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，讓我們的員工「在尊重的環境中成長」、「在創新思維的環境中茁壯」，讓每一位員工明確了解他們的使命與方向。在這種企業文化之下，讓所有員工持續精進。</p> <p>本公司重視職場多元環境，尊重種族多元化。在這個全球化的世代，大家都要學習包容與接納不同文化之間的差異，希望藉由招聘不同國籍、膚色與種族之員工，企業內部透過不同種族之間的交流，能夠學習到不一樣的觀點與經驗，打造一個創新且具學習力的工作環境。</p> <p>職缺條件:</p> <p>種族不拘，本公司歡迎台灣本土、外籍人士與新住民投入此工作</p>	<p>人力資源政策:</p> <p>我們重視的是.....<b>種族多元化</b></p> <p>全球化的時代已到來，U-Bank 歡迎不同國籍、膚色與種族之人士，透過多元化觀點的交流與互動，所有員工都能了解如何包容與接納不同文化差異的重要性，更能從中吸納到與自己不一樣的觀點與經驗，共同打造具有創新性與學習力的工作環境。</p> <p>職缺條件:</p> <p>國籍：<b>國籍不拘</b>，我們歡迎中外人士加入</p>
<p>劇本五（操弄性取向多元化）</p>	<p>人力資源政策:</p>  <p>U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，讓我們的員工「在尊重的環境中成長」、「在創新思維的環境中茁壯」，讓每一位員工明確了解他們的使命與方向。在這種企業文化之下，讓所有員工持續精進。</p> <p>本公司重視職場多元環境，尊重性取向多元化。尊重多元化的全體面向，推動兼容多元環境，積極採取平權行動、支持多元成家，重視多元性別並提供一個安全、包容的環境，使每個員工都能在工作中盡情展現自己。為所有求職者提供平等的就業機會與推動內部員工的平等發展。</p> <p>職缺條件:</p> <p>性向不拘，本公司支持多元成家，歡迎各種性傾向人士投入此工作</p>	<p>人力資源政策:</p> <p>我們重視的是.....<b>性傾向多元化</b></p> <p>U-Bank 支持多元成家，不管你喜歡的是同性或異性，每位員工都享有公開性傾向的權利，無須隱藏。U-Bank 是一個能包容異己的彩虹家庭，在這裡，每位員工都能盡情展現自我，我們相信，不管你是同性戀、異性戀或雙性戀，都能在 U-Bank 中找到多元成家的價值所在。</p> <p>薪資福利:</p> <p>※本公司支持多元成家，同性伴侶享有同等福利</p>

完整之正式施測劇本，請見附錄二正式施測劇本。

為了確認施測問卷為隨機抽樣分派，本研究將不同的劇本進行編號作為自變數，並將性別、年齡、種族及教育程度等人口統計變數作為依變數，進行 ANOVA 分析，分析結果顯示各劇本中的樣本資料沒有顯著差異，F 值分別為.65、.62、.72 及.84，代表樣本資料在分派的過程中，沒有將特定劇本分配給特定對象，顯示有達到隨機分派的目的。

## 第四節 研究變數之衡量

### 一、勞動力多元化

本研究操弄企業招募文宣釋放之多元化訊息，分別為性別、年齡、種族及性取向，並進行操弄檢定，以確認變數操弄是否成功。各操弄題項皆採用李克特六點尺度進行評量(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、6=非常同意)，研究參與者閱讀過所指派之招募文宣之後，依據各題項勾選同意程度。四個題項分別為：「我認為U-Bank是尊重性別多元化的公司」、「我認為U-Bank是尊重年齡多元化的公司」、「我認為U-Bank是尊重種族多元化的公司」、「我認為U-Bank是尊重性取向多元化的公司」。

### 二、中介變數

本研究之中介變數為合法知覺、平等知覺與學習知覺，因暫無合適之量表可供參考使用，故以自編題項之方式進行衡量。研究者從構念定義發展出各6題之題項，再將構念定義與衡量題項編制成專家問卷，由專家評定題項之合宜性。本研究邀請五位具人管背景之學者進行專家效度問卷之施測，請專家依據構念定義與對應題項之符合程度進行評量。本研究依據專家之建議，進行題項之刪除與字句之修改，以使題項內容更符合構念內涵。此外，有鑑於專家效度僅依賴專家的邏輯判斷，常招致無法量化與過於主觀之批評(鍾燕宜、紀乃文、陳景元, 2008)，本研究進一步以Lawshe (1975)之內容效度比率(content-validity ratio, CVR)，以量化指標呈現內容效度之高低，其公式如下：

$$CVR = (n_e - N/2) / N/2$$

其中， $n_e$  指的是覺得該題項能代表此構面的專家人數，而  $N$  則是進行評量的專家總人數。在 18 個題項中，所有題項皆大於 0.6，符合 Lawshe (1995)所主張之標準。因此，本研究保留所有題項，以進行前測。合法知覺、平等知覺與學習知覺的例題分別為：「我認為這間公司在人資政策上是奉公守法的」、「我認為這是一間對所有員工一視同仁的公司」、「我認為在這間公司裡工作能從多元化背景的同事身上學到我以前不知道的學問」。前測與正式施測之衡量皆採用李克特六點尺度進行評量(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、6=非常同意)。前測資料經因素分析後，結果顯示四個因素，最後一個因素為反向題，刪除三題反向題之後，合法知覺、平等知覺與學習知覺的 Cronbach's $\alpha$  值分別為.93、.90 與.92。正式施測時，則將各知覺題項內的反向題予以刪除之，因素結果顯示可區分為三個因素，對自對映為合法知覺、平等知覺與學習知覺，Cronbach's $\alpha$  值分別為.93、.93 與.93。

### 三、組織人才吸引力

本研究參考 Tsai 與 Yang (2010)之組織人才吸引力量表，衡量求職者對該公司之吸引力，共 6 題。例題為：「對我而言，這是一間適合工作的好公司」、「這家公司很吸引我，讓我想去這間公司上班」。組織人才吸引力之衡量採用李克特六點尺度進行評量(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、6=非常同意)。Cronbach's $\alpha$  為 .93。

### 四、控制變數

本研究之控制變數包括求職者之性別、年齡、教育程度、種族、求職者身份與同性戀傾向。本研究以虛擬變數衡量性別，0=女性，1=男性；年齡則由研究參與者自行填寫；種族的衡量，1=本省人(閩南與客家)，2=外省人，3=原住民，4=外國籍人士；教育程度的衡量，1=高中(職)，2=大學(專)，3=研究所以上；求職者身份，1=第一次求職(至今未有任何全職工作，即將要畢業的社會新鮮人)，2=待業中(之前有全職工作，但目前暫無工作)，3=轉職者(目前有全職工作，但想另尋新工作)。

此外，本研究擔憂在台灣這個較為保守、且並沒有西方國家那麼開放的國家，直接詢問性取向將會讓研究參與者因社會期望性之驅使而無法真實回答，故參考 Abben (2015)之性取向量表，衡量研究參與者之同性戀傾向，採用李克特六點尺度衡量(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、6=非常同意)。例題為：「身為同性戀或雙性戀在我的生命當中是很重要的一部份」、「我相信身為同性戀或雙性戀都是很重要的一部份的我」。Cronbach's $\alpha$  為 .66。

## 第五節 統計分析方法

本研究以 ANOVA 檢定確認變數操弄是否成功，以各操弄變數之水準為分群變數，衡量操弄題項為依變數，比較各群之平均數是否相同，以確定操弄成功與否。本研究之操弄變數有性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化，分別比較在不同操弄情境下，求職者是否有解讀到各種招募資訊是不同的。本研究參考 Baron 與 Kenny (1986) 建議之中介歷程階層式迴歸分析，以驗證研究假設是否成立。依變數為組織人才吸引力時，在第一階段加入求職者性別、年齡、教育程度、種族、求職者身份與同性戀傾向為控制變項；第二階段加入自變數，即性別、年齡、種族與性取向多元化；第三階段則加入中介變數，即合法知覺、平等知覺與學習知覺。而當依變數分別為合法知覺、平等知覺與學習知覺時，則只加入第一階段與第二階段之變數。若上述迴歸式皆得到支持，則滿足 Baron 與 Kenny 所建議之中介關係成立條件。而為能確認多元化屬性是否透過三種知覺間接對組織人才吸引力產生影響，本研究將另行以 Sobel test 檢測間接效果之顯著性，以驗證中介效果之成立與否 (Baron & Kenny, 1986)。

## 第四章 研究結果

本章旨在說明本研究所得之統計分析結果，第一節為操弄檢定，用以確定多元化屬性之操弄是否顯著；第二節為檢視所有變數間之相關係數；第三節則以階層式迴歸分析驗證研究假設，並說明假設支持與否。

### 第一節 操弄檢定

針對操弄的四個獨立變數情境設計裡，本研究將各個操弄變數設計一道操弄檢定題項以確認操弄是否成功。在研究參與者看過招募文宣後，依據個人感受評量此公司重視不同類型多元化的程度，即尊重性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性傾向多元化的程度。本研究以 ANOVA 分析進行操弄檢定，依個別多元化屬性做為分群變數，對應之操弄檢定題項為依變數，比較兩群變數之平均數是否有顯著差異。

第一個操弄變數為性別多元化，操弄的結果顯示，性別多元化群組之平均數( $M=4.89$ ,  $SD=.99$ ,  $N=117$ )高於其他非性別多元化屬性群組之平均數( $M=3.18$ ,  $SD=1.48$ ,  $N=439$ )，且  $F(1, 554)=139.06(p<.01)$ ，達顯著水準。因此，性別多元化操弄是成功的。

第二個操弄變數為年齡多元化，操弄的結果顯示，年齡多元化群組之平均數( $M=4.83$ ,  $SD=1.05$ ,  $N=119$ )高於其他非年齡多元化屬性群組之平均數( $M=3.25$ ,  $SD=1.29$ ,  $N=437$ )，且  $F(1, 554)=151.51(p<.01)$ ，達顯著水準。因此，年齡多元化操弄是成功的。

第三個操弄變數為種族多元化，操弄的結果顯示，種族多元化群組之平均數( $M=4.73$ ,  $SD=1.19$ ,  $N=127$ )高於其他非種族多元化屬性群組之平均數( $M=3.37$ ,  $SD=1.30$ ,  $N=429$ )，且  $F(1, 554)=110.66(p<.01)$ ，達顯著水準。因此，種族多元化操弄是成功的。

第四個操弄變數為性取向多元化，操弄的結果顯示，性取向多元化群組之平均數( $M=4.98$ ,  $SD=.99$ ,  $N=98$ )高於其他非性取向多元化屬性群組之平均數( $M=3.54$ ,  $SD=1.30$ ,  $N=458$ )，且  $F(1, 554)=107.23(p<.01)$ ，達顯著水準。因此，性取向多元化操弄是成功的。

表 4-1 實驗操弄檢定結果

性別多元化		非性別多元化		F值
平均數	標準差	平均數	標準差	139.06**
4.89	0.99	3.18	1.48	
年齡多元化		非年齡多元化		F值
平均數	標準差	平均數	標準差	151.51**
4.83	1.05	3.25	1.29	
種族多元化		非種族多元化		F值
平均數	標準差	平均數	標準差	110.66**
4.73	1.19	3.37	1.30	
性取向多元化		非性取向多元化		F值
平均數	標準差	平均數	標準差	107.23**
4.98	0.99	3.54	1.30	

\*\* $p < .01$ 。

## 第二節 相關係數分析

各變數之平均數、標準差及相關分析結果，請見表 4-2。從表 4-2 之相關係數表中可知，性別多元化與合法知覺呈顯著正相關( $r=.20$ ,  $p < .01$ )，表示當組織釋放出性別多元化的資訊時，求職者認為該公司的守法程度愈高。性別多元化、性取向多元化與平等知覺呈顯著正相關( $r=.20$ 、 $.16$ ,  $p < .01$ )，年齡多元化與平等知覺則呈顯著負相關( $r=-.09$ ,  $p < .05$ )，顯示當組織釋放性別多元化或性取向多元化的資訊時，有助於提高求職者對公司的平等知覺；然而，當企業釋放出年齡多元化的訊息時，求職者對於公司的平等知覺反而會下降。此外，種族多元化、性取向多元化與學習知覺呈顯著正相關( $r=.14$ 、 $.12$ ,  $p < .01$ )，顯示當組織釋出種族多元化或性取向多元化的訊息時，求職者意識到在該組織的學習程度亦會愈高。合法知覺、平等知覺、學習知覺三項中介變數均與組織人才吸引力具有顯著相關( $r = .63$ 、 $.65$ 、 $.63$ 、,  $p < .01$ )。

表 4-2 各變項之敘述統計與相關係數矩陣

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.性別	.367	.482	-														
2.年齡	23.00	4.39	.02	-													
3.種族	1.22	.69	.04	.01	-												
4.求職者身份	1.32	.68	-.02	.48**	-.03	-											
5.同性戀傾向	4.00	.76	-.07	.00	-.04	.15	(.66)										
6.全職年資	4.61	6.61	-.05	.88**	-.02	.24*	-.08	-									
7.教育程度	2.27	.49	.03	.21**	.09*	.00	-.05	-.21	-								
8.性別多元化	.21	.41	-.06	.01	-.02	.03	.03	.04	-.06	-							
9.年齡多元化	.21	.41	.02	.01	-.01	.08	-.05	-.09	.01	-.27**	-						
10.種族多元化	.23	.42	.00	.00	.07	-.4	.03	-.07	.04	-.28**	-.29**	-					
11.性取向多元化	.18	.38	.02	-.06	-.04	-.09*	-.03	.09	-.03	-.24**	-.24**	-.25**	-				
12.合法知覺	3.64	1.01	-.09*	.03	.11*	.07	.06	.07	-.02	.20**	.00	-.08	.00	(.93)			
13.平等知覺	3.50	1.06	-.10*	.02	.04	.06	.11**	.09	-.06	.20**	-.09*	-.08	.16**	.73**	(.93)		
14.學習知覺	4.07	.93	-.09*	.02	.03	.05	.13**	.08	-.02	.04	-.02	.14**	.12**	.55**	.66**	(.93)	
15.組織人才吸引力	3.42	.92	-.01	.00	.07	-.01	.08	.09	-.08*	.11*	-.05	.03	.06	.63**	.65**	.63**	(.93)

\*p<.05；\*\*p<.01；括弧內為 Cronbach's  $\alpha$  係數。

編碼方式：性別，0=女性，1=男性；性別多元化，0=無，1=有；年齡多元化，0=無，1=有；種族多元化，0=無，1=有；性取向多元化，0=無，1=有。

### 第三節 迴歸分析

本研究目的在檢視組織勞動力多元化對組織人才吸引力之直接與間接影響，而為檢視自合法知覺、平等知覺及學習知覺於此關係內之中介效果，則參考 Baron 與 Kenny (1986) 之建議，採用階層式迴歸分析，驗證中介效果是否存在。為檢驗中介效果，本研究須進行三條迴歸式之分析，分別為自變數對依變數之影響、自變數對中介變數之影響以及自變數、中介變數對依變數之共同影響。在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，第一步驟放入控制變數(包括性別、年齡、種族、教育程度、求職者身份與同性戀傾向)，第二步驟加入四項自變數(性別多元化、年齡多元化、種族多元化和性取向多元化)，而第三步驟則放入合法知覺、平等知覺及學習知覺。而當以中介變數(即合法知覺、平等知覺與學習知覺)為依變數時，則重複上述第一及第二步驟。若上述迴歸式皆獲顯著支持，則中介效果即存在。

由表 4-3 可知，在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，於步驟 1 加入控制變數後，可解釋 2% 的變異量。之後，於步驟 2 加入四個多元化屬性，包括性別、年齡、種族與性取向多元化，則可解釋 5% 的變異量( $p < .05$ )，增加 3% 的解釋變異量，達顯著水準，代表此四個多元化屬性對組織人才吸引力的變異解釋力是有意義的。其中，性別多元化、種族多元化、性取向多元化與組織人才吸引力皆呈顯著正相關( $\beta = .21, .16, .17, p < .01$ )。因此，本研究之假設 1-1、1-3、1-4 皆得到支持。然而，年齡多元化與組織人才吸引力未達顯著水準( $\beta = .10, p > .05$ )。因此，本研究之假設 1-2 未獲支持。

表 4-3 依變數為組織人才吸引力之迴歸分析表

依變數	組織人才吸引力			
	步驟	步驟1	步驟2	步驟3
控制變數	性別	-.01	.00	.07*
	年齡	.03	.03	.02
	種族	.08	.08	.01
	教育程度	-.09	-.08	-.07*
	求職者身份	-.04	-.03	-.08*
	同性戀傾向	.08	.08	.00
	自變數	性別多元化		.21**
年齡多元化			.10	-.03
種族多元化			.16**	.00
性取向多元化			.17**	-.04
中介變數	合法知覺			.29**
	平等知覺			.25**
	學習知覺			.33**
	R <sup>2</sup>	.02	.05*	.55**
	ΔR <sup>2</sup>	-	.03	.50

\*p < .05; \*\*p < .01。

為進一步確認合法知覺、平等知覺與學習知覺之中介效果，須再檢視四個多元化屬性與中介變數之關係是否存在。由表 4-4 可知，在以合法知覺為依變數的迴歸式中，於步驟 1 加入控制變數後，可解釋 3% 的變異量 ( $p < .05$ )，達顯著水準。其中，合法知覺與種族 ( $\beta = .12, p < .05$ ) 為正相關，而與性別 ( $\beta = -.08, p < .05$ ) 呈現顯著負相關。之後，於步驟 2 加入四個多元化屬性為自變數，包括性別、年齡、種族與性取向多元化，則可解釋 8% 的變異量 ( $p < .01$ )，增加 5% 的解釋變異量，達顯著水準，代表此四種多元屬性對合法知覺的變異解釋力是有意義的。其中，性別多元化、年齡多元化及性取向多元化與合法知覺皆呈顯著正相關 ( $\beta = .27, .11, .12, p < .05$ )。同時，在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，合法知覺與組織人才吸引力呈顯著正相關 ( $\beta = .29, p < .01$ )，代表合法知覺能正向影響到組織人才吸引力。為能更確認中介效果之存在，本研究亦進行 Sobel test，分析結果顯示  $Z = 3.87, 2.09, 1.96 (p < .01)$ ，但由於在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，我們發現年齡多元化與組織人才吸引力並無直接關係，儘管年齡多元化與合法知覺呈現顯著正相關，中介效果依然不存在，因此，本研究假設 2-1、2-4 獲得支持，而假設 2-2 未獲支持。然而，種族多元化與合法知覺並無相關 ( $\beta = .05, p > .10$ )，違反 Baron 與 Kenny (1986) 之第二要件，即自變數須對中介變數有影響，因此，合法知覺之中介效果不存在，本研究之假設 2-3 未獲支持。

表 4-4 依變數為合法知覺之迴歸分析表

依變數	合法知覺		
	步驟1	步驟2	
控制變數	性別	-.09*	-.08
	年齡	.01	.01
	種族	.12*	.12*
	教育程度	-.03	-.02
	求職者身份	.06	.05
	同性戀傾向	.05	.05
	自變數		
性別多元化		.27**	
年齡多元化		.11*	
種族多元化		.05	
性取向多元化		.12*	
R <sup>2</sup>	.03*	.08**	
ΔR <sup>2</sup>	-	.05	

\*p < .05; \*\*p < .01。

由表 4-5 可知，在以平等知覺為依變數的迴歸式中，於步驟 1 加入控制變數後，可解釋 3% 的變異量(p<.05)，達顯著水準。其中，平等知覺與同性戀傾向( $\beta = .09, p < .05$ )為正相關，而與性別( $\beta = -.10, p < .05$ )呈現顯著負相關。之後，於步驟 2 加入四項自變數，則可解釋 12% 的變異量(p<.01)，增加 9% 的解釋變異量，達顯著水準，代表此四個多元化屬性對平等知覺的變異解釋力是有意義的。其中，性別多元化及性取向多元化皆與平等知覺皆呈顯著正相關( $\beta = .30, .29, p < .01$ )。同時，在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，平等知覺與組織人才吸引力呈顯著正相關( $\beta = .25, p < .01$ )，代表平等知覺能正向影響到組織人才吸引力。為能更確認中介效果之存在，本研究亦進行 Sobel test，分析結果顯示  $Z = 3.74, 3.63 (p < .01)$ ，因此，本研究假設 3-1 與 3-4 獲得支持。然而，平等知覺與年齡多元化、種族多元化並無相關( $\beta = .08, 0.10, p > .10$ )，違反 Baron 與 Kenny (1986) 之第二要件，即自變數須對中介變數有影響，因此，平等知覺之中介效果在年齡多元化、種族多元化與組織人才吸引力之關係並不存在，本研究之假設 3-2 與 3-3 未獲支持。

表 4-5 依變數為平等知覺之迴歸分析表

	依變數	平等知覺	
	步驟	步驟1	步驟2
控制變數	性別	-.10*	-.08*
	年齡	.01	.01
	種族	.05	.06
	教育程度	-.06	-.04
	求職者身份	.04	.06
	同性戀傾向	.09*	.09*
	性別多元化		.30**
自變數	年齡多元化		.08
	種族多元化		.10
	性取向多元化		.29**
	R <sup>2</sup>	.03*	.12**
	ΔR <sup>2</sup>	-	.9

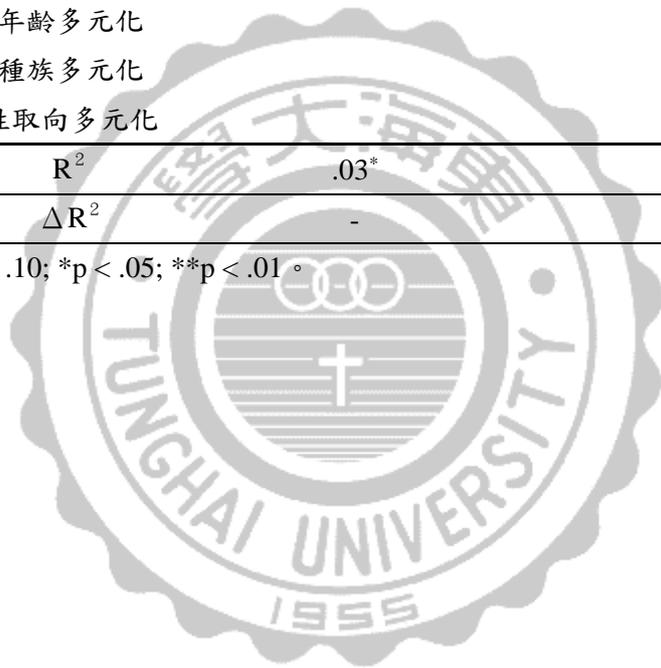
\*p < .05; \*\*p < .01。

由表 4-6 可知，在以學習知覺為依變數的迴歸式中，於步驟 1 加入控制變數後，可解釋 3% 的變異量(p<.05)，達顯著水準。其中，學習知覺與同性戀傾向(β=.12, p<.01) 與為正相關。之後，於步驟 2 加入四項自變數，則可解釋 12% 的變異量(p<.01)，增加 9% 的解釋變異量，達顯著水準，代表此四個多元化屬性對學習知覺的變異解釋力是有意義的。其中，性別多元化、年齡多元化、種族多元化及性取向多元化皆與學習知覺呈顯著正相關(β=.28, .25, .37, .33, p<.01)。同時，在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，學習知覺與組織人才吸引力呈顯著正相關(β=.33, p<.01)，代表學習知覺能正向影響到組織人才吸引力。為能更確認中介效果之存在，本研究亦進行 Sobel test，分析結果顯示 Z=4.38、4.04、5.20、5.10 (p<.01)，但由於在以組織人才吸引力為依變數的迴歸式中，我們發現年齡多元化與組織人才吸引力並無直接關係，儘管年齡多元化與學習知覺呈現顯著正相關，中介效果依然不存在，因此，本研究假設 4-1、4-3、4-4 獲得支持，而假設 4-2 未獲支持。

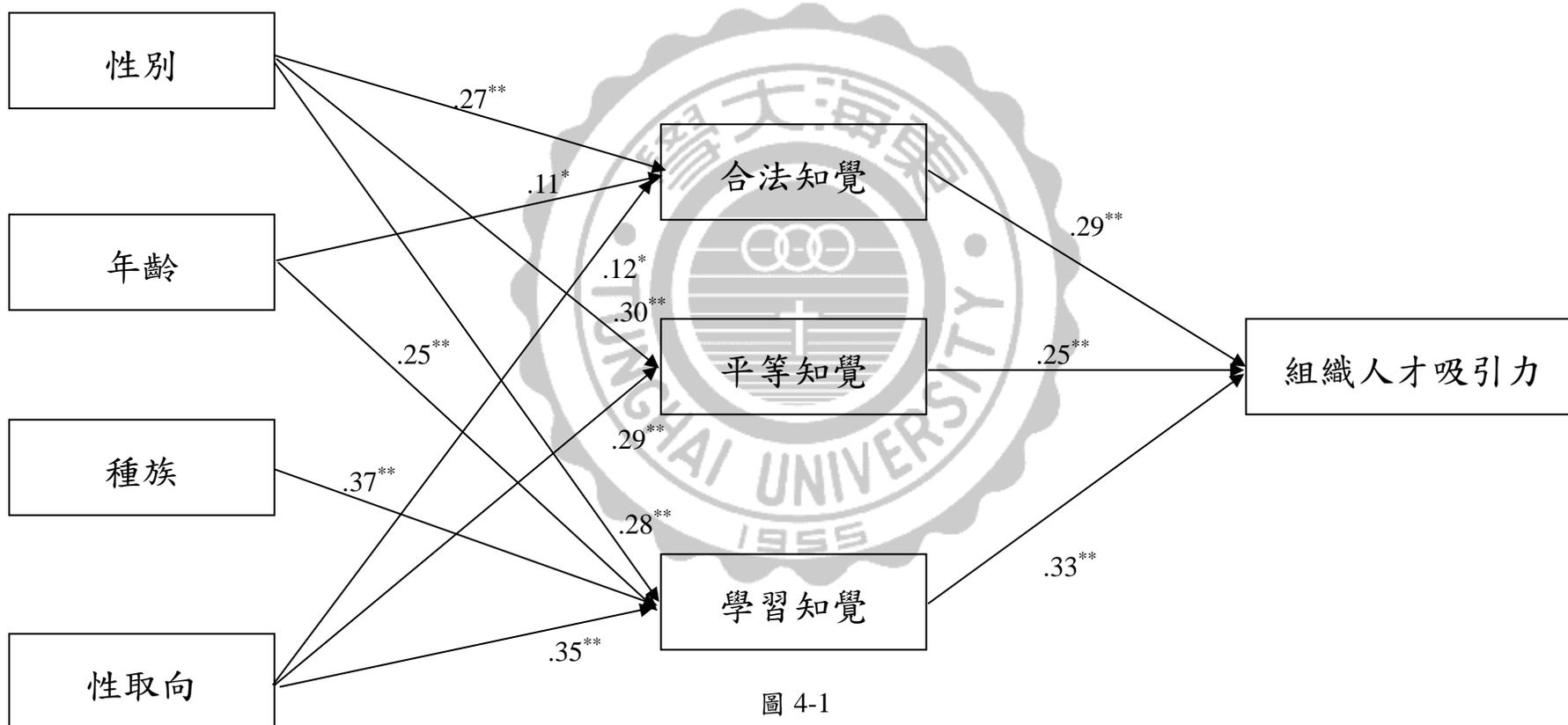
表 4-6 依變數為學習知覺之迴歸分析表

	依變數	學習知覺	
	步驟	步驟1	步驟2
控制變數	性別	-.08	-.07
	年齡	.01	.01
	種族	.04	.04
	教育程度	-.02	-.01
	求職者身份	.03	.05
	同性戀傾向	.12**	.12*
	性別多元化		.28**
自變數	年齡多元化		.25**
	種族多元化		.37**
	性取向多元化		.35**
	R <sup>2</sup>	.03*	.12**
	ΔR <sup>2</sup>	-	.09

+p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01。



本研究將研究假設成立與否整理成下圖 4-1：



本研究將研究假設成立與否整理成下表 4-7：

表 4-7 假設驗證表

假設	成立與否
假設 1-1：性別多元化與組織人才吸引力呈正相關。	成立
假設 1-2：年齡多元化與組織人才吸引力呈正相關。	不成立
假設 1-3：種族多元化與組織人才吸引力呈正相關。	成立
假設 1-4：性取向多元化與組織人才吸引力呈正相關。	成立
假設 2-1：合法知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。	成立
假設 2-2：合法知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。	不成立
假設 2-3：合法知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。	不成立
假設 2-4：合法知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。	成立
假設 3-1：平等知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。	成立
假設 3-2：平等知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。	不成立
假設 3-3：平等知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。	不成立
假設 3-4：平等知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。	成立
假設 4-1：學習知覺會中介性別多元化與組織人才吸引力之關係。	成立
假設 4-2：學習知覺會中介年齡多元化與組織人才吸引力之關係。	不成立
假設 4-3：學習知覺會中介種族多元化與組織人才吸引力之關係。	成立
假設 4-4：學習知覺會中介性取向多元化與組織人才吸引力之關係。	成立

## 第五章 結論與建議

本章一共分為四節，第一節為研究討論，主要解釋本研究所得結果於理論上之意涵；第二節為實務建議，針對本研究所得之結果，為希望做招募之企業提出具體的實務建議；第三節為研究限制，說明本研究之缺失與可供改進之處。第四節為未來研究方向，即針對本研究之結果提出未來研究可再發展或是深入之方向。

### 第一節 研究討論

本研究之目的主要是為了瞭解勞動力多元化與組織人才吸引力之關係，並探討兩者關係之中介歷程。為確認勞動力多元化中各個屬性與組織人才吸引力之關係，本研究採用實驗設計法，設立虛擬公司及職缺，將可能會影響潛在求職者態度及知覺之因素予以排除之。本研究之勞動力多元化共有四個屬性，分別為性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化，研究結果發現，這四個多元化皆會對組織人才吸引力產生直接且正向的影響。此外，四種多元化亦會分別透過求職者的合法知覺、平等知覺和學習知覺，間接地提高組織人才吸引力。

#### 一、勞動力多元化對組織人才吸引力的直接影響

本研究發現，性別多元化、種族多元化與性取向多元化對組織人才吸引力有直接且正向之影響，亦即當組織在招募時釋出性別多元化、種族多元化與性取向多元化之訊息時，能有效地提高求職者對組織之吸引力。不同於過去研究以一般性的多元化為主軸，本研究提出各多元化屬性，個別探究不同類型的多元化對於求職者之影響。對於求職者而言，勞動力多元化應是多樣貌的，僅以一般性多元化代稱之，難以區隔出各多元化屬性之獨特性。而為能更確認各多元化屬性之影響力，本研究提出較為明確且顯著之屬性，特別是可看出且清楚察覺到的多元化屬性，因為這是求職者可以直接觀察到的，且較容易在招募過程中注意到的。與過去研究結果一致的，求職者對各項多元化屬性有不同程度的影響(Williams et al., 2008)，因此，組織在進行招募活動時，適度地釋出多元化

的招募訊息，更能有助於求職者了解該組織之特性，進而得以判定自己是否會被組織給吸引住。

然而，相較於上述三種屬性，年齡多元化對於組織人才吸引力之影響則沒有顯著的影響，表示當求職者看到招募文宣上標註“我們重視的是年齡多元化”、“年齡不拘，我們歡迎各年齡層人士加入”此類對於包容年齡多元化的標語時，亦不會對組織人才吸引力有影響。本研究認為這可能是因為所設定的職業別為金融理財專員，屬於一般常見的基本入門工作，所以較難引發求職者在年齡多元化上的認同。儘管在年齡多元化之操弄是成功的，對求職者而言，這種入門工作仍難以誘發求職者產生直接且正向的態度。

### 一、合法知覺的中介效果

Kossek 等(2005)以 Ely 與 Thomas (2001)之多元化觀點為基礎，主張勞動多元化可引發求職者合法、平等與學習知覺。因此，本研究延伸此論點，從合法、平等及學習面向來檢視勞動力多元化與組織人才吸引力之中介歷程。經由迴歸分析，驗證了合法知覺、平等知覺及學習知覺，三項知覺於勞動力多元化和組織人才吸引力之間具有中介效果。

本研究結果顯示，性別多元化、年齡多元化與性取向多元化將會透過合法知覺，間接地對組織人才吸引力產生正向的影響。從合法知覺來看，當組織於招募文宣上的人力資源政策，宣導將會恪守法律，遵守勞動力多元化之相關法律，按照比例雇用更多不同屬性之員工，進行徵選、雇用及訓練時也都將會按照基本程序來保障員工，這些作為都將在求職者心中認為這是一間遵守法律的公司，並引發合法知覺。

而在本研究情境中，求職者會有這樣的訊號效果可能是因為台灣的法律環境，比較接觸到的即是《性別工作平等法》，有明文規定不得剝奪特定族群之工作權利，例如性別工作平等法第二章第 7 條提及，雇主對求職者或受僱者之招募、甄試、進用、分發、配置、考績或昇遷等，不得因性別或性傾向而有差別待遇。同時，《性別工作平等法》，原名為《兩性工作平等法》，台灣 2002 年 1 月 16 日制定公布，但如今這個社會，性別已不再侷限為兩種，為了不只保障兩性，後於 2008 年 1 月 16 日修正更名為《性別工作平等法》，將原本法條中的禁止職場性別歧視之規範，擴大涵蓋禁止歧視不同之性傾向。可見台灣法

律對於 LGBT 族群有一定的重視。因此，當求職者看到組織對於性別、年齡及性取向是包容且重視的，愈容易將這樣的多元化訊息連結到法律的相關規定，認同組織做法是符合法令要求的，因而對組織產生這是間守法的公司，進而對組織引發好感，被組織給吸引住。

然而，年齡與種族多元化無法引發求職者的合法知覺，也可能是因為台灣的法律環境，上述提到台灣人比較常接觸到的工作法規都與性別相關，在媒體方面也較常報導這方面的新聞，國人就容易放大檢視對於性別的法令。相對地，平常較少接收到有關企業違反年齡或是種族法令的相關報導。因此，對於年齡與種族的法令就會少一點重視，導致無法引發合法知覺。

## 二、平等知覺的中介效果

本研究結果顯示，性別多元化與性取向多元化將會透過平等知覺，間接地對組織人才吸引力產生正向的影響。就平等知覺來看，當組織在招募文宣上的求職條件限制中，標示性別不拘與性取向不拘，將間接在求職者心中釋放一個訊號，認為這是一間接納所有屬性、並將所有員工都一視同仁的公司，並引發求職者的平等知覺。

性別多元化屬於看得見的，在台灣也屬於比較普遍也較常提及的多元化。由於性別平等是自由民主社會的重要指標之一，而台灣亦屬於高度民主的國家，所以國人對於性別的平等也相當重視。所以本研究認為，當組織提及對於性別的重視，不免使求職者對組織產生平等知覺。相較於其他三個屬性，性取向多元化屬於看不見且深層的多元化，是較難被觸及到的。Casper 於 2013 的研究結果發現，求職者更願意為與自己價值觀相同或是相近的公司工作，顯示有時候看不見的深層因素，例如價值觀、態度或是性取向，將比看得見在外在因素，更能提高求職者對組織的正向態度。本研究之性取向多元化，透過平等知覺的中介歷程間接地影響組織人才吸引力，符合 Casper (2013) 的論點，不僅引發求職者的平等知覺，亦增加了組織人才吸引力。此發現深化勞動力多元化之訊息效果，對於求職者而言，即便是難以觀察到的深層多元化屬性，仍是有深入了解的必要，組織更應該要注意深層多元化屬性之釋出，因為組織可能會在有意或無意之間釋出深層多元化之招募訊息，而讓求職者對組織有不同的解讀，因而引發預期外之看法與態

度。

本研究問卷的受測者平均年齡為 23.23 歲，這樣的平均年齡，在未來的五年內將會是剛踏入社會的新鮮人或者是轉換工作跑道的階段。本研究認為，年齡多元化無法引發求職者的平等知覺可能與受測者的平均年齡有關，因為在目前的环境，並沒有對於年齡有太多的限制，23 至 30 歲甚至是企業欲招募的目標。由於本研究之研究樣本大多數為未來五年內將會尋找工作的學生，對於年齡歧視的感受程度不高，因此年齡多元化較難引發求職者的平等知覺。

雖然台灣並不是一個單一民族的國家，也是由本省、外省或是原住民組成的，但相較於西方，例如美國的白人及黑人，台灣的種族多元化單純許多。美國的少數民族可能要積極的去爭取自己的基本權利。但近幾年的台灣企業已經鮮少發生因為種族不同而產生不公平對待，對於不同的種族也不會有太多歧視產生，也因為這樣的環境，求職者看到組織對於種族多元化是重視且包容的，可能已經將他認為是常理，並沒有覺得太特別，故種族多元化無法引發求職者的平等知覺。

### 三、學習知覺的中介效果

本研究結果顯示，性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化，都將透過學習知覺，間接地對組織人才吸引力產生正向的影響。就學習知覺來看，當一間組織的異質性越高，每個人擁有不同的技能、不同的經驗及不同的觀點(Ely & Thomas, 2001)，組織內部員工的高異質性，可以提供給企業更多創新思維。同 Ely 與 Thomas (2001)之多元化的整合及學習觀點一致，本研究發現，當求職者了解到企業內部員工相當多元，進入公司可以接觸到更多樣的員工，學習更多經驗並幫助自我成長，將會意識到這是一間創新且具有學習力的公司，並引發學習知覺。組織藉由釋出性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化等多樣的招募訊息，可以使求職者意識到組織成員來自四面八方，若自己能加入組織，將能有多面向的學習與發展。因為組織成員有不同性別、不同年齡層或是不同國籍，其各自的背景、環境及經驗，使他們擁有多元的觀點及技能，經由交流與學習，不僅能整合成新的觀點，更有助於決策與解決問題能力的

提升，而這些都是組織潛在的寶貴資源。對於求職者而言，這樣的多元化環境能使其覺察到這是間有濃厚學習資源且創新的組織，若能加入組織將有助於自身的學習，因此會被組織給吸引住。學習知覺是本研究唯一一項可將四個勞動力多元化屬性，透過中介歷程，間接地影響組織人才吸引力之中介變數，說明不管甚麼樣的多元化屬性，因為彼此之間的文化背景都有差異，經由互相整合，都可以將組織打造成具有創新性與學習力的工作環境。

雖然年齡多元化可以引發求職者的學習知覺，但由於本研究結果發現，組織內的年齡層分布多元並不會提高組織的人才吸引力，即中介效果不存在。不同年齡層的員工或許可以交流或是學到不同的知識，但並不見得願意去接納。年輕一輩的可能希望在工作上有更創新的想法，發展出新的思維；較年長的員工可能會想要依循傳統的作法，在行事方面較為保守。雙方都抱持自己看法的情況下，可能就無法打造完善的職場學習環境。

## 第二節 實務建議

勞動力多元化使組織成員的異質性提高，員工的異質性高能夠提高組織的創新程度，在決策及解決問題事能更有效率且不同於他人。在變化多端的全球市場，招募及僱用多元化的員工已經是每個組織必經之路。根據本研究分析結果發現，組織內部的勞動力多元化能夠正向的影響組織人才吸引力，不同屬性的多元化也透過訊號效果引發求職者的合法、平等及學習知覺，吸引到求職者的目光。企業在作招募活動時可以加強此類訊號的釋放，提高組織人才吸引力，吸引到更多求職者及提高求職意圖，之後再加以遴選，選出適合的人才，以達到招募成效。

本研究之發現，可提供組織在做多元化的勞動力招募時做參考。若組織希望透過招募提高勞動力多元化的程度，本研究建議組織可以採用目標招募(targeted recruitment)策略。在執行此策略之前，組織可以先了解希望吸引甚麼樣類別的潛在求職者，針對不同的多元化，可以強調不同的資訊，如果想增加性別的多元程度，可以強調一切招募流程

都遵守《性別工作平等法》；亦可以發展反歧視政策，保障弱勢族群或是標註對於性別及 LGBT 友善標語。本研究透過實驗設計，將人力資源政策及職缺說明設立於紙本的招募文宣上來傳達給求職者，徵才及招募廣告只是其中一個管道，本研究不建議組織只以一個管道釋放這些多元訊號，組織可將這些資訊更廣泛地建立在企業的官方網站或是企業社會責任報告書中，讓潛在求職者可以有更多管道接觸到這些訊息，甚至建立成企業文化，但都須注意敏感的語句，避免釋放錯誤的訊號給潛在求職者。

經由招募可以將組織的多元化提高，但企業也因此需要更完善的多元管理機制，因為異質性高的員工，相互之間可能還是存在著偏見與歧視，例如男性認為女性只適合做文書處理的業務、老一輩認為年輕一輩的抗壓性太低而不適任等等，導致彼此對立、彼此衝突。透過勞動力多元化的訊號效果進行招募可以使組織進步，但相對地，組織若沒有妥善的管理，將無法達到預期的成效。

### 第三節 研究限制

本研究限制如下：

第一，本研究採用實驗法，能確保自變數與依變數之來源不同，且因果關係是前後有差異的，但由求職者自評填答的中介變數與依變數，仍可能引發共同方法偏誤之疑慮，造成中介變數與依變數間的關聯性產生高估的可能性，進而影響研究結果之解讀。本研究以 Harmon's 單一因素分析檢視中介變數與依變數，並未發現有單一因素解釋變異過高之情形，且各變數皆歸屬於不同因素，因此，本研究之相同方法偏誤之疑慮應不致於影響研究結果之解讀。此外，中介變數與依變數之因果關係應不會有倒果為因之情形發生，本研究依據過去理論之說法，將求職者內在心理歷程，即知覺到組織是守法的、平等的與值得學習的，推展至因著這些知覺與感受而對組織產生正面的評價與看法，此關係應屬合理。因此，本研究之中介變數與依變數之因果關係不應是相反的。

第二，本研究將勞動力多元屬性分為四種，分別為性別、年齡、種族與性取向，而為能控制個人屬性之影響，必須由求職者自行填寫。其中，性別、年齡及種族皆可讓受

試者自行填寫或是勾選，可以較簡單的定義及衡量。唯獨性取向為了不影響問卷作答，而無法直接詢問。儘管台灣的社會環境已比昔日開放許多，仍不及西方國家。雖然本研究參考了 Abben (2015) 之研究的性取向量表，可以了解到受測者的同性戀傾向程度，但依然無法取得明確的樣本。

第三、本研究透過實驗設計法，設立虛擬公司及職缺，擬定的職缺為的「金融理財專員」，儘管於問句指導語中已經說明「無論您畢業於哪個科系，皆有機會接觸金融業」，使研究參與者進入求職情境，但可能還是會因為個人偏好、價值觀的不同，導致實驗結果產生偏誤。同時，因為研究者本身就讀管理(商)學院的關係，接觸到的受試者大多為相同領域的學生，故將職缺類別設定為商管學院較可能接觸到的金融業，儘管測驗結果顯示受測樣本大多為管理(商)學院學生，但依然有其他學院的樣本，不同學院的學生在求職過程中關注的重點可能都不相同，因此本研究擬定之「金融理財專員」也可能無法獲得其他學院學生的喜好，影響到組織人才吸引力的受測結果。故建議未來研究可以選擇接受度普遍較高的職業，消弭不同科系背景的限制。

#### 第四節 未來研究方向

本研究僅就性別多元化、年齡多元化、種族多元化與性取向多元化對組織人才吸引力的影響進行探討，但多元化屬性不僅僅只有這四項，本研究建議未來研究者在資源許可的情況下，可以嘗試加入其他多元化屬性，例如：國籍多元化和宗教多元化。相較於其他多元化，國籍多元化或宗教多元化是否會亦會引發求職者的合法知覺、平等知覺與學習知覺，而有助於組織人才吸引力之提升。或者，不同類型的多元化會引發其他的知覺，而不僅限於本研究所提出的這三種知覺。例如：性取向多元化可能會引發道德感，特別是反對同性戀的求職者，可能會因為組織釋出性取向多元化之訊息，而認為組織是道德淪喪的，而降低組織人才吸引力。

本研究發現，求職者會接收到組織所釋出的勞動力多元化訊息，進而引發合法知覺、平等知覺與學習知覺而評斷組織對於自己的吸引力，顯示勞動力多元化具有一定程

度的訊號效果。然而，勞動力多元化是否會因為不同屬性的訴求而讓求職者在內心產生不同的認知或情感歷程？這點仍是值得再深入檢視。例如：組織所釋出的種族多元化訊息可能會引發求職者的團隊導向思維，因為未來工作可能要與不同種族的成員共組團隊，而強化對團隊的認同。此外，求職者是否會因為個人特性的差異，而對不同的多元化屬性有不同的解讀呢？例如：具有團隊導向特質的求職者，愈容易被種族多元化的組織給吸引住，因為種族多元化會讓求職者解讀這是需要與外國籍同仁團隊合作的；相對地，傾向個人單兵作戰的求職者，在面對種族多元化時，可能會因為不想與外國籍同仁合作，而愈不會被組織給吸引。

本研究亦建議未來學者在進行企業社會責任研究時，能將勞動力多元化納入。多數企業社會責任之實證研究都以環境有關的綠色議題為主軸，甚少討論勞動力多元化之議題。未來研究從企業社會責任的觀點來看勞動力多元化，亦即在探討企業社會責任可能產生的招募成效時，可將環境管理、慈善活動與勞動力多元化一併檢視，以確認不同類型的企業社會責任是否會引發求職者不同的心理歷程與對訊號的解讀。

## 參考文獻

### 一、中文部分

徐瑋伶, 鄭伯璫, & 黃敏萍. (2002). 華人企業領導人的員工歸類與管理行為. *本土心理學研究*, (18), 51-94.

鍾燕宜, 紀乃文, & 陳景元. (2008). 銷售工作價值觀量表之發展與評量. *臺大管理論叢*, 19(1), 51-81.

### 二、英文部分

Abben, D. R. (2015). Web-Based Recruitment: Strategies for Attracting LGBT Employees.

Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organisational Behaviour*. ( 2nd ed.) Boston : PWS-Kent Publishing Company.

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16(2), 219-237.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Avery, D. R., & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59(1), 157-187.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of Applied*

*psychology*, 83(3), 377-391.

Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. (1996). Green career choices: The influence of ecological stance on recruiting. *Journal of Business and Psychology*, 10(4), 445-458.

Behrend, T. S., Baker, B. A., & Thompson, L. F. (2009). Effects of pro-environmental recruiting messages: The role of organizational reputation. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 341-350.

Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.

Carter, N. M., & Silva, C. (2010). *Pipeline's broken promise*. New York: Catalyst.

Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep- and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.

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), 928-944.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847.

- Cromheecke, S., Van Hoye, G., & Lievens, F. (2013). Changing things up in recruitment: Effects of a 'strange' recruitment medium on applicant pool quantity and quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 410-416.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Ersoy, I., & Aksehirli, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 507-518.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37, 421-428.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (1995). *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
- Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource*

- Management*, 43(4), 409-424.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Kinsella, K. & He, W. (2009). *International Population Reports, p95/09-1. An Aging World: 2008*, US Government Printing Office, Washington, DC.
- Konrad, J., & Dubois, E. (1992). Bayesian estimation of motion vector fields. *IEEE Transactions on Pattern Analysis & Machine Intelligence*, (9), 910-927.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity. *Handbook of Workplace Diversity*, 53-74.
- Kraichy, D., & Chapman, D. S. (2014). Tailoring web-based recruiting messages: Individual differences in the persuasiveness of affective and cognitive messages. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 253-268.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person–organisation fit perspective. *Applied Psychology*, 50(1), 30-51.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement: A Report to Government*. London: Department for Business,

Innovation and Skills.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.

McCuiston, V. E., Ross Wooldridge, B., & Pierce, C. K. (2004). Leading the diverse workforce: Profit, prospects and progress. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 73-92.

McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (1999). Cooperation and conflict as manifestations of coordination in small groups. *Polish Psychological Bulletin*, 30(1), 1-14.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.

Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In *Communication and Persuasion* (pp. 1-24). Springer, New York, NY.

Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.

Rynes, S. L. (1989). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new

- research directions.. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> ed), 399-444.
- Rynes, S. L., & Miller, H. E. (1983). Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 147-154.
- Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85.
- Sullivan, L.(2004). Sexual orientation – The last ‘acceptable’ bias. *Canadian HR Reporter*, 9-11.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
- 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.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., & Wang, R. T. (2014). Modeling job pursuit intention: Moderating mechanisms of socio-environmental consciousness. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 287-298.
- Tsui, A. S., Xin, K. R., & Egan, T. D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. In S. E. Lackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work*

*Teams*, 97-129.

Tziner, A., & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts?. *Journal of Applied Psychology*, 70(1), 85-93.

Wang, P., & Schwarz, J. L. (2010). Stock price reactions to GLBT nondiscrimination policies. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 195-216.

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.

Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295-308.

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.

Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.

## 附錄一

正式施測問卷：

敬愛的填答者，您好：

感謝您百忙中撥冗協助填答本問卷。這是一份學術研究問卷，目的為想要了解**求職者對於企業釋出招募訊息的看法**，為使本研究能反映實際情況，懇請不吝借重您的經驗與知識，提供寶貴意見。**本問卷以不記名方式進行填答，所有填答資料僅供學術研究之用絕不對外公開**，請您以個人之實際情況放心填答。為了感謝您的協助與支持，在您完成此份問卷之後，我們將**隨機抽取完整填答者，贈送禮品(1000元現金5位以及兩張電影票10組)**，以答謝我們對您的感謝。

敬祝身體健康、順心如意

東海大學企管系研究所

指導教授：黃櫻美博士

研究生：謝宏杰敬上

### ※個人基本資料

1. 性別：男女
2. 年齡：\_\_\_\_\_歲
3. 種族：本省人(閩南與客家) 外省人原住民外國籍人士
4. 教育程度：高中(職)大學(專) 研究所以上
5. 就讀學院：文學院法學院 社會科學院 管理(商)學院 理學院  
工學院 其他\_\_\_\_\_
6. 未來一年是否有打算(另)找正職工作？無 有
7. 求職者身份：第一次求職(至今未有任何全職工作，即將要畢業的社會新鮮人)  
待業中(之前有全職工作，但目前暫無工作)  
轉職者(目前有全職工作，但想另尋新工作)
8. 全職工作經驗：無 有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
9. 兼職工作經驗：無 有，共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
10. 目前是否有全職的工作：無有，在目前的公司已待\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
11. 連絡方式(電話或 email 皆可，僅做中獎通知使用，絕不外洩)：

### ◎情境說明與填答步驟：

請試想您目前正積極尋找一份工作(或是下一份工作)，正處於求職、應徵階段，因此相當重視所有求職相關資訊。無論您畢業於哪個科系，皆有機會接觸金融業，以下為 U-Bank 的招募網站，提供有關公司簡介、人力資源政策與公告職缺之資訊。接下來，請您以求職者(初次尋找工作或轉職)的身份，閱讀這些工作與公司之招募資訊，依您個人的

真實感受來回答下列的問題。

## ◎ 公司簡介與招募職缺說明

### 公司簡介

U-Bank 是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。展望未來，U-Bank 除持續秉持誠信、穩健、服務、關懷」之經營理念，並透過注重風險、客戶導向與目標管理等優質管理模式，提供客戶完善之專業金融服務，為股東創造最大利潤及善盡社會責任。

歡迎加入 Join us

【金融理財專員】

### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

### 薪資福利

1. 工作待遇：面議
2. 福利：勞健保、三節獎金

### 條件要求

1. 性別：女性尤佳
2. 年齡：24~30 歲
3. 學歷：大學以上
4. 本國籍人士可優先安排面試

## ◎ 公司簡介與招募職缺說明

### 公司簡介

U-Bank 是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。展望未來，U-Bank 除持續秉持誠信、穩健、服務、關懷」之經營理念，並透過注重風險、客戶導向與目標管理等優質管理模式，提供客戶完善之專業金融服務，為股東創造最大利潤及善盡社會責任。

### 我們重視的是.....性別多元化

為保障男女工作權之平等，消除工作上的性別歧視，促進兩性地位實質平等之精神，U-Bank 在人員的選訓用留各方面遵守性別工作平等法，除避免職場性別刻板印象所造成的職場歧視，更致力於打造男女平等的多元友善職場。

歡迎加入 Join us

【金融理財專員】

### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

### 薪資福利

1. 工作待遇：面議
2. 福利：勞健保、三節獎金

### 條件要求

1. 性別：男女不拘，我們歡迎男女共同加入
2. 年齡：24~40 歲尤佳
3. 學歷：大學以上
4. 本國籍人士可優先安排面試

## ◎ 公司簡介與招募職缺說明

### 公司簡介

U-Bank 是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。展望未來，U-Bank 除持續秉持「誠信、穩健、服務、關懷」之經營理念，並透過注重風險、客戶導向與目標管理等優質管理模式，提供客戶完善之專業金融服務，為股東創造最大利潤及善盡社會責任。

### 我們重視的是.....年齡多元化

U-Bank 所有職缺皆**沒有年齡限制**，藉由提供給每位求職者平等的工作機會，致力打造各年齡層能普及交流之多元化職場，以促成各世代之交流，達到終身學習的目的。U-Bank 歡迎各年齡人士加入，以促進跨界學習之氛圍。

歡迎加入 Join us

【金融理財專員】

#### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

#### 薪資福利

1. 工作待遇：面議
2. 福利：勞健保、三節獎金

#### 條件要求

1. 性別：女性尤佳
2. 年齡：年齡不拘，我們歡迎各年齡層人士加入
3. 學歷：大學以上
4. 本國籍人士可優先安排面試

## ◎ 公司簡介與招募職缺說明

### 公司簡介

U-Bank 是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。展望未來，U-Bank 除持續秉持「誠信、穩健、服務、關懷」之經營理念，並透過注重風險、客戶導向與目標管理等優質管理模式，提供客戶完善之專業金融服務，為股東創造最大利潤及善盡社會責任。

### 我們重視的是.....種族多元化

全球化的時代已到來，U-Bank 歡迎不同國籍、膚色與種族之人士，透過多元化觀點的交流與互動，所有員工都能了解如何包容與接納不同文化差異的重要性，更能從中吸納到與自己不一樣的觀點與經驗，共同打造具有創新性與學習力的工作環境。

歡迎加入 Join us

【金融理財專員】

### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

### 薪資福利

1. 工作待遇：面議
2. 福利：勞健保、三節獎金

### 條件要求

1. 性別：女性尤佳
2. 年齡：24~30 歲
3. 學歷：大學以上
4. 國籍：國籍不拘，我們歡迎中外人士加入

## ◎ 公司簡介與招募職缺說明

### 公司簡介

U-Bank 是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。展望未來，U-Bank 除持續秉持「誠信、穩健、服務、關懷」之經營理念，並透過注重風險、客戶導向與目標管理等優質管理模式，提供客戶完善之專業金融服務，為股東創造最大利潤及善盡社會責任。

### 我們重視的是.....性傾向多元化

U-Bank 支持多元成家，不管你喜歡的是同性或異性，每位員工都享有公開性傾向的權利，無須隱藏。U-Bank 是一個能包容異己的彩虹家庭，在這裡，每位員工都能盡情展現自我，我們相信，不管你是同性戀、異性戀或雙性戀，都能在 U-Bank 中找到多元成家的價值所在。

歡迎加入 Join us

【金融理財專員】

### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

### 薪資福利

1. 工作待遇：面議
2. 福利：勞健保、三節獎金

※本公司支持多元成家，同性伴侶享有同等福利

### 條件要求

1. 性別：女性尤佳
2. 年齡：24~30 歲
3. 學歷：大學以上
4. 本國籍人士可優先安排面試

**【第一部分】**請您依照人力資源政策及職缺說明所提供之資訊，並在 1-6 的數字方格中勾選一個數字，以代表您的同意程度。

我認為 U-Bank 是...	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
1. 尊重性別多元化的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
2. 尊重年齡多元化的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
3. 尊重種族多元化的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
4. 尊重性取向多元化的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

**【第二部分】**在閱讀完上述資訊後，請您就下列陳述，勾選您的同意程度。

看完人力資源政策及職缺說明後，我對 U-Bank 的看法是.....	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
1. 我認為這間公司在人資政策上是奉公守法的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
2. 我認為這間企業沒有做出違反人力法令的事。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
3. 我認為這間公司很遵守人力相關的法紀。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
4. 這間公司是按照法律規定在招聘員工的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
5. 假如我在這間公司工作的話，我的工作權是受到法律保障。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
6. 我認為這間公司會鑽法律漏洞，違反人力相關法律規定。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
7. 我認為這是一間對所有員工都一視同仁的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
8. 我認為這間公司是公平對待所有員工。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
9. 我認為我在這間公司裡工作不會受到歧視。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
10. 我認為這間公司的員工都是平等的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
11. 我認為這間公司的求職者都有被公平雇用的機會。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
12. 我認為這間公司對待求職者是有差別待遇。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
13. 我認為在這間公司裡工作能從多樣化背景的同事身上學到我以前不知道的學問。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
14. 我認為這間公司內有多樣化的員工，能促發更多學習的機會。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
15. 假如我在這間公司工作，這裡多樣化的員工都將是我學習的對象。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
16. 在這間公司裡工作，我能從不同背景的員工身上學到更多面向的知識。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

看完人力資源政策及職缺說明後，我對 U-Bank 的看法是.....	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
17. 我認為這是間值得讓我在此學習的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
18. 我認為在這間公司工作是學不到東西的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
19. 對我而言，這是一間適合工作的好公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
20. 除非沒有其他選擇，否則我不會對這間公司有興趣。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
21. 這家公司很吸引我，讓我想去這間公司上班。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
22. 我想多了解這間公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
23. 這間公司的職缺非常吸引我。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
24. 我覺得這是間很吸引人的公司。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
25. 如果這間公司有職缺，我會前去應徵。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
26. 我希望能得到這間公司的面談機會。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
27. 如果我正在找工作，我會優先向這間公司應徵。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
28. 如果這間公司提供我工作機會，我會接受。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

<b>【第三部分】</b> 以下為對您個人的描述，請您依據直覺回答，勾選最合適的答案。						
	非常 不同意	相當 不同意	有點 不同意	有點 同意	相當 同意	非常 同意
1. 我的性取向無法代表我是誰。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
2. 我的性取向是自我認同中很重要的部份。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
3. 為了瞭解我這個人，你必須要知道我是同性戀或雙性戀社團的成員。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
4. 身為同性戀或雙性戀在我的生命當中是很重要的一部份。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
5. 我相信身為同性戀或雙性戀都是很重要的一部份的我。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
6. 我覺得在一家很重視員工性取向的公司是很重要的。	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>

本問卷已經結束，感謝您的作答。請確認是否有漏填的題項，完整作答才有抽獎的機會。再次感謝您。

## 附錄二

前測施測劇本：

### U-Bank

首頁 關於我們 人才招募 企業社會責任

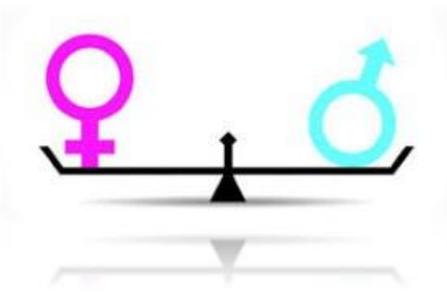


**關於我們**

U-Bank是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客。U-bank為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。U-Bank重視員工與合作夥伴關係，賦予信任與授權，展現合作的力量，發揮多元特性，兼容個人及團體的差異性，創造統合綜效、互補共贏的優質團隊。

### U-Bank

首頁 關於我們 人才招募 企業社會責任



U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，讓我們的員工「在尊重的環境中成長」，「在創新思維的環境中茁壯」，讓每一位員工明確了解他們的使命與方向。在這種企業文化之下，讓所有員工持續精進。

**本公司重視職場多元環境，尊重性別多元化**  
為保障性別工作權之平等，貫徹憲法，消除性別歧視，促進性別地位實質平等之精神，避免職場性別刻板印象，除了於招募徵才方面遵守**性別工作平等法**外，亦致力於打造兩性平等的多元友善職場。

### 應徵職缺：金融理財專員

#### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

#### 薪資福利

1. 工作待遇面議
2. 依勞基法規定享有健全員工保障(勞保、健保、勞退新制)

#### 條件要求

**性別不拘，本公司歡迎男女投入此工作之中**

接受身份：上班族、應屆畢業生

學歷要求：大學以上

# U-Bank

首頁

關於我們

人才招聘

企業社會責任



## 關於我們

U-Bank是全球銀行的領導品牌，在一百六十多個國家擁有約兩億的顧客。U-bank為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：消費金融與信用卡、企業金融與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。U-Bank重視員工與合作夥伴關係，賦予信任與授權，展現合作的力量，發揮多元特性，兼容個人及團體的差異性，創造統合綜效、互補共贏的優質團隊。

# U-Bank

首頁

關於我們

人才招聘

企業社會責任



U-Bank在用人方面實踐以人為本的新經營理念，讓我們的員工「在尊重的環境中成長」、「在創新思維的環境中茁壯」，讓每一位員工明確了解他們的使命與方向。在這種企業文化之下，讓所有員工持續精進。

### 本公司重視職場多元環境，尊重性取向多元化

尊重多元化的全體面向，推動兼容多元環境，積極採取平權行動、支持多元成家，重視多元性別，並提供一個安全、包容的環境，使每個員工都能在工作中盡情展現自己。為所有求職者提供平等的就業機會與推動內部員工的平等發展。

## 應徵職缺：金融理財專員

### 工作內容

1. 根據一般理財客戶需求及風險接受狀況，建議及銷售既有金融理財各項商品，以達成個人業務目標。
2. 執行各項理財專案或行銷活動，以達成銷售預定目標。

### 薪資福利

1. 工作待遇面議
2. 依勞基法規定享有健全員工保障(勞保、健保、勞退新制)

### 條件要求

**性向不拘，本公司支持多元成家，歡迎各種性傾向人士投入此工作**

接受身份：上班族、應屆畢業生

學歷要求：大學以上