

招聘者的影响力：招聘者效应的作用机制分析

曲星羽, 姚翔*, 柯智龙

北京大学心理与认知科学学院及行为与心理健康北京市重点实验室, 北京
Email: jessie626@pku.edu.cn, *xiangyao@pku.edu.cn, kzlMike@163.com

收稿日期: 2020年11月3日; 录用日期: 2021年1月5日; 发布日期: 2021年1月14日

摘要

招聘者效应(recruiter effect)指招聘者在招聘活动过程中的行为表现和特质对于应聘者吸引力的影响。本文从三个方面回顾整合了招聘者效应领域的现有研究工作。首先, 整合梳理现有招聘者效应的常用理论机制, 解释了招聘者效应的发生过程和作用机制, 即类型一的快速加工系统和类型二的慢速加工系统; 其次, 从类型一和类型二两个角度出发梳理招聘者效应现有的实证研究; 最后, 针对现有研究不足, 展望未来可能开展招聘者效应的研究方向。

关键词

招聘者效应, 招聘者行为, 应聘者吸引力, 招聘

The Influence of the Recruiter: An Analysis of the Mechanism of the Recruiter Effect

Xingyu Qu, Xiang Yao*, Zhilong Ke

School of Psychological and Cognitive Sciences and Beijing Key Laboratory of Behavior and Mental Health, Peking University, Beijing,
Email: jessie626@pku.edu.cn, *xiangyao@pku.edu.cn, kzlMike@163.com

Received: Nov. 3rd, 2020; accepted: Jan. 5th, 2021; published: Jan. 14th, 2021

Abstract

The recruiter effect refers to the effect of a recruiter's behavior and traits on applicant attraction during recruitment process. This paper reviews and integrates the existing researches in the field of recruiter effect from three aspects. Firstly, it integrates and sorts out the existing common theoretical mechanisms of the recruiter effect, and explains the process and mechanism of the re-

*通讯作者。

recruiter effect, namely Type I and Type II processing mechanism. Secondly, from the perspective of Type I and Type II processing mechanism, the existing empirical studies on the recruiter effect are sorted out. Finally, in view of the deficiency of the existing researches, the authors look forward to the possible research directions of the recruiter effect in the future.

Keywords

Recruiter Effects, Recruiter Behavior, Applicant Attraction, Recruitment

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

招聘者效应是招聘领域研究的热点问题之一。招聘者效应(recruiter effect)是指招聘者在招聘活动过程中所展现的行为表现和特质对应聘者吸引力的影响(Connerley, 2013)。应聘者吸引力是应聘者对于企业的某个招聘职位渴望的程度,具体可以表现为应聘者针对组织的态度和求职行为,如组织吸引力、对职位的申请意向、获得工作机会的接受意向等(Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Celani & Singh, 2011)。大量研究以应聘者吸引力为评价指标,考察招聘过程中招聘者对应聘者吸引力的影响(Connerley, 2013)。

组织吸引优秀人才的客观需要,提示研究者们去探索招聘过程中招聘者所起到的作用。一项针对 27 个国家中 37,000 家企业的调查研究显示,超过 41%的企业难以招聘到合适员工(Coy & Ewing, 2007)。近期的调研表明,83%的人力资源经理在招募合适的员工方面遇到了困难(“The Skill Gap 2019”, 2019)。招聘者作为招聘过程中的重要成员,同时也是应聘者接触最多的组织内成员,可以在很大程度上影响应聘者吸引力(Chapman et al., 2005)。

鉴于招聘者在招聘过程中的重要性,研究者们开始从招聘者出发,拓展并深入招聘者效应领域的研究(Carless & Wintle, 2007)。招聘者效应的研究既关注招聘者个体内变量,也关注应聘者个体内变量。研究表明,招聘者的情绪、行为、能力及人口学变量能够有效提升应聘者吸引力,引发招聘者效应(Chen, Hsu, & Tsai, 2013; Lawong, Ferris, Hochwarter, & Maher, 2019; Turban & Dougherty, 1992)。应聘者的能力、动机、信念及人口学变量则能决定招聘者效应的大小,增强或削弱招聘者效应(Van & Turban, 2015; Larsen & Phillips, 2002; Slaughter, Cable, & Turban, 2014; Lievens & Chapman, 2019)。

最近 10 年内,招聘者效应主题的研究占招聘总研究数的 10% (Connerley, 2013)。越来越多的领域内研究工作采用信息加工的观点解释人际互动过程(Colquitt & Zipay, 2015)。情绪感知和信息加工理论机制的研究证据日趋丰富,有研究者呼吁关注招聘者效应领域内的理论发展趋势(Lievens & Slaughter, 2016)。因此,本文将回顾近 15 年内关于招聘者效应的研究。主要工作包括三个部分,首先,整合梳理现有招聘者效应的常用理论机制,解释了招聘者效应的发生过程和作用机制;其次,依照理论划分的框架整合梳理招聘者效应现有的实证研究;最后,针对现有研究不足,展望未来可能开展招聘者效应领域的研究。

2. 招聘者效应的理论机制

尚无学者梳理招聘者效应的理论机制。本文回顾本领域的实证研究,依据双系统理论的模型框架(Kahneman, 2003; Evans & Stanovich, 2013),将招聘者效应的理论机制区分为两类:类型一快速加工系

统和类型二的慢速加工系统。类型一的快速加工系统强调应聘者会快速且直觉性地根据招聘者提供的外部线索和信号，形成对组织的态度和求职行为，从而改变应聘者吸引力。类型二的慢速加工系统强调应聘者会深入加工和推理招聘者提供的信息或线索，通过仔细思考比对后，形成针对组织的态度和求职行为，从而改变应聘者吸引力。在双系统理论中，有研究者将情感归纳为类型一的快速加工系统(Slovic, Finucane, Peters, & MacGregor, 2002; Evans, 2008)，另一研究也表明相较于延迟金钱奖励任务，个体在面对即时的金钱奖励任务时，会激活与情绪相关的脑区(McClure, 2004)。因此，本文也将情绪相关的理论归纳于类型一的快速加工系统中。

类型一与类型二的最大区别在于，过程中是否涉及工作记忆。类型一的快速加工系统强调应聘者依据外部线索或者信号，直觉且快速地形成对组织的态度和求职行为。如，在面试中招聘者更频繁地微笑，而应聘者接受信号后，会对组织形成更积极的态度。类型二的慢速加工系统强调应聘者耗费认知资源对比招聘者传递的信息，并基于信息的实际意义形成对组织的态度和求职行为。如，应聘者分析招聘者对组织和岗位的描述，并在此基础上形成对组织的态度。这种针对认知机制的划分方式在认知的双路径理论中也有应用(Kahneman, 2003)。在认知的双路径理论中，认知过程被划分为两种类型，类型一是更为快速、自动化的直觉系统；类型二是较为缓慢的、需要有意识控制的推理系统。这两种认知过程最大的区别在于是否需要工作记忆的参与，类型一的直觉系统不需要工作记忆的参与，而类型二的推理系统则需要(Evans & Stanovich, 2013)。双路径模型在社会认知领域的运用形成了精细加工可能性模型(Petty & Cacioppo, 1986)，该模型发展并成为了社会认知领域占主导地位的范式(Evans, 2008)，并且也得到了越来越多实证研究的支持(see Evans & Stanovich, 2013)。

本节的后续部分将阐述类型一快速加工系统和类型二慢速加工系统所涉及各理论。各种机制所涉及的理论过程归纳参见表 1。

Table 1. Summary and classification about the theories of recruiter effect

表 1. 招聘者效应理论的分类总结

理论分类	理论	作者(年份)
类型一	信号理论	Rynes (1991)
	公平理论	Fodchuk 和 Sidebotham (2005)
	期望理论	Chapman 和 Webster (2006)
	关键接触理论	Behling 等人(1968)
	相似 - 吸引理论	Devendorf 和 Highhouse (2008)
类型二	情绪感染理论	Holland 等人(2011)
	精细加工可能性模型	Petty 和 Cacioppo (1986)
	认知反应理论	Petty 等人(2012)
	社会认同理论	Banks 等人(2015)

2.1. 类型一快速加工系统

类型一快速加工系统强调应聘者基于招聘者提供的外部线索和信号，形成对组织的态度和求职行为，而改变应聘者吸引力。当个体在不确定情境中更倾向于类型一快速加工系统，即，容易动摇对事物的态度并且在判断或决策时也更容易受到环境中线索的影响(Tversky & Kahneman, 1973; Vaughn, 1999)。例如，当应聘者对组织的了解有限或者决策时间有限时，应聘者会更多地受到招聘者行为的影响。在类型一快速加工系统范畴内解释了招聘者效应发生机制的理论包括：信号理论、公平理论、期望理论、关键接触

理论和相似吸引理论等。

信号理论(Signaling Theory)是招聘者效应中使用最广泛的理论之一(Lievens & Slaughter, 2016), 该理论最早被运用于经济学领域(Spence, 1973)。信号理论强调当应聘者信息有限并想获取更多信息时, 会把观察到的招聘者行为表现作为重要的推断线索; 并以该线索推断出相应信息, 从而影响应聘者吸引力(e.g., Giannantonio, Hurley-Hanson, Segrest, Perrewé, & Ferris, 2019)。在信号理论中, 应聘者主要使用招聘者行为表现进行两种推断, 第一种推断为应聘者获得该工作机会的可能性, 第二种推断为空缺岗位和组织的相应特性(Rynes, 1991)。目前使用信号理论解释招聘者效应的研究大多关注第二种推断, 即由招聘者行为促使应聘者依据特定人员、工作或组织的信息做出推断, 从而影响应聘者吸引力的过程(Chapman et al., 2005)。信号理论强调了招聘者影响应聘者吸引力的具体途径, 即招聘者的行为表现会作为应聘者进行信息推断的线索, 影响应聘者对未知信息的推断, 从而产生招聘者效应。近来还有研究者在跨水平视角下探讨信号理论, 即组织水平的信号, 如招聘广告, 和个体水平的信号, 如招聘者行为, 会共同影响应聘者对组织的推断, 积极的组织推断提升个体的组织认同, 进而影响应聘者吸引力(Celani & Singh, 2011)。

公平理论(Justice Theory)强调招聘者在开展招聘活动过程中的公平、公正性对应聘者吸引力的影响。招聘者作为开展招聘活动的主体, 其言行所传达出来的信息会影响应聘者对人际公正感和信息公正感的感知。当应聘者对互动公平和信息公平的感知越高, 便会对工作和组织形成更积极的态度, 从而提升应聘者吸引力(Gilliland, 1994; Ryan & Ployhart, 2000)。在招聘场景中, 招聘者以尊重的态度对待应聘者、提供与工作相关的信息、提出不带偏见的问题, 都有助于提升应聘者的公平感知(Gilliland, 1993; Fodchuk & Sidebotham, 2005)。

期望理论(Expectancy Theory)强调通过提升应聘者的期望水平, 招聘者影响应聘者吸引力, 即期望理论在招聘领域的具体应用。期望水平是指应聘者预期自身被录用的可能性。期望水平决定了应聘者争取工作机会的努力程度(Wanous, Keon, & Latack, 1983)。当期望水平越低时, 应聘者就越不愿意付出努力争取工作机会。在面对期望水平不同的多个职位时, 应聘者会采用防守策略来决策, 即抬高那些更可能录用自己的组织, 贬低那些不倾向于录用自己的组织(Chapman & Webster, 2006)。因此, 提升应聘者的期望水平是增加应聘者吸引力的有效途径。招聘者的行为就是影响期望水平的因素之一。研究表明, 招聘者对应聘者的态度越积极, 如温暖、友善, 会导致应聘者认为自己更可能被录取(Liden & Parsons, 1986; Powell, 1991; Giannantonio et al., 2019)。当应聘者的期望水平提升后, 便会抬高对该组织的评价并且付出更多努力争取该工作机会, 表现出应聘者吸引力的提升。

关键接触理论(Critical Contact Theory)强调作为应聘者在招聘过程中接触的关键人物, 招聘者影响应聘者吸引力的产生(Behling, Labovitz, & Geiner, 1968)。应聘者作为组织外成员, 不具备充足的工作岗位或组织相应信息, 因此相较于工作或组织特征, 招聘者对应聘者的影响会更大(Behling et al., 1968)。作为招聘过程中的关键人物, 招聘者传递了大部分应聘者接收到的信息。这些信息既包含了招聘者口述传达的信息, 也包含了作为信息重要来源的招聘者特征(如年龄、性别或职位等)和招聘者行为表现(如招聘者友善性、能力性等)(Chapman & Webster, 2006)。因此, 关键接触理论阐述了招聘者行为表现和特质会作为应聘者接受信息的重要来源, 从而影响应聘者吸引力, 引发招聘者效应。

从理论阐述来看, 关键接触理论与信号理论有很高的相似性。两理论都认为招聘者扮演了重要信息来源这一角色。但两者的不同之处在于, 关键接触理论并未阐明作为重要信息来源的招聘者或应聘者与招聘者的关键接触会如何影响应聘者吸引力(Chapman & Webster, 2006)。相反, 信号理论阐明了招聘者特征和行为表现作为重要的信息来源与推断线索, 促使应聘者推断出工作或组织相应信息, 从而影响应聘者吸引力(Lievens & Slaughter, 2016)。

相似 - 吸引力理论(Similar-Attraction Theory)强调招聘者与应聘者在人格或其他个体特质的相似性对

应聘者吸引力的影响。相似-吸引力理论源于社会心理学,相似-吸引现象是人际交往中最稳健的现象之一(Byrne, 1997)。然而迁移至招聘领域时,该理论的核心挑战是招聘者与应聘者之间的相似性为何能转换吸引力对象,从针对招聘者的吸引力转换为针对组织的吸引力。有研究解释了相似-吸引力理论应用于招聘情景中的两个理由(Devendorf & Highhouse, 2008)。第一,个体间的相似性能够促进社会交往,为个体在交往过程中提供一种舒适感,避免不必要的冲突(Cable & Turban, 2001);第二,根据社会认同理论,人们倾向于将自己归属于与自己存在高度相似成员的群体或团队。这也就意味着,当个体与某团队成员的相似性越高时,个体将自己归属于该团队的可能性就越大。这种归属感能够进一步促进个体产生群体或团队认同,并使个体做一些支持性的行为(Ashforth & Mael, 1989)。因此,招聘者与应聘者之间的相似性能促进彼此间的社会交往,并增加应聘者对组织的认同感与归属感。值得注意的是,相似-吸引力理论在招聘者效应中仅针对特定的个体特质。即只有当应聘者重视某个体特质时,相似-吸引力效应才会发生(Van & Turban, 2015)。

情绪感染理论(Emotional Contagion Theory)强调招聘者的积极情绪状态会感染和传递到应聘者身上,从而提升应聘者吸引力。情绪感染是指个体会“自动模仿他人动作、表情、姿势和发声,最终在情感上趋同的倾向”(Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1992: pp. 153-154)。情绪感染包括三个过程:模仿、反馈和传递(Hatfield, Bensman, Thornton, & Rapson, 2014)。个体首先会自动地模仿交谈者的动作和姿势,行为的模仿会激活个体的情绪体验,最终实现情绪的实时传递。根据该理论,招聘者和应聘者在沟通与互动时也会发生情绪上的趋同,招聘者表现出的积极情绪会传递给应聘者。积极情绪有助于个体对事物形成积极观点。从信息加工的角度而言,积极情绪下的个体倾向于采用启发式的认知方式,即更少地花费认知资源加工信息,更容易被说服从而发生态度的改变(Holland, Vries, Hermsen, & Knippenberg, 2011; Martinie, Almecija, Ros, & Gil, 2017)。从情绪和记忆的角度而言,积极情绪下的个体倾向于回忆起组织的积极一面(Bower, 1981),并以此为基础形成态度。因此,招聘者表现的积极情绪经过感染和传递后,会使得应聘者也产生相似的积极情绪,帮助应聘者形成对组织的积极态度,从而提升应聘者吸引力。

2.2. 类型二慢速加工系统

类型二慢速加工系统强调应聘者需要耗费认知资源去对比招聘者所传递的信息,并基于信息的实际意义形成对组织的态度和求职行为,从而改变应聘者吸引力。在这一过程中,应聘者不再是根据外部线索来做判断和决策,而是会详细对比组织、岗位的优势与劣势信息。相比于类型一快速加工系统,应聘者通过类型二慢速加工系统所形成的态度会更坚定,对应聘者吸引力的影响也更为稳定。类型二慢速加工系统主要涉及精细加工可能性模型、社会认同理论和认知反应理论。

精细加工可能性模型(Elaboration Likelihood Model)强调应聘者采用的两种信息加工方式会影响招聘者效应(Petty & Cacioppo, 1986)。这两种信息加工方式分别为中心路径与外周路径。中心路径是指应聘者仔细思考信息内容并根据信息自身的好坏形成对组织的态度,外周路径是指应聘者仅根据招聘者特质或行为表现等外部线索形成对组织的态度。应聘者的动机和能力决定了其具体采用何种信息加工方式。当应聘者有动机和能力对组织和职位信息加以区分时,就会采用中心路径加工信息。例如应聘者对招聘广告、口碑传播、招聘者来源等信息加以对比,最终依据信息本身的好坏来形成对组织的态度,进行应聘者吸引力的调整。相反,如果应聘者没有动机或能力分辨信息时,就会采用外周路径加工信息。例如,招聘者表现出友善和温暖会作为一种外部线索影响应聘者的态度形成(Larsen & Phillips, 2002)。精细加工可能性模型中的外周路径与启发式认知加工相似,强调的是应聘者在信息不充分的情况下,依据信号或线索所产生的判断。而中心路径通常发生在应聘者掌握了有关组织和工作的经验后,耗费认知资源加以对比形成的态度与判断。

社会认同理论(Social Identity Theory)强调招聘者的行为表现和特质会作为输入信号激活应聘者的社会身份并促使评价的产生,若产生了积极评价则会提升认同感与归属感,从而最终影响应聘者吸引力。该理论是近期由社会心理学领域迁移并应用于招聘领域的新理论(Banks, Kepes, Joshi, & Seers, 2015)。根据社会认同理论,个体具备三种不同类型的自我概念(Sluss & Ashforth, 2007),即个人身份、关系身份和集体身份,这三种身份也被统称为个体的社会身份。个体针对社会身份的认同是一种影响应聘者吸引力的潜在作用机制(Banks et al., 2015)。具体而言,组织的工作或人员特征能够作为输入信号,在一定程度上激活个体不同的自我身份概念。接着个体会评估输入信号,如果输入信号符合个体的自我身份概念,便会产生积极的评估结果,促使个体产生针对该组织的认同感和归属感,从而提升应聘者吸引力。相反,如果输入信号被个体评估为不符合个体的自我身份概念或相符程度较低,产生消极的评估结果,便无法引发个体针对组织的认同感,最终降低应聘者吸引力。

认知反应理论(Cognitive Response Theory)强调应聘者会主动思考招聘者提供的信息再进行应聘者吸引力的调整。在主动思考的过程中,想法的内容、数量以及应聘者对想法的自信程度都会影响到说服的效果(Greenwald, Albert, Cullen, Love, & Have, 1968; Petty, Wheeler, & Tormala, 2012)。例如,当招聘者强调薪酬信息远高于行业水平时,能让应聘者对此产生更多积极想法,说服和态度改变就更可能发生。招聘者和应聘者的互动过程还受到应聘者对自身观点自信程度的调节。当应聘者对自身观点不坚定时,招聘者更可能说服并改变应聘者对事物的看法。有研究发现,随着招聘者表现得更有能力、更友善时,那些对自身想法不自信的应聘者对组织的态度发生了变化(Slaughter et al., 2014)。因此,认知反应理论突出了应聘者信息加工的过程和结果。在这一过程中,招聘者提供信息的内容和方式扮演了重要作用。

3. 招聘者效应的实证研究

3.1. 类型一快速加工系统的研究结果

对招聘者效应认知机制的研究主要集中在类型一快速加工系统,类型二慢速加工系统的研究结果相对较少。针对类型一快速加工系统的检验中,大量研究验证了招聘者行为表现会作为外部信号被应聘者所捕捉,从而影响应聘者吸引力(e.g., Landay & DeArmond, 2018; Kedharnath, Shore, & Dulebohn, 2020)。有研究者认为,招聘者行为是通过改变应聘者对组织特征的推断这一中介,来实现对组织态度的改变,这一观点也得到了实验室研究结果的支持(Giannantonio et al., 2019)。除了信号理论,研究者也较多运用精细加工模型中的外周路径来解释和论证招聘者效应(e.g., Slaughter et al., 2014)。在招聘阶段的初期,由于应聘者对组织了解程度有限,应聘者会更多采用外周路径加工信息,更容易受到招聘者行为表现和特质的影响,促发招聘者效应,同时这也导致了在招聘阶段后期招聘者效应被削弱的现象(Saks & Uggerslev, 2010; Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012)。

有研究者验证了公平理论和期望理论对于招聘者效应的解释作用。研究表明,应聘者对程序公平和互动公平的感知越高,会对工作和组织形成更积极的态度,从而提升应聘者吸引力(Gilliland, 1994; Ryan & Ployhart, 2000)。招聘者的友善行为会通过程序公平的中介作用影响组织吸引力,同时招聘者的友善行为会通过期望机制的中介作用提升应聘者的接受意向(Chapman & Webster, 2006)。上述研究结果验证了招聘者行为表现和特质会通过改变应聘者的公平感知或期望水平影响应聘者吸引力,证实了公平理论和期望理论对招聘者效应的解释。值得一提的是,程序公平虽然能正向影响组织吸引力,但是却对招聘者的接受意向产生了消极作用(Chapman & Webster, 2006)。这一结果与元分析结果相矛盾,即程序公平和接受意向存在中等程度的正相关($\rho = 0.40$) (Chapman et al., 2005)。导致这一矛盾现象可能有两方面的原因,一是程序公平意味着招聘人员不会给予应聘者特殊关照;二是程序公平的提升可能是由于招聘者提供了有关组织的负面信息。上述两种行为都可能削弱应聘者的接受意向,降低应聘者吸引力。因此,未来的研究

者有必要审慎地看待公平机制对招聘效果的影响。

招聘活动中招聘者的积极情感会影响到应聘者对工作特征的感知,也会影响到应聘者对获得工作机会的期望和接受意向(Powell, 1984; Powell, 1991)。有研究者从招聘者温暖、友善、幽默等这些能够通过情绪感染改变应聘者情绪体验的行为出发,验证了这些行为能有效提升面试后的应聘者吸引力,该结果支持情绪感染理论对于招聘者效应潜在作用机制的解释(e.g. Carless & Wintle, 2007; Slaughter et al., 2014)。Chen 等人(2013)对招聘者效应的情感机制做了更为详细的讨论,试图探究招聘者的积极情绪除了情绪感染外,还会通过何种途径影响应聘者吸引力。研究结果验证了情绪感染理论,即招聘者所展示的积极情绪,会增加应聘者感受到的积极情绪,从而提升应聘者吸引力。招聘者所感受到的积极情绪则会增加招聘者信息性和能力性的行为表现,进而提升应聘者吸引力。由此可见,除了情绪感染外,招聘者的积极情绪也会通过提升招聘者行为表现的方式从而提升应聘者吸引力。

此外,研究虽然表明招聘者展现的积极情绪提升了招聘者友善性的行为,但是同前人研究相悖的是(e.g., Giannantonio et al., 2019),招聘者友善性行为对应聘者吸引力的效应是负向的。学者给出了四个可能的解释,一是友善性、能力性、信息性之间的高相关使得两个变量之间产生了虚假路径系数;二是该研究中应聘者感知到的招聘者友善性变异过小;三是由于经济环境下行,应聘者急于谋职而忽视了招聘者的友善性行为;四是研究样本多为有工作经验的应聘者,受招聘者行为的影响较小。该研究首次将招聘者积极情绪的感知和展现纳入到招聘者效应的研究中,有效验证了情绪感染理论在招聘者效应中的应用。

3.2. 类型二慢速加工系统的研究结果

与类型一快速加工系统的研究相比,类型二慢速加工系统的研究较少。可能的原因是,在不确定情境下,应聘者会更多地采用类型一快速加工的方式。而应聘者作为组织外成员,缺少针对组织、工作的相应信息,更容易处于不确定情境下,因此也较多采用类型一快速加工系统。但是,类型二慢速加工系统是个同等重要的机制。一方面,应聘者在招聘后期对组织有更深入的了解后,会更多地使用该机制进行信息加工;另一方面,招聘者在招聘优秀人才时,也需要以摆观点讲事实的方式去影响应聘者。对类型二慢速加工系统的研究结果表明,应聘者对公司的了解程度(Chapman & Webster, 2006)、工作经验(Larsen & Phillips, 2002)、面试经验(Chapman & Webster, 2006)调节了招聘者行为表现和特质对应聘者吸引力的影响。类型二慢速加工系统的研究主要关注两个问题,一是招聘者提供的信息;二是招聘者自身的说服能力。

针对第一个关注问题,有研究者聚焦于招聘者提供信息的匹配性。信息的匹配性是指招聘者提供的信息与应聘者需要信息的匹配程度。有学者对比了招聘者和毕业生(应聘者)认为最为重要的工作属性,结果发现双方针对最为重要的工作属性的观点并不一致,在 47 个工作属性中有 23 个工作属性的重要性评价产生了显著分歧(Wiles & Spiro, 2004)。这种高分歧比例隐含了招聘者与应聘者之间可能存在过低的信息匹配性,即招聘者无法提供应聘者所需要的信息,因为招聘者并不认为针对某工作属性的信息是重要的。当招聘者拥有的知识越多时,就越可能回答上应聘者的问题,从而影响应聘者吸引力(Carless & Wintle, 2007)。因此,学者呼吁招聘者要提供针对应聘者专属定制的信息,以最大化招聘效果,提升应聘者吸引力(Lievens & Chapman, 2019)。

针对第二个关注问题,研究者聚焦于招聘者的特定能力,探索招聘者的特定能力对说服技巧的影响。研究者认为政治技能高的招聘者更能在招聘中有效说服应聘者。所谓政治技能是指招聘者“能够有效地理解工作中的其他人,并利用这些知识影响其他人,从而提高个人和组织的目标”(Ferris et al., 2005: p. 127)。学者认为高政治技能的招聘者能够选用理想的影响策略,如更擅长利用组织良好声誉的特点开展

说服,从而更有效率地开展招聘活动(Magnusen, Mondello, Kim, & Ferris, 2011)。在招生领域,高政治技能的招聘者能够招收到数量更多、水平更高的体育特长生(Treadway et al., 2012)。新近的研究表明,在控制了招聘者友善性、能力性、信息性、进取性的情况下,招聘者政治技能与组织吸引力存在显著的正向因果关系。此外,政治技能调节了雇主声誉和组织吸引力的关系。随着雇主声誉的提升,相比于低政治技能的招聘者,高政治技能的招聘者会导致更高的组织吸引力(Lawong et al., 2019)。上述研究结果表明,在精细式认知加工的过程中,招聘者的说服技巧能够显著影响应聘者吸引力。

4. 问题与展望

基于上述的回顾内容,本文提出目前招聘者效应研究的四点不足,并根据理论模型的整体架构进一步阐述未来的发展方向。未来发展方向的归纳请见表2。

第一,后续研究应关注招聘者与应聘者的人格或其他个体特质,拓展并明晰招聘者与应聘者的个体内变量。在招聘者层面,未来的研究可以从招聘者的人格、动机、信念和个人能力出发,探索这些个体内变量对应聘者吸引力的影响。例如具备何种人格特性的招聘者能够最大程度地吸引应聘者、招聘者工作动机的高低,又或是招聘者自身具备的组织信念对于应聘者吸引力的影响。此外,即使研究已证实招聘者的政治技能可提升应聘者吸引力(e.g. Lawong et al., 2019),但是目前对于招聘者个人能力的关注是不够的。未来研究可扩展招聘者个人能力的范畴,从而最大程度地放大招聘者效应。从实践的角度分析,对招聘者个体内变量的梳理,也将帮助企业更具有针对性地安排合适的招聘人员,最大化招聘效果。

在应聘者层面,未来的研究可以进一步探索应聘者人格与能力对于招聘者效应的调节作用。人格方面,鉴于应聘者人格与组织形象人格感知的匹配或互补均可提升应聘者吸引力(Kausel & Slaughter, 2011),未来的研究可以考察招聘者与应聘者的人格匹配或互补对于应聘者吸引力的影响。能力方面,现有研究主要使用精细加工可能性模型解释应聘者能力对于招聘者效应的调节作用。例如当应聘者对公司的了解程度(Chapman & Webster, 2006)越高、自身工作经验(Larsen & Phillips, 2002)或面试经验(Chapman & Webster, 2006)越多时,应聘者便会使用中心加工路径,从而削弱招聘者效应。未来的研究可以拓展应聘者的能力范畴,并且考察使用其他理论模型解释应聘者能力对于招聘者效应的调节作用。

第二,增加对招聘者效应现有理论的实证检验和扩充类型二慢速加工系统、类型一快速加工系统中情感机制部分的理论。首先,虽然目前越来越多的研究者乐于使用信号理论去解释招聘者效应或招聘中的其他现象(Chen et al., 2013; Lievens, & Slaughter, 2016),但是却缺少针对信号理论的检验。目前检验信号理论的实证研究考察的并不全面(Goltz & Giannantonio, 1995; Giannantonio et al., 2019)。具体而言,研究验证了招聘者的友善性行为会增加应聘者针对组织作出的整体积极推断,即认为该组织是关心员工的、会帮助新员工适应等,从而最终提升应聘者吸引力。但是,过去的研究忽视了信号本身是复杂且有差异的。第一,信号来源是多样化的,组织层面和招聘者个体层面发出的信号之间会存在交互作用以及针对应聘者的差异性影响(Celani & Singh, 2011)。第二,不同的招聘者行为所引起的推断内容也存在差异,例如招聘者的友善性行为对应组织友善或友好的推断,而准备充分的招聘者可能表明组织是有效率的(Larsen & Phillips, 2002)。因此学者呼吁对推断内容的性质做更进一步探索(Giannantonio et al., 2019)。未来的研究应该细化并具体检验信号理论所推导的潜在中介机制。其次,从本文理论和实证研究的阐述可看出,与类型一快速加工系统相比,类型二慢速加工系统的理论过于缺乏,理论的匮乏导致实证研究的数量也较少。未来研究可考虑增加类型二以及类型一中情感机制的理论,并基于理论进一步拓展实证研究。

第三,考察网络招聘中招聘者对于应聘者吸引力的影响。目前招聘者效应的研究大多聚焦于线下面试,较少考虑招聘者与应聘者的互动媒介对招聘者效应的影响。现如今,网络招聘已成为最热门的招聘

方式(Shenoy & Aithal, 2018; Carpentier, Van, & Weijters, 2019), 与此同时也给招聘者带来了新的工作内容和挑战。例如招聘者是否能选取合适的网络招聘渠道(Muduli & Trivedi, 2020), 快速建立线上社交网络以此吸引应聘者的能力变得异常重要, 招聘者的行为表现也会影响雇主品牌的构建(Boşcaı, 2017)。在网络招聘中, 由于招聘者和应聘者双向互动的增加, 招聘者拥有了更多影响应聘者的方式。在此情景下, 招聘者效应是否会被增强以及如何被增强将会是重要的研究议题。未来的研究可以纳入网络招聘, 探索不同的招聘媒介对于招聘者效应的影响, 例如对比线下面试与网络招聘中招聘者效应的差异并探索造成该差异的原因。

第四, 考察不同招聘阶段中招聘者对应聘者吸引力的影响以及招聘者对应聘者入职后的效应。目前招聘者效应的研究大多局限于招聘面试这一特定的招聘阶段(Chen et al., 2013), 忽视了跨招聘阶段的探索。Saks 和 Uggerslev (2010)第一次同时考察了多个招聘阶段, 在不同阶段中操纵招聘者的行为表现, 检验招聘者效应。研究验证了在招聘面试阶段, 招聘者的友善性和信息性行为能有效提升应聘者吸引力。但在实地参访阶段, 招聘者的友善性和信息性行为反而会降低应聘者吸引力。针对该结果, 作者只是进行了简单地现象阐述和解释, 并未明确检验造成该结果的潜在原因。

未来研究可针对招聘者效应进行跨时程的考察, 并明确招聘者效应在不同招聘阶段产生差异性结果的原因。同时, 研究者可以考虑结合其他因素来弥补或扭转在某一招聘阶段中招聘者所带来的消极效应。例如在实地参访阶段, 与领导会面这一因素能够有效弥补招聘者所导致的消极效应(Saks & Uggerslev, 2010)。除了纳入招聘过程的考察, 未来的研究也可以探索招聘者对于应聘者入职后的影响。例如当应聘者通过招聘者友善性行为推导出组织的友善性特征并被组织友善性特征吸引所入职后, 针对组织友善性特质感知的出入是否会影响该应聘者的工作表现或工作满意度等入职后变量。

Table 2. Suggestions on future direction
表 2. 未来研究方向建议

研究关注点	研究问题
招聘者个体内变量	探索招聘者的人格、动机、信念和个人能力对应聘者吸引力的影响
应聘者个体内变量	探索应聘者的人格和能力对于招聘者效应的调节作用
理论机制的检验和增加	1. 全面检验信号理论的过程机制 2. 增加类型二以及类型一快速加工系统中与情感相关的理论与实证研究
增加对网络招聘的考察	探索线下面试与网络招聘中招聘者效应的差异以及造成差异的原因
跨招聘阶段及滞后效应	1. 跨招聘阶段考察招聘者对应聘者吸引力的影响 2. 探索招聘者对应聘者入职后的影响

5. 结论

招聘者效应作为招聘领域研究的热点话题之一, 较少受到国内学者的关注。本文从三个方面回顾整合了招聘者效应领域的现有研究工作。首先, 使用双系统理论框架, 整合梳理现有招聘者效应的常用理论机制, 解释了招聘者效应的发生过程和作用机制, 即类型一的快速加工系统和类型二的慢速加工系统; 其次, 从类型一和类型二两个角度出发梳理招聘者效应现有的实证研究; 最后, 针对现有研究不足, 展望未来可能开展招聘者效应的研究方向。

参考文献

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

- <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Banks, G. C., Kepes, S., Joshi, M., & Seers, A. (2015). Social Identity and Applicant Attraction: Exploring the Role of Multiple Levels of Self. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 326-345. <https://doi.org/10.1002/job.2043>
- Behling, O., Labovitz, G., & Geiner, M. (1968). College Recruiting: A Theoretical Base. *Personnel Journal*, 47, 13-19.
- Boşcaı, B. G. (2017). The Evolution of e-Recruitment: The Introduction of Online Recruiter. In B. C. Illés, M. Nowicka-Skowron, E. Horská, & A. Dunay (Eds.), *Management and Organization: Concepts, Tools and Applications* (pp. 161-170). Harlow: Pearson. <https://doi.org/10.18515/dBEM.M2017.n02.ch13>
- Bower, G. H. (1981). Mood and Memory. *American Psychologist*, 36, 129-148. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.129>
- Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14, 417-431. <https://doi.org/10.1177/0265407597143008>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment. *Research in Personnel & Human Resources Management*, 20, 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction: The Role of Recruiter Function, Work-Life Balance Policies and Career Salience. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 394-404. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00398.x>
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weijters, B. (2019). Attracting Applicants through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>
- Celani, A., & Singh, P. (2011). Signaling Theory and Applicant Attraction Outcomes. *Personnel Review*, 40, 222-238. <https://doi.org/10.1108/00483481111106093>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Chapman, D., & Webster, J. (2006). Toward an Integrated Model of Applicant Reactions and Job Choice. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1032-1057. <https://doi.org/10.1080/09585190600696572>
- Chen, C. C., Hsu, C. S., & Tsai, P. S. (2013). The Process Mechanisms Linking Recruiter Positive Moods and Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 376-387. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12047>
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 75-99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Connerley, M. L. (2013). Recruiter Effects and Recruitment Outcomes. In D. M. Cable, & K. Y. T. Yu (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 21-34). Oxford: Oxford Univ. Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199756094.013.010>
- Coy, P., & Ewing, J. (2007). Where Are All the Workers? *Business Week*, 28, 30-31.
- Devendorf, S. A., & Highhouse, S. (2008). Applicant-Employee Similarity and Attraction to an Employer. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 607-617. <https://doi.org/10.1348/096317907X248842>
- Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255-278. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- Evans, J. S. B. T., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 223-241. <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>
- Fodchuk, K. M., & Sidebotham, E. J. (2005). Procedural Justice in the Selection Process: A Review of Research and Suggestions for Practical Applications. *The Psychologist-Manager Journal*, 8, 105-120. https://doi.org/10.1207/s15503461tpmj0802_2
- Giannantonio, C. M., Hurley-Hanson, A. E., Segrest, S. L., Perrewé, P. L., & Ferris, G. R. (2019). Effects of Recruiter Friendliness and Job Attribute Information on Recruitment Outcomes. *Personnel Review*, 48, 1491-1506. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0037>
- Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 18, 694. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210155>
- Gilliland, S. W. (1994). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to a Selection System. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.691>

- Goltz, S. M., & Giannantonio, C. M. (1995). Recruiter Friendliness and Attraction to the Job: The Mediating Role of Inferences about the Organization. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 109-118. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1007>
- Greenwald, A. G., Albert, R. D., Cullen, D., Love, R., & Have, J. S. W. (1968). Cognitive Learning, Cognitive Response to Persuasion, and Attitude Change. *Psychological Foundations of Attitudes*, 48, 147-170. https://doi.org/10.1016/B978-1-4832-3071-9_50012-X
- Hatfield, E., Bensman, L., Thornton, P. D., & Rapson, R. L. (2014). New Perspectives on Emotional Contagion: A Review of Classic and Recent Research on Facial Mimicry and Contagion. *Interpersonal: An International Journal on Personal Relationships*, 8, 159-179. <https://doi.org/10.5964/ijpr.v8i2.162>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1992). Primitive Emotional Contagion. *Review of Personality and Social Psychology*, 14, 151-177. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139174138>
- Holland, R. W., Vries, M., Hermesen, B., & Van Knippenberg, A. (2011). Mood and the Attitude-Behavior Link. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 356-364. <https://doi.org/10.1177/1948550611421635>
- Kahneman, D. (2003). A Perspective on Judgment and Choice: Mapping Bounded Rationality. *American Psychologist*, 58, 697-720. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>
- Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow Personality Traits and Organizational Attraction: Evidence for the Complementary Hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 3-14. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.002>
- Kedharnath, U., Shore, L. M., & Dulebohn, J. H. (2020). Organizational Trust among Job Seekers: The Role of Information-Seeking and Reciprocation Warmness. *International Journal of Selection and Assessment*, 28, 351-363. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12290>
- Landay, K., & DeArmond, S. (2018). Recruitment Process Outsourcing and Recruiter and Hiring Firm Characteristics: A Two Study Investigation. *Journal of Personnel Psychology*, 17, 183-192. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000206>
- Larsen, D. A., & Phillips, J. I. (2002). Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model. *Journal of Business and Psychology*, 16, 347-364. <https://doi.org/10.1023/A:1012816822546>
- Lawong, D., Ferris, G., Hochwarter, W., & Maher, L. (2019). Recruiter Political Skill and Organization Reputation Effects on Job Applicant Attraction in the Recruitment Process A Multi-Study Investigation. *Career Development International*, 24, 278-296. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2019-0007>
- Liden, R. C., & Parsons, C. K. (1986). A Field Study of Job Applicant Interview Perceptions, Alternative Opportunities, and Demographic Characteristics. *Personnel Psychology*, 39, 109-122. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1986.tb00577.x>
- Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and Selection. In A. Wilkinson, T. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (pp. 123-150). Los Angeles, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781529714852.n9>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Magnusen, M. J., Mondello, M., Kim, Y. K., & Ferris, G. R. (2011). Roles of Recruiter Political Skill, Influence Strategy, and Organization Reputation in Recruitment Effectiveness in College Sports. *Thunderbird International Business Review*, 53, 687-700. <https://doi.org/10.1002/tie.20445>
- Martinie, M. A., Almecija, Y., Ros, C., & Gil, S. (2017). Incidental Mood State before Dissonance Induction Affects Attitude Change. *PLoS ONE*, 12, e0180531. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180531>
- McClure, S. M. (2004). Separate Neural Systems Value Immediate and Delayed Monetary Rewards. *Science*, 306, 503-507. <https://doi.org/10.1126/science.1100907>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment Methods, Recruitment Outcomes and Information Credibility and Sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27, 1615-1631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 123-205). New York: Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60214-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60214-2)
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Strathman, A., & Priester, J. R. (2005). To Think or Not to Think? Exploring Two Routes to Persuasion. In T. C. Brock, & M. C. Green (Eds.), *Persuasion: Psychological Insights and Perspectives* (2nd ed., pp. 81-116). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Petty, R. E., Wheeler, S. C., & Tormala, Z. L. (2012). Persuasion and Attitude Change. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (2nd ed., pp. 369-389). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Powell, G. N. (1984). Effects of Job Attributes and Recruiting Practices on Applicant Decisions: A Comparison. *Personnel Psychology*, 37, 721-732. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb00536.x>

- Powell, G. N. (1991). Applicant Reactions to the Initial Employment Interview: Exploring Theoretical and Methodological Issues. *Personnel Psychology*, 44, 67-83. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00691.x>
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*, 26, 565-606. <https://doi.org/10.1177/014920630002600308>
- Rynes, S. L. (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions. In M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Saks, A. M., & Uggerslev, K. L. (2010). Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 25, 351-365. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9142-0>
- Shenoy V., & Aithal, P. S. (2018). Literature Review on Primary Organizational Recruitment Sources. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 3, 37-58. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0035>
- Slaughter, J. E., Cable, D. M., & Turban, D. B. (2014). Changing Job Seekers' Image Perceptions during Recruitment Visits: The Moderating Role of Belief Confidence. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1146-1158. <https://doi.org/10.1037/a0037482>
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., & MacGregor, D.G. (2002). The Affect Heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, & D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgments* (pp. 397-420). New York: Cambridge University Press.
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships. *Academy of Management Review*, 32, 9-32. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.025>
- Spence, A. M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87, 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- The Skills Gap 2019 (2019). <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/Skills-Gap-2019.aspx>
- Treadway, D. C., Adams, G., Hanes, T. J., Perrewé, P. L., Magnusen, M. J., & Ferris, G. R. (2012). The Roles of Recruiter Political Skill and Performance Resource Leveraging in NCAA Football Recruitment Effectiveness. *Journal of Management*, 40, 1607-1626. <https://doi.org/10.1177/0149206312441836>
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1992). Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms. *Academy of Management Journal*, 35, 739-765. <https://doi.org/10.2307/256314>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process. *Personnel Psychology*, 65, 597-660. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>
- Van Hove, G., & Turban, D. B. (2015). Applicant-Employee Fit in Personality: Testing Predictions from Similarity-Attraction Theory and Trait Activation Theory. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 210-223. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12109>
- Vaughn, L. A. (1999). Effects of Uncertainty on Use of the Availability of Heuristic for Self-Efficacy Judgments. *European Journal of Social Psychology*, 29, 407-410. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199903/05\)29:2/3<407::AID-EJSP943>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199903/05)29:2/3<407::AID-EJSP943>3.0.CO;2-3)
- Wanous, J. P., Keon, T. L., & Latack, J. C. (1983). Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 66-86. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90140-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90140-X)
- Wiles, M. A., & Spiro, R. L. (2004). Attracting Graduates to Sales Positions and the Role of Recruiter Knowledge: A Reexamination. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 39-48. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749015>