

象征性信息还是功能性信息更有效?*

——雇主品牌对初次求职者的影响研究

朱飞*, 王震, 赵康

(中央财经大学商学院, 北京 100081)

内容提要:近年来,雇主品牌成为组织与人力资源管理领域新兴的热门议题,“功能性—象征性框架”是已被学术界广泛引用的雇主品牌内容结构框架。本研究采用组间准实验研究方法,基于四组共300个初次求职者有效样本的实验数据,讨论了雇主品牌、行业吸引力、认知闭合需要对求职倾向的影响。结果发现,对初次求职者而言,在求职预选择阶段,雇主品牌的功能性因素和象征性因素对求职倾向的影响无显著差异;行业吸引力和初次求职者的认知闭合需要在雇主品牌对求职倾向的影响过程中调节作用均不明显;雇主品牌、行业吸引力、认知闭合需要在对求职倾向的影响过程中存在显著的三元交互效应。本研究修正了现有关于雇主品牌“功能性—象征性”信息对于求职倾向影响机制的观点,对企业雇主品牌塑造具有一定的实践启示。

关键词:雇主品牌;行业吸引力;认知闭合需要;求职倾向

中图分类号:C973 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2016)01—0094—11

一、问题提出

现代企业的发展越来越依赖于优秀人才,企业间对优秀人才的竞争越来越激烈(Cappelli, 1999)。雇主品牌是雇主在人才市场上区别于竞争对手的吸引目标人才的形象和独特特征(Ambler & Barrow, 1996),雇主品牌塑造被认为是现代企业解决人才吸纳和保留问题的重要实践(Cable & Turban, 2003; 殷志平, 2007)。现有研究已经证明,雇主品牌与求职者的求职倾向呈正向关系(Collins & Stevens, 2002),其原因在于,求职者往往将雇主品牌作为判断职业机会属性的重要“信号”(Cable & Turban, 2003),积极的雇主品牌形象能降低雇主与求职者之间关于雇佣关系信息的不对称性,提高雇主的可信程度,增加雇主对求职者的吸引力(Rampl &

Kenning, 2014)。但是,目前研究者对于“雇主应该传播哪些雇主品牌信息才能更好地发挥其信号作用吸引潜在应聘者”这一现实问题存在显著分歧,具体表现为以下三个方面:

第一,何种雇主品牌信息对于求职者更具吸引力?目前,研究者普遍认可了雇主品牌的“功能性—象征性”内容结果(Lievens & Highhouse, 2003),但对于哪种类型的雇主信息对求职者更具吸引力这一问题尚存显著分歧。Lievens & Highhouse(2003)强调雇主品牌的象征性因素对于潜在求职者的影响,这一点也得到了部分国内研究者的支持(周冰等, 2011);也有研究者(Christiaans, 2013)发现,功能性因素对于潜在求职者更具吸引力,大部分象征性因素只是判断作为功能性因素吸引力的“信号”;van Hoye等(2013)则认为,雇主品

收稿日期:2015-10-19

* 基金项目:北京市社会科学基金项目“北京市金融企业雇主品牌、员工态度和行为及服务质量间的影响关系及机理研究”(13JGB043);北京市高等学校青年英才计划项目“知识密集型服务企业雇主品牌的内容结构和影响机理研究”(YETP0965);中央财经大学青年科研创新团队计划“企业雇佣管理创新研究”。

作者简介:朱飞*(1978-),男,江西赣州人,经济学博士,教授,研究领域是战略人力资源管理,E-mail: zhufei@vip.sina.com;王震(1985-),男,山东济宁人,管理学博士,副教授,研究领域是战略人力资源管理,E-mail: wangzhen.568@126.com;赵康(1990-),男,云南昭通人,硕士研究生,研究领域是战略人力资源管理,E-mail: zhaokang_cufe@163.com。*为通讯作者。

牌的象征性因素和功能性因素对于潜在求职者的影响存在相互替代关系。

第二,雇主信息类型的吸引力是否会随行业不同而变化?行业是影响雇主在人才市场上吸引力的关键因素(Lemink等,2003),但研究者关于雇主品牌塑造是否能够独立于行业吸引力的问题存在分歧。有学者(Christiaans,2013)认为,雇主品牌的吸引力依附于一个有吸引力的行业;也有研究者(Gatewood等,1993)认为,雇主品牌和企业所在行业的吸引力之间没有相关性,企业可以独立于行业形象之外单独塑造雇主品牌形象。

第三,雇主信息类型的吸引力是否会因求职者个体决策时信息需求的差异而变化?现有研究已经证明,不同人在信息模糊情境中决策的信息需求,即认知闭合需要存在显著差异(Lopez-Kidwell等,2013;刘雪峰等,2007)。求职决策属于信息模糊情境中的高风险决策,但目前尚未有研究讨论个体的认知闭合需要差异是否会影响雇主品牌信息的吸引力。

以上三个问题是雇主品牌塑造理论研究的基础议题。随着研究的深入,关于这三个议题上的观点分歧已经成为雇主品牌塑造策略研究难以进一步突破的重要原因。另外,在实践中,为提高雇主品牌塑造策略和实践的有效性,企业也迫切需要得到关于这三个问题的基于实证研究的回答。因此,本文主要目标是以初次求职者为研究对象,研究雇主品牌的功能性信息和象征性信息对潜在应聘者求职倾向的影响效果差异,并验证行业吸引力和求职者的认知闭合需要在此过程中的调节效应。

二、文献综述和研究假设

1. 雇主品牌与求职倾向

现有研究证明,雇主品牌对求职者的求职倾向有显著的积极影响。自从“雇主品牌”概念提出以来,研究者就非常关注如何通过雇主品牌塑造吸引优秀的潜在应聘者,而基本问题是,雇主品牌应该提供哪些信息对求职者更具吸引力,即雇主品牌的内容结构问题。Ambler & Barrow(1996)最早阐述了这一问题。在系统的分析和讨论之后,他们认为,雇主品牌包括三个要素:功能性要素、经济性要素和心理性要素;Berthon等(2005)将Ambler & Barrow的三要素模型拓展为五要素模型,包括兴趣

要素、社会要素、经济要素、发展要素和应用要素。与这两种分类不同,Lievens & Highhouse(2003)首次将营销学的象征性特征概念引入雇主品牌研究领域。他们指出,求职者在求职过程中看重功能性和象征性两方面特征:(1)功能性特征包括工资、升迁机会、工作稳定性、工作繁忙度、工作地点和福利;(2)象征性特征包括诚挚、创新、能力、声望、健康五个方面。自此,雇主品牌的“功能性—象征性”框架被广泛讨论和认可(Schreurs等,2009;van Hoyer等,2013;皇甫刚等,2012)。然而,在后续研究中,研究者关于雇主品牌的功能性因素和象征性因素对求职者态度和行为影响效应的观点却存在明显分歧。部分研究者认为,雇主品牌的功能性因素无法使雇主与其他竞争者保持差异化,因为这些因素非常容易复制,而且大多数大型企业几乎会提供所有的有吸引力的功能性因素。但是,象征性因素聚焦于应聘者的情绪及其潜在的价值观系统,因此,更适合使雇主保持差异化,从而影响求职者的求职倾向(Lievens & Highhouse,2003),这一观点也得到了国内部分研究者(周冰等,2011)的支持。但也有部分实证研究(Petkovic,2007)支持“功能性因素在工作决策中有更大影响力”的观点。根据信号理论,雇主品牌是一种关于雇佣质量的可信的“信号”,雇主品牌的功能性信息和象征性信息都可能有效降低信息不对称,从而推动求职者的求职决策。研究者(Bretz & Judge,1994)也发现,象征性因素和功能性因素都对求职者的就业相关产出变量(如求职倾向、职位选择)有显著影响。因此,本研究提出以下假设:

H₁:雇主品牌的功能性信息和象征性信息对初次求职者的求职倾向影响没有显著差异。

2. 雇主品牌、行业吸引力和求职倾向

雇主品牌对求职者的吸引力和企业所处行业存在紧密联系(Petkovic,2007),然而,研究者并没有就雇主品牌依赖企业所处行业吸引力的程度达成共识(Christiaans,2013)。部分研究者认为,由于企业所在行业具有稳定的特征,行业本身也可以作为另外一种可信的信号传递机制,行业形象是决定雇主吸引力的一个重要因素(Knox & Freeman,2006)。Burmam等(2008)的研究也证实,在银行业和保险业中,行业类型对雇主吸引力有显著影响;Lemink等(2003)则进一步认为,企业所处行

业的吸引力是积极雇主形象的基础,在不具备较好行业形象基础的情况下,企业无法发展优秀的雇主品牌;Gatewood等(1993)的研究却发现,虽然企业所处行业的吸引力和雇主品牌对于潜在应聘者的求职倾向都有影响,但这两种品牌形象之间没有相关性,不同群体关于同一企业形象的观点是不同的,即使在同一群体中,也存在不同的观点。这意味着,企业可以独立于其所处行业的吸引力之外单独地影响雇主品牌形象(Gatewood等,1993)。Teufer(1999)的研究支持了这一观点,他的研究表明,尽管企业所处行业的吸引力对于求职者的求职选择具有非常显著的影响,但影响最为显著的是那些和公司人事政策相关的因素(例如,有趣的工作任务、团队合作、发展机会、薪水和工作时间)以及那些所谓的“感觉良好的因素”(即在应聘过程中得到的体验和感知),这也意味着,通过雇主品牌塑造,建立优秀的企业人事政策并且进行沟通,对于吸引未来雇员至关重要。因此,本研究提出以下假设:

H₂:在雇主品牌信息对初次求职者的求职倾向影响过程中,行业吸引力不存在调节作用。

3. 雇主品牌、认知闭合需要与求职倾向

现有相关研究发现,个体关键特征对其求职倾向有显著影响,例如,工作经验(殷志平,2007)、人格特征(Lievens等,2001)、自我形象(梁钧平、李晓红,2005)、性别(胡蓓等,2008)等。雇主品牌塑造作为雇主主动提供有吸引力的信息,从而影响潜在员工求职决策的一种举措,必须关注潜在应聘者在求职决策中对于信息的需求差异,也即认知闭合需要的差异。认知闭合需要描述的是个体应对模糊性时的动机和愿望,它是“给问题找到一个明确答案的愿望——无论是什么样的答案——因为相对于混乱和不确定,任何明确的答案都更好些”(Kruglanski,1989),对理解个体在模糊情境中的决策、归因和行为倾向等有重要意义(刘雪峰等,2007)。在模糊情景下,高认知闭合需要者和低认知闭合需要者在决策规则、过程和结果上存在明显区别(Berenbaum等,2008),具体而言:(1)高认知闭合需要者对模糊性容忍度较低,为消除模糊性所带来的压力和焦虑,倾向于在还没有得到充足证据时就做出决策;(2)低认知闭合需要者对模糊性的容忍程度较高,具有更强烈的动机进一步搜集相关

信息或对信息进行更深入分析思考。也即在模糊情景中,高认知闭合需要的个体偏好于“立刻做出决策”,而低认知闭合需要的个体偏好于“推迟做出决策”(Schenkel等,2009)。对于求职者而言,寻找就业机会是一个具有较高模糊性,且需要花费较多精力和时间的过程(Boswell等,2012),尤其是对初次求职者而言。面对同样的雇主品牌信息,由于对于模糊信息的容忍度不同,认知闭合需要不同的求职者的求职倾向决策也可能存在差异。对于认知闭合需要较低的求职者而言,抽象的象征性信息可能并不一定会激发其求职倾向,他们仍会进一步搜寻企业的具体信息,也会从更多角度思考企业传递的信息(安毅、杨忠直,2009),从而推迟求职决策,因此,雇主提供的功能性信息对其求职倾向的影响可能更为显著;而对于认知闭合需要较高的求职者而言,求职者并不一定会关注企业在招聘过程中传递信息的准确性、一致性和清晰性,而是急于做出求职决策,并且不愿意改变自己已有的观点(De Dreu等,1999),从而使求职倾向处于稳定的水平,雇主提供的功能性信息或是象征性信息,对其求职倾向的影响可能并无差异。因此,本研究提出以下假设:

H₃:在雇主品牌信息对初次求职者的求职倾向影响过程中,求职者的认知闭合需要存在调节作用。

H_{3a}:对低认知闭合需要的初次求职者而言,雇主品牌的功能性信息对其求职倾向的影响强于象征性因素。

H_{3b}:对高认知闭合需要的初次求职者而言,雇主品牌的功能性信息和象征性信息对其求职倾向的影响不存在显著差异。

三、研究设计

1. 研究方法

本研究采用准实验研究方法验证雇主品牌、行业吸引力、认知闭合需要和求职倾向四个变量之间的关系。本研究之所以摒弃组织与人力资源管理领域中经常采用的问卷调查方法,而采用准实验研究方法,原因有两个:(1)雇主品牌的象征性特征必须反映具体企业的核心价值观,且不同企业之间存在显著差异,随意选择象征性属性显得并不合理(Christiaans,2013);(2)基于大样本问卷调查的研

究方法是在社会给定条件下的研究,而实验则能够基于严谨的研究逻辑结构,并提供观察和测量的最优条件。本研究采用准实验研究方法,控制影响初次求职者求职倾向的其他关键因素,例如企业所有制(Jiang & Iles, 2011)、企业规模(殷志平, 2007)、所处地域(Rynes & Cable, 2003)、产品形象(Petkovic, 2007)、企业知名度(Gatewood等, 1993)等,以更好地观察和测量本研究涉及的四个变量之间的影响关系。

2. 实验材料和测量工具

本研究采用组间因子实验方法,研究雇主品牌、行业吸引力、认知闭合需要对求职倾向的影响。实验材料包括:招聘广告和测量量表。实验研究采用虚拟招聘广告作为雇主品牌和行业吸引力信息刺激材料,调查问卷的主要目的是检验实验操控效果、测量潜在求职者的认知闭合需要和求职倾向。

(1)招聘广告。招聘广告总共四份,提供的主要实验刺激信息分别为:雇主品牌功能性因素信息和低吸引力行业(A1);雇主品牌功能性因素信息和高吸引力行业(A2);雇主品牌象征性因素信息和低吸引力行业(B1);雇主品牌象征性因素信息和高吸引力行业(B2)。招聘广告设置中控制了所有制、企业规模、企业知名度、产品形象和所处地域等影响求职者求职倾向的其他关键因素。

在实验材料设计之前,研究者通过问卷调查识别不同行业对于初次求职者的吸引力差异。研究者在北京两所高校中选取33名应届毕业生为样本,每位受访者都被要求回答“请问当您在找工作的时候,针对以下行业(即国家统计局公布的20个行业),您会怎样选择您的求职决策?”(1=肯定不会求职,5=肯定会求职)。统计结果表明,对于初次求职者而言,“金融业”的行业吸引力($M = 4.63$)最高,“农、林、牧、渔业”的行业吸引力($M = 1.59$)最低。本研究在实验研究中采用了这一结果。

在本研究中,雇主品牌的象征性特征采用Lievens & Highhouse(2003)的研究成果,在高吸引力行业 and 低吸引力行业雇主的招聘广告中,详细描述雇主品牌象征性因素(包括诚挚、创新、声望、能力和健康等因素)的具体信息,两份招聘广告(即B1和B2)关于象征性因素信息的主要描述相同。雇主品牌的功能性特征则基于朱飞、王震(2012)的研究成果,在高吸引力和低吸引力行业雇主的招聘

广告中详细描述功能性因素(包括薪酬福利、发展机会和工作—生活有效性等因素)信息,两份招聘广告(即A1和A2)关于功能性因素信息的主要描述也相同。

(2)测量量表。被试的认知闭合需要和求职倾向在被试根据引导要求阅读招聘广告后通过调查问卷进行测量。“认知闭合需要”采用Webster & Kruglanski(1994)的量表来测量(共42个条目),刘雪峰等(2007)验证了该量表在中国的适用性。本研究将该量表翻译为中文版时,采用翻译—回译程序,以保证中文项目与原有量表的一致性。在此基础上,本研究根据研究情境对其部分措辞进行修订。统计表明,量表的内部一致性较好(Croabach's $\alpha = 0.767$)。按照认知闭合需要研究的通行做法(刘雪峰等, 2007),研究者利用中值划分的方法,将被试分为高认知闭合需要组($M = 171.00, SD = 8.84$)和低认知闭合需要组($M = 147.54, SD = 10.10$)。t检验的结果表明,两组的得分存在显著差异[$t(300) = -21.357, p < 0.000$]。“求职倾向”采用Aiman-Smith等(2001)的量表来测量(共6个条目),周冰等(2011)验证了该量表在中国的适用性。本研究统计表明,该量表的内部一致性系数较好(Croabach's $\alpha = 0.865$)。

3. 研究样本和数据收集程序

本研究和许多现有雇主品牌研究(如Lievens & Highhouse, 2003; Berthon等, 2005)一样,采用应届大学毕业生作为实验被试。实验被试来自北京地区四所高校(两所理工科为主的高校和两所人文社科为主的高校)。研究者通过事先询问的方式,确保实验被试为“正在求职”或者“毕业后马上就业”的毕业生,并获得有效被试共300名,其中,女生131名,男生169名;被试均分布于同一年龄段(21~25岁)。被试被随机分配到A1、A2、B1和B2四个组别,各组接收到包含相应信息的招聘广告以及相应的调查问卷,并被告知本次实验的目的及任务。所有被试被要求写下有关招聘广告的任何联想,以保证每位被试均仔细阅读招聘广告的内容,并以此作为操控检测的补充材料。为了控制信息处理时间的影响,研究者控制每位被试的写作时间都是三分钟(Agrawal & Maheswaran, 2005)。随后,被试被要求填写认知闭合需要和求职倾向量表。

四、研究结果

1. 实验操控检测

实验操控检测题项的数据显示,本实验对于行业和雇主品牌信息的操控是有效的,“金融业”对被试的吸引力($M=4.10$)显著高于“农、林、牧、渔业”对被试的吸引力($M=2.41$)($t=-16.236, df=267.821, p<0.01$),雇主品牌功能性因素($M=4.12$)和象征性因素($M=4.18$)对求职者的吸引力均处于非常高的水平。同时,被试有关广告的联想的资料处理结果也支持这一结论。

2. 假设检验

在本研究中,雇主品牌、行业吸引力和认知闭合需要均为类别变量,因此,在统计分析中,首先分析了在两类不同雇主品牌因素信息(功能性信息与象征性信息)、两类不同吸引力行业(农、林、牧、渔业和金融业)以及两类不同认知闭合需要(低认知闭合需要和高认知闭合需要)之下的初次求职者的求职倾向均值和标准偏差。然后,以求职倾向为因变量,采用2(雇主品牌功能性信息 vs. 雇主品牌象征性信息)×2(农、林、牧、渔业 vs. 金融业)×2(低认知闭合需要 vs. 高认知闭合需要)三因素方差分析。进行方差分析时,本研究还将求职者的性别、年龄、专业类别、学历、生源地和父母的最高社会阶层作为协变量,以控制这些人口统计学特征对求职者求职倾向的影响。统计结果表明,这些因素并未对求职倾向产生显著影响。

表1 雇主品牌、行业吸引力和认知闭合需要对求职倾向的影响

Variance and Source	df	MS	F	eta ²
求职倾向				
性别	1	0.02	0.03	0.00
年龄	1	0.01	0.01	0.00
专业类别	1	0.00	0.00	0.00
学历	1	0.21	0.31	0.00
生源地	1	0.21	0.31	0.00
父母最高社会阶层	1	0.00	0.00	0.00
雇主品牌	1	0.01	0.02	0.00
雇主品牌×行业	1	0.12	0.19	0.00
雇主品牌×认知闭合需要	1	0.40	0.61	0.00
雇主品牌×行业×认知闭合需要	1	3.45	5.19*	0.02
误差	190.20	0.67		

注: * $p<0.05$

资料来源:本文计算整理

如表1所示,研究数据表明:(1)雇主品牌对于求职倾向的主效应影响不显著[$F(1,300)=0.02, p>0.05$],即雇主品牌的功能性信息和象征性信息对于初次求职者的求职倾向影响没有显著差异,假设 H_1 得到支持;(2)雇主品牌和行业吸引力对求职倾向的交互影响效应不显著[$F(1,300)=0.19, p>0.05$],即行业吸引力在雇主品牌对初次求职者求职倾向的影响过程中的调节作用不显著,假设 H_2 得到支持;(3)雇主品牌和认知闭合需要对求职倾向的交互影响效应不显著[$F(1,300)=0.61, p>0.05$],即求职者的认知闭合需要在雇主品牌对求职倾向的影响过程中调节作用不显著,假设 H_{3a} 和假设 H_{3b} 没有得到验证;(4)雇主品牌、行业和认知闭合需要对求职倾向的三元交互影响效应显著[$F(1,300)=5.19, p<0.05$],这表明,雇主品牌、行业和求职者的认知闭合需要对于初次求职者求职倾向的共同影响是显著的。

3. 雇主品牌、行业吸引力和认知闭合需要对求职倾向的三元交互效应

由于雇主品牌、行业吸引力和认知闭合需要之间存在显著的统计交互性,根据蓝石(2011)的建议,本研究对交互性统计结果进行进一步分析,具体步骤如下:(1)将自变量(雇主品牌)和调节变量(行业吸引力、认知闭合需要)按可能的配对进行重新组合(变量分别为:1-农、林、牧、渔业×功能性因素×低认知闭合需要;2-农、林、牧、渔业×功能性因素×高认知闭合需要;3-农、林、牧、渔业×象征性因素×低认知闭合需要;4-农、林、牧、渔业×象征性因素×高认知闭合需要;5-金融业×功能性因素×低认知闭合需;6-金融业×功能性因素×高认知闭合需要;7-金融业×象征性因素×低认知闭合需;8-金融业×象征性因素×高认知闭合需要);(2)对重新组合后的单一自变量进行单因素方差分析;(3)根据 Leech 等(2005)的建议,用图基检验法进行交互性单因素方差分析的续后分析。

如表2所示,单因素方差分析表明,重新组合的单体变量比较结果具有显著统计差异($F=7.19, p<0.05$),说明重新组合的单体变量间存在总体显著差异,但是,从这一结果看不出在哪一对或哪几对变量之间存在显著差异。

表2 重新组合的单因素方差分析

	SS	df	MS	F	p
组间	32.88	7	4.70	7.19	0.00
组内	190.72	292	0.65		
总计	223.60	299			

资料来源:本文计算整理

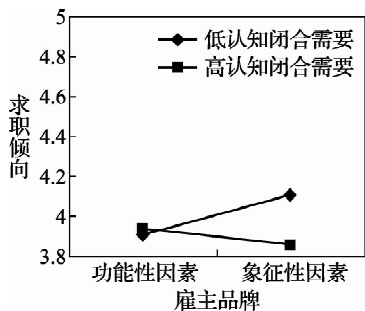


图1 低吸力行业(农、林、牧、渔业)

资料来源:本文绘制

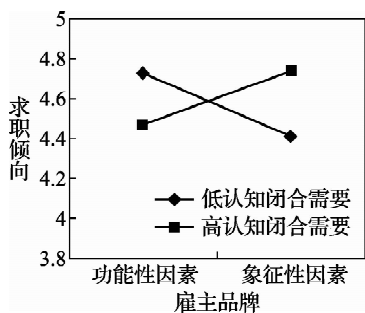


图2 高吸力行业(金融业)

资料来源:本文绘制

尽管行业吸引力、雇主品牌和认知闭合需要对求职倾向的三元交互影响存在表面数据差异,如图1

和图2所示,但续后分析结果表明,在同一行业中,行业吸引力、雇主品牌、认知闭合需要对求职倾向的三元交互影响均无显著差异。也即是说,在同行业中,不论求职者认知需求高低,也不管提供象征性信息还是功能性信息,初次求职者的求职倾向均无显著差异,结果如表3所示。但是,根据表3的结果进一步分析发现,行业吸引力并未完全盖过雇主品牌对求职倾向的影响效应,主要是因为:(1)当提供雇主品牌的功能性因素信息刺激时,只有低认知闭合需要的初次求职者求职倾向在行业间才存在统计上存在显著差异(均值差为0.81, $p < 0.05$),根据续后分析的结果,效应尺度为1.38,这是比较大的“效应量”(Cohen, 2013),即对于低认知闭合需要的初次求职者而言,雇主品牌的功能性因素无法弥补行业吸引力的差异;对于高认知闭合需要的初次求职者求职倾向的影响在统计上并不存在显著差异(均值差为0.53, $p > 0.05$),即对于高认知闭合需要的初次求职者而言,雇主品牌的功能性因素能够弥补行业吸引力的差异。(2)当提供雇主品牌的象征性信息刺激时,只有高认知闭合需要的初次求职者的求职倾向在行业间才存在统计上的显著差异(均值差为0.88, $p < 0.05$),其效应尺度为1.09,这也是比较大的“效应量”,即对于高认知闭合需要的初次求职者而言,雇主品牌的象征性因素无法弥补行业吸引力的差异;而低认知闭合需要的求职者求职倾向在行业间并不存在统计上的显著差异(均值差为0.30, $p > 0.05$),即对低认知闭合需要的初次求职者而言,雇主品牌的象征性因素能够弥补行业吸引力的差异。

表3 单因素方差分析的图基检验

Combination	A	B	均值差 (A - B)	SE	Combination	A	B	均值差 (A - B)	SE	Combination	A	B	均值差 (A - B)	SE
		3	-0.20	0.18			2	-0.08	0.20			2	0.47	0.19
		4	0.06	0.19			3	-0.25	0.19			3	0.30	0.18
	5	-0.81*	0.19			4	5	-0.87*	0.19			4	0.55	0.19
	6	-0.56*	0.18			6	6	-0.62*	0.19		7	5	-0.32	0.19
	7	-0.50	0.18			7	7	-0.55	0.19			6	-0.06	0.18
	8	-0.82*	0.19			8	8	-0.88*	0.19			8	-0.33	0.18

Combination				Combination				Combination			
A	B	均值差 (A - B)	SE	A	B	均值差 (A - B)	SE	A	B	均值差 (A - B)	SE
2	1	0.03	0.19	5	1	0.81*	0.19	8	1	0.82*	0.19
	3	-0.17	0.19		2	0.79*	0.20		2	0.80*	0.19
	4	0.08	0.20		3	0.62*	0.19		3	0.63*	0.18
	5	-0.79*	0.20		4	0.87*	0.19		4	0.88*	0.19
	6	-0.53	0.19		6	0.25	0.19		5	0.01	0.19
	7	-0.47	0.19		7	0.32	0.19		6	0.26	0.18
	8	-0.80*	0.19		8	-0.01	0.19		7	0.33	0.18
	3	1	0.20		0.18	6	1		0.56*	0.18	
2		0.17	0.19	2	0.53		0.19				
4		0.25	0.19	3	0.36		0.18				
5		-0.62*	0.19	4	0.62*		0.18				
6		-0.36	0.18	5	-0.25		0.19				
7		-0.30	0.18	7	0.06		0.18				
8		-0.63*	0.18	8	-0.26		0.18				

注: * $p < 0.05$

资料来源:本文计算整理

五、研究结论、理论贡献与实践启示

1. 研究结论

本研究通过准实验研究的方法,探讨了雇主品牌、行业吸引力、认知闭合需要和求职倾向之间的影响关系。研究结果验证了已有研究的结果,即雇主品牌能够积极影响求职者的求职倾向。另外,本研究还发现,雇主品牌的功能性信息和象征性信息对于初次求职者求职倾向的影响不存在显著差异;行业吸引力在雇主品牌功能性信息和象征性信息对于初次求职者求职倾向的影响过程中调节效应不显著;初次求职者的认知闭合需要在雇主品牌功能性信息和象征性信息对于求职者求职倾向的影响过程中的调节效应也不显著。此外,本研究还发现,雇主品牌、行业吸引力和认知闭合需要对于初次求职者求职倾向的影响过程中的三元交互影响效应显著。基于图基检测的“续后分析”结果表明,在同一行业内部,雇主品牌和认知闭合需要对求职倾向的交互影响没有显著差异,但行业吸引力并没有完全盖过雇主品牌对求职倾向的影响效应,针对

不同认知闭合需要的初次求职者,雇主品牌的象征性因素或功能性因素可以弥补行业吸引力对求职倾向的影响差异。

2. 理论贡献

本研究的结果表明,雇主品牌在影响求职者求职倾向的过程中存在着更加复杂的关系,需要更加系统的讨论。在现有理论研究基础上,本研究进一步发现:

(1)在求职的预选择阶段,雇主品牌功能性因素和象征性因素对于初次求职者求职倾向的影响并不存在显著差异。这与 Lievens & Highhouse (2003)关于雇主品牌的象征性因素对于求职者求职倾向的影响更为关键的观点,以及 Petkovic (2007)关于雇主品牌的功能性因素对于潜在求职者更具吸引力的观点,均有显著差异。出现差异的原因可能与研究被试所处的求职阶段有关。在本研究的实验中,被试处于求职的预选择阶段。在预选择阶段,应聘者主要是寻找替代性选择方案和初步决定应该应聘哪个企业。对于潜在员工而言,一般很难获得关于公司雇佣体验的具体信息或者相

关信息不够透明,因此,降低风险和效率是预选择阶段的重要目标(Petkovic,2007)。在面临多重替代的复杂决策任务时,个体会在有限的信息搜寻和评价基础上,采用尽可能快地消除一些可替代选择的决策策略(Payne,1976)。而雇主品牌的功能性因素和象征性因素在客观上都能够作为关于雇主的可信“信号”,降低应聘者的搜寻成本,同时,降低其做出错误选择的风险。因而,当潜在雇员考虑所有备选方案时,不管提供雇主品牌的象征性信息还是功能性信息,都能够使得预选择更加容易。然而,多数现有研究给定的情境涉及被试求职决策的全过程,既包括预选择阶段,也包括选择决策阶段,而应聘者在求职过程中不同阶段的关注点是存在差异的,随着求职进程的深入,求职者收集的关于雇主和雇佣关系的信息更加丰富,求职者面临的信息不确定性逐渐下降(Lopez-Kidwell等,2013),因此,随着求职接近最终选择阶段,具体的功能性信息对求职者求职决策的影响下降,而象征性信息的影响则上升,它帮助员工完成个人—组织匹配,从而积极推动求职决策。

(2)在求职的预选择阶段,在雇主品牌对初次求职者求职倾向的影响过程中,初次求职者的认知闭合需要的调节作用不显著,即不管初次求职者的认知闭合需要高低,其在求职预选择阶段的决策速度和稳定性都是近似的。本研究的发现并未支持现有关于信息模糊情境下,不同认知闭合需要在决策速度和决策的稳定性方面存在差异的观点(Jung & Kellaris,2004; Pierro等,2005)。本研究认为,这可能主要源于就业决策的独特性。和其他模糊情境下的决策一样,就业决策需要面对信息不对称性问题。由于在雇佣关系中,雇员对雇主具有潜在的长期依附性特征,就业决策被认为是高风险决策。降低不确定性是雇佣关系双方都特别关注的,对雇员尤为重要。换言之,不管求职者认知闭合需要高低,他们对待高风险的求职决策都会更加谨慎,不管企业提供的是象征性特征信息还是功能性特征信息,求职者都会在预选择阶段将有吸引力的雇主作为替代性选择方案,在获取更多信息

的基础上与其他备选方案比较,尽可能降低关于雇主和工作的信息不对称,作为最终就业决策的基础。

(3)在雇主品牌的功能性特征和象征性特征影响初次求职者求职倾向的过程中,行业吸引力的调节作用并不显著,即在不同行业中,雇主品牌的功能性信息和象征性信息对初次求职者的求职倾向影响没有明显差异。但进一步研究发现,雇主品牌、行业吸引力和认知闭合需要在影响初次求职者求职倾向的过程中,存在三元交互影响效应。雇主品牌对求职者的影响是一个综合、复杂的过程,在研究雇主品牌对求职倾向的影响时,单独地分析企业特征(如所处行业吸引力)或个体特征(如认知闭合需要),无法完全揭示雇主品牌的后效影响机制。尽管由于行业形象是求职者最容易获得的可信的雇主“信号”,从而会对求职决策产生重要影响,但是,由于求职决策是典型的高风险决策,求职过程会经历雇主和求职者长期频繁的互动,求职者在最终做出就业选择之前,会根据与雇主互动过程中接收的信息来及时调整自己的态度和行为(Lee等,2013)。换言之,从企业发出有吸引力的雇主品牌信息到求职者的求职选择决策过程,也是求职者对信息进行加工的过程,这一加工过程很大程度上依赖于其既定的认知框架(Alba & Hutchinson,2000)。所以,尽管行业吸引力和认知闭合需要在雇主品牌对求职倾向的影响过程中的调节作用都不显著,但行业吸引力、雇主品牌和认知闭合需要对求职者求职倾向的三元交互影响效应却显著。

3. 实践启示

基于以上研究结果和讨论,本研究获得对于企业雇主品牌塑造策略和实践的相关启示:

(1)在雇主品牌塑造实践中,向潜在求职者提供功能性信息或者象征性信息,对其求职倾向的影响有同等效果。在财务资源和信息传播资源有限的情形下,选择传播哪些雇主品牌信息以提高优秀人才招聘效率,往往是管理者决策所面临的问题。本研究表明,在求职者的预选择阶段,雇主传递有吸引力的功能性信息或者象征性信息,均能够有效

激发潜在应聘者的求职动机。但是,由于就业决策对求职者而言属于高风险决策,不管求职者最初获得的是功能性信息还是象征性信息,他们均会进一步获取更丰富的信息,因此,向求职者传递准确、清晰和一致的雇主品牌信息,对于企业雇主品牌塑造至关重要。

(2)不管所处行业吸引力高低,企业均能够通过塑造有吸引力的雇主品牌,提高潜在应聘者的求职倾向。虽然雇主品牌在一定程度上受所在行业吸引力的影响,在高吸引力行业中更加容易塑造有吸引力的雇主品牌,但雇主品牌并不完全依附于行业吸引力,即使在吸引力较低的行业中,也可以通过雇主品牌塑造赢得人才竞争。

(3)雇主品牌塑造实践须有机融合企业总体形象因素(如所处行业吸引力)和目标人才的个体特征(如认知闭合需要),采取有针对性的雇主品牌塑造策略,才能有效影响优秀求职者的求职决策。仅仅关注企业内部管理实践或者优秀人才需求特征的雇主品牌策略都很难取得持续成功。在高吸引力行业中,企业比较容易塑造有吸引力的雇主品牌,不管潜在求职者的认知闭合需要高低,企业传递雇主品牌的功能性信息和象征性信息均能够有效影响其求职倾向。而在低吸引力行业中,则必须考虑潜在求职者的认知闭合需要特征,向高认知闭合需要的潜在求职者提供更具体的功能性信息,更有助于影响其求职倾向;而向低认知闭合需要的潜在求职者提供象征性信息,对其求职倾向的影响更显著。

参考文献:

- [1] Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., Cable, D. M. Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study[J]. Journal of Business and Psychology, 2001, 16, (2): 219 - 237.
- [2] Ambler, T., Barrow, S. The Employer Brand[J]. Journal of Brand Management, 1996, 4, (3): 185 - 206.
- [3] Andrews, D. The Interplay of Information Diagnosticity and Need for Cognitive Closure in Determining Choice Confidence[J]. Psychology & Marketing, 2013, 30, (9): 749 - 764.
- [4] Berenbaum H., et al. Intolerance of Uncertainty: Exploring Its Dimensionality and Associations with Need for Cognitive Closure, Psychopathology and Personality[J]. Journal of Anxiety Disorders, 2008, 22, (1): 117 - 125.
- [5] Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L. Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding[J]. International Journal of Advertising, 2005, 24, (2): 151 - 172.
- [6] Boswell, W. R., Zimmerman, R. D., and Swider, B. W. Employee Job Search: Toward an Understanding of Search Context and Search Objectives[J]. Journal of Management, 2012, 38, (1): 129 - 163.
- [7] Bretz, R. D., Judge, T. A. The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes[J]. Journal of Management, 1994, 20, (3): 531 - 551.

六、研究局限与展望

尽管本研究努力在准试验研究设计中尽可能严谨,但本研究仍存在一些不足之处:第一,研究样本的局限。和目前许多雇主品牌研究一样(Lievens & Highhouse, 2003; Berthon 等, 2005), 本研究采用大学应届毕业生作为实验样本,虽然这些样本均有现实的求职倾向,但是,本研究基于初次求职者的研究结论是否同样适用于有就业经验的求职者尚不确定。第二,本研究仅考虑了在求职预选择阶段,雇主品牌、行业吸引力、认知闭合需要和求职倾向间的影响关系,但是,雇主品牌的影响涉及到预选择、选择、就业和离职四个阶段。本研究的研究结论是否适用于后续三个阶段,尤其是选择阶段,尚待验证。

考虑到以上两点不足,结合目前雇主品牌理论研究和实践,未来的研究可以在本研究基础上考察以下几个相关问题:(1)使用有经验的求职者样本,进一步验证本研究的结论;(2)拓展研究设计,探讨雇主品牌的功能性信息和象征性信息在整个人才吸纳过程(包括求职预选择和选择阶段)中对于求职者求职决策的影响及其发生机理;(3)采用组内因子实验的方法,以验证功能性信息与象征性信息之间是替代关系还是互补关系,并探究功能性因素和象征性因素相关信息传递的先后顺序是否会对求职者的求职决策产生影响,以使本研究的发现更加系统。

- [8] Burmann, C., Schaefer, K., and Maloney, P. Industry Image: Its Impact on The Brand Image of Potential Employees[J]. *Journal of Brand Management*, 2008, 15, (3): 157 - 176.
- [9] Cable, D. M., Turban, D. B. The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2003, 33, (11): 2244 - 2266.
- [10] Christiaans, L. *International Employer Brand Management*[M]. Springer Science & Business Media, 2013.
- [11] Cohen, J. *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*, (2nd Edition)[M]. Academic Press, 2013.
- [12] Gatewood, R. D., Gowan, M. A., and Lautenschlager, G. J. Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions[J]. *Academy of Management Journal*, 1993, 36, (2): 414 - 427.
- [13] Lemmink, J., Schuijff, A., and Streukens, S. The Role of Corporate Image and Company Employment Image in Explaining Application Intentions[J]. *Journal of Economic Psychology*, 2003, 24, (1): 1 - 15.
- [14] Kruglanski, A. W. *Lay Epistemics and Human Knowledge: Cognitive and Motivational Bases* [M]. New York: Plenum Press, 1989.
- [15] Lee, C. H., Hwang, F. M., and Yeh, Y. C. The Impact of Publicity and Subsequent Intervention in Recruitment Advertising on Job Searching Freshmen's Attraction to An Organization and Job Pursuit Intention[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43, (1): 1 - 13.
- [16] Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective[J]. *Applied Psychology*, 2001, 50, (1): 30 - 51.
- [17] Lievens, F., Highhouse, S. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to A Company's Attractiveness as An Employer[J]. *Personnel Psychology*, 2003, 56, (1): 75 - 102.
- [18] Lopez-Kidwell, V., Grosser, T. J., and Dineen, B. R. What Matters When: A Multistage Model and Empirical Examination of Job Search Effort[J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (6): 1655 - 1678.
- [19] Payne, J. W. Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: An Information Search and Protocol Analysis [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, (2): 366 - 387.
- [20] Petkovic, M. *Employer Branding (in Germany)* [M]. *Hochschulschriften zum Personalwesen*, Munchen: Hampp, 2007.
- [21] Rampl, L. V., Kenning, P. Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness [J]. *European Journal of Marketing*, 2014, 48, (1/2): 218 - 236.
- [22] Schreurs, B., Druart, C., and Proost, K. Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The Moderating Effects of Applicant Personality[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2009, 17, (1): 35 - 46.
- [23] Schenkel, M. T., Matthews, C. H., and Ford, M. W. Making Rational Use of 'Irrationality'? Exploring The Role of Need for Cognitive Closure in Nascent Entrepreneurial Activity [J]. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2009, 21, (1): 51 - 76.
- [24] Van Hoye, G., et al. The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey[J]. *Applied Psychology*, 2013, 62, (4): 543 - 557.
- [25] Webster, D. M., Kruglanski, A. W. Individual Differences in Need for Cognitive Closure[J]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 67, (6): 1049 - 1062.
- [26] Willer, D., Walker, H. A. *Building Experiments: Testing Social Theory*[M]. Stanford University Press, 2007.
- [27] 皇甫刚等. 雇主品牌的模型构建与测量[J]. *北京航空航天大学学报(社会科学版)*, 2012, (1).
- [28] 梁钧平, 李晓红. 象征性个人与组织匹配对雇主吸引力的影响[J]. *南京: 南大商学评论*, 2005, (4).
- [29] 刘雪峰, 张志学, 梁钧平. 认知闭合需要, 框架效应与决策偏好[J]. *北京: 心理学报*, 2007, (4).
- [30] 周冰等. 雇主品牌维度及其影响效果: 一项针对商业银行招聘和学生求职的实证研究[J]. *北京: 管理学家(学术版)*, 2011, (7).
- [31] 朱飞, 王震. 中国背景下雇主品牌的结构和测量[J]. *北京: 经济管理*, 2012, (12).

Is Instrumental or Symbolic Information More Effective?

—A Study on Employer Brand and Job Pursuit Intention

ZHU Fei, WANG Zhen, ZHAO Kang

(Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing, 100081, China)

Abstract: In the Internet economy era, the competition among the enterprises relies on excellent talents more and more. In recent years, employer branding, as a tool of attracting and retaining the talent, has been an important topic in organization and human resources management research.

As the research about employer brand move along, the “instrumental-symbolic” structure has been widely accepted as an employer brand construct. However, some important divergences about the influencing mechanism of employer brand on job pursuit intention, including the effect difference between instrumental information and symbolic information, the moderating effect of industry attractiveness and the need for cognitive closure during employer branding. These divergences have become the “bottleneck” of employer branding research. They are also the key issues that the employer branding practices call for answers.

Through quasi-standard experiment between groups, the study explored the influential effect among employer brand, industry attractiveness, need for cognitive closure and job pursuit intention. Consistent with prior relative research (e. g. Berthon et al. ,2005; Lievens & Highhouse,2003), we used final-year undergraduate and graduate students as the sample. The study collected the 300 valid samples that are distributed into 4 groups.

Consistent with previous research, positive effect between employer brand and job pursuit intention was found in the study. However, different from prior findings, the study found, 1) there is no significance effect difference between the effect of instrumental and symbolic factors to job pursuit intention during pre-selection phase of job-seeking; 2) industry attractiveness or need for cognitive have no significant moderating effect on the relations between employer brand and job pursuit intention; 3) significant ternary interaction effect exists among employer brand, industry attractiveness and need for cognitive closure on job pursuit intention; 4) employer branding are partly independent from its industry attractiveness. Generally, the current study modified and expanded the research about the influencing mechanism of employer brand on job pursuit intentions.

The findings and conclusions also had managerial implications for organizations employer branding to attract the talents. According to the findings of the study, the employer can choose to provided instrumental information or symbolic information of employer brand to attract provided by employers have similar effects for job-seekers. The organizations can shape an attractive employer brand, even though its industry is less attractive. In addition, the effective employer branding should take into account the overall image of the enterprise (e. g. , industry attractiveness) and the individual characteristics (e. g. , the need for cognitive closure). In order to attract the excellent applicants effectively, targeted employer branding strategy is needed.

Based on the study, future research directions could include testing and revising the findings based on further empirical study with a sample of working people, comparative study about the effect of employer brand among different groups, e. g. the applicants who are in pre-selection/selection/employment stage. Meanwhile, in order to make the findings more systematic, further research is called for to explore the relationship between instrumental factors and symbolic factors are alternative or complementary.

Key Words: employer brand; industry attractiveness; need for cognitive closure; job pursuit intention

(责任编辑:弘毅)