

資訊尋找行為與組織社會化—以工讀實習之新進人員為例

Information Seeking Behavior and Organizational Socialization: A Case Study of Newcomers in the Internship Program

盧建中 王律雅 吳侑霖 吳美誼 陳俊諺

Chien-Chung Lu Lyu-Ya Wang Yu-Lin Wu Mei-Yi Wu Chun-Yen Chen

摘要

新進人員會因對新環境的不適應，造成日後對工作充滿焦慮以及不確定感。因此需要成功的組織社會化過程，才能替公司留住人才。本研究旨在探討新進人員之資訊尋找行為及組織社會化之間的關係，研究結果如下：(1)工讀實習之新進人員在進行資訊尋找行為時，常以「技術性資訊」、「規範性資訊」及「環境相關資訊」為資訊尋找內容。(2)工讀實習之新進人員在進行資訊尋找行為時，常以「公開」、「第三者」、「觀察」的方式尋找資訊。(3)工讀實習之新進人員在進行資訊尋找行為時，常以「主管」、「同事」、「學長」、「專業人員」作為資訊尋找來源。(4)工讀實習之新進人員在職後主動尋找有關技術性、規範性、環境相關資訊，有助於其組織社會化之適應過程。

關鍵字：資訊尋找行為、組織社會化、技術性資訊、規範性資訊

ABSTRACT

Newcomers always encounter the gap between their expectations and reality when they enter a new working environment. When a newcomer fails to adapt to a new job in the working environment, he/she is likely to create higher level of uncertainty and stress on his/her future career development and working life as well as increase intention to leave the organization. Therefore, we understand that for newcomers to quickly adapt to the corporate culture, the process of successful organizational socialization is needed. A successful organizational socialization will help companies keep talented and committed employees to gain sustainable competitive advantage. The present study chooses college students who join the internship program as samples and tries to explore the relationship between newcomers' information seeking behaviors and organizational socialization. Interviews are conducted with a total of 18 participants. The results shown: (1) the types of information seeking that newcomers in the internship program frequently seek are technical, normative, and environmental information. (2) the methods of information seeking that newcomers in the internship program frequently use are overt, third party, and observing. (3) the sources of information seeking that newcomers in the internship program frequently request are from supervisors, colleagues, senior students, and professional staffs. (4) newcomers in the internship program who seek technical, normative, and environmental information proactively will help the adaptation to organizational socialization.

Keywords: information seeking behavior, organizational socialization, technical information, normative information

一、緒論

1.1 研究背景與動機

時至今日，人與環境間相互依存影響的本質仍是存在。以學生來說，到了新的學校，一個需要適應、充滿未知變數的新環境必隨之而來。而無論是社會新鮮人、轉換跑道的老手，到了一個新環境，皆成為初來乍到的新進人員，這種為了適應新環境而調整自己態度和行為的學習過程，就稱之為「組織社會化」。以一個組織來說，最重要的資產莫過於「人」，好的人才不但可為公司提升效率、也能為公司帶來更高的經濟價值，有鑒於此，公司常透過招募及甄選的方式網羅優秀人才，不僅為公司帶來新氣象、也可避免公司被不斷變化的外在環境所淘汰。

Van Maanen and Schein(1979)的理論中，將新人進入組織的過程分為三階段：第一階段為「職前期」，是指新員工進入組織前的所有學習經驗。第二階段為「接觸期」，在此時期員工開始看清楚組織真貌，瞭解期望與現實之間的落差。第三階段為「蛻變期」，員工開始熟悉工作上所需的技術，並在組織中成功扮演各自角色。而黃智、溫金豐在 2006 年 7 月《人才資本雜誌》內亦提到，在這三階段中，「接觸期」是組織能否順利留住新人的關鍵。當員工發現理想與現實有所差距時，若無法透過組織社會化作用加以改善，很容易導致新進人員離職。

另外，根據 Chao et al.(1994)的研究顯示，新進人員會因預期與現實不符，或是對新環境的不適應，造成日後對工作充滿不確定感，因此我們了解，要快速適應公司，需要良好的組織社會化，使新進人員能完全發揮他的長才，提昇組織的競爭力與活動力，當然前提是一連串資訊尋找行為的前置作業。這些原因增加了組織社會化與資訊尋找行為的研究價值。

過去對於新進人員組織社會化的研究中，大致上可區分為傳統的觀點與近代的觀點。傳統觀點認為新進人員在組織社會化的過程中是扮演著被動者的角色，而組織為了加速成員的組織社會化過程，則會利用各種組織社會化戰術進而影響新進人員的組織行為；近代觀點則認為新進人員在組織社會化過程中是扮演主動者的角色，並透過資訊尋找行為，尋找與工作相關的資訊以增加對工作的了解並彌補原有知識的不足，同時減低面臨新環境時所產生的不確定感。

每個人在進入一個新環境時都是需要學習的，通常組織本身就會先提供相關資訊(如：職前訓練、講座等)。但新進人員本身積極主動的在各類資訊的蒐集，是否能使其更快地融入新環境呢？若這類的主動尋找資訊的行為能加速新進人員的組織社會化過程，將可減少組織成本的支出、增加員工對組織的認同感及降低離職率。因此，本研究欲從組織社會化研究的近代觀點來探討新進人員的主動積極的資訊尋找行為與組織社會化程度之關係。

此外，在資訊尋找的內容方面，Ostroff and Kozlowski(1992)將之區分為工作相關的任務、工作角色、群體過程、組織特質等四項構面。Morrison(1993b)將新進人員搜尋的資訊內容做了技術性資訊(technical information)、參考性資料(referent information)、規範性資訊(normative information)、績效性資訊(performance information)、社交性資訊(social information)等五種類型區分。因為資訊類別眾多，Morrison(1993a, 1993b)也認為在新進人員資訊尋找的過程中，會因為資訊類別的不同而有不同的尋找頻率。因此本研究將探討進人員們會收集的資訊內容為何？

除了上述資訊尋找內容方面的探討外，Morrison(1993a)在研究中，將尋找資訊的方式主要分為觀察(monitoring)與詢問(inquiry)兩種類

型。Miller and Jablin(1991)進一步的將新進人員的資訊尋找分為直接、間接、第三者、測試、掩飾性交談、觀察及監督等七種戰術，再經Miller(1996)的實證研究後，將掩飾性交談戰術及監督戰術二項，分別併入間接戰術及觀察戰術中，整理出公開(overt)、間接(indirect)、第三者(third party)、測試(testing)、觀察(observng)等五項。因此亦引發本研究對資訊尋找之內容、方式及來源的探討，並且欲了解新進人員資訊尋找行為與組織社會化之關係。是否資訊尋找行為會對組織社會化產生影響？

1.2 研究目的

本研究旨在探討新進人員之資訊尋找行為及組織社會化兩者間的關係。根據前述動機提出以下之研究目的：

1. 嘗試探索資訊尋找行為的資訊內容、尋找方式、尋找來源。
2. 瞭解資訊尋找行為與組織社會化之關聯性。

二、文獻探討

2.1 組織社會化

社會化是指個體獲得團體所認同的社會行為，從而適應團體生活的過程，它是一種學習的過程，也是組織中角色的定義與釐清。在組織管理中，Van Maanen and Schein(1979)認為組織社會化是新進人員為適應組織角色所需要學習的內容和經歷的過程；Louis(1980)指出，組織社會化是使員工瞭解組織角色和接受組織成員所需的價值觀、能力和期望行為的過程；Fisher(1986)說明組織社會化是新員工在進入組織後獲得有關組織信息的調適過程，期望其行為能夠符合組織的要求；Filstad(2004)將組織社會化定義為是指新員工從進入組織到成為該組織既定成員過程中涉及社會和文化方面的所有學習。

在 Ashforth and Sakes(1996)及溫金豐(2004)的研究中都有提到，大部分的組織社會化都是針對組織的新進人員，這是因為新進人員在剛加入組織時，會因為高度的不確定性而產生不安全感，在經歷過一段適應時間後才能逐漸產生組織社會化的良好結果，這段為了適應所在組織的價值體系、組織目標和行為規範而調整自己態度和行為的學習過程，就是所謂的組織社會化。

Chao et al.(1994)指出，組織社會化理論真正的意涵是：組織社會化是一輩子的過程。因為在人生中不論是工作產生的異動，或是人生中發生的可能變化，都會再度產生且需要新的組織社會化，換言之，組織社會化是一直在不斷的發生。組織社會化充滿個人的生涯，除了員工新進時期外，只要在組織內任何屬於工作上的改變，如調職、升遷、組織變革等，都會造成原來的工作發生重整，這樣的情況下個人通常要再度學習，重新適應新工作任務或新角色，這些都涉及了所謂的組織社會化過程。當然組織社會化也有其目的，可以減少員工對組織的模糊意識、增加安全感，讓員工知道他人對自己的期望，社會化可以使組織內員工行為一致，互相了解、減少衝突、減少組織對員工的直接監督與控制。

2.2 傳統的觀點－社會化戰術

傳統的觀點認為組織社會化是將組織內的新進人員視為完全被動的角色。Morrison(1993a, 1993b)的研究提出，新進人員在社會化的過程中會有一定程度的改變，而不同的社會化戰術對不同的新進人員均有加速其組織社會化的相關幫助，且在這段團體適應過程中，新進人員在進入新的組織後，會與新環境產生對抗或競爭，整體來說偏向將新進人員視為被動者的角色。

組織社會化戰術是指組織透過某種特定的戰術或方式來加速其成員的社會化過程，以成為組織所期望的角色，因此，King and Seithi(1998)認

為組織社會化戰術對新進人員的角色傾向有很重要的影響。而 Van Maanen and Schein(1979)認為組織社會化戰術是指個人從一個角色轉變至另一個角色的經驗，以組織中的其他人來建構這些經驗的方法，Jones(1986)則提出，不同的組織社會化型態，會導致新進人員有不同的調適形式。

Van Maanen and Schein(1979)認為社會化的戰術可以用六個方向來思考：集體的或個別的戰術、正式的或非正式的戰術、程序的或隨機的戰術、固定的或變動的戰術、伴隨的或分離的戰術、賦予的或剝奪的戰術。

過去文獻以社會化戰術為議題的研究，大多強調著機構式社會化戰術的功能，如羅新興、謝宗霖、梁成明、楊君琦(2007)以機構式社會化戰術為干擾變項，發現該戰術會強化傳統倫理文化與學生責任感的正向關連性。Jones(1986)的研究顯示，機構式社會化能夠幫助新進人員降低加入新組織的不確定性與減少工作上的焦慮感，且與角色模糊、角色衝突、離職意圖具有負向關連性，而與組織承諾具有正向關聯性。

2.3 近代的觀點—資訊尋找行為

近代的觀點將組織新進人員視為主動的角色。Ashforth and Sakes(1996)及 Ashforth and Black(1996)的研究都曾提到，新進人員會在新組織內以自我調整來適應新環境，不僅是組織對新進人員提供幫助，在組織的主動外加新進人員的主動行為來共同適應，甚至對抗新環境。

新進人員剛進入一個新的組織時，會透過主動的資訊搜尋，以達成融入組織、瞭解運作方式等相關訊息的目的，這個資訊尋求過程我們稱為資訊尋找行為。過去在資訊搜尋行為的研究中，大多將資訊搜尋行為分為搜尋的內容、來源、方式等三個主要構面。

2.3.1 資訊尋找的內容

在資訊尋找的內容方面，Ostroff and Kozlowski(1992)將之區分為工作相關的任務、工作角色、群體過程、組織特質等四項構面。Morrison(1993b)將新進人員搜尋的資訊內容做了五種類型區分：

1. 技術性資訊：指新進人員執行工作的相關技巧。
2. 參考性資料：指在工作中，新進人員被期望的事情。
3. 規範性資訊：新進人員在工作場合必須有的行為、工作態度及價值觀，以及該如何與新組織融合，瞭解文化。
4. 績效性資訊：指新進人員應該如何做才能達到某種程度的工作績效。
5. 社交性資訊：指新進人員應該如何與組織成員相處，改善人際關係。

因為資訊類別眾多，故 Morrison(1993a, 1993b)也認為在新進人員資訊尋找的過程中，會因為資訊類別的不同，而有不同的尋找頻率，例如：新進人員在尋找技術性資訊和績效性資訊的頻率較高時，對工作熟練度會有正向影響；或是新進人員在尋找參考性資訊和績效性資訊的較高頻率，對其角色釐清也有正向的影響；當新進人員有尋找規範性資訊和社交性資訊的行為時，對文化適應與社會融合有正向的幫助；儘管在Morrison(1993a, 1993b)的研究結果中並未提及新進人員會比較注重尋找哪一類的資訊，但是研究已明白表示新進人員對資訊尋找行為的重視，並會以主動的態度來加速與新環境融合的過程。

2.3.2 資訊尋找的來源

Morrison(1993a)提到，在資訊搜尋來源上，熟悉性和易接受性是新進人員搜尋資訊來源時最重要的考量。在過去相關的文獻中發現，新進人員因為資訊不足產生尋找資訊行為時，其來源也會有不同的對象。而造成資訊的不充足可能的原

因很多，如 Miller and Jablin(1991)提到，資深幹部或員工經常會忽略對新進人員溝通的重要性，或是資深員工對待新進人員像對待客人一樣客套，在告知訊息時會略顯保留或失真，也因此會使新進人員的資訊尋找行為逐漸封閉起來。

Morrison(1993 a, 1993b)認為新進人員的資訊尋找行為，最初及固定的來源為上司及同事，這是因為其他的來源並不一定對新進人員有正確的資訊提供或一定程度的幫助，在 Ostroff and Kozlowski(1992)的文獻中發現，新進人員的資訊尋找直接來源分別為上司或同事，這兩個來源在新進人員所需的資訊中，關於任務與組織的內容上都有相同程度的提供，而 Miller and Jablin(1991)的研究則認為，一般新進人員資訊尋找的潛在來源除了直屬上司及資深同事外，包含了其他新進同事及非直屬上司、部屬、或組織外的人員，甚至是包括工作本身。也就是說，新進人員對於資訊尋找的來源相當的多，當然也會因為資訊的不同形式、個人因素與選擇資訊尋找方式所影響。

而相關的研究結果均支持著一個論點，新進人員在資訊尋找上以直屬上司及同事為重要來源，因新進人員須受到上司審定與認同的壓力，故就算上司的立場與自己不同，仍須以上司的意見做為參考，才能儘速獲得較正確的資訊，而同事則成為在資訊尋找過程中，一個較無壓力也被視為同立場的尋找對象；近年來同事更被 MBA 畢業生認為是效用性高於直屬上司的資訊尋找來源，主要原因是同事較直屬上司及其他新進人員互動的幫助性為高。在不同的尋求來源對象中，新進人員自然會採取不同的資訊尋找方式，也就是說，新進人員會判斷所需要尋找的資訊類別，而尋求不同的來源與對象。

2.3.3 資訊尋找的方式

Morrison(1993a)在研究中，將尋找資訊的方式主要分為觀察與詢問兩種類型，並針對五家會

計公司進行研究。結果發現，新進人員會常透過觀察的方式尋找參考性資訊、規範性資訊、績效性資訊及社交性資訊，但對技術性資訊則透過詢問方式尋找。而參考性資訊、技術性資訊和績效性資訊，新進人員較傾向於詢問上司，而規範性資訊和社交性資訊則較傾向於詢問同事。這樣的研究結果也顯示著另一個訊息，新進人員較喜歡使用觀察的方式尋找及獲得資訊，因為直接詢問所產生的社會成本太高。

Miller and Jablin(1991)進一步的將新進人員的資訊尋找分為直接、間接、第三者、測試、掩飾性交談、觀察及監督等七種戰術，經 Miller(1996)的實證研究後，將掩飾性交談戰術及監督戰術二項，分別併入間接戰術及觀察戰術中，整理後分別為下列五項：

1. 公開：指用最直接詢問的方式來獲得資訊，新進人員會採行這種方式的原因通常為，此方式對特定的資訊獲得最有效率、對於所接收到的資訊潛在模糊的部分能夠獲得釐清、可以協助進一步的關係發展，甚至有利於接近來源已獲得未來資訊。
2. 間接：指用非詢問的方式獲得資訊的正確答案或暗示，透過間接的行為對其他同事詢問問題，使用這樣的方式新進人員較不會感到不安、較不尷尬或能夠保留自己的面子。
3. 第三者：指詢問除了上司及同事以外的人，來獲得資訊；表示當主要資訊來源失去效用時所採取的方式，新進人員會尋求第三者的協助，有部分的原因是上司的解釋感到困惑，或上司缺乏某方面的專業技能來回答問題。
4. 測試：指對想知道的資訊，會先以忽視規定或準則的方式來測試上司或同事的反應；這樣的方式通常會帶來較高的社會成本，因為上司或同事也可能會對

新進人員產生負面的感覺及評價。

5. 觀察：由觀察別人的行動或所發生事件，來得知什麼是適當或不適當的行為，表示新進人員希望用嚴謹的態度來獲得相關的訊息時所採取的方式，此方式會透過觀察其他人在工作崗位上的卓越表現，促使新進人員修定自己行為和態度的資訊，也就是在與他人行為的比較中，新進人員能夠在自己的工作態度與績效中做適度的調整，以符合組織或上司的期望。

儘管在幾位學者的研究中，對新進人員資訊尋找的方式有不同的區分，但都顯示了對於新進人員資訊尋找過程與頻率的認同，尤其在組織社會化過程中更是一種新進人員主動調整的行為。

2.4 組織社會化與資訊尋找行為

許多組織社會化理論研究發現，新進人員的主動性資訊尋找行為，將有助於社會化的過程。Morrison(1993 a, 1993b)的研究指出，回顧以往對於組織社會化領域的相關研究，均表示資訊尋找行為的產生是新進人員主動與組織產生互動而形成其自身組織社會化的開始。Miller and Jablin(1991)認為新進人員會藉由主動的資訊尋找以了解、學習與組織有關的內容，大多因為組織提供給新進人員在工作職務上相關的資訊，在內容與範圍上是不夠完整的。可見新進人員在經歷組織社會化的初期階段後，進而產生資訊不足的感覺，因此需要依賴主動地資訊尋找以彌補組織提供的資訊。

Ashforth and Black(1996) 及 Berger and Calabrese(1975)的研究顯示，對環境的高度不確定感，會引發新進人員資訊尋找行為的增加，為了降低不確定感，除了等待或期望上司提供給他們相關資訊外，新進人員還會主動尋找訊息，來幫助自己更有效的執行工作或填補已知資訊的不

足。Miller and Jablin(1991)的文獻發現，新進人員主動尋找資訊的行為對新進人員在組織社會化學習過程中扮演著正面幫助的角色。郭美凰(1996)認為資訊尋找行為是新進人員自身社會化的第一步。在 Ostroff and Kozlowski(1992)的研究中，發現資訊蒐集頻率與工作滿足、組織承諾、適應程度呈現著正向關連性，而與工作壓力、離職意願呈現著負向關連性。

盧建中、羅時宏在 2006 年 7 月《人才資本雜誌》內提到，研究證實資訊尋找行為頻率越高的新人，其組織社會化程度也較高。在資訊尋找行為中，各類型資訊對組織社會化的影響力，以「職務角色」相關資訊最為密切，與「工作」相關資訊次之，最後才是與「組織」相關的訊息。總之無論影響力或大或小，資訊尋找的行動都會推動組織社會化。

綜觀上述研究，新進人員資訊尋找的頻率愈高，在態度與行為上都產生正面性的影響。

三、研究方法

3.1 研究對象

實習是一種相當重要的體驗，學生不但能透過實習制度學習和了解業界工作的內容與經驗，也能夠將學校所學發揮在職場上，實際工作之後能比較其與校內所學是否有落差。

黃韞臻、林淑惠(2010)認為實習工作是從學生到正式員工的一個特殊之過度階段，可對未來工作環境、同事與同事之間相處或工作性質有初步的瞭解，其研究調查對象中有 39.7%的比例具有實習經驗，在具有經驗者中認為工讀實習中可能對於自身的影響程度以「我想要事先認識工作環境」、「我學會到人與人間相處的關係」獲得最大的認同。

簡單來說，工讀實習生就是準新進人員，雖

然工讀實習生與一般新進人員在對公司期望與自身生涯規劃上會較明顯的差異，但同樣不可避免的是都會接收到適應新環境的壓力，所以也將會面對到組織社會化的問題。

由於某科技大學三年級學生臨屆工讀之際，故以其作為本專題研究對象。研究對象的工作地點包括台塑關係企業及其他合作企業，工作內容涵蓋行政、客服、會計、庶務等不同種類。

3.2 研究方法

本研究採用的資料收集方式為「個案研究」，證據來源為「訪談」。首先，本研究利用小組成員個人的人際網絡，以簡單隨機抽樣的方法，選擇受訪對象，以此了解新進人員的資訊尋找行為。最後訪談對象共計 18 位。

本研究參考過去學者之文獻並配合研究目的設計出訪談問卷之內容，並利用空閒時間進行半結構式的訪談，地點選擇以不會讓受訪者被干擾的地方為主。在訪談前徵求受訪者之同意全程錄音，開始會先給予受訪者訪談題目並簡略說明研究內容及目的，讓受訪者有充足的時間可以思考如何回答，接著再開始正式的訪談，訪談過程中會依照訪談大綱中之問題依序提問，並在過程給予受訪者充分的空間與彈性論述其自身經驗。

在整個訪談過程中會全程錄音，以利研究的資料統整，並能提供後續學者驗證。所有錄音檔內的隱私資料將會完全保密，訪談全文紀錄只有受訪者及研究者能查閱。

四、研究結果

4.1 新進人員在職後的資訊尋找內容

在經研究訪談後的結果指出，新進人員在職後的資訊尋找內容，以技術性資訊為主，另也有如規範性資訊及較少的環境類資訊的尋找行為。

4.1.1 新進人員在職後的資訊尋找內容為「技術性資訊」

Morrison(1993b)在技術性資訊上將其定義為：新進人員執行工作的相關技巧。經訪談整理後，發現新進人員在職後，技術性資訊的尋找行為相當頻繁。其原因可分多種論述：

新進人員為了想要盡快上手、進入狀況，在交接期的磨和中，會產生焦慮與不確定感。如【個案一】提到：為了適應單位裡面的工作，越瞭解的話當然是越容易上手，就不會延誤到組上的一些工作流程；【個案十八】提到：會想蒐集資訊的主要原因是會想讓自己在工讀後過得輕鬆些，比較沒有壓力或是挫折，需要的資訊大部份都是工作上的經驗和一些技巧。

而當新進人員對一些工作內容上不夠清楚了解、主管、同事交代案件不明瞭而不開心，導致不知道如何下手時，因為擔心遭受責罵，會感到煩躁。為了解決這些情況，他們會調查公司的資源，如【個案三】提到：應該是不熟悉這個工作環境還有工作內容，需要去找一下這間公司有什麼特別的制度還有學姊的經驗之類；或是詢問學長姐以獲得解答，如【個案十六】提到：想要學長的工作經驗來幫我更快上手。

另於研究中發現，有一部份新進人員的工作範圍會牽涉到專業知識的問題。如【個案十】提到：工作上需要用到 ERP 系統，有問題就詢問制定系統的人員；【個案十二】提到：客人會問有關健康方面資訊，所以會去了解吃什麼預防或如何保健身體。以上皆是由於各個部門在領域上的異同，不同部門的新進人員需要的專業知識一定也有所差異，為了克服這些問題，新進人員會去尋找相關資訊以期能順利完成工作。

剛到新的工作環境，新進人員還對同事、上司都不熟悉，會造成一些工作延宕和不順利的問

題產生，如【個案四】提到：對經辦助理一些工作上的習慣比較不了解。當這類情況發生時，新進人員將會去尋找資訊、更加熟悉資訊，用以適應過渡期；另外有些積極的新進人員會想要更有效率或更快速的完成工作。如【個案六】提到：做的時候難免會做錯，會去問學長姐應該要怎麼做，才能有效率的將工作做好，做的過程中要做筆記。

總而言之，大致上看來，新進人員在初來乍到時，會先尋找工作相關資訊，這是因為新進人員會想要把工作職責範圍做好，我們視為一種主動性的資訊尋找行為。

在馬斯洛的「人類需求層級」(Hierarchy of Needs)理論裡將人的需求如金字塔般劃分成五個層次：生理需求、安全需求、社會需求、尊重需求、自我實現需求。需求是人性，不同人在不同時間、地點會有不同的需求，不同需求具有不同高低的層級，人們會先致力於滿足較低級層級的需求之後，才會轉而追求更高層級的需求。而用在技術性資訊的尋找行為上來看，為了生理需求，必須賺取薪資、避免被開除，新進人員會先應付最低標準的工作要求，再來他們會漸漸講求效率的提升、追求自我的價值感與成就感以利被世人認知接受，這是拓展到了尊重需求的層級，最後新進人員會力求創新、像是突破以往的方式來達成工作，追求成長、超越自我，這則是自我實現需求的表現。

由上述情形可知，技術性資訊的尋找行為是整個組織社會化過程的重心，居五大類資訊之首。其原因主要是大部分新進人員都會想要得到工作方面的基本知識、專業性知識，這可以消除他們的不確定因素、焦慮感，使他們更快融入組織及工作；而有些新進人員除了想把工作做好外，也會希望能較有工作效率，所以自然會去詢問相關問題。

4.1.2 新進人員在職後的資訊尋找內容為「規範性資訊」

Morrison(1993b)在規範性資訊上將其定義為：新進人員在工作場合必須要有的行為、工作態度及價值觀、組織文化。

在整理訪談資料後發現，部分新進人員在規範性資訊的尋找上著重於規章制度方面的詢問。如【個案一】提到：一開始先看一些規章制度，問組上的助理人員來瞭解說哪方面還需要加強。

而之所以新進人員會有自主性意願去查找規範性資訊，這牽涉到了組織認同的概念。組織認同是指「員工是否將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入各項管理決策之中」(Miller et al., 2000)，以公司組織的角度來看，一位高度組織認同者，對組織的付出會更忠誠、更賣力，更加協調且配合度高。

新進人員為了加強與組織間的團結感、身為組織一份子的感覺，所以會衍生出規範性資訊的尋找行為。規範性資訊尋找行為可以幫助新進人員了解自己該遵守的組織文化、制度、行為、態度，避免觸犯公司既定規則而遭受責罵。

4.1.3 新進人員在職後的資訊尋找內容為「環境相關資訊」

在整理訪談資料後我們發現到，環境相關資訊的內容在五大類資訊尋找內容 Morrison(1993b)中未被提及到，但是部分受訪者對環境相關資訊的依賴程度高、十分關心，所以針對這些例外的部份，本研究做了一些探討。

部分新進人員會擔心自己在新組織中適應不良、怕自己太慢熟悉工作環境，因此會去尋找相關資訊。如【個案四】提到：進入工讀實習單位之後對整個環境很不熟悉，所以就會想要去得到

一些資訊來幫助自己早日融入這個環境；【個案六】提到：進採購部怕不知道會被分配到哪一組，且不清楚附近的環境跟內容。

這兩個個案關心的部份是為總體，包括公司附近的環境、職場環境等，需要多方考量，才能成功消除新進人員的緊張、害怕。

而又有部分新進人員是強調工作環境。如【個案三】提到：應該是不熟悉這個工作環境還有工作內容；【個案十五】提到：怕工作不適應、不適合自己，需要一些工作的內容和性質，及工作環境。

這是因為新進人員初來職場，首當其衝的問題便是能否在短時間內適應新環境，這裡又包含了很多方向，像是基本的辦公室人員位置與物品的置放、打聽上司或同事的脾性、平日相處時要如何應對合宜等，這些都是他們所了解的部份。

另外，在訪談過程中我們了解到，由於有些新進人員與其他部門單位的同事具任務相依性(task interdependence)，這是指不同組織任務間的相關性，當任務相依性低時，成員與部門均各自專業化，獨自達成組織目標；反之當任務相依性高時，成員與部門共同專業化，他們彼此依賴、相輔相成。如台塑大樓中的採購部門與海運部門，有些表單或是一些郵件收發會先交付給採購部門簽收，再由工讀生轉交給海運部門，這就是在工作與任務相依上的例子。由於牽涉到了工作必要的需求，因此新進人員在環境資訊的尋找上會不只侷限於自己的部門，也需要去熟悉其他的辦公室文化，此現象促進兩部門間工作往來上的協調性、流暢度，避免爭執、良好相處。

綜觀以上描述，環境資訊的尋找行為主要可以加速新進人員在初入職場時盡快融入組織外部、內部各區環境，以利解決新進人員在心理上

的不確定性因素。

本研究根據以上訪談顯示結果，提出以下命題：命題一：工讀實習之新進人員在進行資訊尋找行為時，常以「技術性資訊」、「規範性資訊」及「環境相關資訊」為資訊尋找內容。

4.2 新進人員在職後的資訊尋找方式

在經研究訪談後的結果指出，新進人員在職後的資訊尋找方式，以公開詢問、第三者方式兩者為主。

4.2.1 新進人員在職後的資訊尋找方式為「公開」

新進人員在來到新的工作環境時，對新工作環境的陌生與不確定感，會促使資訊尋找行為的產生。經訪談整理後，發現新進人員在職後，以技術性資訊的資訊尋找行為最為頻繁，而最常被使用的資訊尋找方式為公開方式，以直接詢問的方式來獲得資訊，使用這種方式可以使新進人員更快速也更容易得到所要的資訊。如【個案七】提到：通常我會查詢前輩留下的資料，如還是無法解決，我會直接詢問直屬主管或是同事；【個案十一】提到：查看學姐留下的檔案，無法解決就問主管。

使用公開方式的好處為可清楚、快速、有效率的得到特定的資訊，但卻有造成一定的社會成本存在，因為公開詢問的方式可能會對詢問者的專業形象造成不利的影響，所以，詢問者往往會有缺乏安全感或是無法勝任的感覺。

4.2.2 新進人員在職後的資訊尋找方式為「第三者」

另有部份訪談對象會使用第三者方式來做為資訊尋找的方式，此種方式類似上述所談到的公開，差別在於詢問除了上司及同事以外的人，來獲得資訊，使用此方式有部分的原因是對上司的

解釋感到困惑，或上司缺乏某方面的專業技能來回答問題。如【個案二】提到：問學長他們之前的工作經驗，畢竟待過問他們比較準；【個案十】提到：工作上需要用到 ERP 系統，有問題就詢問制定系統的人員。

使用第三者方式的受訪對象，多少受到公開方式所產生的社會成本影響，而選擇了第三者戰術，此種方式的好處在於可減少主管對受訪者的負面觀感，也較不怕丟臉，大大減少了社會成本。因此社會成本的考量是受訪者選擇用何種資訊尋找方式的重要考量因素。

4.2.3 新進人員在職後的資訊尋找方式為「觀察」

經訪談整理後發現，新進人員對於較不重要或較細微的事情，會以觀察來獲得所想得到的資訊。如【個案四】提到：一些狀況比較小的事情可以透過做雜務時稍微觀察一下；【個案八】提到：會直接詢問主管、同事或是觀察同事是否有類似經驗。

本研究根據以上訪談顯示結果，提出以下命題：命題二：工讀實習之新進人員在進行資訊尋找行為時，常以「公開」、「第三者」、「觀察」的方式尋找資訊。

4.3 新進人員在職後的資訊尋找來源

Miller and Jablin(1991)的研究認為，一般新進人員資訊尋找的潛在來源除了直屬上司及資深同事外，包含了其他新進同事及非直屬上司、部屬、或組織外的人員，甚至是包括工作本身。

研究結果指出，新進人員在職後的資訊尋找來源，偏重於主管及同事、學長、專業人員。

4.3.1 新進人員在職後的資訊尋找來源為「主管」

新進人員在工作上遇到困難時自然就會想去

了解問題，並尋求主管的協助。如【個案十一】提到：查看學姐留下的檔案，無法解決就問主管；【個案十六】提到：通常遇到困難時，因為我是維修方面為主，所以我會直接問我的主管。

依上述情形，可能是因為新進人員的主要尋找內容為技術性資訊，且認為尋求主管的意見能快速有效的獲得正確資訊，而其他的來源並不一定能正確幫助新進人員解決問題。根據 Ostroff and Kozlowski(1992)的文獻發現，新進人員的資訊尋找直接來源分別為上司或同事，這兩個來源在新進人員所需的資訊中，在任務方面有相同程度的提供，故新進人員會自然的去尋求主管的協助。

4.3.2 新進人員在職後的資訊尋找來源為「同事」

部份新進人員會尋求同事的意見，使工作能更加完善，如【個案四】提到：問同一屆跟我們一起進來的工讀生；【個案八】會直接詢問主管、同事或是觀察同事是否有類似經驗；【個案十四】提到：我會去問跟我們工讀生比較熟的同事問他們遇到這些事情該如何解決，我們會把發生過和問過的事情記錄下來這樣才不會問重複的事情；【個案十八】提到：如果碰到問題的話，一定是先問自己的工讀指導員，或是找分派工作的同事做詢問，因為如果不懂又自己做的話，有可能判斷錯誤或是引發更大的問題。

由於主管會對下屬、新進人員持保留態度，如 Miller and Jablin(1991)所提到，資深幹部或員工經常會忽略對新進人員溝通的重要性，或是資深員工對待新進人員像對待客人一樣客套，在告知訊息時會略顯保留或失真，也因此會使新進人員的資訊尋找行為逐漸封閉起來。且新進人員會受到主管認同的壓力，因此會尋求較無壓力且相同立場、階級、地位的對象，作為資訊尋找來源。

4.3.3 新進人員在職後的資訊尋找來源為「學長」

新進人員甫進入工作環境，為了快速有效率的完成工作，會尋求學長的經驗，如【個案一】提到：現在所面對到的問題可能之前的學長也有遇過，他們比較知道要怎麼解決；【個案二】提到：問學長他們之前的工作經驗，畢竟待過問他們比較準。

此現象是由於學長為新進人員剛進入工作環境時第一個接觸的人，不論對技術性資訊或規範性資訊都相當熟悉，且初入環境尚未對環境有充分的了解，因此尋求過來人的經驗，能使新進人員快速融入組織。

4.3.4 新進人員在職後的資訊尋找來源為「專業人員」

當工作範圍涉及專業系統，自然會尋求專業人員的協助，如【個案十】提到：工作上需要用到 ERP 系統，有問題就詢問制定系統的人員。

此模式亦即專家權，藉由專業技術、特殊技能或知識來發揮影響力。當工作愈專業化，新進人員則會依賴專家來達成目標。也就是說，新進人員會因應資訊內容的不同，而有不同的資訊尋找來源。

本研究根據以上訪談顯示結果，提出以下命題：命題三：工讀實習之新進人員在進行資訊尋找行為時，常以「主管」、「同事」、「學長」、「專業人員」作為資訊尋找來源。

4.4 資訊尋找行為與組織社會化之關係

工讀開始很多事情無法順利進行，常常花很多時間在一些事情上，例如：送文單位不清楚地點反而繞了遠路、不知道公司代號而查表花很多時間，所以為了適應目前工作要求和直主管交付的任務，尋找技術性資訊，來幫助我們快速上

手、熟悉工作內容、解決問題和提升工作效率。如【個案四】提到：讓我在適應的時候比較快融入狀況；【個案九】提到：學到做事的方法；【個案十】提到：幫助我把事情完成；【個案十二】提到：了解現在工讀單位生技產業是做什麼的；【個案十五】提到：可先一步了解工作內容才不會在第一天不知所措。

除了工作技術性方面，為了與公司、同事的目標和價值觀一致，新進人員會尋找公司的規範和文化資訊去適應公司的生活，如【個案三】提到：這樣可以讓我更了解採購部的文化；【個案五】提到：瞭解一些公司應該要遵守的規定；【個案十七】提到：比較了解主管的想法，可能拿捏之後和主管的相處方式。

因此新進人員以技術性資訊、規範性資訊、環境相關資訊作為主要的資訊尋找內容，以利快速融入組織和部門文化，所以資訊尋找行為對新進人員社會化過程中是有幫助的。

本研究根據以上訪談顯示結果，提出以下命題：命題四：工讀實習之新進人員在職後主動尋找有關技術性資訊、規範性資訊、環境相關資訊，有助於其組織社會化之適應過程。

五、結論

經所有資料整理後，本研究發現，新進人員在職後的資訊尋找內容會以技術性資訊、規範性資訊、環境相關資訊為主。由於與新進人員密切相關的就是工作本身，因此會有技術性資訊的尋找行為；另因為新進人員為了加強與組織間的和諧，所以會產生規範性資訊的尋找行為；而也有部分新進人員會去尋找環境相關資訊，主要是因為環境資訊可以加速新進人員在初入職場時盡快融入組織環境，解決新進人員在心理上的不適。

而新進人員在職後的資訊尋找方式，由於直接詢問可以清楚、快速、有效率的得到特定的資

訊，所以會以公開方式進行；但因為受到公開詢問方式所產生的社會成本影響，亦會有新進人員選擇以詢問的方式進行第三者的資訊尋找方式。

而在新進人員在職後的資訊尋找來源方面，考量到資訊正確度、快速性的緣故，會偏重於主管及同事；部分新進人員在初入組織時會選擇先詢問學長姐；但若牽涉到專業方面的問題，新進人員亦會去尋求專業人員協助。

5.1 管理意涵

本研究結果能讓公司了解新進人員需要的資訊是偏重於技術性、規範性與環境相關資訊，讓組織知道要提供正確的資訊給新進人員，另也可加強新進人員的職前訓練、擬定工作說明書、工作規範與操作手冊，主管亦可以安排早晨會報、商業午餐等會議，讓主管能夠有時間與新進人員對談，協助新進人員融入組織文化、解決工作疑難。多管齊下，減少新進人員的不確定感及摸索時間、縮短組織社會化的時間、帶動組織績效成長、增加員工認同感及安全感、降低離職率及人際衝突、減少人事訓練成本。

除了上述研究結果提到的方法外，由於目前資訊流通以網路為主，新進人員基本上皆具備了一定的電腦使用能力，因此新進人員亦可利用上網搜尋的方式，將能更快速、簡潔的查詢到需要的資訊，公司應將詢問頻率較高的問題蒐集起來，將這些資料儲存並建立一個完善的資料庫，提供相關職務的工作內容、組織文化等資訊，方便新進人員查閱相關資料，減少每位新進人員在相同問題上的詢問重複性，避免浪費重複應答的時間。

在資訊尋找的來源方面，由於研究結果顯示出新進人員傾向詢問主管及同事，公司在新進人員尚未進入組織前，宜先安排輔導員帶領新進人員認識工作內容、主管同儕及熟悉工作環境的教

育訓練，來幫助新進人員在交接期間較快適應整個環境，亦可以減少新進人員對同事陌生感和工作上的壓力，並達到一加一大於二的綜效。

最後，在組織社會化與資訊尋找行為的關係中，由於資料尋找行為可分為主動性和被動性，公司所提供的訓練和資訊皆屬於被動性資料尋找行為，現今網路發達，公司內部都設有企業網路和信箱，訊息也不怕洩漏到外部，可以用來提供新進人員規範性資訊或是發布一些重要通知。而為了增加新進人員主動性資料尋找行為的頻率，主管在徵選新進人員的過程中，可利用內、外控人格特質測驗來遴選員工，建議優先選擇主動性較高的內控型員工。另也可提供公司各單位介紹之課程，了解工作上將會遇到的問題，以及在部門裡會擔任的角色，在熟悉工作後，嘗試提供新進人員具有挑戰性的案子。

5.2 研究限制

在抽樣對象的選擇上，由於本研究使用的是「簡單隨機抽樣(simple random sampling)」方法，所以在外在效度(external validity)上並沒有特別去劃分地區、公司、組織等的限制，所以在訪談對象上造成了人數的落差，研究對象普遍皆為台塑的實習生，有可能造成我們在研究中未能發掘出其他相關議題，使得本研究結果的證據會稍嫌不足，對於應用在其他公司上需多加留意。

欲改善此情況，建議後續學者，可擴大樣本數，在研究對象的選擇上採用分層抽樣(stratified sampling)方法，除了訪談外，亦可增加其他多重證據來源，以提昇研究信度。

參考文獻

1. 郭美鳳，”新進人員資訊搜尋行為、組織社會化程度與組織行為結果之相關研究”，國立雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文，1996。
2. 黃智、溫金豐，“怎樣加快研發新手融入團隊？”，人才資本雜誌，第三期，2006：34-37。
3. 黃韞臻、林淑惠，“中部大學生打工、實習經驗與工作價值觀之相關探討”，台灣心理諮商季刊，第二卷，第二期，2010：36-57。
4. 溫金豐，“新進專業人員的組織社會化戰術與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應”，台大管理論叢，第十五卷，第二期，2004：143-164。
5. 盧建中、羅時宏，“提供職務資訊 HR 責無旁貸”，人才資本雜誌，第三期，2006：32-33。
6. 羅新興、謝宗霖、梁成明、楊君琦，“社會化戰術對校園文化與學生責任感關係之干擾效果”，人力資源管理學報，第七卷，第一期，2007：1-18。
7. Ashforth, S. J., & Black, J. S., “Proactivity during organizational entry: the role of desire for control”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996:199-214.
8. Berger, C. R., & Calabrese, R. J., “Some explorations in initial interaction and beyond”, *Toward a developmental theory of interpersonal communication. Human Communication Research*, 1, 1975:99-112.
9. Chao, G. T., O’Leray-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D., “Organizational Socialization”, *Its Content and Consequences Journal of Applied Psychology*, 79(5), 1994:730-743.
10. Filstad, C., “How newcomers use role models in organizational socialization”, *Journal of workplace learning*, 16, 2004:396-409.
11. Fisher, C. D., “Organizational socialization: An integrative review”, In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 4, 1986:101-145. Greenwich, CT: JAI Press.
12. Jones, G. R., “Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers’ adjustment to organization”, *Academy of Management Journal*, 29, 1986:262-279.
13. King, R. C., & Sethi, V., “The Impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals”, *Journal of Management Information Systems*, 14, 4, 1998:195-217.
14. Louis, M. R., “Surprise and sense making: What newcomer’s experience in entering unfamiliar organizational settings”, *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980:226-251.
15. Miller, V. D., “An experimental study of newcomer information seeking behaviors during organization entry”, *Communication studies*, Spring-summer47, 1996:8-9.
16. Miller, V. D., & Jablin, F. M., “Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and model of the process”, *Academy of Management Review*, 16, 1, 1991:92-120.
17. Morrison, E. W., “Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes”, *Academy of Management Journal*, 36, 3, 1993a:557-589.
18. Morrison, E. W., “Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization”, *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, 1993b:173-183.
19. Ostroff, C., & Kozlowski, S.W. J. “Organizational Socialization as a Learning Process”, *The Role of information Acquisition*.

Personnel Psychology, 45, 1992:849-874.

20. Van Maanen, J., & Schein, E. H., "Toward a theory of organizational socialization", In Research in Organizational Behavior, by B. M. Staw(Ed.), 1, 1979:209-264. Greenwich, CT: JAI Press.