

國軍人才招募政策導入需求理論創造持續性發展之研究

牛明山 李政倫 劉憲明*

國防大學管理學院財務管理學系

論文編號：NM-44-01-02

來稿2022年7月27日→第一次修訂2022年9月25日→第二次修訂2022年10月10日→

同意刊登2023年1月12日

摘要

隨著老年化與少子化的問題日趨嚴重，使得勞動供給與需求產生結構性的變化，致使國軍單位須與民間企業在勞動力市場相互競爭。本研究從提升國軍組織吸引力為主軸，以個人與組織配適理論作為組織吸引力的前因理論及探討觀點，結合 Maslow 需求層次理論來建立評估架構與準則。運用決策實驗室分析法(DEMATEL)暨網路層級分析法(ANP)，分析需求構面及準則間的相對權重與影響關係。研究結果顯示「生理」與「安全」構面為中心度高的關鍵影響性因素，佔總體評估重要性最大，並且直接影響其他構面的程度最高，而「自我實現」構面則是被其他構面影響的程度最高。另評估準則的權重前二排序依次為「家庭關係」、「職涯目標」，並依此實證結果提出人才招募政策規劃之參考方向。

關鍵詞：國軍人才招募策略、組織吸引力、個人與組織配適、需求層次理論

* 聯絡作者：劉憲明 email:hsiamin.liu@gmail.com

A Study on the Implementation of Needs Theory in the National Military Recruitment Policy for Sustainable Development

Niou, Ming-Shan Lee, Cheng-Lun Liu, Hsian-Ming*

Department of Financial Management, National Defense University, Taiwan, R.O.C.

Abstract

With the challenges posed by an aging population and declining birth rates, significant structural changes have emerged in the labor market, resulting in military units facing competition with private enterprises for talent acquisition. This study aims to enhance the attractiveness of military organizations as employers. It does so by utilizing the theory of person-organization fit as a foundational perspective for assessing organizational attractiveness. To establish an evaluation framework and criteria, we incorporate Maslow's hierarchy of needs. By employing the Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory (DEMATEL) in conjunction with the Analytic Network Process (ANP), we conduct an analysis to determine the relative weights and relationships between different dimensions and criteria associated with human needs. The findings reveal that the "physiological" and "safety" dimensions play pivotal roles as key influential factors, demonstrating high centrality. They hold the greatest overall assessment importance and have a direct impact on other dimensions. Notably, the "self-actualization" dimension is the most influenced by other dimensions. Moreover, in terms of assessment criteria, "family relations" and "career goals" emerge as the two most significant factors based on their weightings. Drawing from these empirical findings, we propose strategic directions for the planning of talent recruitment policies within military organizations.

Keywords: Military Recruitment Strategy, Organizational Attractiveness, Person Organization Fit, Hierarchy of Needs Theory.

* Corresponding author: Liu, Hsian-Ming email: hsiamin.liu@gmail.com

一、緒論

人力資本已經成為現代企業與組織的關鍵競爭資產，並且可為組織增加可觀的價值並成為組織績效和策略性業務挑戰之關鍵驅動力(Chambers et al., 1998; Zingales, 2000; Saks, 2017)。國軍在募兵制度推行之後，必然形成與民間企業爭才的局勢，然而隨著社會人口結構的改變，人口老年化與少子化的趨勢深深影響著勞動力市場的供給。我國國家發展委員會所發行 2018-2065 年人口推估報告中指出，未來總人口成長由正轉負已成為難以避免之趨勢，假若未來生育水準未能有效提升，人口減少速度必然越快。此外，我國工作年齡人口自 2015 年達到最高峰後已經逐漸減少，預估將從 2018 年至 2065 年減少率 40-50%，可見我國面對勞動力供給短缺之威脅（國家發展委員會，2018），亦造成國軍人才招募之問題。此外，國軍在募兵制度推行之後，如何使現有或新進人員繼續留營服務，實乃當前國軍對於人才留用所面臨之挑戰。

為提高留營率及招募成效，國防部已透過增發多項薪酬加給、改善服役環境與增加實質福利措施等途徑強化國防組織對於現役及潛在人員的吸引力及組織認同。國軍現行人才留任的作法是已基於現有實證研究的支持。例如，Milkovich et al. (1999; 2002) 指出完善的薪酬福利才是有效吸引、激勵並保留人力資本最佳的方法。Dulebohn et al. (2009) 指出福利是吸引和留住員工的重要因素；Schreurs and Syed (2011)指出為了將招募而來的優質人力持續保留下來可以透過增發薪酬加給與改善服役環境來強化官士兵對於軍隊的認同。因此，薪酬福利措施的良窳亦為現階段志願役人員在考量留任與否時的重要因素之一。然而，在現行的人才招募的措施，雖使得國軍志願役人力雖有逐年略增，但是增幅卻依然有限，另外留營比率雖然有所提升，但也仍有近三成人員在服役期限屆滿後選擇離職（立法院，2019）。此外，因應招募施行所提出各項薪酬福利的政策，隨著人員維持費不斷攀升及兩岸情勢的緊張所擴大的軍購預算已對其他國防支出項目造成預算排擠之效果，間接導致國軍欲將薪資福利作為組織吸引力的效果將受到限制，使得主管單位已逐漸知覺到僅僅依賴薪酬來吸引與留住人才已然不足以具備激勵效果。為了能吸引更多的人才國防部應思考其他面向與方案來建構自身獨特形象與優勢，藉以此提升國軍對潛在人才的吸引力。（立法院，2019；國防安全研究院，2019）。

隨著人才已是經濟前景與產業發展的關鍵核心，人才競逐與不足的問題已成為公、私部門急需重視的課題(邱俊榮，2021)。為了協助組織可以吸引更多的人才，Turban and Greenig (1997)提出組織吸引力的概念，認為組織可以透過強化自身的特性來吸引更多優秀的人才。組織吸引力的影響因素可以從個人層次與組織層次來探討，前者包括工作特性、薪酬制度、職涯發展及學習與成長等，後者則有企業形象、組織文化、組織績效與組織規模等等(黃心薇，2012)。實證研究指出組織的特質會強化組織對於人才的吸引力(Cable & Judge, 1994; Zhang et al., 2020; Wörtler et al., 2021)，而對潛在的求職人員而言，當某一組織有形或無形的特質能在眾多競爭組織中具備有區別性，則會被視為較具吸引力的雇主 (Lievens & Highhouse, 2003)。然而，就組織而言，如何使自身的特性與其他競爭對手具有區別性，可強化自身組織吸引力？Yu (2014)從個人組織配適(Person-organization fit; P-O Fit) 觀點來探討對組織吸引力的影響效果，研

究結果指出若求職者瞭解在未來職場中有較高的機會來展現自身的價值及需求可以被滿足時，將會使求職認為自己與組織的配適度高，進而提升該組織對求職者的吸引力。因此，個人組織配適觀點協助我們瞭解當組織具備之特質與求職者的需求相會呼應時，則會使得個人與組織產生高度配適進而提升該組織對於人才的吸引力。個人組織配適係指組織成員個人之特質、信仰、價值觀與組織文化、策略資源需求、與價值之間的一致程度 (Bowen et al., 1991; Kristof, 1996)。Kristof (1996)基於互補的觀念，認為求個體認知到其所需要的資源或是報酬，與組織所能提供相符合，即產生心理需求的實現進而產生配適。Kristof (1996)進一步再從組織與個人的角度，將上述配適度區分為需要-供給 (needs-supplies) 與需求-能力 (demand-abilities) 兩類。前者指的是組織可以滿足個人需要、慾望與偏好的時候，就會發生個人組織配適度；而後者指的是當個人擁有組織所需要的能力時，就可以達成個人組織配適度。由於將有限資源配置於招募對象需求項目，進而提高員工對企業的滿意度，已成為人才競逐的關鍵要素 (Decenzo & Robbins, 2002; Federico & Goldsmith, 1998; Ramya et al., 2016)。因此，在結合 Yu (2014)及 Kristof (1996)研究成果，本研究嘗試從組織滿足員工需求的角度出發，探討哪些需求的滿足可使得組織與個體獲得較高的配適度，進而提升組織對於潛在人力的吸引力。

組織吸引力可受個人與組織配適度所影響 (Yu, 2014)，配適度的產生又基於心理需求的實現 (Kristof, 1996)，而心理需求實現的基礎在於能否辨別成員個體需求的具體內涵。由於需求層次理論 (Maslow's Hierarchy of Needs) 是探討個人需求的內在動機理論，可協助人們理解何為驅動力或對個人重要的因素 (Benson & Dundis, 2003)。因此，若欲從組織吸引力來探討國軍人才招募政策制定時，本研究採用需求層次理論作為分析之框架。Maslow 的需求層次理論是理解員工動機的模型及了解個人需求的模型，已被應用於多種學科研究之中包含成人學習、心理學、社會學和教育領域等在內。Benson and Dundis (2003)指出需求層次理論是理解和激勵個人的一種方法，更是持續被用來幫助理解人類行為的一種建設性工具，幫助業務組織環境理解與尋找影響員工的動力因素。面對有限資源之下要妥善規劃國軍人才招募政策之問題，本研究基於組織吸收力及個人組織配適之觀點，運用需求層次理論作為理論框架，探討國軍人才招募策略發展之關鍵影響因素與重要評估準則，並運用決策實驗分析法 (DEMATEL) 結合網路層級分析法 (ANP) 探討各群集構面與準則的相互影響關係及重要性之排序。最後，依分析結果提供國軍決策單位未來規劃人才招募政策方向之參考，以使國軍在人力資源市場更具競爭優勢，成為具有吸引力之組織。

本研究結合組織吸引力、需求理論與個人與組織配適等理論，探討國軍人才招募政策關鍵影響因素與規劃方向，預期有以下幾點貢獻：(1) 運用文獻探討發展出國軍人才招募策略發展評估指標，作為人才招募策略決策制訂之參考，以彌補現有文獻之缺口。(2) 結合需求層次理論及個人與組織配適之供給-需求觀點，指出國軍組織可以從薪酬待遇、家庭關係照護、職涯發展及自我實現等需求面向，規劃並滿足組織成員個體之需求，進而提高成員個體與國軍組織之配適度，亦有助於將成員個體利己性需求之滿足發展成為利他性行為之動能及對組織之社會責任，對人才招募政策提供新的規劃方向與實證證據，亦對於需求理論與個人與組織配適之結合提供新的實務意涵。(3) 發現

需求理論與個人組織配適度之結合，可作為提升國軍組織吸引力之重要因素，可使得國軍組織在人力市場的競爭上具備區別性，可成為較具吸引力之雇主，亦對組織吸引力之研究提供新的研究課題與實務應用。

二、文獻探討

2.1 組織吸引力

組織吸引力係指組織吸引人才注意並使其具有進入該組織工作意願的程度(Turban & Keon, 1993)。Smith et al. (1999) 將組織吸引力定義一種態度或對某一組織表達出正向情感，亦即將組織視為欲與其建立某些關係的實體。組織在進行人才招募作業時，可以透過提升自身特色與增加吸引力使其在人力資源市場具有競爭力，進而協助組織獲得有能力、意願以及適合該組織文化的人才（陳得貞，2013）。組織吸引力可來自組織的無形與有形的特性。組織吸引力可以依其來源之特性區分為無形部分如價值觀、組織文化及工作環境及有形部分如工作內容、升遷機會、薪酬福利等。此外，組織吸引力的影響因素亦可依個人層次與組織層次來分類，前者包含工作特性、薪酬制度、職涯發展及學習與成長，後者則有企業形象、組織文化、組織績效與組織規模等(黃心薇，2012)。既有研究指出組織的特質會強化組織對於人才的吸引力（Cable & Judge, 1994;）。例如，Cable and Judge（1994）指出組織提供較高薪資與福利政策的制度對潛在求職者愈具吸引力。Turban and Greening (1997) 與 Zhang et al. (2020)在企業社會責任及組織吸引力的研究中均發現兩者之間有正向的影響關係。Wörtler et al. (2021)指出工作安排的自主性也有助於提升組織吸引力與公民行為。Lievens and Highhouse (2003)指出對潛在求職者而言，當某一組織其有形或無形的特質能在眾多競爭組織中具備有區別性，則有助該組織被視為較具吸引力的雇主。因此，對國軍組織而言，亦可透過強化自身有形或無形特的特性，使自身具備區別性及競爭性，將有助於提升潛在人才的吸引力(Lievens et al., 2005)。

2.2 個人與組織配適度

個人組織配適度 (person-organizational fit, P-O fit)，所探討的是組織成員個人的價值觀、興趣、需求與能力，與組織特性之間的一致性 (Kristof, 1996)。Kristof (1996)針對個人-組織配適度提出一個整合性的定義，並將個人-組織的配適分為兩種類型：第一種互補(complementary)配適度，是基於互補的觀念，當個人或組織可以提供另一方所需要的東西時就會發生，亦即組織成員認知到其所需要的資源或是報酬，與組織所能提供相符合，可以視為是心理需求的實現。第二種是補充(supplementary)配適度，是基於補充的觀念，是指個人與組織之間有相似或相符合的特性，亦即組織成員個人的價值觀與組織文化的價值之相似性。此外，Kristof (1996)再進一步將互補性配適度再區分為需要-供給 (needs-supplies) 與需求-能力 (demand-abilities) 兩類。前者指的是組織可以滿足個人需要、慾望與偏好的時候，就會發生個人-組織配適度；而後者指的是當個人擁有組織所需要的能力時，就可以達成個人與組織配適度。Cable and Edwards (2004) 針對 Kristof (1996) 所提整合型定義再補充說明，指出由於互補的配適主要在於組織成員心理的需求是否被滿足，而補充配適的重點在於成員與組織的價值觀是否一致上，兩者並不相同，效果亦是相互獨立。現有研究指出個人組織配適度會對成員個體及組織

本身具有顯著的影響效果，包括提升工作滿意度(Autry & Daugherty, 2003)、工作績效(Goodman & Svyantek, 1999; Lauver & Kris-tof-Brown, 2001)、組織承諾(Meyer et al., 2010)、組織公民行為(Cable & DeRue, 2002)、組織認同感(Edwards & Cable, 2009)、組織吸引力(Yu, 2014)及降低離職傾向與離職行為(Adkins & Caldwell, 2004; Behery, 2009; Ramesh & Gelfand, 2010)。由於欲聚焦於組織如何透過強化自身的特性來增加組織吸引力及人才招募誘因，本研究採用互補性配適度中以組織為主體的供給-需求觀點來凸顯出組織可以透過員工需求面因素的考量來提升個人與組織配適度與組織吸引力。

2.3 人才招募策略之需求滿足觀點

世界各國軍事化部隊在吸引、招募和保留所需數量士兵方面，正面臨著越來越多的困難和挑戰(Bachman et al., 2000; Schreurs et al., 2005)，經濟和人口結構的變遷減少了可徵兵源的數量。Asch et al. (2004)指出自上世紀 90 年代初開始新兵的素質就開始下降並且已經出現了「人才爭奪戰」，而軍隊在吸引最適人員方面面臨著來自私人和公共部門的激烈競爭(Chambers et al., 1998; Stumpf & Tymon, 2001)，因此，策略性的招募計畫在現今劇烈變動的環境中顯得至關重要，招募人才策略必然應該與時俱進。為了吸引更多人才除了透過薪酬的提高之外，Dulebohn et al. (2009)指出間接性的滿足員工的需求更是吸引和留住員工的重要因素，如何能提高組織的吸引力及增加員工對組織的滿意度，並使組織資源的投入能夠得到人才吸引的效益，成為組織在競爭過程中必須關心的重要方針之一(Federico & Goldsmith, 1998; Decenzo & Robbins, 2002; Ramya et al., 2016)。為了能順利推展人才招募，組織應思考如何能夠透過員工需求的滿足形成自身吸引人才的特色，是組織在人力市場競爭的關鍵要素。因此，相關福利政策之制訂應由員工需求的角度出發。

員工需求滿足的重要性在過去的幾十年中日益提高，亦即透過非財務性激勵措施吸引和留住員工(Decenzo and Robbins, 2002)。對於大多數的企業員工而言，儼然已經變為除了薪酬以外的一項激勵方式(Buchko, 1992)。透過制定滿足員工需求面因素的福利制度，組織能凝聚員工的向心力與忠誠度、增進員工的工作投入、工作滿意度、勞動生產力並且降低離職率，進而企業能推進持續發展以及擴大競爭優勢(Buchko, 1992; Federico & Goldsmith, 1998; Milkovich & Stevens, 1999; Milkovich et al., 2002; Tsai et al., 2005; Liu & Wang, 2011)。此外，員工福利政策更攸關維持組織在人力市場的競爭力。根據人力資源管理協會(Society For Human Resource Management, SHRM)於 2016 年發布的《2016 戰略利益調查結果》，隨著雇用和留住有才能的員工變得越來越困難，人力資源專業人員正策略性地利用員工福利作為招聘與留任的工具。綜合上述觀點，組織應透過了解應募者動機及需求並從基於滿足需求的角度為福利政策提供更有效的規劃方向。(Ginexi et al., 1994; Bachman et al., 2000; Schreurs & Syed, 2011; Helmus et al., 2018)。

2.4 植基需求層次理論之評估因素

為探索應募人員之需求影響因素，本研究採用 Maslow 需求層次理論作為構面遴選與準則評估之理論框架。需求層次理論為 Abraham Maslow 於 1943 年提出之動機理論，基於個人需求內在動機之理論，用以解釋動機與個人滿足需求之關係(Sandhya & Kumar, 2011)，其理論架構認為人類的需求分為五個層次，分別為：生理需求、安全需

求、社會(愛與歸屬)需求、尊重需求、自我實現需求。Maslow 的需求層次理論被廣泛的運用於各種領域的研究，它亦是用以理解員工動機的模型。Benson and Dundis (2003) 指出需求層次理論持續地應用於幫助人們理解何為驅動力或對個人重要的因素。

需求層次理論的第一層次為「生理需求」，生理需求是最基本的需求(Yvette, 2018)。就組織而言，最低的生理需求需要適當的工作環境，組織可透過乾淨舒適的工作空間(Wong et al., 2017)、工作與生活平衡(Yvette, 2018)來滿足員工這些基本生理需求。在生理構面之下，國軍的工作環境有形的如舒適良好的工作空間與生活設施；無形的如生活與工作平衡可以獲得的身心健康，是屬於最低層次的生理需求；第二層次為「安全需求」，Wong et al. (2017)結合以往文獻，描繪就業需求層次結構，並說明從經濟補償和工作保障的需求與員工對職業選擇的依賴性關鍵性因素，其中醫療保障與退休計畫是主要之代表因素。在安全構面之下，國軍的福利措施著重於提供保險及醫療照護相關資源，以及完善的退休後照顧是提供從軍人員安全保障重要的影響因素；第三層次為「社會需求」，亦即愛與歸屬的需求。對社會的需求，意味著員工必須感覺到自己對於組織的歸屬，因此組織應該制定滿足這些需求的策略，以預防並減少員工的焦慮、不安全感和壓力，進而有助於提高員工的生產率(Sandhya & Kumar, 2011)。另外，Boles et al. (2001)的研究則指出工作與家庭的失衡與許多負面的工作態度及影響後果有關，包括較低的總體工作滿意度與較高的離職傾向。在社會構面之下，國軍工作環境中透過營造團隊和諧的組織氛圍，得以讓國軍人員產生接納與歸屬感；並且尋求與他人在溝通、信任上屬於人際關係的連結；另外工作與家庭關係失衡的程度，更會深深影響整體工作及生活滿意度。

就第四層次的「尊重需求」而言，是由於認可而產生的接受、聲譽和地位感(Sandhya & Kumar, 2011)，當對尊重需求感到滿意後，個人就會產生充實、自信與富有能力的感覺。此外，成就感來自於自身的能力和工作表現可以得到管理層的肯定，從而獲得晉升機會(Wong et al., 2017)。在尊重構面之下，國軍人員基於成就被給予的獎勵讚賞以及升遷晉任的機會與相對應的地位，將影響員工感受到被認可與肯定的程度，進而得提升其繼續工作的動機。第五層次為「自我實現需求」，係指個人生活和職業生涯中發揮全部潛能的階段。能夠滿足員工自我實現需求的領導者是最有效的領導者，這使得組織能夠充分利用員工的能力及潛力，進而提高整體生產力與執行業務效率(Jerome, 2013)。在自我實現構面之下，國軍透過提供多元的教育管道，以及為每位人員設立完善的職涯發展計畫，讓現役人員及應募者有機會發揮自我潛能並進一步達到自我實現的需求。因此，基於 Maslow 需求層次結構的架構下，評估員工需求所需考量之相關構面與準則，整理並歸納出「生理」、「安全」、「社會」、「尊重」及「自我實現」5 個構面及 11 項準則，以作為發展國軍人才招募策略評估指標之框架基礎，如表 1。

表 1 評估準則描述與內涵

構面	準則	定義	參考文獻
生理 (Ph)	生活設施(Ph1)	滿足基本生活與舒適的工作活動空間如：員工餐廳、宿舍、健身房等。	Benson and Dundis (2003); Sandhya and Kumar (2011); Hanif et al. (2013); Jerome (2013); Wong et al. (2017); Yvette (2018)
	身心健康(Ph2)	注重工作與生活的平衡以維持身心健康，如彈性工時、休假時間	Wong et al. (2017); Yvette (2018)
安全 (Sa)	醫療照護(Sa1)	提供員工保險及醫療照護資源相關福利：如傷殘保險、就醫補助、心理諮商等。	Kaliprasad (2006); Kennedy and Daim (2010); Sandhya and Kumar (2011); Hanif et al. (2013); Wong et al. (2017); Yvette (2018)
	退休計畫(Sa2)	完善員工退休計畫，為員工退休後生活提供保障。	Kaliprasad (2006); Kennedy and Daim (2010); Sandhya and Kumar (2011); Hanif et al. (2013); Wong et al. (2017)
社會 (So)	組織氛圍(So1)	透過團隊聚會或組織培訓，營造團隊合作精神的環境，產生被接納與歸屬感。	Benson and Dundis (2003); Kennedy and Daim (2010); Sandhya and Kumar (2011); Jerome (2013); Hanif et al. (2013); Wong et al. (2017); Devito, et al. (2018); Yvette (2018)
	人際關係(So2)	經由在組織中學習如何完成工作，與共同工作環境的他人建立社會連結，並尋求其認可。	Benson and Dundis (2003); Kaliprasad (2006); Kennedy and Daim (2010); Sandhya and Kumar (2011); Hanif et al. (2013); Webb et al. (2015); Wong et al. (2017); Devito et al. (2018)
	家庭關係(So3)	對於不固定工作時間與工作地點的員工，給予更多彈性如：臨時假，使其能夠緊密維繫家庭關係。	Frone et al. (1997); Boles et al. (2001); Jerome (2013); Yvette (2018)
尊重 (Es)	獎勵讚賞(Es1)	組織應為實現某些目標和任務之員工制定特定獎項，獎勵不僅透過金錢手段，亦包含表彰之類的精神動機。	Benson and Dundis (2003); Hundley et al. (2005); Kennedy and Daim (2010); Sandhya and Kumar (2011); Jerome (2013); Hanif et al. (2013); Webb et al. (2015); Devito et al. (2018); Yvette (2018)
	升遷晉任(Es2)	組織基於員工成就進行升遷晉任，並提供相對之地位使員工感受到重視與被需要。	Benson and Dundis (2003); Kaliprasad (2006); Kennedy and Daim (2010); Sandhya and Kumar (2011); Jerome (2013); Webb et al. (2015); Wong et al. (2017); Devito et al. (2018)
自我實現(Se)	教育培訓(Se1)	提供教育管道，讓員工得以學習新事物及發揮潛能，在工作中成長並對所做的工作更有自信。	Maslow (2000); Benson and Dundis (2003); Hanif et al. (2013); Kaliprasad (2006); Kennedy and Daim (2010); Webb et al. (2015); Wong et al. (2017)
	職涯目標(Se2)	組織應該為員工制定適當的發展計畫，使其有機會實現更高的職業與個人目標。	Kaliprasad (2006); Kennedy and Daim (2010); Webb et al. (2015); Wong et al. (2017)

三、研究設計

有效的政策很大程度始於適當的選擇方針，因此組織中存在著一個關鍵問題：如何更好地評估與選擇有利的策略。人才招聘策略的發展選擇屬於一種多準則決策問題(Multiple Criteria Decision-Making, MCDM)，需要運用多維度決策方法來適當解決。本研究之目的為評選基於組織吸引力與個人與組織配適的觀點提供可以透過應募人員需求的滿足發展出國軍人才招聘策略之關鍵影響因素，並係基於需求層次理論及現有文獻探討找出影響因素評估準則，並運用決策實驗分析法(Decision Making Trial and Evaluation Laboratory, DEMATEL)結合網路層級分析法(Alytic Network Process, ANP)確認各群集構面與準則的相互影響關係，在完成影響因素間關聯性確認後，衡量各因素之相互重要性，最後得出個別重要性之排序，為現行招募政策提供未來規劃方向之參考。

另外本研究考量人才招聘策略的評估準則間複雜的交互影響關係，且使用層級分析結構法(Alytic Hierarchy Process, AHP)未能完全解釋，因此採用能夠解決群集內部相依與外部回饋問題的網路層級分析法(ANP)；然而，由於網路層級分析法(ANP)假設群集間具有相同的權重，在運用上忽略了群集間交互作用下權重比例關係的影響(周國村、袁建中，2014)，故本研究使用可將複雜群集間交互影響程度轉換為因果關係的決策實驗室分析法(DEMATEL)，將群集間交互影響權重導入網路層級分析法(ANP)中，來完整網路層級分析法(ANP)模式的關係架構，以使研究結果更為客觀。綜上所述，本研究以需求層次理論之要素為主要評估構面，並依文獻歸納得到 11 項影響準則因素。因此，本研究之決策目標、群集構面與準則之評估層級架構詳如圖 1 所示。

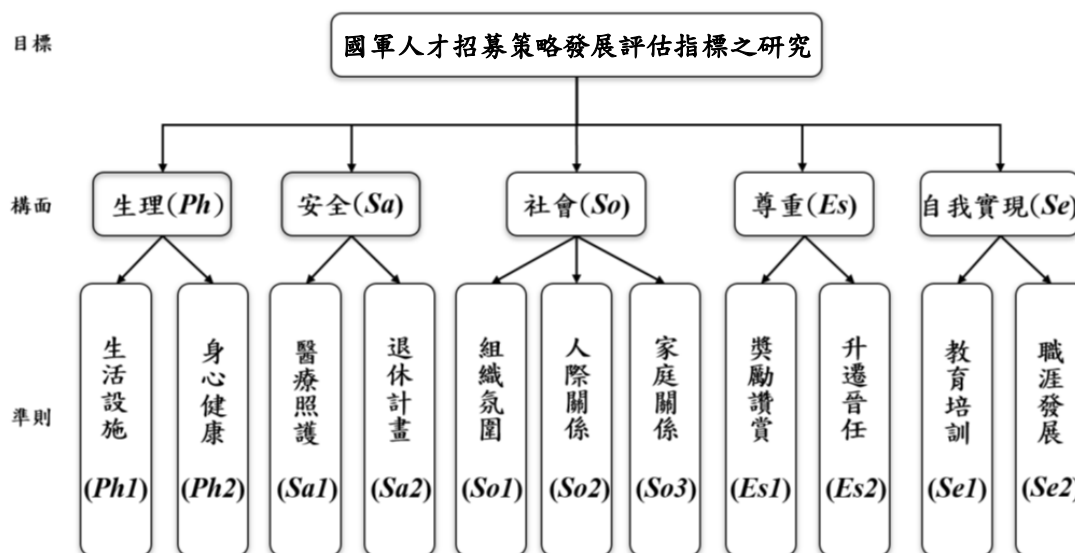


圖1 目標、構面及準則間之層級架構

在資料分析方法部分，本研究運用決策實驗分析法(DEMATEL)結合網路層級分析法(ANP)確認各群集構面與準則的相互影響關係後，衡量各因素之相互重要性，最後得出個別重要性之排序，作為人才招募政策提供未來規劃方向之參考。相關評估方法流程詳如圖 2。

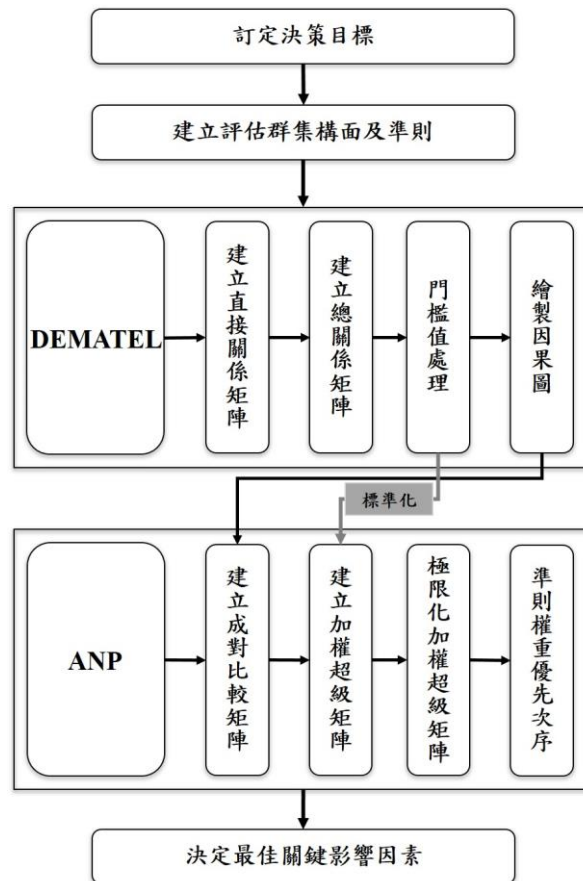


圖 2 DEMATEL 結合 ANP 之研究方法流程圖

由於使用 DEMATEL 結合 ANP 之研究方法，故專家問卷訪談部分亦分成兩階段進行研究資料的蒐集。研究首先進行第一階段問卷，亦即透過 DEMATEL 問卷的結果確立 ANP 評估準則因果關係，並據以接續進行第二階段 ANP 問卷。最後，再將前述兩階段中 DEMATEL 所求得的準則與集群間相互影響程度權重導入 ANP 未加權超級矩陣中，並加以極限化，以求得人才招募策略發展評估指標之優先排序。另在決策專家的遴選部分，為探討招募人才需求之影響因素，並考量問卷性質填答不易與樣本獲取之問題，因而參考王沛翎、張珈進(2019)指出學生樣本及軍職教官樣本所得之實證結果並不具統計之顯著差異，故以高中(職)及大專院校中具備學生職涯輔導專業知識與經驗之軍訓教官作為決策專家。因此，兩個訪談階段共計訪問 15 位，其中 12 位具碩士學位，7 位服役年資 20 年(含)以上，均具備相關專業知識，亦擁有豐富學生輔導實務，是國軍與學生之間連結與溝通的橋樑，得以契合本研究以需求者角度評估問題的目的，專家學者基本資料如表 2。

表 2 專家學者基本資料

階段	有效問卷	教育程度		服務年資				服務單位		
		大學	碩士	10年內	10-15年	15-20年	20年以上	教育部	高中(職)	大專院校
一	6	0	6	2	2	1	1	1	5	0
二	9	3	6	0	0	3	6	1	7	1

四、實證分析

4.1 因果關係影響之分析

在構面間的因果關係影響分析，依據所有評估之構面所形成之總關係矩陣，並依據專家決策建議採取構面總關係矩陣之第一四分位數($\alpha=1.936$)為門檻值，以獲得經門檻值處理後之構面總關係矩陣及中心度與原因度，如表 3 所示。實證結果顯示安全構面之中心度(D+R 值)19.473 為最大，表示此構面對於整體的影響程度最大，其次依序為生理(19.454)、社會(16.845)、尊重(14.424)、自我實現(10.464)。原因度(D-R 值)為正值的構面由大至小依序為安全(2.755)、生理(2.457)、尊重(1.548)，而安全(Sa)構面原因度最高，代表對其他構面的影響程度最高。另外，原因度(D-R 值)為負值的構面：自我實現為-6.593、社會為-0.168，表示其原因度低且易被其他構面影響，而自我實現構面之中心度(D+R 值)為 10.464 亦屬最小，代表占整體影響程度最小。

表3 門檻值處理後之構面總關係矩陣、中心度與原因度

構面	1	2	3	4	5	D 值	R 值	D+R 值(中心度)	D-R 值(原因度)
1.生理(Ph)	2.060	2.233	2.268	2.174	2.221	10.956	8.499	19.454	2.457
2.安全(Sa)	2.296	2.056	2.297	2.215	2.250	11.114	8.359	19.473	2.755
3.社會(So)	2.125	2.082	0.000	2.049	2.082	8.338	8.506	16.845	-0.168
4.尊重(Es)	2.017	1.988	2.006	0	1.975	7.986	6.438	14.424	1.548
5.自我實現(Se)	0	0	1.936	0	0	1.936	8.528	10.464	-6.593

相關構面之因果矩陣關係圖描繪如圖 3 所示。

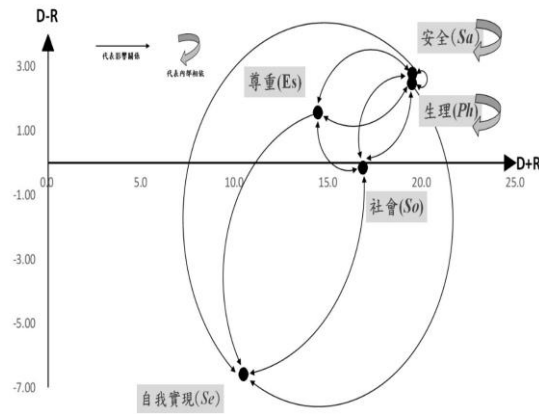


圖 3 構面之因果矩陣關係圖

其次，關於準則間之因果關係影響分析，表 4 指出中心度(D+R 值)最高的準則屬於社會需求層次的組織氛圍(19.555)，其次依序為身心健康(17.808)、生活設施(17.786)、人際關係(17.438)、退休計畫(16.723)、獎勵讚賞(15.429)、升遷晉任(14.679)、家庭關係(13.634)、醫療照護(12.708)、職涯目標(9.501)、教育培訓(5.984)，代表組織氛圍占整體的影響程度最大，然而其原因度(D-R 值)為負值(-0.027)，則表示組織氛圍一定程度的受其他準則所影響。觀察原因度(D-R 值)為正值的準則，可以發現由高至低依序為：生活設施(2.704)、升遷晉任(2.697)、身心健康(1.812)、獎勵讚賞(1.763)、醫療照護(0.835)，代表生活設施為原因度最高的準則，表示其影響其他準則的程度最高。而原因度(D-R 值)為負值的準則由大至小依序為：組織氛圍(-0.027)、家庭關係(-0.035)、退休計畫(-1.504)、人際關係(-2.144)、教育培訓(-2.641)、職涯目標(-6.147)，其中被影響程度最高的為職涯目標。

表 4 門檻值處理後之準則總關係矩陣、中心度與原因度

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	D 值	R 值	D+R 值 (中心度)	D-R 值 (原因度)
1.生活設施(Ph1)	0.824	0.967	0.909	0.995	0.988	0.955	0.921	0.919	0.918	0.912	0.937	10.245	7.541	17.786	2.704
2.身心健康(Ph2)	0.881	0.837	0.869	0.951	0.945	0.919	0.880	0.878	0.883	0.866	0.900	9.810	7.998	17.808	1.812
3.醫療照護(Sa1)	0.826	0.871	0	0.884	0.874	0.850	0.819	0.817	0	0	0.832	6.772	5.936	12.708	0.835
4.退休計畫(Sa2)	0.829	0.880	0.829	0	0.877	0.864	0.833	0.825	0.819	0	0.852	7.610	9.113	16.723	-1.504
5.組織氛圍(So1)	0.883	0.926	0.866	0.952	0.849	0.915	0.877	0.880	0.874	0.857	0.885	9.764	9.791	19.555	-0.027
6.人際關係(So2)	0.830	0.870	0.818	0.895	0.895	0	0.840	0.832	0.825	0	0.842	7.647	9.791	17.438	-2.144
7.家庭關係(So3)	0.823	0.869	0	0.894	0.878	0.848	0	0.820	0.825	0	0.842	6.800	6.835	13.634	-0.035
8.獎勵讚賞(Es1)	0.822	0.891	0.821	0.911	0.911	0.881	0.826	0	0.846	0.829	0.857	8.596	6.833	15.429	1.763
9.升遷晉任(Es2)	0.823	0.888	0.823	0.937	0.919	0.872	0.839	0.861	0	0.849	0.877	8.688	5.991	14.679	2.697
10.教育培訓(Se1)	0	0	0	0.841	0.830	0	0	0	0	0	0	1.671	4.313	5.984	-2.641
11.職涯目標(Se2)	0	0	0	0.852	0.825	0	0	0	0	0	0	1.677	7.824	9.501	-6.147

4.2 準則影響因素間權重值分析

準則影響因素間權重值分析，係依據 DEMATEL 方法得出構面與準則間的影響關係導入至 ANP 方法，以分析準則間重要性程度大小。表 5 指出經過極限化加權後超級矩陣運算結果，亦即本研究所建構之評估構面與準則之相對權重。經過進行權重排序後，在 5 大群集構面中，重要性程度依序為：社會(0.299)、自我實現(0.186)、生理(0.186)、安全(0.183)、尊重(0.147)；另在 11 項準則中，重要性程度依序為：家庭關係(0.146)、

職涯目標(0.145)、身心健康(0.128)、退休計畫(0.122)、升遷晉任(0.110)、人際關係(0.100)、醫療照護(0.061)、生活設施(0.058)、組織氛圍(0.052)、教育培訓(0.041)、獎勵讚賞(0.037)。

表 5 群集構面及準則影響程度相對權重排序

群集構面	相對權重	排序	準則	相對權重	排序
生理(Ph)	0.186	2	生活設施(Ph1)	0.058	8
			身心健康(Ph2)	0.128	3
安全(Sa)	0.183	3	醫療照護(Sa1)	0.061	7
			退休計畫(Sa2)	0.122	4
社會(So)	0.299	1	組織氛圍(So1)	0.052	9
			人際關係(So2)	0.100	6
			家庭關係(So3)	0.146	1
尊重(Es)	0.147	4	獎勵讚賞(Es1)	0.037	11
			升遷晉任(Es2)	0.110	5
自我實現(Se)	0.186	2	教育培訓(Se1)	0.041	10
			職涯目標(Se2)	0.145	2

五、實證結果討論

國軍推行募兵制度後，如何維持優質人力的獲得為國防組織一直努力達成的目標。為了保留優秀人才並使其能發揮最大的潛能為國家服務，基於應募人員需求及福利措施的訴求及論述確有其必要性。在考量員工需求的訴求進而提升個人與組織配適度與組織吸引力的框架下，實證結果顯示社會需求層次中家庭關係為重要性最高的影響因素，也意味著家庭關係的滿足與職家衝突的降低將可使國軍人員更願意也更好地投入軍旅生涯的工作。對於經常非固定工作時間與工作地點的國軍人員而言，考量戶籍地及眷居地之選派調任、更多工作上的彈性，以使其能夠方便兼顧家庭，並且更緊密維繫家庭關係。實證結果亦提供國軍現行政策的支持。就國軍目前滿足家庭關係的招募政策或配套措施，主要在於幼兒托育項目與推動職務宿舍整新及協助官兵滿足居住之需求。例如，國防部與臺北市政府合作，先行以鄰近國防部的營區共辦國軍非營利幼兒園。未來更期許國防部依據試行經驗，塑建各地區籌辦指標並擴大辦理推行，以使滿足托(育)兒需求得以拓展至全國軍人員。另自 2017 年起持續優化官兵及眷屬之居住環境，並已預計於 2023 年前完成新建臺北復興崗營區、臺中坪一教練場及高雄鄭和營區等 3 處都會營區共 605 戶職務宿舍，落實有眷無舍之官兵之照護，以降低官兵購屋負荷及職家衝突。此外，工作與家庭失衡亦是人們另一關切的重點。Boles et al. (2001)指出每個人對其家人均有照顧之責。Voydanoff (1988)的研究指出雖然有小孩的雙薪家庭存在較高的職家衝突，然而並不表示職家衝突只針對有小孩的家庭，而是幾乎發生在每位員工的生活之中。由於目前人才招募政策或配套措施中，對於國軍人員父母長期照護的規劃非屬完善。隨著人口老龄化的影響與日俱增，無不牽動每一個家庭的生活，因此想見在國軍人員職業生涯中，必然會產生對父母長期照護的需求。雖然就國軍主要招募 20 至 35 歲的族群而言，父母長期照護需求可能非其主要激勵動機，

然而對於人才保留的長遠規劃而言，決策單位基於照顧官兵的角度可能需要審慎視之。

再者，自我實現需求層次的職涯目標為重要性次高的影響因素，也意味著職涯目標的實踐與滿足是吸引人才願意投入軍旅生涯的誘因，更說明了組織成員會希望組織為其提供明確的指導方針，以幫助員工更快熟悉工作內容，並關注於工作中的學習與提高資歷(Wong et al., 2017)。此項需求影響因素契合募兵制度需要優質人力之需求，亦即為了保留優秀人才並使其能發揮最大的潛能為國家服務，人才養成渠道與職業生涯規劃更應得到重視。因此，決策單位應協助每位國軍成員制定適當的職涯規劃，以使其有機會實現更高的職業和個人目標。就目前國防部在國軍人員職涯規劃上，針對進任、訓練、選用、考核、退休輔導面向建立了明確的生涯願景藍圖，從階級待遇、人才培育體系(含基礎教育、進修教育、深造教育)及人才培育作法(含公餘進修、全時進修、軍事教育交流、智庫研究)與退休輔導措施(含退休俸、就學輔導、職業訓練與就業輔導、就醫輔導、就養安置)等，更透過與政治大學等 38 所大專院校訂定學位學程專班、證照培訓專班策略聯盟方式，於全軍各營區開設教學點(含二專、二技、大學及碩士等 4 種類別)，為國軍人員終身學習與職涯發展，提供完善的規劃並提升國軍人員素質。另外為爭取優秀青年學子從軍，藉由與民間大學簽訂大學儲備軍官訓練團(ROTC)合作協議、與交通大學合作開辦學士班、與清華大學合作招收國防菁英學士班、與高中職學校簽訂國防培育班等方式，除將國軍為人員職涯規劃的願景深入校園，更形成招募永續機制，穩定人力之來源與素質。

此外，職涯目標是所有準則中被影響程度最高的因素，顯示為達到國軍人員對滿足職涯目標需求，除了直接針對職涯目標做明確的規劃與安排，尚得透過其他影響因素的妥善考量而得到實踐。其中最為重要者為安全需求中的退休計畫，可以推論對於國軍人員退休後的照顧與安排，影響著應募者在追尋其職涯目標的思考方向。就目前政府設置之退休輔導措施而言，包含就學輔導、職業訓練與就業輔導、就醫輔導、就養安置、服務照顧等，顯見政府在照顧退除役軍人方面可謂面面俱到。在退休照顧方面，就醫補助主要用於健保補助，依現行健保制度規定，則主要適用於無職業之人員；在就養安置上，除退除役官兵輔導委員會(以下簡稱退輔會)所屬各地榮民之家的就養床位有限，就志願士兵退伍年齡而言，尚屬人生青壯時期，就醫及安養部分，因距其年邁還有相當長的時間，故此政策在感受上不易產生強烈的需求感。至於服務照顧業務中，除志工服務外，多屬於急難救助慰問與清寒獎金補助，則對來自中、低收入的志願士兵而言，可以產生一定的需求(郭添漢，2013)。為鼓勵有志向學的退除役官兵繼續升學進修，使其獲得專業學能並獲得經濟收入，提供就學獎助金及針對中(低)收入戶之就學生活津貼，以及多元就學管道包含依教育部「退伍軍人報考高級中等以上學校優待辦法」相關規定給予加分優待、辦理退除役官兵就讀大學校院，接受技職教育之推甄及考選。另外針對再就業的部分，退輔會提供相關職業訓練與就業輔導，與多家企業簽署「促進就業合作備忘錄」，開拓相關工作職缺、辦理就業媒合等相關活動，協助退除役官兵於退伍後順利就業。影響我國青年選擇從事軍人職業的其中一個因素即是軍人的出路問題(陳新民，2007)，國軍人員在役期屆滿退伍之後，因普遍尚處於人生的青壯時期，能否在其退役離營後具有維持生計的能力，加上所擁有的軍事技

能是否能轉換為民間專長的問題，因此凸顯退伍官兵的就業與職訓輔導措施更為重要，加上因應募兵制服役 4 至 9 年之退除役士兵數量將持續增加，更代表國軍協助轉職能量需求亦將隨之提高。

最後，對個人組織配適與組織吸引力之意涵，本研究基於互補性配適度之供給-需求觀點，來探討國軍組織是否可透過成員個體需求面之滿足，來提升個人與組織配適度與國軍組織之吸引力。從供給與需求配適度來看，社會青年到國軍組織工作之目的，是想獲得心理、生理上的滿足，若是軍方提供之工作條件包括薪酬待遇、家庭關係照護、職涯發展及自我實現等，若能妥善規劃與照顧所屬成員之需求面向，必然會使得成員知覺自身與國軍組織有高度的配適度；而此配適度會進一步轉化提高國軍人員之利己性的滿足進而發展成為利他性行為之動能，亦有助於提升國軍人員在職場上之工作滿意度、工作績效、組織承諾、組織公民行為及組織認同感(Adkins & Caldwell, 2004; Behery, 2009; Ramesh & Gelfand, 2010)。另根據馬斯洛「需求理論」之概念，當人們滿足基本之需求後，才有餘裕追尋更高層次之目標與對組織的社會責任。延伸至組織與成員之間的關係，就任何一組織而言，組織成員與組織是相輔相成且需要高度配適。組織為了追求永續性發展，必須不斷進行調整，包括組織願景與目標、規模、策略及任務性質等以因應外在環境的快速變遷。然其也需要配適組織需求的成員來負責執行相關事務。因此，若能在人才招募的策略上瞭解成員的需求並予以規劃提供，將有助組織獲得或提高組織成員之配適度並使得其發揮利他性之行為與對組織之社會責任，有助於提升組織整體的績效。更者，成員個體與組織高度配適之特質，亦將使得國軍組織在人力市場的競爭上具備區別性，使得國軍組織被視為較具吸引力的雇主，有助於提升國軍組織吸引力(Lievens et al., 2005)。

六、結論與建議

6.1 結論

招募兵役制度的推行，代表國軍將與民間企業在勞動力市場中互相競爭，隨著老年化與少子化的人口結構改變，吸引人才的關鍵因素已非只在於薪酬待遇不斷提升，基於員工需求的招募政策已在競爭激烈的勞動力市場中發揮核心作用。觀察我國提出的人才招募政策，招募人數雖有成長，然增幅卻非預期可觀，顯見僅依靠調整薪酬待遇作為招募誘因已然不足以成為吸引人才的關鍵因素，組織必須了解員工正追尋何種需求，將有助於管理層確定其動機並基於員工的動機規劃整體的福利以滿足員工的實際需求(Yvette, 2018)；因此，如何在有限資源情況下，從員工需求的角度出發規劃相關配套措施，已然成為決策單位必須重視的議題。

本研究第一階段 DEMATEL 結果顯示，首先安全需求是激勵員工需求的主要影響因素，其次是生理需求，此二需求除了是中心度最高，亦為原因度最高的影響因素，代表其最高程度地直接影響其他需求層次；而準則部分，屬於生理需求的生活設施同樣是原因度最高的影響因素。自我實現是被影響程度最高的需求層次，可知為滿足自我實現需透過其他需求的實踐後才會出現；在準則部分，屬於自我實現需求的職涯目標為被影響程度最高的準則。以上結果同時印證 Maslow 需求層次理論，個人因有對最基本需求(即低層次需求)的渴望，遂激發個人尋求工作的動機而進一步追尋更高層次的

需求，因此當員工感到受重視並有安全感、歸屬感後將會繼續尋求達到自我實現的方法。本研究第二階段 ANP 結果顯示，5 大群集構面重要性程度依序為：社會、自我實現、生理、安全、尊重；11 項準則重要性程度依序為：家庭關係、職涯目標、身心健康、退休計畫、升遷晉任、人際關係、醫療照護、生活設施、組織氛圍、教育培訓、獎勵讚賞。

6.2 建議

本研究針對現行之國軍招募政策與配套措施結合實證結果，提出以下建議：

(一) 對於家庭關係需求的滿足而言，建議未來依據非營利幼兒園的試行經驗，塑建各國軍所駐單位地區籌辦指標，並積極擴大辦理推行，現行招收對象以「身心障礙、高山偏遠及外(離)島地區、單親家庭、雙方皆為軍職及志願士兵之眷童」為優先，未來期許決策單位能將此措施持續推廣以真正滿足具有托(育)兒需求的全國軍人員。另一方面，相比幼兒托育措施已漸趨完善，國軍人員父母的長期照護措施尚屬缺乏，因此建議決策單位能夠統合運用國軍醫療體系資源，配合政府長照 2.0 政策，並透過各部會協調，規劃滿足現役軍人眷屬長期照護需求相關辦法，除提供輔導與補助之外，與各縣市合作擴建長期照護中心或依據各國軍單位地域性選擇適宜的民間機構，進行協約合作以補充無法及時提供或供給不足的長期照護資源，除減輕官兵照護的疑慮與壓力，鄰近單位的多元選擇更有利於官兵探視與就近照顧，更幫助國軍人員維持家庭關係並消弭工作與家庭責任間的衝突。

(二) 對於職涯目標需求的滿足而言，針對進任、訓練、選用、考核、退輔面向已建立了明確的生涯願景藍圖，從階級待遇、人才培育體系及人才培育作法與退輔措施等，已為應募者提供相對整體性的參考。然而因職涯目標需求係最高程度地被影響，所以尚須妥善考量其他需求準則的影響，如就退休計畫的影響部分，目前係於國軍屆退人員法定役期屆滿或計畫退伍前一年至前六個月，輔導屆退人員完成職涯諮詢(含職訓諮詢)，然而考量軍事專長與民間職業技能轉換隔閡，加上職業專長相關訓練非短期即可達成，建議國軍在招募人員入伍時，即能進行相關就業諮商與職業適性評量測驗，透過先行瞭解自身職業適性，作為其軍中專長分類、未來相關職業訓練與生涯規劃之參考；再者，為減少軍中技能與民間專長的隔閡，現今退輔會雖具有「國軍專長可轉換民間職業與證照種類及訓練班隊」對照表可供退除役人員參考，未來期望可進一步由國防部與內政部、勞委會、退輔會等進行跨部會協調，訂定軍職專長分類轉換為內政部職訓局的專長分類相應標準，並結合民間企業部門職能，則有利解決軍事人力退役後專長轉換就業。另外，為減少退除役人員退伍後面對職業空窗期的焦慮與不安，應繼續並強化與民間企業媒合機制，建立人才進用合作平台，提供退伍軍人優先且更高的工作機會，以此對尋求職涯目標的人才來說，才能夠具有更明確的規劃方向。

參考文獻

- 王沛翎、張珈進（2019）。運用多準則決策建立高中職生選擇軍事大學校院模式之研究。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
- 立法院預算中心（2019）。國防部108年度單位決算評估報告。台北市：立法院。
- 周國村、袁建中（2014）。應用決策實驗室分析 (DEMATEL) 與網路層級分析法 (ANP) 在研發專案計畫評選。 *中山管理評論*, 22 (3), 543-572。
- 邱俊榮（2021）。台灣的經濟未來與前景。 *臺灣國際研究季刊*, 17(3), 189-203。
- 財團法人國防安全研究院（2019）。108年4月國防情勢月報。國防情勢月報, 142。
- 國家發展委員會（2018）。中華民國人口推估(2018至2065年)。台北市：國家發展委員會。
- 郭添漢（2013）。我國募兵制招募政策與作為檢視。 *國防雜誌*, 28 (1), 117-132。
- 陳得貞（2013）。組織吸引力的重要性-以非營利組織之志工為研究對象。國立中山大學人力資源管理所碩士論文。
- 陳新民（2007）。擴充實施募兵制之相關配套措施。臺北：行政院研究發展考核委員會。
- 黃心薇（2012）。公司特性、品牌特性與組織吸引力關係之研究。國立中山大學人力資源管理所碩士論文。
- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969-978.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Bachman, J. G., Segal, D. R., Freedman D. P., & O'Malley, P. M. (2000). Who chooses military service? Correlates of propensity and enlistment in the US Armed Forces. *Military Psychology*, 12(1), 1-30.
- Behery, M. H. (2009). Person/organization job-fitting and affective commitment to the organization: Perspectives from the UAE. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 179-196.
- Benson, S. G., & Dundis, S. P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of needs, training and technology. *Journal of Nursing*

- Management*, 11(5), 315-320.
- Boles, J. S., Howard, W. G., & Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 376-390.
- Bowen, D. E., Ledford Jr, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Perspectives*, 5(4), 35-51.
- Buchko, A. A. (1992). Employee ownership, attitudes, and turnover: An empirical assessment. *Human Relations*, 45(7), 711-733.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of applied psychology*, 89(5), 822-834.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield J. H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3(3), 44-57.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2002). *Human resource management*, New York, The Von Hoffman Press.
- Devito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M., & Mujtaba, B. G. (2018). Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), 20-32.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2009). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86-103.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677.
- Federico, R. E., & Goldsmith, H. B. (1998). Linking work/life benefits to performance. *Compensation and Benefits Review*, 30(4), 66-70.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational*

- and *Organizational Psychology*, 70(4), 325-335.
- Ginexi, E. M., Miller, A. E., & Tarver, S. M. (1994). *A Qualitative Evaluation of Reasons for Enlisting in the Military: Interviews with New Active-Duty Recruits*. Arlington VA: Defense Manpower Data Center.
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Hanif, A., Khalid, W., & Khan, T. N. (2013). Relating Maslow's hierarchy of needs with employee turnover and retention: Case study of local telco. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 51-68.
- Helmus, T. C., Zimmerman, S. R., Posard, M. N., Wheeler, J. L., Ogletree, C., Stroud, Q. & Harrell, M. C. (2018). *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people. *Cost Engineering*, 48(6), 20-26.
- Kennedy, E., & Daim, T. U. (2010). A strategy to assist management in workforce engagement and employee retention in the high tech engineering environment. *Evaluation and Program Planning*, 33(4), 468-476.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hove, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 553-572.
- Liu, N. C., & Wang, C. Y. (2011). The Effects of work-life bundles on organizational

- turnover and productivity. *Journal of Human Resource Management*, 11(3), 75-95.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370.
- Maslow, A. H. (2000). *The Maslow Business Reader* (D.C. Stephensed.). New York: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonytsky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 458-473.
- Milkovich, G. T., & Stevens, J. (1999). *Back to the future: A century of compensation*. CAHRS working paper series, New York: Cornell University.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2002). *Compensation* (Vol.8), New York: McGraw-Hill.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of Applied Psychology*, 95, 807-823.
- Ramya, T. J, Bhavani S. A., & Lakshmi, P. (2016). A Study on Employee Welfare Facilities and Its Impact on Employee Satisfaction at Hotel Industry with Special Reference to Mysuru District. *International Journal of Engineering Science and Computing*, 6(12), 3680-3686.
- Saks, A. M. (2017). *The Impracticality of Recruitment Research*, *The Blackwell handbook of personnel selection*. Maldon, MA: Blackwell.
- Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.
- Schreurs, B. H., & Syed, F. (2011). Battling the war for talent: An application in a military context. *Career Development International*, 16(1), 36-59.
- Schreurs, B., Derous, E., Witte, D. K., Proost, K., Andriessen, M., & Glabeke, K. (2005). Attracting potential applicants to the military: The effects of initial face-to-face contacts. *Human Performance*, 18(2), 105-122.
- SHRM. (2016). *Strategic benefits survey: Leveraging benefits to retain and recruit employees*. Alexandria: SHRM.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V., & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: do our values influence our preference for

- affirmative action and managing diversity? *Business & Society*, 43(1), 69-96.
- Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2001). Consultant or entrepreneur? Demystifying the “war for talent”. *Career Development International*, 6, 48-55.
- Tsai, K. H., Yu, K. D., & Fu, S. Y. (2005). Do Employee Benefits really offer no Advantage on Firm Productivity? An Examination of Taiwan's Shipping Industry. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 6, 838-850.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Voydanoff, P. (1988). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict. *Journal of Marriage and the Family*, 50(3), 749-761.
- Webb, E., Perry, M., & Fennelly, L. J. (2015). *Employee motivation theory and application*. Security Supervision and Management(4Ed), Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150.
- Wörtler, B., Van Yperen, N. W., & Barelds, D. P. (2021). Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 581-599.
- Yu, K. Y. T. (2014). Person-organization fit effects on organizational attraction: A test of an expectations-based model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(1), 75-94.
- Yvette, E. N. (2018). Google's secret to motivating their employees successfully. *Journal of Strategic and International*, 12(3), 19-24.
- Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2020). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business ethics: A European review*, 29(1), 20-34.
- Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The Journal of Finance*, 55(4), 1623-1653.