

## 第四章 綜合討論

本章根據第三章的研究結果，分四個部分進行討論：(一) 對整體研究結果作摘要描述；(二) 針對研究結果進行討論；(三) 檢討本研究的限制與需改進之處；(四) 說明本研究對學術的貢獻，與實務上之應用。

### 第一節 研究描述

本研究探討在招募情境中，變動薪資比例、加薪型態對組織吸引力的影響。經過文獻探討後，研究者認為變動薪資比例、加薪型態都與不確定性有關，因此個人的風險知覺，可能扮演中介變動薪資比例、加薪型態分別與組織吸引力之間的角色；另外，過去研究認為不同性格特徵者，對於不確定事件之控制感會有所不同，造成不同的焦慮程度，所以本研究推論性格特徵可能是變動薪資比例、加薪型態與風險知覺之間的調節變項。

研究者以實驗法的方式，操弄「變動薪資比例（高、低）」、「加薪型態（高機率低加薪、低機率高加薪）」兩個獨變項，並測量風險知覺、性格變項-核心自我評價、組織吸引力-組織正向情感、雇主評價、求職行動意圖等變項，釐清上述研究問題。茲摘述研究結果及其他發現，列於表4-1。綜合表4-1之研究結果，研究者提出可能的解釋，並分述其限制、貢獻如後。

表 4-1 研究結果摘要

研究假設	研究結果
1. 高變動薪資比例會引起較高的風險知覺；反之亦然。	成立。變動薪資比例對 VP 風險知覺有顯著解釋力。
2. 低機率高加薪會引起較高的風險知覺；反之高機率低加薪會引起較低的風險知覺。	未獲支持
3. 高變動薪資比例會引起較低的組織吸引力；反之亦然。	未獲支持
4. 低機率高加薪會引起較低的組織吸引力；反之，高機率低加薪會引起較高的組織吸引力。	未獲支持
5. 高風險知覺會引起較低的組織吸引力；反之亦然。	部分支持。VP 風險知覺對組織正向情感有顯著解釋力；IP 風險知覺對組織正向情感、雇主評價、整體組織吸引力有顯著解釋力；整體風險知覺對組織正向情感、雇主評價有顯著解釋力。
6. 變動薪資比例與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果影響。	未獲支持
7. 加薪型態與組織吸引力的關係，會受到風險知覺的中介效果影響。	未獲支持

表 4-1 研究結果摘述（續）

8. 變動薪資比例與風險知覺的關係，會受到核心自我評價的調節效果影響。低「核心自我評價」者面對不同變動薪資比例時，所產生的風險知覺差異，大於高「核心自我評價」者。	未獲支持。變動薪資比例、核心自我評價在整體風險知覺上的主要效果顯著，但二者之交互作用效果不顯著。
9. 加薪型態與風險知覺的關係，會受到核心自我評價的調節效果影響。低「核心自我評價」者面對不同加薪型態時，所產生的風險知覺差異，大於高「核心自我評價」者。	未獲支持。核心自我評價在整體風險知覺上的主要效果顯著，但核心自我評價與加薪型態的交互作用效果不顯著。
<b>其他發現</b>	
「核心自我評價」對整體組織吸引力及其各向度，有顯著的主要效果；「整體風險知覺」與「核心自我評價」在組織正向情感、求職行動意圖、整體組織吸引力上，有顯著的二因子交互作用效果。	

## 第二節 研究結果討論

### 壹、 變動薪資比例、加薪型態與風險知覺的關係

過去在招募情境中，對變動薪資比例的研究並不多，大部分著重在求職者對不同類型變動薪資的偏好之上；有關加薪型態的研究，主要探討哪些因素會影響加薪幅度，以及加薪幅度對在職員工有何影響。研究者認為除了加薪幅度之外，加薪機率也應該會對求職者有所影響，因此將其組合成加薪型態來探討。本研究則認為變動薪資比例、加薪型態的不確定性，應該會影響求職者的風險知覺，並利用實驗法的方式來探討。結果發現，變動薪資比例可以有效預測風險知覺。

加薪型態無法解釋風險知覺，可能原因在於受試者為應屆畢業生，工作經驗較少，不瞭解勞動市場的薪資狀況。所以即使經過操弄檢核題來篩選受試者，和變動薪資比例操弄相比，加薪型態操弄的效果較弱<sup>4</sup>。因此，受試者可能在風險知覺判斷上差異性較小，故無法驗證加薪型態與風險知覺的關係。

### 貳、 變動薪資比例、加薪型態與組織吸引力的關係

過去針對變動薪資比例的研究，著重在求職者會偏好哪一類薪資構面，例如以團體或個人績效發給變動薪資(Cable & Jude, 1994; Kuhn & Yokey, 2003)。研究者試圖瞭解薪資構面-變動薪資比例、加薪型態與組

4 變動薪資比例操弄檢核題中，「高變動薪資比例組」答題的平均數為 6.45( $SD=1.08$ )，「低變動薪資比例組」答題平均數為 4.30( $SD=1.42$ )。在加薪幅度操弄檢核題中，「高機率低加薪」答題的平均數為 3.69( $SD=1.24$ )，「低機率高加薪」答題的平均數為 4.45( $SD=1.24$ )；加薪機率操弄檢核題中，「高機率低加薪」答題的平均數為 5.49( $SD=1.46$ )，「低機率高加薪」答題的平均數為 4.48( $SD=1.12$ )。

織吸引力的關係。然而，從本研究資料，無法瞭解變動薪資比例、加薪型態與組織吸引力的關係。這樣的結果，可能是受到受試者工作經驗較少所影響。陳俊州（2002）的研究指出，和工作經驗較多者相比，工作經驗較少者，是否選擇某一工作是受到該工作之工作自主性、能否發揮長處的屬性影響較大。所以對工作經驗較少的學生樣本來說，除了薪資訊息之外，可能還需要考量其他企業屬性，例如是否重視教育訓練、企業規模等，才能判斷組織正向情感、雇主評價、求職行動意圖。另外，因為受試者不易判斷組織正向情感、雇主評價及求職行動意圖，所以整體組織吸引力評斷的變異性減少，更難驗證變動薪資比例、加薪型態與整體組織吸引力的關係。

## 參、風險知覺與組織吸引力的關係

從前面文獻回顧，可知不確定狀況下，個人的風險知覺與決策判斷有關。因此推論在招募情境中，個人的風險知覺會影響組織吸引力，當個人風險知覺較高時，引起較低的組織吸引力。從資料分析中發現，整體風險知覺可有效預測組織正向情感、雇主評價，但無法解釋求職行動意圖。其原因可能如前面所述，應徵者需要考量其他的企業屬性，才能做此向度的吸引力判斷。

## 肆、風險知覺之中介效果

由前面討論可知，受試者對市場薪資不夠瞭解，導致可能無法驗證加薪型態與風險知覺的關係；且因受試者本身工作經驗較少，可能無法驗證變動薪資比例、加薪型態與組織吸引力的關係。所以由本研究的資料，無法滿足Baron和Kenny(1986)提出中介變項的驗證條件，即無法說明風險

知覺是變動薪資比例、加薪型態分別與組織吸引力的中介變項。但經由前面討論，可以瞭解到這些變項之間的關係，如高變動薪資比例會引起較高的風險知覺、高風險知覺會引起較低的組織吸引力等。對於現象瞭解、知識累積，仍有所助益。

## 伍、性格變項之調節效果

過去研究發現人們對相同事件的風險知覺，存有個別差異 (Rosenblom, 2003; Hampson et al., 2001)，因此本研究探討不同的性格特徵，是否會影響變動薪資比例、加薪型態分別與風險知覺的關係。研究者以 Judge, Locke 和 Durham(1997)所提的「核心自我評價」，作為探討的性格變項，進行研究。然而從實驗資料，卻無法看到分析結果支持核心自我評價能夠調節變動薪資比例、加薪型態分別與風險知覺的關係。

造成不顯著的結果，第一個可能原因如前述，受試者不瞭解目前勞動市場的加薪型態。這樣的狀況下，難以對實驗材料進行風險知覺的判斷，造成其變異性變小，故無法驗證核心自我評價對加薪型態和風險知覺的調節效果。

另一個原因，可能是核心自我評價只有對風險知覺有主要效果，而根本不會調節變動薪資比例、加薪型態與風險知覺。因為核心自我評價較高者，較有自信、自尊較高、情緒較為穩定 (Judge et al., 2003)，所以高核心自我評價者，無論面對變動薪資比例高低，或是何種加薪型態，都比低核心自我評價者有較低的風險知覺。這樣的風險知覺判斷，不會因為客觀的不確定性（如變動薪資比例高低、加薪型態）而有所改變。但從過去對核心自我評價的四個核心特質所做的研究，發現和自尊較高、神經質較低、內控、高自我效能者相比，自尊較低、神經質較高、外控、低自我效

能者，比較容易焦慮、對自己比較沒有信心，因此評估不確定性較高的訊息時，應該會有更高的風險知覺，即兩者差異較大；評估不確定性較低的訊息時，兩者的風險知覺應該差異較小。表示此調節效果可能存在，但需要作進一步的研究才能釐清。

## 陸、 其他發現：

從本研究的資料，發現性格變項-核心自我評價，對組織吸引力有顯著的主要效果，即和低核心自我評價者相比，高核心自我評價者，對相同企業徵才訊息，有較高的組織吸引力。可能是因為高核心自我評價者，對自己比較有信心，較有正向思考，適應力較佳(Judge et al., 2003)。所以看完徵才訊息後，容易給予正向評價，並想要多瞭解相關訊息。因此組織吸引力的各向度上評分都較高，故整體組織吸引力亦較高。

除主要效果之外，核心自我評價和整體風險知覺亦在組織正向情感、求職行動意圖、整體組織吸引力上，有顯著的交互作用。即在低整體風險知覺時，高核心自我評價者與低核心自我評價者的組織正向情感之差距，大於在高整體風險知覺時。而在求職行動意圖、整體組織吸引力上，核心自我評價和整體風險知覺亦有類似的交互作用效果。從交互作用顯著的結果看來，表示性格變項會影響主觀判斷之間的關係。對高核心自我評價者而言，在低整體風險知覺時，會比在高整體風險知覺時，可能覺得較不用擔心薪資的問題；因此可以更專注於工作、發揮所長。故產生較高的正向情感，同時也提高求職行動意圖。相反的，低核心自我評價者在高整體風險知覺時，會產生比在低整體風險知覺時，較高的組織吸引力。對此情形，研究者尚無法對此提出可能的合理解釋，值得未來作進一步研究。

## 第三節 研究限制

### 壹、 實驗操弄

本研究為了提高外在效度，在實驗材料上，盡量呈現詳細的公司簡介、職缺說明等實驗材料，讓受試者閱讀，再進行風險知覺、組織吸引力的評估。然而，這樣有可能犧牲內在效度。因為這樣的實驗材料，傳遞非薪資的訊息可能太多，無法凸顯薪資的訊息。所以由前面操弄檢核的資料（表 3-1）可看到，高機率低加薪與低機率高加薪兩組受試者在評估加薪幅度與加薪機率時，回答差異不大<sup>5</sup>。因此，本研究操弄效果較弱，可能無法檢驗出變項之間的關係。為此本研究在施測過程中，請受試者仔細閱讀；且利用問卷第一部份的操弄檢核題目，確認受試者是否有正確接收到薪資訊息。建議未來可進一步比較，只呈現「薪資訊息」和同時呈現「薪資與其他企業非薪資訊息」時，是否會對組織吸引力造成不同的影響。

除實驗材料中非薪資訊息可能過多之外，其公司、職缺內容，多偏正向，例如有完整的教育訓練、跨國企業等，均可能會干擾受試者評估風險知覺與組織吸引力。因此，本研究測量受試者對各項企業屬性的偏好，並當成隨機分派的檢驗變項。另外，本研究在企業屬性偏好測量上，只針對產業別、教育訓練、企業願景、組織規模、企業獲利等，並未包含所有的企業屬性。未來可進一步探討其他屬性，以及求職者本身對這些屬性的重視程度，是否會和薪資風險知覺，在組織吸引力上產生交互作用。

最後，影響組織吸引力的變項很多，例如企業熟悉度、企業形象、人

---

<sup>5</sup> 高機率低加薪、低機率高加薪的受試者，在加薪幅度操弄檢核題回答上，認為加薪幅度很大的，平均同意程度分別為 3.69( $SD=1.24$ ), 4.45( $SD=1.24$ )；在加薪機率操弄檢核題方面，受試者認為加薪機率很高的，平均同意程度分別為 5.49( $SD=1.46$ ), 4.48( $SD=1.12$ )（以上檢核題目皆為八點量表）。這些數據顯示，受試者知覺到這兩種加薪型態的差異並不大，可知加薪型態的操弄效果較弱。

力資源政策等等。但本研究並未全部列入考量，只探討變動薪資比例與加薪型態。因此解讀本研究結果時，仍應注意其他影響因素。且未來可進一步探討這些變項與薪資的關係，是否在組織吸引力上存有交互作用。

## 貳、 樣本選取

第一，樣本代表性的問題。本研究以大學應屆畢業生為受試者；然而 Turban 和 Keon(1993)指出應屆畢業生對組織特性的看法，可能有別於有工作經驗者，例如和以年資為獎勵依據的組織相比，學生偏好以績效為獎勵標準的組織，可能是因為學生在年資方面通常處於劣勢。所以本研究結果在類推時，應以應屆畢業生、或工作經驗較少者（約一、二年）為主。而且未來可進一步以有作經驗者為受試對象，探討是否會有不同結論。另一個和樣本代表性有關的是，本研究受試者為國立大學的學生，且以女性、商學院學生居多。雖然分析資料時，已將性別、學院別當成控制變項，避免結果受到影響。但結果類推仍須小心，應以女性、高教育水準、管理背景的求職者為限。建議未來可進一步跨越不同教育水準、不同的主修背景的受試者進行研究。

第二，本研究的受試者分別從課堂、以及徵才博覽會上而來。不同情境，可能影響受試者作答。因為參觀徵才博覽會的人，大多想要更認識各家企業，會盡可能的向招募者詢問相關問題。所以當受試者前來參加實驗，填答問卷時，亦會受情境影響，想多瞭解實驗中的企業。但是為了控制實驗的標準程序，主試者避免提供太多實驗閱讀材料之外的訊息。這種情況下，可能會讓受試者覺得，該企業想要隱瞞不好的訊息，因而造成受試者不良印象，影響作答。為此，本研究已利用虛擬編碼的方式，將不同施測情境當成控制變項，以統計處理的方式，控制可能影響。

第三，本研究有效樣本略低，可能是因為實驗材料中非薪資的訊息過多，因而干擾作答。雖然實驗過程中，不斷提醒受試者要仔細閱讀，並且提供抽獎活動、參加應徵的機會。但對受試者而言，作答動機可能仍稍嫌不足。所以仍不夠仔細閱讀實驗材料，使其在操弄檢核題上，較難正確回答，造成有效樣本降低。建議未來在進行相關實驗時，也許可以增加警告標語，例如「要完全答對某些題目才能參加抽獎或應徵活動」等，以增加有效樣本資料。

第四，本研究在實驗進行時，提供應徵活動，但只有 46% 的受試者願意參加。有可能是實驗材料呈現的企業吸引力較低，所以參加意願較少，因此影響到受試者填答問卷。另外，亦有可能是因為實驗期間正值研究所入學考試，許多參加考試的應屆畢業生，尚未確定是否被錄取，所以認真找工作的受試者較少，導致願意參加活動者偏低。為此，本研究利用虛擬編碼的方式，將是否願意參加應徵活動當成控制變項，以統計處理的方式，控制可能影響。

## 參、測量工具

本研究所使用的風險知覺量表，是根據 Wiseman, Gomez-Mejia 和 Fugate(2000)的論點所編製。雖然整體量表有 .77 的內部一致性信度，但因時間的因素，所以在編製過程中，只有請心理系教授以及博士班學生確認內容與概念是否一致，沒有進行其他的效果驗證。有可能因為整體量表的效果影響研究結果。建議未來可針對本研究所使用的風險知覺量表，作進一步效度驗證，並加以修訂，供相關研究使用。

## 第四節 研究貢獻

### 壹、對學術之貢獻

過去有關薪資的研究，除了 Cable 和 Judge(1994)有詳細探討之外，多半只在瞭解薪資水準對求職者的影響。而本研究則以實驗法的方式，進一步討論其他薪資特徵，以多瞭解其在招募中對求職者的影響，特別是變動薪資比例與加薪型態對組織吸引力的關係。且在探討這兩者關係時，本研究根據 Highhouse, Lievens 和 Sinar(2003)的建議，將組織吸引力分成組織正向情感、雇主評價、求職行動意圖三個向度來進行分析。研究結果發現變動薪資比率、加薪型態，影響到不同的組織吸引力向度，說明此三者可能是不同的構念，有助於相關知識之累積。

另一方面，本研究提出「風險知覺」這個概念，可能中介變動薪資比例、加薪型態與組織吸引力的想法時，並未發現有任何相關之研究提及。雖然本研究結果只有部分支持風險知覺的中介效果，卻已點出風險知覺，有可能影響求職者對企業的態度與其他求職行為意圖，有助於未來探討其他不確定性因素，對求職者影響之相關研究。

最後，核心自我評價是最近由 Judge, Locke 和 Durham(1997)所提出的性格概念，其認為核心自我評價是較深層、範圍較廣，與自我評價有關的性格特質，包含自尊、自我效能、神經質、內外控等。過去有關核心自我評價的研究，多在瞭解是否能有效預測工作相關效標，如工作滿足、工作績效等。而本文則是少數在招募情境中，探討此概念的研究，結果發現核心自我評價對風險知覺有主要效果，並且調節風險知覺與組織吸引力的關係。因此瞭解核心自我評價不僅可以預測工作效標，亦可預測求職者態度與行為意圖，故對核心自我評價有更多瞭解。

## 貳、對實務之貢獻

過去研究指出，變動薪資制度可以激勵員工未來的工作行為，且加薪可以增加員工正向情感與工作投入意願。但是，很少考慮到這些薪資制度對求職者的影響。所以，研究者對此加以研究。從結果看來，較高的變動薪資比例，會降低求職者感受到的組織吸引力。故企業在制訂薪資政策時，除了考慮到對現職員工的影響之外，也應注意到這些薪資，對求職者的影響。一旦制訂薪資政策後，應避免在招募時，傳遞太多薪資不確定的訊息，以增加潛在求職者之組織吸引力，擴大求職者之人才庫。

除了避免傳遞薪資不確定性的訊息之外，企業組織應瞭解到求職者個人的性格特質，亦會影響其整體風險知覺與組織吸引力的判斷。當企業欲尋找高核心自我評價的求職者時，更應傳遞較低薪資不確定性的訊息，以提升高核心自我評價者之組織吸引力。

相信企業組織若能仔細制訂薪資制度，傳遞適當的薪資訊息，以及有效運用其他影響組織吸引力之因素，必定能提升招募效率，減少甄選成本，挑選到優秀人才，以提升組織競爭力。