

新創企業能否利用象徵性雇主品牌形象提升組織吸引力？最適獨特性之觀點

專題學生：白宜蓁 黃璵 劉哲源

指導教授：龔天鈞 教授

一、摘要

對於新創企業來說需要的是人力資源，而能夠吸引人才的因素無非就是雇主品牌能力，然而，過往雇主品牌文獻將雇主知識視為前提假設，但應屆畢業生缺乏產業背景與雇主知識，是否仍會受雇主品牌形象之影響仍不得而知。為了解雇主品牌形象產生之組織吸引力對應屆畢業生求職之意願影響，本研究以一間虛擬新創企業招募人才的情境故事性（scenario）模擬招募訊息，進而探討組織象徵性雇主品牌形象對應屆畢業生吸引力之影響。針對該新創企業的招募族群，以 174 名商學院或管理學院之大四及碩二生作為研究樣本，將象徵性雇主品牌形象分為有無溫暖與有無創新之二乘二實驗設計，檢驗雇主形象之最適獨特性定位是否有助於提升組織吸引力。

二、研究動機與目的

對於新創企業來說，人才吸引是最為重要，由於公司正處於成長期，可說是腹背受敵，四面都是威脅，而公司廣告、口碑也相對不足，並且做為新創企業的員工也不得不承擔大量風險，因此新創企業在招募時也更加不易。組織的人力資源管理變成攸關企業生死存亡的重要因素。首先，過去雇主品牌文獻指出雇主品牌的效益建立於求職者的雇主知識之上。其次，過往雇主品牌文獻雖然發現和功能性形象相比之下，求職者受到象徵性形象的影響較大（陳怡靜、錢國倫，2015），但此結果仍是建立於應屆畢業生具有雇主知識的前提之上。本研究欲了解在應屆畢業生缺乏雇主知識之前提下，象徵性形象是否仍能提升組織對應屆畢業生的吸引力，並初步探索象徵性雇主品牌形象的潛在作用。

三、研究方法與架構

此研究檢驗雇主品牌理論在缺乏工作經驗與雇主知識應屆畢業生之適用情況，研究對象為新創企業招募族群，商學院或管理學院之大四及碩二生。將招募訊息採用實體招募文宣發送，使新創企業透過文字將象徵性雇主品牌形象傳達給應屆畢業生，讓他們能透過閱讀訊息文字建立象徵性形象的知覺，並以四種情境故事(scenario)來模擬招募訊息，以提高實驗的真實性感受及參與者的投入程度。



四、研究結果與分析

本研究針對自變數（創新、溫暖、創新 x 溫暖）、依變數（組織吸引力）與控制變數（年齡、

性別、工作年資）進行 Pearson 相關分析，各變數間相關係數越高，即表示變數與變數之間的相關程度越強。受試者新創年資越久，越會對新創企業感興趣。本研究使用 ANCOVA 分析，放入控制變數，包括：性別、年齡、新創企業工作年資。而性別與新創企業年資 ($F=3.20, p<.1$; $F=4.77, p<.05$) 對組織吸引力有顯著影響。顯示男性及新創工作年資較高者認為該新創企業之組織吸引力較高。

五、結論

本研究以新創企業為研究背景，主要探討雇主品牌形象對於應屆畢業生的應徵意願是否有影響，並納入應屆畢業生的性別、年齡、新創企業工作年資為控制變數。本研究推論：第一、新創企業中只有創新（完全順從）與只有溫暖（完全差異化）之組織吸引力與無雇主品牌形象相比，其組織吸引力沒有顯著提升。第二、新創企業中雇主品牌形象創新且溫暖之知覺形象與組織吸引力間具有正向關係。依實驗研究結果顯示，因【有創新、無溫暖組】及【無創新、有溫暖組】並未顯著高於【無創新、無溫暖組】，故假說一未獲支持；因【有創新、有溫暖組】有顯著高於【無創新、無溫暖組】，但【有創新、有溫暖組】並未顯著高於【有創新、無溫暖組】及【無創新、有溫暖組】，故假說二部分支持。

以 ANCOVA 分析研究結果中，新創企業年資與組織吸引力呈正相關 ($r=.176, p<.01$)，即表示受試者新創企業年資越久，越會對新創企業感興趣，推測是因多數人較無新創企業之工作經驗，唯實際到新創公司就業過才會對此類型企業具備認知及信心，進而會願意再到新創公司就業。

本研究以商學院或管理學院之大四及碩二應屆畢業生為研究樣本。本研究以 ANCOVA 分析結果中，性別 ($F=3.20, p<.1$) 對組織吸引力有顯著影響，顯示男性及新創工作年資較高者認為該新創企業之組織吸引力較高。新創企業若在象徵性形象上採取完全順從的創新形象，雖因取得合法化而有利於獲得資源，但需面臨與同業相似造成競爭人才招募困境，兩者相抵之下難以在招募上得到優勢。反之，新創企業若採取完全差異化的溫暖形象，以減少競爭對手，違反合法化反而不利取得資源，並受到合法性懲罰使招募績效降低。

本研究選用之象徵性形象（創新、溫暖）在多數企業中為鮮明且獨特的形象，以至於本研究的結果是否能延用至其他產業或與不同象徵性形象的企業，仍有需深入探討，因並非所有企業都具一定特色的象徵性形象。再者，本研究無法得知受測者選擇工作的依據傾向及權重，因公司資訊與應屆畢業生自身狀況都會影響求職的應徵意願，應屆畢業生在蒐集該企業相關資訊時，可能來自多方管道，例如：媒體報導或企業網站，次級資料不見得為實且客觀，而應屆畢業生也可能因經濟條件或個人需求而選擇其他工作。