

身份認同基準與企業資源對於千禧世代 求職意願之影響

THE IMPACT OF IDENTITY AWARENESS AND ENTERPRISE RESOURCES ON MILLENNIALS' WILLINGNESS TO SEEK JOBS

范凱棠*

龍華科技大學企業管理學系副教授
國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士候選人

蘇珊

龍華科技大學企業管理學系專案研究員

王俊傑

國立中興大學企業管理學系博士生

Kai-Tang Fan

*Associate Professor, Department of Business Administration,
Lunghwa University of Science and Technology
Ph.D. Candidate, Graduate Institute of Technology,
Innovation and Intellectual Property Management,
National Chengchi University*

Shan Su

*Project Research Fellow, Department of Business Administration,
Lunghwa University of Science and Technology*

Jyun-Jie Wang

*Ph.D. Student, Department of Business Administration,
National Chung Hsing University*

*通訊作者，地址：桃園市龜山區萬壽路一段 300 號，電話：(02)8209-32115 轉 6517
E-mail：ktfan021@gmail.com

摘要

相較於過去世代而言，千禧世代在想法與行為上有其獨特之處，如何吸引此世代求職者之應聘意願儼然成為現今企業求才之重要議題。回顧過往招募甄選研究多從企業角度之選才策略與人才辨識角度出發，鮮少由求職者之心理需求角度進行探究，準此，本研究根據社會認同理論與資源保存理論，以 102 位大四應屆畢業生為受試對象，透過實驗設計方式針對不同求職者可能關切之心理需求進行招聘資訊之情境設計，試圖檢視不同身份認同基準與企業資源對於千禧世代求職意願之可能影響。研究結果顯示，身份認同基準與企業資源規模對千禧世代求職意願具有重要影響效果，若千禧求職者可感受之未來可獲得資源越豐富，其求職意願也越高，否則求職者將僅能依據可反映其身份認同基準高低之求職資訊進行求職決策選擇。

關鍵字：身份認同基準、企業資源、千禧世代、求職意願、企業形象

ABSTRACT

The thinking and behavior of millennials are different from those of previous generations. Attracting the willingness of millennial job seekers has become a crucial topic in today's corporate recruitment. Most of the previous researches started from the perspective of the supply side, but this research believes that the demand side of applicants should be explored. To understand how identity awareness and enterprise resources affect the job seeker willingness of millennials, this research draws on social identity theory and resource conservation theory, using two companies of different sizes and their basic images as well as the applicant's external and internal motivations as the basis for the experimental design. The object of this research are senior graduates, using experimental situation and collecting questionnaires to analyze, and a total of 102 valid questionnaires were collected. The results of this study find that, if employers provide more comprehensive corporate resources, identity awareness is indeed no longer a factor that interferes with the job hunting of millennials. It is verified that small-scale enterprises can still use good corporate resources to attract them, and large-scale companies should also continue to maintain a good working environment and human resources to strive for opportunities to recruit talents.

Keywords: Identity Awareness, Enterprise Resources, Millennials, Job Seeker Willingness, Enterprise Image

壹、緒論

近年來人力資源發展流程與企業永續性相關議題日益增加，顯現組織逐漸重視以人為本之概念 (Vithana, Soobaroyen, & Ntim, 2021)，然企業需要不間斷之人力來源才能持續運營，因此維持人力充足為企業經營相當重要之課題 (Rahmadani, Schaufeli, Stouten, Zhang, & Zulkarnain, 2020)。現今企業之經營，除需瞭解消費者需求外，更需與消費者共同創造價值，使彼此間角色更加多元 (Priem, Wenzel, & Koch, 2018)，因此，建立價值過程是企業樹立形象與吸引求職者之重要因素 (Chi, Yeh, & Guo, 2018)。過去研究指出，為避免因人力不足而影響企業發展，組織會在招聘資訊中盡可能地詳細說明其職務內容，並附上完善薪酬、福利等相關條件，試圖吸引求職者目光，藉以招募更多人員應聘 (Tato-Jiménez, Buenadicha-Mateos, & González-López, 2019)。

而伴隨著時代演進，千禧世代 (1980 年代後) 將是未來人力結構主力，由於其經歷、出生背景及生活環境等，皆與 X 世代 (1980 年代前) 截然不同 (Singh, Verma, & Chaurasia, 2020)，世代交替同時也衍生出因觀念不同而產生之問題，透過世代理論說明，人們因身處同一社會並經歷共同歷史進程，在生活經驗與反應上相似，促使某一大群體異於其他群體 (Mannheim, 1927)，使得千禧世代對於價值觀、態度、思維、行為與期望比起過去世代更加多變，致使雇主難以預測與觀察，因此唯有設計更具吸引力的制度，方能滿足千禧世代求職者需求 (Evertz & Süß, 2017; Chillakuri, 2020)。

現今千禧世代接收資訊的媒介多採線上方式，尤其以社群媒體與官方網站為主，因此，企業大多已改為運用社群媒體發布招聘資訊 (Pāvāloia, Teodor, Fotache, & Danileț, 2019)；同時，也藉由社群媒體更加瞭解千禧世代求職者對於資訊接受程度，進而改善內容並提升招聘效率 (Kaur, Balakrishnan, Rana, & Sinniah, 2019; van Esch & Menté, 2018)，過去透過閱讀傳單、報紙或雜誌等書面廣告之傳統招聘方式已逐漸式微。而 Tato-Jiménez et al. (2019) 實證研究也發現，官方網站已成為不可或缺之企業形象塑造工具，且經檢視多家企業網站後，瞭解到千禧世代會因網站所傳達之工作價值、雇主態度、團隊合作模式、領導者行為及職涯方向等內容，進而影響該世代求職意願。

根據訊號理論指出 (Spence, 1978)，個體會依自身需求接收外在資訊並進行解讀與做出反應，故當組織釋出薪資、福利、保險及休假等誘因條件，求職者會針對接收到之相關資訊進行反饋。Firfiray and Mayo (2017) 在探討招聘資訊對求職者之影響中發現，從眾多外在誘因條件中，福利較工作薪資更能滿足現今世代之需求，且內在誘因如升遷發展、抱負、進修學習等亦是為求職者在意之要素 (Miao, Rhee, & Jun, 2020)，

後續相關研究則指出，個人領導動機對幸福感與工作滿意度有顯著影響，求職者傾向於追求較有機會晉升成為管理者角色之工作環境，以成就個人職業志向（Auvinen, Huhtala, Kinnunen, Tsupari, & Feldt, 2020），另一方面，企業本身（意即企業環境面）也是求職者評估之重要因素，過去研究發現企業形象對於企業環境面具有影響力，能夠正向提升求職者之求職意願，促使其選擇加入聲望較佳的企業（Younis & Hammad, 2020），反之亦然，企業職業道德聲望越低，越不容易受到求職者關注（DeGrassi, 2019）。另有研究發現，企業口碑對於企業環境面也有顯著影響，更會影響到求職者求職意願，當求職者接收到負面口碑時，對其求職意願便會產生負面影響（Stockman, Van Hoye, & da Motta Veiga, 2020）。由此可知，求職者選擇求職公司時會受到各項因素影響，故企業應在招聘資訊中明確傳達薪資、福利、升遷發展及企業形象等資訊，以提升求職者之求職意願。

綜上所述，企業之所以難以吸引千禧世代，其原因在於招聘資訊無法滿足現今世代的工作需求，進一步探究世代關切要素之研究發現，X 世代的員工偏好符合自身能力，以及擁有晉升機會和展現自我價值的工作（Benson & Brown, 2011），而千禧世代則偏好具有挑戰性的工作，藉此展現個人價值和自尊心（Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015）；Tajfel and Turner（1986）社會認同理論說明，個體融入至特定群體中，並與群體成員間相處皆有不同情感與價值意義，而企業就本質上而言亦屬於一個群體，是以，當千禧世代進入企業後，是否能獲得所想要的價值意義是關鍵。Zhu, Dalal, Nolan, and Barnes-Farrell（2021）研究指出，求職者選擇向一家規模大或有實力的企業求職，源自於渴望個人職涯聲望與技能足以獲得良好地發展，且企業聲望亦牽涉到部分身份地位的展現，此種選擇也能滿足來自親友期待；而當求職者願意向一家規模小或新創企業求職，則多因為信念、價值觀與企業經營理念一致，產生強烈認同感後的決定。

千禧世代擁有多樣化的經歷造就其求職動機不盡相同，且隨時間推移其需求可能會改變（Modestino, Sugiyama, & Ladge, 2019），儘管千禧世代對當前工作資源感到滿意，但仍會被更佳的組織所吸引（Dutta & Mishra, 2021）。過去研究發現，由動機驅使之工作適合度會正向影響員工入職後的工作滿意度和組織承諾，藉此促進其創新能力並降低離職意圖（Tang, Shao, Chen, & Ma, 2021）。Watson, Taheri, Glasgow, and O’Gorman（2018）探討求職動機如何影響留職率及工作承諾，藉由目標、信念及情緒管理之間的調節，產生職業樂觀心理（Eva, Newman, Jiang, & Brouwer, 2020），提升其選擇工作之堅定性。經由上述研究可知，若企業無法提供全面性資源，將難以吸引與長期留下千禧世代，更會對組織產生不良影響，故應從需求面進行思考，了解其需求偏好，執行相對應之招聘策略，精準網羅市場人才。

回顧過去文獻可知，鮮少有相關研究以千禧世代求職者之心理需求角度出發 (Janssen & Carradini, 2021)，探究企業招聘揭露之內容屬性對求職吸引力之可能影響 (Mao, Mu, & Liu, 2021；錢國倫、陳怡靜、陳建丞，2013)，準此，本研究以 Tajfel and Turner (1986) 社會認同理論和 Hobfoll (1989) 資源保存理論為依據，針對不同求職者可能關切之心理需求進行招聘資訊之情境設計，分別模擬兩家不同規模的企業，作為個人社會身份認同基準強弱之依據，再透過資源保存理論觀點揭露資訊，瞭解千禧世代求職者接收招聘資訊時會因身份認同基準而僅考慮企業形象之公司基本環境 (物質資源)，亦或會因該職缺所能獲得之誘因，如薪資、福利條件等 (能量資源)、升遷制度、進修學習等 (條件資源與個人特徵)，試圖檢視不同身份認同基準與企業資源對於千禧世代求職意願之可能影響。

貳、文獻探討與研究假說

一、千禧世代求職意願之可能影響因素

企業在執行招聘過程中所提供之各種訊息皆可能引起求職者不同感受與反應，若能吸引求職者踴躍關注，代表該企業擁有相當程度之吸引力 (Roberson, Collins, & Oreg, 2005)，亦即企業環境面對於求職者而言，所釋放出之招聘訊息將會吸引求職者之目光。公司基本環境是為求職者將企業視為雇主之態度，亦是招聘過程中重要因素，其能夠影響求職者決定申請或接受工作邀約等結果行為 (Van Hove & Saks, 2011)，當企業釋出職缺與相關資訊時，同時也向求職者揭露企業自身價值觀、信念及該職位所能提供之優渥條件，並會連帶影響求職者對企業的第一印象，故正向的公司基本環境將會有於增強求職者之求職意願 (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。

由此可知，企業形象是為企業與大眾溝通之身份訊號，其於招聘媒合過程中影響求職者感知到的企業環境吸引力，從而產生加入組織認知與想法 (Acikgoz, 2019)，Wei, Chang, Lin, and Liang (2016) 研究指出，求職者透過企業基本形象評估組織核心文化與價值，當企業營運理念與個人期望兼容時，就會產生期望成為內部員工之想法，反之則亦然，負面基本形象將會導致企業環境吸引力隨之降低，如雇主在招募程序中展示之歧視言語、資訊及行為，將容易產生後續所伴隨之負面求職效應 (Ouyang, Zhang, & Hu, 2020)。

根據品牌效應理論指出，產品質量、特徵、性能、用途將凝聚企業風格、精神和信譽，有助於消費者接觸品牌，便迅速在腦中反映出此內容，同時消費者心理模型也揭示品牌會影響消費者在不同身份下對於企業之黏著度（Schmitt, 2012），故品牌資產為企業基本形象決定性因素之一，更是求職者對於企業之瞭解與經驗（Stockman et al., 2020）。然而，作為消費者或求職者身份對於企業評價大不相同，但由於商業模式複雜變化，求職者逐漸傾向於追隨自身價值感受，進而形成對於企業的第一印象，因此企業更不容忽視求職者之求職歷程體驗（Puncheva-Michelotti, Vocino, Michelotti, & Gahanm, 2018）。

若企業品牌在市場上擁有絕佳的知名度、通路，甚至是產品與服務，便可增加求職者的支持度，進而使求職者想成為內部成員，係因求職者本身相信該雇主品牌能為職業生涯帶來良好發展，同時，品牌資產也體現出企業正面形象，將能刺激消費者選擇與滿意度，因此企業應將人力資源與消費者所關注之觀點進行整合，將有助於瞭解求職者喜好（Rybczewska, Sparks, & Sułkowski, 2020）。另一方面，過去研究也指出，若求職者認為某雇主品牌提供有趣的工作（利益價值），並擁有肯支持自己的同事（社會價值），以及能夠應用到親身所學之機會（應用價值），求職者即會表現出正向之工作忠誠度（Benraiss-Noailles & Viot, 2021）。

然而，光靠企業產品與服務並不足以讓求職者做出選擇，因品牌展現仍取決於招聘資訊是否具有吸引力（Banerjee, Saini, & Kalyanaram, 2020）。過去研究指出，在招聘廣告中，當企業展示名下多項品牌招聘管道時，能增強其對於求職者的吸引力，相比單一品牌招聘管道，求職者往往更喜歡帶有多項品牌組合之內容，多項品牌會增加求職者認同機會（Brunner & Baum, 2020）。因此，企業基本形象決定性因素之二即為招聘資訊，其能夠描述工作條件與待遇，並讓求職者瞭解企業工作規範和理念等，詳細資訊將幫助求職者縮短求職過程，據此，Liu, Keeling, and Papamichail（2016）將招聘資訊來源分為正式與非正式，正式來源指組織透過徵才廣告或官方任何資源公開資訊；非正式來源則是指透過非官方管道進行傳播，例如：親友告知、線上論壇或社群媒體等。

千禧世代又被稱為網路世代（Net Generation），其成長過程中伴隨著網路與資訊之蓬勃發展（Tapscott, 2008），因此其透過非正式管道認識企業並且應聘工作之機率與過去世代相對高出許多，而隨著社群媒體愈加發達與便利，千禧世代在蒐集資訊上便能夠更加地便利，促使企業在市場上曝光度日益增加。除此之外，有些資訊是由內部員工口耳相傳，如國外雇主張貼審核網站，讓內部員工給予自家雇主評分，並且提供留言功能，使任何人都可免費進入網站，藉以使應聘者瞭解內部員工對於企業之評價（Melián-González & Bulchand-Gidumal, 2016）。過去尚有研究指出，當資訊來源係由

組織內部員工時，正面口碑會吸引求職者；而當資訊來源是親友時，對其而言會有更佳的公司環境面之吸引力 (Van Hoye, Weijters, Lievens, & Stockman, 2016)。綜上所述，品牌資產和招聘資訊影響著企業基本形象，對不同類型的求職者將產生不同程度之吸引力。

二、身份認同基準與求職選擇

當組織特徵與求職者的社會身份需求相匹配時，企業環境面之吸引力將能夠最大化 (Zhu et al., 2021)。White, Henderson, Smith, and Bell (2022) 研究指出，人們會為了追求身份認同基準，而積極尋找有意義的職業目標，並於過程中感受到前所未有的滿足感和幸福感，以此克服內在不平衡的心理感受，從過去研究發現千禧世代希冀工作能帶來物質報酬外，更能對其帶來人生的意義 (Lancaster & Stillman, 2003)。如同 Tajfel and Turner (1986) 社會認同理論，人們在職涯上普遍選擇建立良好的社會身份，以積極取得大眾認可；同理可證，求職者因認同組織而願意追隨，並將組織視同求職者本身自我概念一部分，因此，企業可利用品牌形象吸引求職者，讓其產生身份認同藉以獲得身份上滿足感與使命感，進而提升企業內部向心力，同時，新進員工也會因理念相近而更加團結 (Balmer & Podnar, 2021)；另有研究指出，內部員工若對企業身份產生不一致訊號，則可能產生負面結果，如：內部衝突、利益相關者混淆、資源分配不當等 (Flint, Signori, & Golicic, 2018)。Moser and Ashforth (2021) 將身份觀點和網絡理論相結合後指出，若身邊成員被視為在共同網絡圈，則個人在網絡中代表某種社會身份，有利於和網絡成員比較或互動，此種社會身份就是由個人身份認同基準所驅動之結果。

首先，以社會認同理論來看，求職者會審視各項工作是否符合自身價值觀，有些人認為家人希望做的工作就是對的，或是同儕們正在做某樣工作，雖然開始與自身價值觀不相符，但久而久之也會深受影響，以重新審視自身生涯規劃，進而做出與之相同的選擇 (Christina & Fort, 2020)；其次，求職者會瞭解各家企業的內部文化及市場版圖，期望能夠在未來擁有良好職業生涯 (Rasheed, Okumus, Weng, Hameed, & Nawaz, 2020)，從社會認同理論來看，人們與親友在相處過程中，會有順從或認同別人觀點的習性，換言之，即使對方觀點和自身有衝突，但因受到社會化洗禮，人們更加重視社會群體的認可，求職者終將參考他人意見並產生重新自我審視 (Viki & Abrams, 2013)，再者，企業形象之企業環境吸引力如：社會責任、財務指標、名人成就等訊號，能夠使得千禧世代求職者認為進入企業工作即能享有好結果，進而有效刺激千禧世代求職者之求職慾望 (Villena Manzanares, 2019)，故在雇主未明確表達提供資源前，求職者只能透過企業本身在市場中規模與形象做選擇，且千禧世代有可能更傾向選擇規

模大的企業 (Wolverton, Credo, & Matherne, 2021)。

由於求職者特質有其差異，生活背景與專業能力亦然，因此求職者所選擇之行業與職務皆不相同，而其共通點皆為期望雇主能夠給予個人相關資源。根據資源保存理論 (Conservation of Resources Theory, COR)，將資源分類為四種 (Hobfoll, 1989)，包含物質資源 (Object resources)、條件資源 (Conditions)、個人特徵 (Personal characteristics) 與能量資源 (Energies)。學者Hobfoll (1989) 指出物質資源為物理上與實際上的存在，其可用以支持生活所需也能獲得社會上優越感與自我價值，如房地產、鑽石等有價值之有形資產。條件資源是用以觸及與持有其他資源的基礎，如健康或穩定的工作等，意即要有穩定的工作才有可能累積財富因而擁有房產。而個人特徵為個人自身所帶有個人特質與個人技術，如個性為樂觀積極與職業技巧等。最後則為能量資源，其可用以交換其他三種資源，如金錢與信用等，其特性為交換前比交換後更有價值，如金錢可用以購買高價房產股票等。而本研究將此四種資源區分為身份認同基準與資源選擇兩大類，其中身份認同基準代表著物質資源與條件資源，資源選擇則是代表著能量資源與個人特徵。承上所述，本研究提出如下假說：

H1：在招聘廣告上未有其他明顯附加條件情境下，千禧世代求職者將較有意願選擇代表較高身份認同基準的工作職缺。

三、企業資源對求職意願之影響

Choi, Park, and Sohn (2020) 研究指出，價值一致性對求職者求職行為產生積極作用，換言之，若企業經營風格讓求職者覺得與自身個人特質相像，求職者就會想要進入該企業，因此當求職者在選擇工作時，價值契合是一項重要因素。Vroom (1964) 期望理論指出，動機取決於行動結果，獎勵與滿足個人需求能激發工作積極性，而透過資源滿足個人需要將是不可避免的。資源種類多樣化，可能是實體，也可能是無形之價值，如轉換成求職者角度思考，此資源則是呼應求職者之期望，進而衍伸出求職階段之個人需求。根據 Hobfoll (1989) 資源保存理論，說明人們捍衛現有資源之餘，又肯積極追求新資源，其價值依據個人重要性程度來衡量，人們普遍選擇與個人價值觀較為一致之資源。對於求職者來說，求職即為選擇個人希望獲得之資源，企業內各工作職位所能獲得資源不盡相同 (Hobfoll, 1989)，而企業所提出之各項資源，如個人特徵 (如個人特值與技術等) 與能量資源 (如金錢與知識等)，更促使求職者依循個人經驗模仿或以其他形式學習其所認為之重要事物 (Hobfoll, 2001)，因此，其不僅會影響求職者未來在工作中之相關適應性，連帶亦影響到離職意圖與工作績效 (Eslamlou, Karatepe, & Uner, 2021)；樂於接受新挑戰之求職者多數具有強烈好奇心與創新精神，並藉由求職來探索新資源、學習技能及相關經驗 (Srivastava & Bajpai, 2021)；心理資

本也是屬於個人初始資源之一，在不利的環境或壓力之下，心理資本能促使個人對抗此過程，展現出良好工作績效與團隊合作行為（Chen, Lien, Lo, & Tsay, 2021）。

近幾年千禧世代題材蔚為風潮，千禧世代重新塑造傳統社會與經濟思想，牽涉議題包羅萬象。身處於現今動盪社會中，迫使千禧世代尋求滿足現實生活之途徑，即為經由積極探索、分享以及獲取經驗的方式創建新的文化意識（Zachara-Szymańska, 2021）。其中網際網路與社群媒體盛行，也間接培養千禧世代察覺能力，一眼就能看到全球多樣化色彩、語言及文化，因而使千禧世代對許多議題有著更為多元看法，並抱持不畏懼的心態勇於挑戰現狀（Kaplan, 2020）。Mannheim（1927）世代理論與 Maslow（1943）需求理論結合後衍伸出世代需求理論，此理論認為人的需求並不分層級，而是隨著年齡動態而改變，且由於千禧世代與過往其他世代之生活品質截然不同，相較於上個世代因飽受經濟條件困擾，迫不得已放棄學業而提早出社會，現今社會風氣則轉變為鼓勵繼續升學，故千禧世代大多接受過高等教育，持續朝著自己感興趣之領域就業及發展，因而使千禧世代之思想方面大多與眾不同並具備獨立思考能力（Barron & Novak, 2017），經兩相對比後發現，此兩世代對於能量資源（如金錢與知識等）所需條件之重視程度有所不同（Council, Johnson, Santellano, & Yazdiha, 2020）。

千禧世代不似前幾世代人們在選擇工作中較為守舊，千禧世代以不同方式看待求職，其相當重視企業擁有創新能力或在市場中擁有獨特價值，以及以人為本之工作環境與制度，其求職之關鍵在於高品質的產品與服務，因此千禧世代將針對此項因素特性選擇雇主，並以此建立良好的自我形象（Wolverton et al., 2021）。Pant and Venkateswaran（2019）指出，千禧世代有著不同的人才特徵，其可以分為(1)績效忠誠者：高績效與高留職意願(2)績效推動者：高績效與低留職意願(3)發展忠誠者：低績效與高留職意願(4)發展推動者：低績效與低留職意願。不同人才特徵對於管理制度、職業發展，以及工作期望擁有不同程度之差異性，此分類方式有助於雇主針對千禧世代執行管理，幫助雇主建立形象，也增加千禧世代與各職缺之間的契合度。

承上所述，瞭解千禧世代求職動機、工作量、時間管理與生活之間的平衡、人際關係衝突、健康問題，以及經濟壓力等外在因素，皆是千禧世代求職者選擇工作之重要考量性指標（Hill, Goicochea, & Merlo, 2018）。過去研究指出，千禧世代求職者更喜歡選擇工作時間可靈活運用之職缺（Gulyani & Bhatnagar, 2017），因其對休閒活動與家庭生活較為重視，希望工作時間能自由掌控（Pyöriä, Ojala, Saari, & Järvinen, 2017），故隨時隨地都能工作之機動性，對千禧世代求職者非常具有吸引力（Stich, 2020）。

Twenge (2013) 研究發現，千禧世代求職者之求職喜好或許已經轉向能量資源（金錢、名譽及形象等為關注點），反而個人特徵較不受重視。換言之，千禧世代求職者於求職時較傾向於能量資源所帶來之效益，然而工作能力與薪資、福利之間皆有關聯性，雇主所要求工作能力越高，薪資、福利就越優渥，相對地，被聘方在工作場所越會努力表現，因此優渥的能量資源對於千禧世代來說，具有一定程度上激勵作用（Chaparro & Lora, 2017）。年輕員工又比年長員工更渴望獲取能量資源，因為年輕員工對於能量資源之積累相較於年長員工較為缺乏，希望能在工作中獲得更多能量資源（Kim & Kang, 2017）。此外，Ng, Gossett, Chinyoka, and Obasi (2016) 研究發現，私營企業較會根據個人能力規劃獎勵措施，以激勵員工獲得更高績效，因此，在希望獲得外部獎勵與有形回饋情況下，重視事業的人可能傾向於選擇私營企業。有鑑於此，當企業擁有吸引人的外在條件，同時又能凸顯其身份認同基準，將會促使千禧世代求職者應聘職缺。準此，本研究提出如下假說：

H2：在考慮能量資源情境時，千禧世代求職者傾向選擇能凸顯身份認同基準的工作。

H2-1：身份認同基準較強的千禧世代求職者，會受能量資源吸引而前來求職。

H2-2：身份認同基準較弱的千禧世代求職者，會受能量資源吸引而前來求職。

根據 Hoffman (2020) 自我實現理論，人們會透過父母、師長、朋友、旅行、個人經歷與志願等媒介，來幫助自己找到使命感並為此付出努力實踐。Gabriellova and Buchko (2021) 研究指出，千禧世代多傾向於在工作中鍛鍊個人領導風格，將個人理想成就轉變為工作動機，透過內部團隊合作與社交關係培養自身能力與經驗，而根據 Hobfoll (1989) 資源保存理論所提出之個人特徵指出，該資源通常是透過學習而來，即為個人於成長經歷的過程中經由模仿、教育與角色在環境適應下所產生，因此，當企業能夠提供機會發展與學習，為千禧世代求職者提供具挑戰性的工作，能夠增加千禧世代求職者日後的留任率，該研究發現，年輕員工的情商與主觀職業認同感，會受職業態度與心理授權程度所影響，雇主在工作中給予員工適當決策權，有助於提升千禧世代求職者職業態度以及組織認同感（Aydogmus, 2019）。

組織認同感能夠引導員工行為，朝向有利於組織目標來發展，更幫助雇主與員工建立互動，工作敬業與創造力可以透過功利取向、內在偏好及創新進行調節，若企業有提供舞台發揮，員工求職意願將會提高（Hui et al., 2020），且當千禧世代身處於競爭環境時，明確知道個人所追求目標方向，並接受雇主或管理層指導與支持，意即滿足內在之組織認同感與情感承諾能有助於提高工作績效（Zhao & Xu, 2020），同時雇主需適度分配工作量給千禧世代員工，若是太過於勞累或過多心理負擔，內在資源將會成為負面標竿，進而影響千禧世代工作意願（Shin, Kim, Kim, & Kang, 2020）。

核心競爭力可吸引千禧世代求職者，若企業匯集各種先進知識與技術其他競爭者難以模仿，且其於市場具有強大地位（強烈訊號），相較其他企業更加容易被求職者所看見（Villena Manzanares, 2019）。Hansen and Schnittka（2018）研究顯示，因千禧世代背景與專業領域不同，對組織系統便會產生偏好差異與想法，故企業內部之晉升體制存在與否對於千禧世代而言是為一重要考量因素（Iseke and Pull, 2019），良好的晉升體制能夠使得千禧世代認為有機會獲得優良的工作成就，進而持續地提高工作能力（Bui, Liu, & Footner, 2016），且進入組織內部能夠經歷特別的工作經驗、職業生涯訓練，給予自己求職帶來動力與志向。

另一方面，雇主提供求職者個人特徵資源，運用心理契約來保證聘僱關係，滿足雙方需求和期望，心理契約更加有利於個人能力發展，以促進工作表現與個人價值觀（Anggraeni, 2018），滿足個人特徵亦可促使千禧世代求職者願意長期投資自己，提高個人就業能力與實務經驗（Campion, Ployhart, & Campion, 2017）。千禧世代求職者自我實現慾望受到企業支持，為其個人創造與其他組織成員溝通、合作的機會，最終可促進組織整體人力資本發展（Batistič, 2018）。有鑑於此，本研究認為無論身份認同高或低，若企業同時擁有吸引人的能量資源與個人特徵，將會促使更多千禧世代求職者申請職缺。因此，本研究提出如下假說：

H3：在考慮條件資源與個人特徵情境時，千禧世代求職者傾向選擇能凸顯身份認同基準的工作。

H3-1：身份認同基準較高的千禧世代求職者，會受條件資源與個人特徵吸引而前來求職。

H3-2：身份認同基準較低的千禧世代求職者，會受條件資源與個人特徵吸引而前來求職。

參、研究設計

本研究目的為探討千禧世代求職者在求職時，企業賦予之社會身份認同基準以及企業招聘提供的能量資源和個人特徵等條件，影響千禧世代求職者求職意願之程度。

一、實驗對象

為培養符合產業需求之實務人才及創造就業機會等目的，現多數科技大學皆規定學生須於畢業前完成校外實習課程方可畢業。因此，本研究以北部某科技大學大四應屆畢業之千禧世代學生作為研究對象，在招募其進行研究實驗前，事先向其說明本研究用途並徵求其同意配合後方邀請共 110 位參與正式實驗活動，扣除內容無法辨識之無效樣本，有效樣本共 102 位。

二、實驗設計與流程

由於國內許多企業為迎合千禧世代之網路媒體使用習慣，除傳統人力銀行網站外，亦透過社群媒體進行徵才，因此，本研究係模擬社群媒體發出招聘廣告給符合條件之千禧年應屆畢業生觀看，並要求其觀後填寫相關情境問卷。此部分刊登內容包括公司名稱、資本額、公司福利、升遷制度、紅利、休假規定與薪資等。因此，本研究根據 Hobfoll (1989) 資源保存理論，加以操弄企業環境面（企業基本形象）、物質資源（企業所提供之薪資等）、條件資源（企業所提供之福利等）、能量資源（求職者外在需求）及個人特徵（求職者內在需求）之招聘資訊，在社群網站介面中模擬企業展示招聘資訊之情境佐以實驗設計研究法進行，本研究採用 2（身份認同基準的高低）×3（初始資源類型）之實驗方式設計出六個實驗情境。

實驗流程方面，依資訊揭露程度進行模擬，首先請研究助理將高身份認同基準並且沒有任何附加條件之招聘廣告給予受試者閱讀後，發放所預留問卷使受試者填答。爾後給予閱讀第二版招聘廣告，其內容為企業環境資源之企業環境面之招聘廣告，後則發放所預留問卷使受試者填答。接續，給予閱讀第三版招聘廣告，內容為企業環境面加上能量資源之情境問卷，再次發放所預留問卷使受試者填答。接著給予應徵者閱讀第四版之招聘廣告內容，即企業環境面及物質資源、能量資源、條件資源與個人特徵後，發放所預留問卷使受試者填答。同樣的，依相同流程模擬低身份認同基準與其後續情境做問卷發放與施測。最後則將問卷統一回收並依其所填答之答案進行統計分析，於模擬情境時期間每間隔 5 分鐘讓受試者休息，避免填答時受前期情境干擾，而完整實驗流程約莫 25 分至 40 分鐘。其實驗情境設計如表 1 所示。

表 1 實驗情境設計

	高身份認同基準（企業規模大）	低身份認同基準（企業規模小）
企 業 資 源	企業環境面（情境 1-1）	企業環境面（情境 2-1）
	企業環境面 + 能量資源（情境 1-2）	企業環境面 + 能量資源（情境 2-2）
	企業環境面 + 能量資源 + 條件資源與 個人特徵（情境 1-3）	企業環境面 + 能量資源 + 條件資源與 個人特徵（情境 2-3）

三、自變項定義與操弄

本研究自變項為身份認同基準和企業資源，探討其交互影響作用，藉此比較能夠吸引千禧世代求職條件。根據 Tajfel and Turner (1986) 社會認同理論，千禧世代身份認同基準與所偏好條件資源可能會受身邊親友回饋而影響，亦即千禧世代求職者希望在工作中能展現身份地位與社會認同感。研究指出，當組織特徵與求職者社會身份需求相匹配時，企業環境面將能夠最大化 (Zhu et al., 2021)。身份認同基準可幫助個人尋找有意義之職業目標，以獲得滿足感和幸福感，並且克服不平衡心理感受。因此，身份認同基準高低可能影響著人們求職意願 (White et al., 2022)。本研究參閱 Jerez-Jerez, Melewar, and Foroudi (2021) 研究，僅以企業規模程度代表千禧世代身份認同基準高低 (Zhu et al., 2021)，其為避免受到其他工作特徵影響實驗信度，因此將企業規模大之條件定義為企業員工人數超過 1,000 人，且資本額超過一億元。在自變項操作與設計中，先尋找出符合規模標準之情境企業，進而參考相關背景條件，並接續設計出情境方案，後將產業類別因素排除，再加以評估討論，最後再次確認所選定之情境。

根據 Hobfoll (1989) 資源保存理論，個人特徵是指對個體未來工作與生活富有積極意義，求職者在沒有考慮任何資源的情形之下，會選擇身邊親友所認為最好之企業，如此選擇才能產生積極意義，因此本研究將基本形象歸類為企業環境面，而物質資源、條件資源、個人特徵與能量資源如文獻中所描述，將之分別歸類為物質資源其代表著物理性質之條件（如房子與車子），條件資源與個人特徵代表著個人之升遷發展與進修等，薪資福利等各項措施則為能量資源，經由上述定義衡量藉以能夠獲得所預衡量之初始資源依據，也因此產生激勵效果影響求職者求職意願，並以不同情境進行實驗操弄。

四、依變項定義與衡量

本研究依變項為企業對千禧世代求職者之企業環境面、物質資源、能量資源、條件資源與個人特徵 (Hobfoll, 1989) 及個人主觀感受, 針對不同情境檢測其求職意願程度。實驗情境將對於公司基本環境為企業形象等, 物理上所存在之條件則對應至物質資源構面, 薪資福利等對應至能量資源構面, 將個人培訓晉升等對應至條件資源與個人特徵構面, 求職意願對應至問卷表單中的個人主觀感受構面。

肆、研究結果

一、描述性統計分析

本研究受試對象皆為千禧世代之應屆畢業生, 共計發放 110 份問卷, 實際回收 110 份, 扣除無效問卷 8 份, 有效回收問卷 102 份, 有效回收率為 92.7%。經統計分析後, 性別方面, 男性 26 人 (25.5%), 女性 76 人 (74.5%); 工作經驗方面, 以 2-3 年工作經驗占最多 (37.3%); 薪資期望方面, 大多集中在 25,000-28,000 元 (39.2%), 詳見表 2 所示。

二、自變項操弄檢測

為瞭解受試者在三種不同情境之下, 身份認同基準對於個人主觀感受是否有差異, 本研究採用獨立樣本 T 檢定進行分析, 結果如表 3 所示, 在企業資源只有考慮企業環境面之情境下, 高身份認同基準與低身份認同基準呈現顯著差異。因此, 本研究假說 H1 為成立。由平均數可得知高身份認同基準大於低身份認同基準, 其餘在企業資源包含企業環境面和能量資源情境下, 以及在企業資源包含企業環境面、能量資源及條件資源與個人特徵情境下, 皆無顯著差異。

本研究採用二因子變異數分析探討身份認同基準與企業資源對於能量資源之影響效果。自變項為身份認同基準與企業資源之企業環境面, 依變項為能量資源、條件資源與個人特徵, 如表 4 與表 5 所示, 身份認同基準與企業環境面交互作用呈現不顯著, 因此可以直接判讀主要效果之結果不支持 H2。由表 5 可知, 在企業資源上呈現顯著, 身份認同基準呈現不顯著, 根據事後比較得知, 在企業資源包含企業環境面、能量資源及條件資源與個人特徵的能量資源之平均數大於企業資源僅有企業環境面的能量資源之平均數, 而企業資源包含企業環境面和能量資源的能量資源之平均數大於企業資源僅有企業環境面的能量資源之平均數, 因此假說 H2-1 與 H2-2 獲得支持。

表 2 受試者基本資料表

類別	項目	人數	百分比
性別	男性	26	25.5%
	女性	76	74.5%
工作經驗	1 年以下	32	31.4%
	1-2 年	31	30.4%
	2-3 年	38	37.3%
	5 年以上	1	0.9%
薪資期望	22,000-25,000 元	1	1%
	25,000-28,000 元	40	39.2%
	28,000-30,000 元	31	30.4%
	30,000 元以上	30	29.4%

表 3 獨立樣本 T 檢定結果（個人主觀感受）

構面名稱	實驗情境	個數	平均數	標準差	T 值
身份認同基準	高	51	3.19	.76	2.065*
	低	51	2.89	.68	
身份認同基準 + 能量資源	高	51	3.63	.73	.016
	低	51	3.69	.68	
企業環境面 + 能量資源 + 條件資源 與個人特徵	高	51	3.89	.83	.869
	低	51	3.80	.75	

註：顯著水準： $*p < 0.05$ ， $**p < 0.01$ ， $***p < 0.001$

表 4 身份認同基準與企業資源對能量資源的影響

變異來源	SS	Df	MS	F	事後比較
身份認同基準（獨立因子）	1.227	1	.227	.315	
企業資源 b（相依因子）	31.873	2	15.936	69.334***	3 > 1 2 > 1
身份認同基準 × 企業資源 b	.711	2	.355	1.546	
組內	116.823	297			
受試者間（Block）	71.313	99	.720		
殘差	45.510	198	.230		
全體	149.634	302			

註：標示 b 者為區組設計因子，需以殘差為誤差項。

$*p < 0.05$ ， $**p < 0.01$ ， $***p < 0.001$

1：企業環境面，2：企業環境面 + 能量資源，3：企業環境面 + 能量資源 + 條件資源與個人特徵

表 5 事後比較表 (能量資源)

(I) 問卷	(J) 問卷	平均差異 (I-J)	標準 誤差	顯著性 ^a	差異的 95% 信賴區間 ^a	
					下界	上界
1	2	-.655*	.073	.000	-.832	-.477
	3	-.740*	.085	.000	-.946	-.534
2	1	.655*	.073	.000	.477	.832
	3	-.085	.049	.254	-.204	.034
3	1	.740*	.085	.000	.534	.946
	2	.085	.049	.254	-.034	.204

註：根據估計的邊緣平均數而定

a.調整多重比較：Bonferroni。

*.平均差異在.05 水準是顯著的。

1：企業環境面，2：企業環境面+能量資源，3：企業環境面+能量資源+條件資源與個人特徵

本研究採用二因子變異數分析探討身份認同基準與企業環境面對條件資源與個人特徵之影響效果。自變項為身份認同基準與企業環境面，依變項為條件資源與個人特徵的結果，如表 6 與表 7 所示，身份認同基準與企業資源的交互作用呈現不顯著，因此結果可直接判讀其結果不支持 H3。由表 7 可知，在企業資源上呈現顯著，身份認同基準呈現不顯著，根據事後比較得知，在企業資源包含企業環境面、能量資源及條件資源與個人特徵的條件資源與個人特徵之平均數大於企業資源僅包含企業環境面和資源的條件資源與個人特徵條件資源與個人特徵之平均數，而企業資源包含企業環境面和條件與物質資源的條件資源與個人特徵之平均數亦大於企業資源僅有企業環境面的條件資源與個人特徵之平均數。因此假說 H3-1 與 H3-2 獲得支持。

三、初始資源對於求職意願之影響

本研究採用二因子變異數分析來探討身份認同基準與企業資源對於求職意願之影響效果。自變項為身份認同基準與企業資源，依變項為個人主觀感受，結果如表 8 所示，身份認同基準與企業資源交互作用，在 F 值上有顯著，表示身份認同基準與企業資源對於個人主觀感受會產生共同影響，由圖 1 所示，企業資源包含企業環境面和能量資源的線與其他兩條不平行，其具有交互作用，表示在企業環境面情境下，對於千禧世代求職者求職意願而言，身份認同基準低於能量資源和條件資源與個人特徵，因此，當企業同時具備能量資源和條件資源與個人特徵時，求職者求職意願會比企業資源僅有企業環境面和能量資源來得高。因此，結果不能單獨判讀主效果，必須在不同身份認同基準之下分別比較資源在個人主觀感受上的差異，以及在不同資源之下比較身份認同基準在個人主觀感受上之差異。

表 6 身份認同基準與企業資源對條件資源與個人特徵的影響

變異來源	SS	Df	MS	F	事後比較
身份認同基準 (獨立因子)	1.017	1	1.017	1.178	
企業資源 b (相依因子)	20.978	2	10.489	45.366***	3 > 1 3 > 2
身份認同基準×企業資源 b	1.121	2	.561	2.424	
組內	131.311	297			
受試者間 (Block)	85.532	99	.864		
殘差	45.779	198	.231		
全體	154.427	302			

註：標示 b 者為區組設計因子，需以殘差為誤差項。

* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

1：企業環境面，2：企業環境面+條件與物質資源，3：企業環境面+條件與物質資源與能量及個人特徵

表 7 事後比較表 (條件資源與個人特徵)

(I) 問卷	(J) 問卷	平均差異 (I-J)	標準誤差	顯著性 a	差異的 95% 信賴區間 a	
					下界	上界
1	2	-.028	.058	1.000	-.170	.114
	3	-.572*	.076	.000	-.757	-.387
2	1	.028	.058	1.000	-.114	.170
	3	-.544*	.068	.000	-.708	-.379
3	1	.572*	.076	.000	.387	.757
	2	.544*	.068	.000	.379	.708

註：根據估計的邊緣平均數而定

a.調整多重比較：Bonferroni。

*.平均差異在.05 水準是顯著的。

1：企業環境面，2：企業環境面+能量資源，3：企業環境面+能量資源與條件資源及個人特徵

表 8 身份認同基準與企業資源對個人主觀感受的影響

變異來源	SS	Df	MS	F
身份認同基準 (獨立因子)	.944	1	.944	.802
企業資源 b (相依因子)	36.290	2	18.145	79.073***
身份認同基準×企業資源 b	1.608	2	.804	3.504*
組內	163.701	300		
受試者間 (Block)	117.807	100	1.178	
殘差	45.894	200	.229	
全體	202.543	305		

註：標示 b 者為區組設計因子，需以殘差為誤差項。

* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

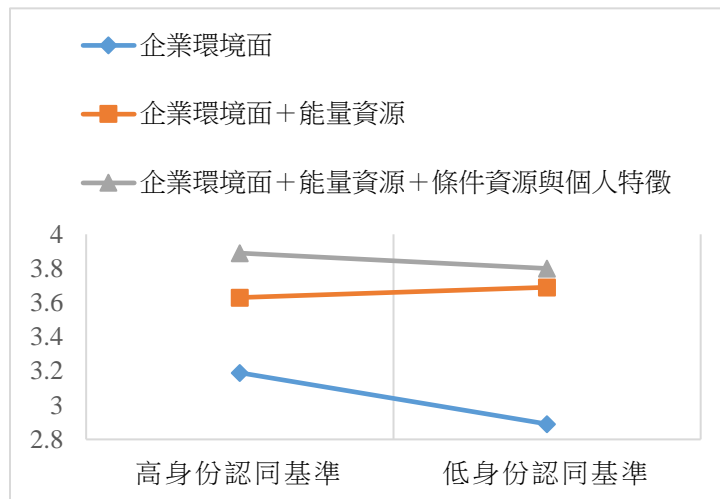


圖 1 交互作用圖

在不同身份認同基準之下，三種實驗情境在個人主觀感受是否有差異，使用單因子變異數分析結果，如表 9 所示，在高、低身份認同基準下三種情境在個人主觀感受上均有顯著差異，由事後比較得知，在企業資源包含企業環境面、能量資源及條件資源與個人特徵的個人主觀感受之平均數，大於企業資源僅包含企業環境面和能量資源的個人主觀感受之平均數，另外亦大於企業資源僅有企業環境面的個人主觀感受之平均數。從上述研究結果可知，無論身份認同基準程度是否強烈，各情境問卷之下，在企業資源包含企業環境面、能量資源及條件資源與個人特徵之平均數大於僅包含企業環境面和能量資源，也大於僅有企業環境面之平均數。因此，其結果顯示企業揭露越多資訊，則對於應聘者而言將會受到更多的影響，因此假說 H1 未獲得支持。

伍、結論與建議

一、結論與貢獻

基於社會認同理論與資源保存理論探討身份認同基準與企業資源對千禧世代求職之影響，本研究提出理論意涵與實務意涵。

表 9 不同情境下個人主觀感受之平均數

	高身份認同基準	低身份認同基準
1.企業環境面	3.19	2.89
2.企業環境面+能量資源	3.63	3.69
3.企業環境面+能量資源+條件資源與個人特徵	3.89	3.80

(一)理論意涵

過往研究多僅探究企業之企業環境面如何提升員工求職意願 (Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001; Collins & Han, 2004; 蔡維奇、黃嘉雄、顏麗真, 2008), 然卻鮮少從求職者角度出發 (Mao, Mu, & Liu, 2021; 錢國倫、陳怡靜、陳建丞, 2013), 並且亦甚少同時探究物質資源與條件資源及個人特徵與能量資源對招聘之影響 (Lee & Kim, 2017), 據此, 本研究從現今千禧世代之需求角度出發, 透過 Tajfel and Turner (1986) 社會認同理論與 Hobfoll (1989) 資源保存理論補充 Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli (2001) 工作要求—資源模型的理論基礎概念, 以補足過往未研究之缺口, 本研究貢獻是從企業提供之物質資源與條件資源及個人特徵與能量資源探究千禧世代求職者的需求偏好, 分析若同時擁有多項選擇時, 各項資源對其之影響程度, 結果驗證身份認同基準高與身份認同基準低的工作情境對於千禧世代求職意願之影響程度並無想像中大, 千禧世代不再像過去世代那麼重視企業知名度, 意即企業環境面, 反而更加在意雇主能否提供令人滿意的能量資源及條件資源與個人特徵, 此論點亦擴展社會認同理論和資源保存理論之實驗情境應用。

(二)實務意涵

由於千禧世代已是近幾年開始在社會上生存的龐大族群, 雇主不可疏忽此族群求職意願特性, 而研究結果指出, 千禧世代求職者不再像從前那般重視企業知名度, 且身份認同基準之高低也非決定性影響要素, 同時研究結果亦發現, 千禧世代對於大型或小型企業之工作環境求職意願之差異程度並無既定印象中大, 雇主能否提供令人滿意之能量資源及條件資源與個人特徵才是吸引千禧世代之關鍵因素。因此, 雇主若想吸引新興人才加入, 除需維持既有之基本資源提供, 也應盡可能地增加能量資源及條件資源與個人特徵, 且正因人力資產對大型企業而言尤為重要, 為獲得千禧世代支持, 企業理應持續強化並落實企業外、內在營運策略以保持自身競爭力, 方能在市場中佔據領先地位; 而小型企業更需完善建立各項資源, 藉此提升千禧世代求職者之求職意願, 若執行結果良好且資訊提供足夠明確, 提升吸引力之程度可能會比大型企業更多, 且新創和小型企業要有所醒悟, 事實證明, 許多有規模與實力的大型企業在草創時期, 因內部人員創新與堅持, 不斷強化整體營運實力, 才造就現有市場版圖。

再者，企業在招聘廣告上可強調能量資源，如薪資、福利、保險及休假制度等，可隨趨勢和自身財務狀況做適當調整，例如：原薪資額度在無法變動下，增加各階級獎金額度和福利內容，並配合企業內部工作規範進行彈性調整；而在個人特徵與條件資源個人特徵部分，舉凡升遷發展、培訓、進修及職責方面，能夠多強調企業可為員工量身打造兼具學習和發展的工作環境，例如：鼓勵社會新鮮人從零開始學習，不限制相關科系、背景及資歷之條件申請職缺，宣揚企業願意為求職者制定培訓計畫之理念，進而引起千禧世代求職者共鳴，滿足對各項資源之需求，以此激發出求職入職意願，其結果對於企業發展有極大幫助。

二、研究限制與建議

本研究採用問卷調查法取得各情境的分析資料，在方法及步驟上雖已力求客觀與謹慎，但在過程中仍稍顯有不足之處，本研究有以下幾點限制：受試者在填答問卷時，本研究已力求與現實情境相符，然受試者仍可能受其當下心情或環境等不可控之因素，導致感受有所差異，使資料分析結果產生些許偏誤；本研究雖僅以某科技大學管理學院大四應屆畢業生作為受試對象，然為貼近現實情境其受試者篩選之條件設定需實習至少一年，而在身份認同基準設計過程中，難以將產業類別與職位名稱納入考量，因千禧世代可能在剛出社會後，想要在各種產業之間多做磨練，尋找自己能夠終身入職的行業，進而對於個人身份認同基準與企業擁有的條件資源有著不同標準，也可能因為接收到不同職位招聘資訊，導致行為與想法有所不同(Duxbury & Ormsbee, 2020)；最後則是，本研究受試者皆為台灣學生，其結論可能受其文化教育所影響，其研究結果只能適用於相似之對象，如其他亞洲國家，如若成員來自其他國家，則可能產生出不同結果。

本研究提出三個延伸建議方向，提供研究者在未來可針對以下方向進行研究。第一，本研究樣本僅限於某科技大學管理學院大四應屆畢業生，建議後續研究能夠擴大年級範圍或是不同學院，增加台灣各地不同學校樣本，能夠使研究結果更具有參考價值。第二，本研究採用量化研究方式進行，關於招聘策略與成效僅以問卷調查結果作為分析依據，後續建議加入質性訪談等方式，彌補調查於情境因子中所造成之情感或感知所造成之偏誤，藉以更全面理解千禧世代求職現象。第三，本研究僅針對本國之應屆畢業生，建議可擴大至外籍之應屆畢業生，藉以了解不同國家文化背景成長之千禧世代對於此議題之看法。

參考文獻

一、中文部分

1. 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。
Tsai, W. C., Huang, C. H., & Yen, L. C. (2008). The main and joint influences of human resource management practices on organizational attractiveness to prospective employees. NTU Management Review, 19(1), 1-28.
2. 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。
Chien, K. L., Chen, Y. C., & Chen, C. C. (2013). The interactive effects between applicant personality traits and job and organizational attributes on organizational attractiveness. Journal of Human Resource Management, 13(1), 1-32.

二、英文部分

1. Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. Human Resource Management Review, 29(1), 1-13.
2. Anggraeni, A. I. (2018). Millennial and psychological contract: Social constructivist approach. In Coetzee, M., Potgieter, I., & Ferreira, N. (Eds.), Psychology of Retention: Theory, Research and Practice, 287-306. Cham: Springer.
3. Auvinen, E., Huhtala, M., Kinnunen, U., Tsupari, H., & Feldt, T. (2020). Leader motivation as a building block for sustainable leader careers: The relationship between leadership motivation profiles and leader and follower outcomes. Journal of Vocational Behavior, 120, 103428.
4. Aydogmus, C. (2019). Millennial knowledge workers: The roles of protean career attitudes and psychological empowerment on the relationship between emotional intelligence and subjective career success. Career Development International, 24(4), 297-314.
5. Balmer, J. M., & Podnar, K. (2021). Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters. Journal of Business Research, 134, 729-737.

6. Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. Asia Pacific Journal of Human Resources, *58*(2), 173-196.
7. Barron, I., & Novak, D. A. (2017). i-Leadership: Leadership learning in the millennial generation. In Ordoñez de Pablos, P., & Tennyson, R. D. (Eds.), Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce, 231-257. Pennsylvania: IGI Global.
8. Batistič, S. (2018). Looking beyond-socialization tactics: The role of human resource systems in the socialization process. Human Resource Management Review, *28*(2), 220-233.
9. Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. Journal of Business Research, *126*, 605-613.
10. Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? The International Journal of Human Resource Management, *22*(9), 1843-1865.
11. Brunner, C. B., & Baum, M. (2020). The impact of brand portfolios on organizational attractiveness. Journal of Business Research, *106*, 182-195.
12. Bui, H. T., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. International Journal of Manpower, *37*(6), 1004-1023.
13. Campion, M. C., Ployhart, R. E., & Campion, M. A. (2017). Using recruitment source timing and diagnosticity to enhance applicants' occupation-specific human capital. Journal of Applied Psychology, *102*(5), 764-781.
14. Chaparro, J., & Lora, E. (2017). Do good job conditions matter for wages and productivity? Theory and evidence from Latin America. Applied Research in Quality of Life, *12*(1), 153-172.
15. Chen, Y. S., Lien, C. M., Lo, W. Y., & Tsay, F. S. (2021). Sustainability of positive psychological status in the workplace: The influence of organizational psychological ownership and psychological capital on police officers' behavior. Sustainability, *13*(5), 1-17.

16. Chi, H., Yeh, H., & Guo, T. (2018). Salary or job interest? How salary and job interest moderate the willingness to apply for a job. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 10(1), 64-78.
17. Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. Journal of Organizational Change Management, 33(7), 1277-1296.
18. Choi, J., Park, Y., & Sohn, Y. W. (2020). Corporate social responsibility and job seekers' application intention: A mediated moderation model of calling and value congruence. Career Development International, 26(1), 65-82.
19. Christina, A., & Fort, T. L. (2020). Finding the fit: Why compliance and ethics programs should seek to match individual and corporate values. Business Horizons, 63(4), 451-462.
20. Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. Personnel Psychology, 57(3), 685-717.
21. Council, L. D., Johnson, C., Santellano, K., & Yazdiha, H. (2020). Linking contexts, intersectionality, and generations: Toward a multidimensional theory of millennials and social change. Sociological Perspectives, 63(3), 486-495.
22. DeGrassi, S. W. (2019). The role of the applicant's moral identity and the firm's performance on the ethical signals/organization attraction relationship. Journal of Business Ethics, 158(4), 923-935.
23. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.
24. Dutta, D., & Mishra, S. K. (2021). Are women from Venus? A mixed-method study determining important predictors of job pursuit intention across gender groups. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 40(6), 708-736.
25. Duxbury, L., & Ormsbee, F. (2020). Does studying the past help us understand the future? An examination of the expectations of Gen X knowledge workers. The International Journal of Human Resource Management, 31(7), 935-963.

26. Eslamlou, A., Karatepe, O. M., & Uner, M. M. (2021). Does job embeddedness mediate the effect of resilience on cabin attendants' career satisfaction and creative performance? Sustainability, *13*(9), 5104.
27. Eva, N., Newman, A., Jiang, Z., & Brouwer, M. (2020). Career optimism: A systematic review and agenda for future research. Journal of Vocational Behavior, *116*, 103287.
28. Evertz, L., & Süß, S. (2017). The importance of individual differences for applicant attraction: A literature review and avenues for future research. Management Review Quarterly, *67*(3), 141-174.
29. Firfiray, S., & Mayo, M. (2017). The lure of work-life benefits: Perceived person-organization fit as a mechanism explaining job seeker attraction to organizations. Human Resource Management, *56*(4), 629-649.
30. Flint, D. J., Signori, P., & Golicic, S. L. (2018). Corporate Identity Congruence: A meanings-based analysis. Journal of Business Research, *86*, 68-82.
31. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. Business Horizons, *64*(4), 489-499.
32. Gulyani, G., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. Career Development International, *22*(1), 50-69.
33. Hansen, N. K., & Schnittka, O. (2018). Applicants' likelihood to apply for jobs at professional service firms: The role of different career models. Human Resource Management, *57*(5), 1009-1022.
34. Hill, M. R., Goicochea, S., & Merlo, L. J. (2018). In their own words: Stressors facing medical students in the millennial generation. Medical Education Online, *23*(1), 1530558.
35. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American psychologist, *44*(3), 513.
36. Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. Applied psychology, *50*(3), 337-421.

37. Hoffman, E. (2020). The social world of self-actualizing people: Reflections by Maslow's biographer. Journal of Humanistic Psychology, 60(6), 908-993.
38. Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M. A., & Khadim, S. (2020). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: Testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. European Journal of Innovation Management, 24(5), 1653-1678.
39. Iseke, A., & Pull, K. (2019). Female executives and perceived employer attractiveness: On the potentially adverse signal of having a female CHRO rather than a female CFO. Journal of Business Ethics, 156(4), 1113-1133.
40. Janssen, D., & Carradini, S. (2021). Generation Z workplace communication habits and expectations. IEEE Transactions on Professional Communication, 64(2), 137-153.
41. Jerez-Jerez, M. J., Melewar, T. C., & Foroudi, P. (2021). Exploring waiters' occupational identity and turnover intention: A qualitative study focusing on Michelin-starred restaurants in London. Journal of Hospitality and Tourism Management, 47, 22-34.
42. Kaplan, E. B. (2020). The millennial/Gen Z leftists are emerging: Are sociologists ready for them. Sociological Perspectives, 63(3), 408-427.
43. Kaur, W., Balakrishnan, V., Rana, O., & Sinniah, A. (2019). Liking, sharing, commenting and reacting on Facebook: User behaviors' impact on sentiment intensity. Telematics and Informatics, 39, 25-36.
44. Kim, N., & Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. Human Resource Management, 56(5), 731-746.
45. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, 58(2), 281-342.
46. Kuron, L., Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. Personnel Review, 44(6), 991-1009.
47. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work. New York: Harper Business.

48. Lee, S., & Kim, S. H. (2017). Role of restaurant employees' intrinsic motivations on knowledge management: An application of need theory. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(11), 2751-2766.
49. 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.
50. Liu, Y. L., Keeling, K. A., & Papamichail, K. N. (2016). An exploratory study of jobseekers' decision-making styles, recruitment information sources and organisational attractiveness. Personnel Review, 45(6), 1403-1427.
51. Mannheim, K. (1927). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.), Karl Mannheim: Essays, 276-322. London: Routledge and Kegan Paul.
52. Mao, J. Y., Mu, X., & Liu, X. (2021). Discouraging gender-biased job seekers by adapting job advertisements. Journal of Managerial Psychology, 36(2), 170-182.
53. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
54. Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet: Influence on human resource image, job seekers and employees. International Journal of Manpower, 37(4), 709-723.
55. Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. Sustainability, 12(9), 3630.
56. Modestino, A. S., Sugiyama, K., & Ladge, J. (2019). Careers in construction: An examination of the career narratives of young professionals and their emerging career self-concepts. Journal of Vocational Behavior, 115, 103306.
57. Moser, J. R., & Ashforth, B. E. (2021). My network, my self: A social network approach to work-based identity. Research in Organizational Behavior, 41, 100155.
58. Ng, E. S., Gossett, C. W., Chinyoka, S., & Obasi, I. (2016). Public vs private sector employment: An exploratory study of career choice among graduate management students in Botswana. Personnel Review, 45(6), 1367-1385.

59. Ouyang, Z., Zhang, Y., & Hu, X. (2020). Negative publicity and potential applicants' intention to apply amid a discrimination scandal: A moderated mediation model. Personnel Review, 50(1), 129-142.
60. Pant, J. J., & Venkateswaran, V. (2019). Exploring millennial psychological contract expectations across talent segments. Employee Relations: The International Journal, 41(4), 773-792.
61. Păvăloaia, V. D., Teodor, E. M., Fotache, D., & Danileț, M. (2019). Opinion mining on social media data: Sentiment analysis of user preferences. Sustainability, 11(16), 4459.
62. Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. (2018). Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. Long Range Planning, 51(1), 22-31.
63. Puncheva-Michelotti, P., Vocino, A., Michelotti, M., & Gahan, P. (2018). Employees or consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation. Personnel Review, 47(6), 1261-1284.
64. Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K. M. (2017). The millennial generation: A new breed of labour? SAGE Open, 7(1), 1-14.
65. Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(3), 776.
66. Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. Journal of Hospitality and Tourism Management, 44, 98-107.
67. Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. Journal of Business and Psychology, 19(3), 319-339.
68. Rybaczewska, M., Sparksb, L., & Sułkowski, Ł. (2020). Consumers' purchase decisions and employer image. Journal of Retailing and Consumer Services, 55, 102123.

69. Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. Journal of Consumer Psychology, 22(1), 7-17.
70. Shin, M. G., Kim, Y. K., Kim, S. Y., & Kang, D. M. (2020). Relationship between job training and subjective well-being in accordance with work creativity, task variety, and occupation. Safety and Health at Work, 11(4), 466-478.
71. Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of the multi-generational workforce and contextualizing work values across generations: A multistage analysis. International Journal of Manpower, 42(3), 470-487.
72. Spence, M. (1978). Job market signaling. In P. Diamond & M. Rothschild (Eds.), Uncertainty in Economics, 281-306. Cambridge: Academic Press.
73. Srivastava, S., & Bajpai, L. (2021). Linking conservation of resource perspective to personal growth initiative and intention to leave: Role of mediating variables. Personnel Review, 50(2), 686-708.
74. Stich, J. F. (2020). Flexible working and applicant attraction: A person-job fit approach. Personnel Review, 50(1), 358-378.
75. Stockman, S., Van Hoye, G., & da Motta Veiga, S. (2020). Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. Journal of Vocational Behavior, 118, 103368.
76. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986) The social identity theory of intergroup behavior. In Worchel, S., & Austin, W. G. (Eds.), Psychology of Intergroup Relation, 7-24. Chicago: Hall Publishers.
77. Tang, Y., Shao, Y. F., Chen, Y. J., & Ma, Y. (2021). How to keep sustainable development between enterprises and employees? Evaluating the impact of person-organization fit and person-job fit on innovative behavior. Frontiers in Psychology, 12, 653534.
78. Tapscott, D. (2008). Grown Up Digital. Boston: McGraw-Hill Education.
79. Tato-Jiménez, J. L., Buenadicha-Mateos, M., & González-López, Ó. R. (2019). Evolution and sustainability of benefits offered to employees in on-line recruitment. Sustainability, 11(16), 4313.

80. Twenge, J. M. (2013). The evidence for generation me and against generation we. Emerging Adulthood, 1(1), 11-16.
81. Van Hoye, G., & Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. Applied Psychology, 60(2), 311-335.
82. van Esch, P., & Mente, M. (2018). Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: Stop trying to be trendy. Journal of Retailing and Consumer Services, 44, 266-273.
83. Van Hoye, G., Weijters, B., Lievens, F., & Stockman, S. (2016). Social influences in recruitment: When is word-of-mouth most effective? International Journal of Selection and Assessment, 24(1), 42-53.
84. Viki, G. T., & Abrams, D. (2013). The social influence of groups on individuals. In J. L. Wood & T. A. Gannon (Eds.), Crime and Crime Reduction: The Importance of Group Processes, 3-33. London: Routledge.
85. Villena Manzanares, F. (2019). Export performance of SMEs: An empirical analysis of the mediating role of corporate image. Journal of Small Business Management, 57(2), 386-399.
86. Vithana, K., Soobaroyen, T., & Ntim, C. G. (2021). Human resource disclosures in UK corporate annual reports: To what extent do these reflect organisational priorities towards labour? Journal of Business Ethics, 169(3), 475-497.
87. Vroom, V. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
88. Watson, A. W., Taheri, B., Glasgow, S., & O’Gorman, K. D. (2018). Branded restaurants employees’ personal motivation, flow and commitment: The role of age, gender and length of service. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(3), 1845-1862.
89. Wei, Y. C., Chang, C. C., Lin, L. Y., & Liang, S. C. (2016). A fit perspective approach in linking corporate image and intention-to-apply. Journal of Business Research, 69(6), 2220-2225.

90. White, M. L., Henderson, D. F., Smith, S. G., & Bell, M. P. (2022). A new look at an old problem: A positive psychology lens on discrimination-identity builders and work-related outcomes. Human Resource Management Review, 32(3), 100858.
91. Wolverton, C. C., Credo, K., & Matherne, C. (2021). Development of an organizational coolness concept from an examination of millennial perceptions of cool and uncool employer organizations. Journal of Organizational Change Management, 34(3), 672-687.
92. Younis, R. A. A., & Hammad, R. (2020). Employer image, corporate image and organizational attractiveness: The moderating role of social identity consciousness. Personnel Review, 50(1), 244-263.
93. Zachara-Szymańska, M. (2021). A postcapitalistic people? Examining the millennial generation's economic philosophies and practices. Sustainability, 13(7), 3784.
94. Zhao, Y., & Xu, Q. (2020). Understanding the achieving styles of Chinese millennials and implications on HRM policy: A life course perspective. International Journal of Manpower, 41(3), 303-317.
95. Zhu, X. S., Dalal, D. K., Nolan, K. P., & Barnes-Farrell, J. L. (2021). Understanding the role of organizational personality and social identity concerns on initial recruitment outcomes. Journal of Vocational Behavior, 124, 103518.

111 年 01 月 01 日收稿

111 年 02 月 09 日初審

112 年 05 月 22 日複審

112 年 11 月 09 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名	范凱棠
Name	Kai-Tang Fan
服務單位	龍華科技大學企業管理學系副教授 國立政治大學科技管理與智慧財產研究所博士候選人
Department	Associate Professor, Department of Business Administration, Lunghwa University of Science and Technology Ph.D. Candidate, Graduate Institute of Technology, Innovation and Intellectual Property Management, National Chengchi University
聯絡地址	桃園市龜山區萬壽路一段 300 號
Address	No.300, Sec. 1, Wanshou Rd., Guishan Dist., Taoyuan City, Taiwan
E-mail	ktfan021@gmail.com
專長	組織與人力資源管理、創新與創業管理、科技管理與智財策略
Speciality	Organization and Human Resources Management, Innovation and Entrepreneurship Management, Technology Management and Intellectual Finance Strategy
姓名	蘇珊
Name	Shan Su
服務單位	龍華科技大學企業管理學系專案研究員
Department	Project Research Fellow, Department of Business Administration, Lunghwa University of Science and Technology
聯絡地址	桃園市龜山區萬壽路一段 300 號
Address	No.300, Sec. 1, Wanshou Rd., Guishan Dist., Taoyuan City, Taiwan
E-mail	cutesunny520@gmail.com
專長	組織與人力資源管理、經營管理、新興科技
Speciality	Organization and Human Resources Management, Operating and Management, Emerging Technology

姓名 王俊傑
Name Jyun-Jie Wang
服務單位 國立中興大學企業管理學系博士生
Department Ph.D. Student, Department of Business Administration, National Chung Hsing University
聯絡地址 台中市南區興大路 145 號
Address No.145, Xingda Rd., South Dist., Taichung City, Taiwan
E-mail wjj2245@gmail.com
專長 人力資源管理、作業流程管理、創業管理、服務業管理
Speciality Human Resource Management, Business Process Management, Entrepreneurial Management, Service Industry Management