

# 以認知學習觀點探討新進人員之組織社會化歷程及相關結果

林尚平 郭美鳳

雲林科技大學企業管理技術研究所

(收稿日期：86 年 2 月 26 日；第一次修正：86 年 9 月 17 日；  
接受刊登日期：86 年 10 月 22 日)

## 摘要

本研究之主要目的為探討重視人力資源之壽險業中，其新進業務人員之資訊蒐尋行為、組織社會化程度及其工作滿足及組織承諾間之關聯性。在 131 份之有效問卷中，本研究以典型相關及階層迴歸分析之方法實證本研究之三個假設，結果發現如下：(1) 資訊蒐尋行為與組織社會化過程間呈現顯著之典型相關關係，即新進者會傾向透過同期同事及單位外人事、公司文件之方式，蒐尋有關組織、群體之訊息，且此行為會增加其在歷史、組織政治狀況、工作熟練度之組織社會化程度；(2) 組織社會化程度與工作滿足及組織承諾間亦存在顯著典型相關關係，即新進者在人員、組織目標與價值、工作熟練度之構面上程度愈高，其內在、一般滿足及組織承諾就愈高；(3) 增加組織社會化程度之衡量，會增加資訊蒐尋行為對工作滿足及組織承諾之解釋能力。本研究並根據研究結果提出廣泛之討論與建議。

關鍵詞彙：組織社會化程度，資訊蒐尋行為，工作滿足，組織承諾，人力資源管理

## 壹 緒論

對新進人員的引導活動成功與否及組織文化之融入程度，是關係著日後組織人力資源充分發展運用的關鍵因素 (Robbins, 1992; Schular, 1996)。新進員工在進入組織後的一至三個月內，透過自己的觀察、活動及與組織成員、制度等互動，所形成對組織的看法，對其日後在組織之內的工作付出及承諾，有著莫大的影響 (Feldman & Brett, 1983; Holten, 1993)。然而過去組織在安排引導活動時，焦點多半集中在協助員工在最短時間內瞭解組織相關的規範或工作與任務相關的要求的方面，這點固然可減少新進員工在適應期間的工作焦慮 (Louis, 1980)，但仍無法解釋為何在如此的安排下新進員工仍有偏高的離職率，及如何有效提昇日後員工的敬業精神及組織承諾的困擾。Kennedy 和 Berger (1994) 曾提出「情感引導 (Oriented to the feeling) 與事實引導 (oriented to the fact) 並重」的想法，即是欲解決過去傳統引導活動只能滿足部份人力資源管理需求的缺點。近年來人力資源管理相關學者亦提醒組織應以連續型態的新進員工社會化歷程觀點，來取代傳統時點狀功能活動型態

的引導方案，以避免組織忽略員工引導之連續面及多元面的考量 (Fisher, 1986; Reichers & Wanous, 1994)。因此，本研究即以新進員工進入組織後一個月間與組織互動的社會化歷程為核心，來探討在此期間員工主動的訊息蒐尋行為與其社會化程度及產生之工作態度結果間的關聯程度。

曾直接探討過新進人員主動資訊蒐尋行為 (組織社會化研究之學習派新觀點) 與工作行為表現或態度結果間關係者，在國內外並不多，本研究在文獻蒐集上僅發現 1990 年代後才有 Miller 和 Jablin (1991)、Ostroff 和 Kozlowski (1992) 與 Morrison (1993a) 等研究開始重視。Miller 和 Jablin 的研究主要指出新進人員在適應新工作或環境時，會有相當程度地依賴其他組織成員所提供的資訊，以作為其在組織中產生影響力的策略或戰術之依據。Morrison 之研究結果發現尋找資訊之頻率會與工作滿足、績效呈正向關係，而與離職意願呈反向關係，但卻未能明確指出是透過那些來源與方式、蒐尋何種資訊使新進者之工作滿足及績效提高。Ostroff 和 Kozlowski 之研究發現資訊蒐尋頻率與滿足、承諾、適應呈現正向關係，與壓力、離職意願呈反向關係，並指出新進者透過上司蒐尋關於任務方面訊息之行為會與日後之行為表現、態度呈正向之關係，且會隨時間之累積，增加其間之正向關係。其意義應是新進者透過與上司的頻繁溝通及互動，使雙方更了解相互間對工作的期望、工作的態度及對事物的看法等，當彼此之間溝通管道暢通且相互了解程度提高後，則新進人員較易適應新環境，工作行為與態度表現亦較會傾向於正面之發展。

綜言之，上述研究均顯示新進者資訊蒐尋之頻率愈高，員工之工作行為或態度結果愈會偏向於正面之影響。換言之，組織若欲新進者有正面之行為與態度產生，則必須適當地提供誘因，鼓勵新進者增加其正確的蒐尋行為或提供各種充分的資訊。在此需提出的是上述研究都僅以簡單相關 (Correlation) 之統計方法求取其間的關係，除無法了解資訊蒐尋行為對行為或態度表現之解釋變異程度為多少外，亦無法很明確地指出兩者間特定項目之因果關係。如許多社會心理學家 (如 Bandura 等人) 所認為，主動學習行為多半是先發生而後伴隨著個人在組織的績效及行為表現等，因此本研究以為新進者主動之資訊蒐尋行為對其工作行為或態度表現結果應存在著某種程度的直接影響，並以提出以下研究假設：

#### **【假設一】資訊蒐尋行為與其工作滿意及組織承諾間有顯著典型相關**

國內目前亦較缺有關協助組織預知新進者的主動蒐尋行為的理論架構及重要研究結論，而另一方面亦無協助組織發展有效的工具以衡量新進者在社

會化過程中被組織社會化的程度，以做為組織控制或管理的參考數字。這些參考量化的數字除可供組織設計其引導、訓練課程的參考外，亦可成為評估的準則和提供回饋，以利新進者改進之用。因此如何衡量新進者在社會化過程中被組織社會化的程度，則是學者間近年討論的焦點課題。關於這方面的研究似乎並不多，可能的原因為組織社會化此一抽象概念是不易度量的，再者，評估準則的完整性、涵蓋範圍等亦為從事此方面研究者考量的因素之一。以下即為近年關於度量組織社會化程度的探討。

Gardner 和 Lambert (1993) 以三階段的縱斷面研究來探討畢業前工作期望和實際工作真實情況間的關係。其中以 34 個題項五個構面來衡量組織成員在組織中社會化的程度，分別為：(1)組織政策 (organizational politics)；(2)組織目標 (organizational goals)；(3)與上司和同事的人際關係 (interpersonal relationships with supervisor and coworkers)；(4)績效或預期 (performance or expectations)；(5)文化語言 (cultural language)。結果顯示高社會化受試者有高的社會化預期分數，且在性別上，女性比男性有更高的社會化程度傾向，而在管理職位的女性在五個構面上的社會化分數也比男性高。

Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein 和 Gardner (1994) 則以多構面 (multidimensional) 的觀點，認為組織社會化之內容構面可用如下六項來衡量組織成員在特定的內容構面已被組織社會化的程度：(1)工作熟練度 (performance proficiency)；(2)人員 (people)；(3)組織政治狀況 (politics)；(4)語言 (language)；(5)組織目標與價值 (organizational goals and values)；(6)歷史 (history)。Chao 等人並以 594 位大學畢業生為樣本，使用因素分析來建立、修正此六項社會化構面。另外，此研究並將樣本分成三大部分：留在原工作者、換組織內工作者、換組織及工作者，分別觀察連續五年其間之變化，並加以分析比較，結果發現：(1)留在原工作者，其在工作熟練度、語言、人、歷史上有適當的社會化程度；(2)換組織內工作者，在工作熟練度、語言、歷史上有顯著的減少；(3)換組織及工作者，則在工作熟練度、語言、人、歷史和組織政治狀況上都有顯著的減少。換言之，若以三種對象相互比較下，則在組織目標及價值之構面上，留在原工作者比換組織內工作和換組織及工作者，有顯著的高度相關，而在歷史構面上，留在原工作者和換組織內工作者比換組織及工作者有顯著的高相關；其意寓會離開組織或主動職務更換者，乃因其在組織的目標及價值和歷史上沒有高度社會化程度的結果。

而 Chao 等人 (1994) 在其研究之第三階段中繼續針對組織社會化程度與組織行為結果間關係進行探討，焦點在分析組織社會化程度是否會影響生涯

效能。此處之生涯效能包括四個準則，分別為績效（所得）、態度（工作滿足、生涯涉入）、適應性、一致性。Chao 等人發現組織社會化程度會顯著且正向的影響員工在組織中的行為，尤其在組織目標與價值、語言、組織政治狀況等構面上都與員工的工作行為或態度表現有高相關存在，但人員構面卻只與一致性和工作滿足有關。再者，Chao 等人以縱斷面研究探討時間之變化，結果發現隨著時間的改變，組織社會化程度仍能穩定且持續地預測員工在組織內的行為表現，其意為組織社會化程度為影響組織行為結果之重要變數。據此本研究提出第二個研究假設：

### 【假設二】組織社會化程度與其工作滿意及組織承諾間有顯著典型相關

雖如前述一些研究已指出資訊蒐尋行為與組織社會化程度間存在著某些關聯性，但仍尚未有研究探討資訊蒐尋行為與員工在組織社會化程度的改變及員工行為結果變化間直接而深入的研究。根據過去文獻及研究之整理，本研究認為組織社會化程度變數的存在，應會增加資訊蒐尋行為對組織行為結果之解釋程度。據此提出另一研究假設：

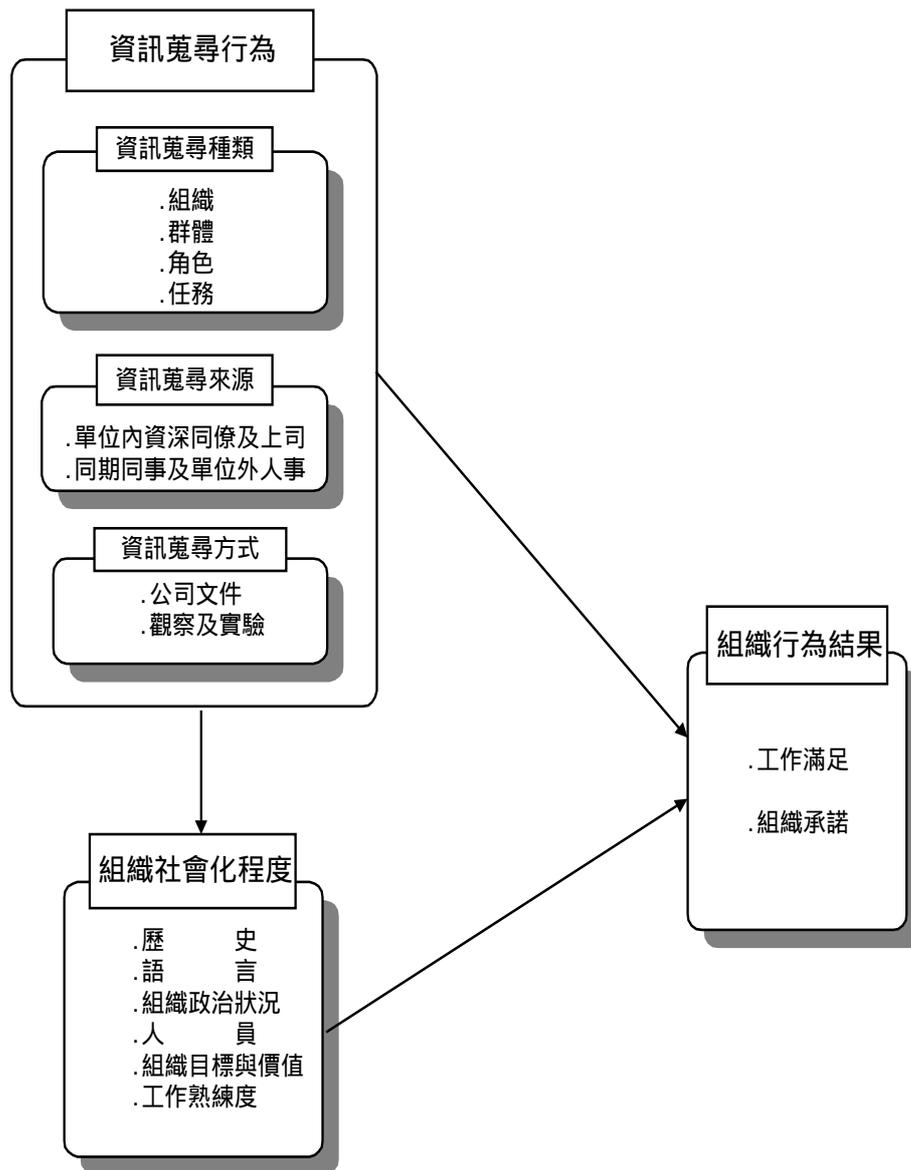
### 【假設三】加入組織社會化程度會顯著增加以員工資訊蒐尋行為與工作滿意及組織承諾間關聯程度的解釋性

同時本研究期望透過對新進者在組織社會化程度變化的掌握，進一步確認影響新進員工在組織內行為或態度表現的可能途徑。而計畫以國內之新進壽險業務人員為研究對象，期望能彌補這方面實證研究之不足，同時比較國內之情形與國外研究結果之差異情形。依據前述各項研究假設變數之關係，以圖一呈現如右：

## 貳 研究方法

### 一、抽樣設計與樣本

本研究是以壽險業為研究對象，根據 84 年壽險公會年報的統計，就 84 年 1 月至 10 月的登錄人數（即本研究所要針對的新進員工）而言，前五大分別為國泰、新光、南山、國華與美國安泰；且根據調查，目前的壽險市場中商譽與形象最好者，均為外商，因此本研究分別選取了二家外商公司為研究對象，分別根據其所提供之全省地理區域增員比例多寡，做為寄發問卷的依



圖一 研究變數間之關聯架構

據，每家公司五百份，共一千份問卷寄出自八十四年十二月底寄出一千份問卷，至八十五年一月底截止，共回收 164 份樣本，總回收率達 16.4%，剔除掉無效問卷 31 份後，有效問卷為 131 份樣本，有效問卷回收率為 13.1%。因本問卷調查乃採匿名問卷，故無法追縱未回卷者，亦無法再隨機從未回卷者抽樣了解與回卷者在人口特徵上的差異，因此，本研究亦比較回卷者之基本資料與全國性統計資料的比較來確認未回卷樣本與有效樣本之差異，發現本

研究回收的樣本，在性別及區域分佈上大致相符。有效樣本中男性有 30%，女性為 70%；未婚 37%，已婚 63%；30 歲以下佔 66%，30 歲 40 歲佔 30%，40 歲以上佔 3%；工作年資在 1 年以內佔 6%，1 年 5 年佔 33%，5 年 10 年有 43%，10 年以上佔 18%。從這些樣本人口變數中可以看出，在壽險業這個行業內是女性居多的行業，且已婚的佔大多數。

## 二、研究工具與分析方法

本研究是以問卷為主要的工具（計分方式均採 Likert 七點尺度量表），其中資訊蒐尋行為頻率問卷是根據文獻（Ostroff 和 Kozlowski, 1992；Morrison, 1993a, 1993b）的描述，由本研究編製而成，共分成三個次量表。

### (一) 資訊蒐尋行為量表

#### 1. 資訊蒐尋種類次量表

此量表之主要目的在測量出新進者在剛進現在這個公司的一箇月中，會去尋找關於何種資訊及其頻率。Ostroff 和 Kozlowski (1992) 根據過去研究認為組織社會化的環境範圍應可劃分為四個資訊蒐尋的領域，分別為工作需求 (task demands)、角色歸屬 (role attributes)、群體規範 (work group norms) 和組織氣候與文化 (organizational climate and culture)，以此來描述新進者剛進入組織會蒐尋的資訊內容。而 Morrison (1993a, 1993b) 也整理前期文獻，建議組織社會化過程應由四項任務來構築，分別為工作熟練度 (task mastery)、角色明確度 (role clarification)、跨文化的傳授 (acculturation)、社會性整合 (social integration)，並為尋求上述的任務而分別蒐尋相關的技術 (technical) 資訊、參考 (referent) 資訊、規範 (normative) 資訊等。本研究根據前述文獻並加入壽險業的特性，發展為 19 題的資訊蒐尋內容量表，並經由因素分析，抽取出四個因素。而此四個因素與 Ostroff 和 Kozlowski 及 Morrison 二者的研究所欲傳達的訊息類似。因此，將之分別命名為工作、角色、群體與組織，並將之詳細定義如下：

- (1) 任務方面 (content-task)：即關於學習如何完成工作的資訊，包括了解工作的任務、指派及優先順序等；
- (2) 角色方面 (content-role)：即了解新進者在組織中的角色資訊，包括角色的權限、責任和工作職位上的適當行為等；

- (3)群體方面 (content-group)：即了解新進者如何與同儕相互交往與相處，包括群體的規範和價值、群體的來往結構等；
- (4)組織方面 (content-organization)：即著重在學習關於組織內的政策、權力、文化和價值體系等，包括了組織的系統、目標、領導型態和特殊語言等。

在本研究中，資訊蒐尋種類之整體 Cronbach's  $\alpha$ 係數為 0.89，而其中四項次種類工作、組織、角色、群體之 Cronbach's  $\alpha$ 係數分別為 0.84、0.83、0.77、0.71。表示此量表的信度在可接受之範圍。

## 2.資訊蒐尋來源次量表

本量表之主要目的在測量出新進者在剛進現在這個公司的一箇月中，會透過何種來源與管道去尋找資訊，且透過特定來源的頻率多寡。如同資訊的蒐尋內容一般，Ostroff 和 Kozlowski (1992) 亦對資訊蒐尋的來源做了整理，認為直接的人際 (interpersonal) 來源可分為直屬上司 (Supervisor)、同事 (Coworker) 和師父 (Mentor)，但因研究對象中很少受試者有師父，所以在研究中刪去此項，只剩直屬上司和同事二個來源。而 Morrison (1993a, b) 亦提出資訊來源有二：一為監察 (monitoring)，另一為詢問 (inquiry)，相對於 Ostroff 和 Kozlowski，前者代表非人際的資訊來源，而後者即代表人際的資訊來源，詢問的來源包括從直線主管、有經驗的同事、其他新進者、其他比直線主管優秀的主管、部屬、行政支援性人員、組織外人員等。而根據過去的研究和壽險業獨有的特性，本研究選取了九個資訊蒐尋來源，分別為(1)直屬上司；(2)單位內其他資深上司；(3)單位內其他資深同事；(4)單位內同期同事；(5)單位外資深上司；(6)單位外同期同事；(7)公司的訓練、人事部門員工；(8)公司的會計、總務部門員工和(9)公司的行政人員 (祕書、助理) 等。同樣地，本研究亦將此九個變項以因素分析方法抽取出二個因素，並分別將之命名為：(1)單位內資深同僚及上司；(2)同期同事及單位外人員。在本研究中，資訊蒐尋來源之整體 Cronbach's  $\alpha$ 係數為 0.86，而其中二項次來源「同期同事及單位外人事」、「單位內資深同僚及上司」之 Cronbach's  $\alpha$ 係數分別為 0.87、0.72。

## 3.資訊蒐尋方式次量表

此量表之主要目的在測量出新進者在剛進現在這個公司的一箇月中，會透過何種方式去尋找資訊，且透過特定方式的頻率多寡。和上述資訊蒐尋來

源不同之處為 Ostroff 和 Kozlowski (1992) 將之定義為非人際 (noninterpersonal)，即認為資訊蒐尋透過的方式為何，在其研究裡，將之區分為公司文件 (official organizational literature)、實驗法 (experimentation)、觀察法 (observation)。而 Morrison (1993a, b) 則將之視為非人際 (impersonal) 的來源，並以察看 (monitoring) 總括整個非人際的行為，包括透過諮詢 (consult) 或是工作說明書、報告、電子文件等的獲得，以蒐尋資訊。本研究參考上述文獻和壽險業專有的方式，設計了六個題項以詢問新進者資訊蒐尋的方式。經由因素分析後，抽取出二個因素，分別將之命名為：(1) 公司文件；(2) 觀察及實驗。在本研究中，資訊蒐尋方式的整體 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.61，而其中二種方式「公司文件」、「觀察及實驗」之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.79、0.56。第二因素的信度為 0.56，並不是十分地高，因為因素內包含了二個不同的方式，分別是觀察和實驗二種，因此造成第二因素內部一致性不是很高，也影響了整體方式的內部一致性，但仍在 Hair, Anderson, Tatham & Black (1992) 的建議可接受範圍內。且因考慮在心理計量學上避免以單一題項做變數解釋及簡化變數總數，以因素分析簡化變數群而無法兼顧信度的提升亦是未來研究需繼續改進的。

## (二) 組織社會化程度量表

本研究所採用之組織社會化程度量表，乃依據 Chao 等人 (1994) 所編之問卷編修而成。問卷的內容是用來測量員工知覺到的組織社會化程度。累計的分數愈高，則表示受試者在目前組織社會化的程度愈高。Chao 等人將組織社會化程度整理為六項構面，以衡量組織成員在特定的內容構面中已被社會化的程度，以下即為其定義：

- (1) 歷史 (history)：指在特定環境下，公司如何透過組織內之傳統、習慣、儀式、故事等幫助個人學習何種行為是適當或不適當的，共分為三個層次，分別為工作單位、部門及組織三大層次 (如題 10：我知道整個公司長久以來的傳統)。
- (2) 語言 (language)：表示了解組織之專業術語及專有名詞的程度，分為職業、行為、組織三層次來探討 (如題 11：我並不解在公司中常用名稱的縮寫意義)。

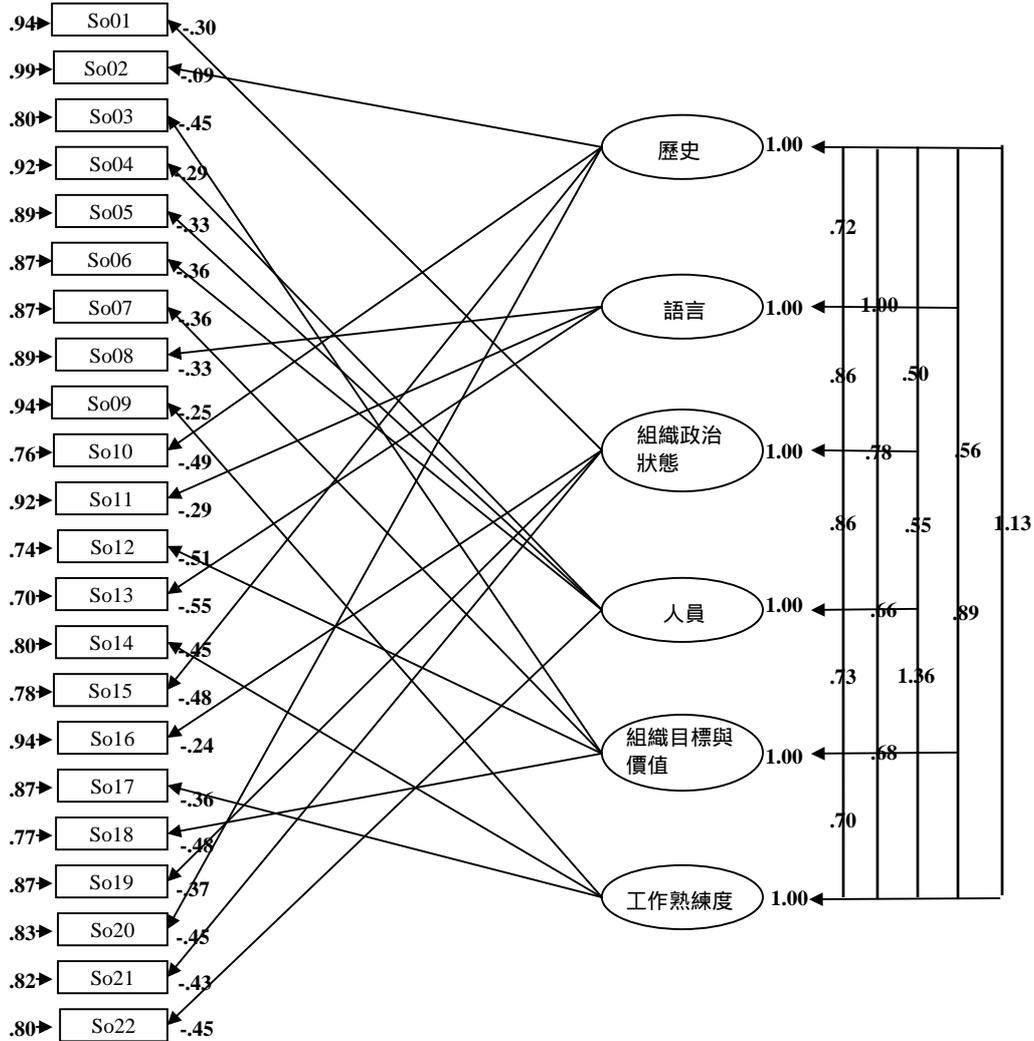
- (3)組織政治狀況 (politics)：得到關於組織內正式或非正式的工作關係和權力結構之資訊，包括應如何產生、得到及認知影響力，得到想要的工作分配、了解其他人之行為動機等 (如題 1：我已經學會在這在公司內應如何做才能產生真正的影響力)。
- (4)人員 (people)：與組織成員建立成功且滿意的工作關係，如：人、工作群體等 (如題 22：我相信大部分的同事都喜歡我)。
- (5)組織目標與價值 (organizational goals and values)：了解組織的目標、價值觀等原則，使組織維持其整合、一致性 (如題 12：我相信我很適合這個公司)；
- (6)工作熟練度 (performance proficiency)：員工已在工作中學習到必要的工作技能、任務的程度 (如題 14：我已熟練我職務上所要求的工作技能)。

因前測結果反應出國內一般受試者無法從較複雜的問卷區分出隱含之層次別，且因類似題項的重覆性高，可能有相當厭煩甚不願、不仔細填答等而影響研究品質之現象，於是本研究依據項目分析將原先 Chao 等人之量表從 34 題修訂為 22 題，雖大致上所要衡量的態度是相同的，但在某些細節及層次上的表達與原意有所不同，因此本研究將之重新定義如下：

- (1)歷史：個人在部門及公司二大情境下，學習何種行為是適當的。
- (2)語言：個人在行業、公司層面對專業術語及名詞的了解程度。
- (3)組織政治狀況：關於影響力、取得工作分配部分和權力結構之資訊。
- (4)人員：與原意相同。
- (5)組織目標與價值：與原意同。
- (6)工作熟練度：與原意同。

經由內部一致性的分析後，本研究認為組織社會化程度量表可能有文化上的差異而影響某些構面之信度，因此我們利用增加信度的方式，排除某些嚴重影響信度的題目 (第 2、5、9 題項)，以調節此份量表在國內的適用性。整體說來，總量表之 Cronbach's  $\alpha$  為 0.67，各因素的 Cronbach's  $\alpha$  係數分別從 0.52 0.85，其中的語言、組織政治狀況、人員三構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數雖不是相當地高，但普遍介於 0.52 0.56 間，以 Hair 等人 (1992) 的建議值來看，尚屬可接受的範圍。本研究除了以 Cronbach's  $\alpha$  係數進行組織社會化程度量表的信度分析外，並以 Lisrel 8 (Jöreskog & Sörbom, 1993) 進行驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis) 檢定此種理論設定的配適度 (Goodness of Fit Index, 介於 0-1 之間,  $>.90$  為可接受之值)。電腦統計結果輸出顯示

CFI, GFI 非常接近 1 (close to perfect), 即表示此種理論設定模式與實際資料型態之配適度是可被接受的 (請參見圖二)。唯比較起 Chao 等人在美國所發展之原量表六構面之 Cronbach's  $\alpha$  在 0.7 0.8 間, 本量表為更能在國內適用, 日後仍須進一步進行編修 (如發展較多且適合國情的題項以增加信效度) 之工作, 以使此量表更符合學術及心理測量學上對信、效度嚴謹之要求。



圖二 組織社會化程度量表之驗證性因素分析結果

註：第一行數值從 .74~.99 表示誤差估計值；第二行數值從 -.55~-.09 表示因徑係數；右邊之數值為潛在因素間之淨相關矩陣，其中值大於 1 者有二，顯示某些信度 (reliability) 仍有問題 (Jöreskog & Sörbom, 1993)，有待未來改善。

### (三)工作滿足量表

本研究所採用的工作滿足量表是依據明尼蘇達滿意量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, The Short-Form MSQ) (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967) 所修定而成，共 20 題。Lawler 和 Porter (1968) 認為工作者的一般工作滿足係由內在滿足與外在滿足所構成，本研究沿用其定義，將工作滿足分為內在與外在滿足，並分別將之詳細的定義如下：

- (1) 內在滿足：係指造成滿足感的酬賞物與工作本身有密切的關係，包括在工作中所獲得的成就感、自尊、自主感、回饋感、掌握控制感、勝利感等。
- (2) 外在滿足：係指造成滿足感的酬賞物與工作本身並無直接關係，包括主管的讚許、同事間的良好關係、良好的實體工作環境、高薪及福利設施等。

本量表中的題目都是描述工作環境中的一種增強物 (reinforcers)，主要目的在測試受試者在目前的工作中對這增強物的滿意程度。本量表分成二大部分，分別是內在滿足 (Intrinsic Satisfaction) 與外在滿足 (Extrinsic Satisfaction)，而全部題項的總合則表示一般滿足 (General Satisfaction) 的程度。本研究一般滿足的 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.93，內在滿足的 Cronbach's  $\alpha$  係數 0.90、外在滿足 Cronbach's  $\alpha$  係數 0.81。Cronbach's  $\alpha$  係數均在 0.81 以上。Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) 在 MSQ 使用手冊中提到 short-form MSQ 在信度方面是具有相當的內部一致性和穩定性；在效度方面，則從調查職業群體的差異 (occupational group differences) 和與滿意因子的關係 (relationship with satisfactoriness) 兩方面分別著手，並一致支持 short-form MSQ 的效度，尤其應用在業務員 (salesmen) 上，效度最高。

#### (四)組織承諾量表

本研究所採用的組織承諾量表是根據丁虹 (民 76 年) 修訂前期研究而成的組織承諾問卷 (organizational commitment questionnaire, OCQ) 共 15 題。本研究採用 Mowday, Porter 和 Steers (1982) 的定義，認為是個人對於某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度，其三個特徵包括：深信並感受組織之目標及價值；願意為組織投注高度的努力及具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。此量表主要是衡量受試者在上述定義中的三個特徵，以決定其組織承諾之程度。Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.87。而本量表在丁虹 (民 76 年) 與前期研究中都被證明了這 15 題的 OCQ 的信度相當的好；在效度方面，也具有相當程度的輻合效度與辨別效度。

### 三、主要統計分析方法

- (1)相關分析：本研究使用皮爾遜積差相關分析，分析資訊蒐集的種類、來源、方式間的相互關係，並將本研究主要的研究變項包含資訊蒐尋行為、組織社會化程度及組織行為結果等 18 個變項執行相關分析，目的是希望其間的相關能符合執行典型相關分析前必備的假設前提。
- (2)典型相關分析：分析資訊蒐集的行為、組織社會化程度分別與組織行為結果間的關係。期望透過各種典型相關統計數字以解釋何種資訊蒐尋行為會導致組織行為結果相對的高低程度，以及解釋組織社會化程度內何種構面最會影響組織成員的行為結果。
- (3)階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis)：主要功用為毋需複雜的計算而可詳細地區分出直接與間接之影響效果，此技術分析方法又稱為縮減方程式法 (reduced form equations)，其進行的程序是以因果之順序將每個變數放入迴歸方程式中 (Cohen & Cohen, 1983)。而藉由此種階層迴歸的分析方法以補強典型相關分析之不足，希望能進一步佐證組織社會化程度對組織行為結果變項的影響程度。

### 四、研究限制

- (1)本次問卷由主管及公司單位協助發放，可能在工作滿足、組織承諾之態度程度上偏高 (social-desired response)，但此現象也可能是業務員在進入組織前的猶豫期已將自己的心理狀況調適至最佳的程度，所以進入組織後自然而然地認同組織所產生，故在概推的效果上可能會有所影響。另，可能原因亦為未回卷者高達 80% 以上，是否意謂此群體在組織行為結果及組織社會化程度上與回卷者有不同，則無法推知。
- (2)本研究之組織社會化程度量表，乃修訂自 Chao 等人 (1994) 的研究，雖有小規模的前測，但因參酌國情不同之需要而加以修訂，刪減後不可避免地會影響整體量表的效度，因此在前述變項定義處予以調整。另外，在 Chao 等人之研究前並沒有關於組織社會化程度六構面的實證性研究之支持，故對組織社會化程度量表的效度會略有影響。
- (3)本研究之量表為自評式量表 (self-report)，其可能引起共同來源方法之變異 (common source method variance)，但最近 Crampton 和 Wagner (1994) 運用綜合分析法 (meta-analysis) 證明方法變異其實不是很重要的問題。

## 參 結果與討論

### 一、研究變項之描述性統計結果

在初步分析階段，以描述性統計先行整理分析本次研究中之資訊蒐尋行為、組織社會化程度與組織行為結果（本研究皆使用七點尺度量表）。其中發現在資訊蒐尋種類方面，組織方面之平均數為 4.87 (SD=1.15)、群體方面為 4.99 (SD=1.23)、角色方面為 5.31 (SD=0.99)、任務方面為 6.05 (SD=0.84)。可看出新進壽險人員在資訊蒐尋的種類之分數皆高於量表尺度之中間值，表示新進者在剛進入組織時，皆會關心且會蒐尋相關的資訊。而在四種內容的蒐尋上，新進壽險人員較傾向於尋找相關於任務的內容，平均得分高達 6.05，且標準差甚小，再者，則是蒐尋相關於角色的內容，其次是關於群體的內容，最後才蒐尋相關整個組織的資訊，綜言之，在資訊蒐尋種類的排序上，依次為任務、角色、群體和組織。而這結果顯示新進者在獲取資訊的種類上著重於任務、角色二方面，與 Ostroff 和 Kozlowski (1992) 的研究結果相同。另外，本研究結果也與 Fisher (1986) 主張的社會化階段理論的預測一樣，認為最初幾個月，即在第二階段時期，新員工會專注於蒐集有關工作角色及任務有關的資訊、熟練其工作任務、建立與同事、上司之間的人際關係、釐清在組織中的角色，甚而摒棄先前的舊有角色。此現象亦顯示新進者試圖藉由蒐尋上述三方面的資訊以減少剛進組織所引起之焦慮與不安 (Miller & Jablin, 1991)。

另在資訊蒐尋來源方面，透過同期同事及單位外之人事之得分平均數為 3.42 (SD=1.37)、單位內資深同僚及上司為 5.36 (SD=1.16)。而在資訊蒐尋方式方面，透過公司文件之平均數為 5.82 (SD=1.06)、觀察及實驗為 5.07 (SD=1.03)。即在資訊蒐尋的來源上，新進者傾向於求助單位內資深同僚及上司，此來源涵蓋了直屬上司、單位內其他資深上司及單位內其他資深同事。此現象顯示新進者較常透過的資訊來源是在同一單位、有經驗的上司及同事。本研究結果亦支持 Morrison (1993a) 的研究發現。人際來源是建立社會支持網路及整合不可或缺的來源。但本研究則因壽險業行業特性將上司與同事歸於一類，新進壽險人員在進入組織後，必定會跟隨直屬上司學習，亦會透過同一單位「資深」同事與上司之來源，以獲取其想要的資訊，此乃因為壽險業追求的是高成功與高報酬，而唯有追隨有成功經驗的資深上司或同事，新進者才能縮短學習時間，達成其成功的目標。而在資訊蒐尋的方式上，不論是利用公司文件或由自己觀察及實驗，其頻率分別達 5.82 及 5.07，

顯示新進壽險人員在此二種方式的使用頻率均相當地高，特別是公司文件方面。Morrison (1993a) 在其研究中將資訊蒐尋的方式區分為詢問及察看二種，若以詢問方式為之，新進者傾向於蒐尋關於技術性資訊（即本研究的任務種類），反之，若為察看的方式，則除任務種類外，新進者較常透過此方式以尋找相關角色、組織、群體及回饋等資訊，這與本研究發現有類似之處，因資訊蒐尋方式的高使用頻率，表示新進壽險人員常利用各種方式以取得想要的相關資訊。本研究的結果，顯示了新進壽險人員的高主動性，他們積極地透過蒐尋公司文件和觀察及實驗的相配合，這與 Ostroff 和 Kozlowski (1992) 的研究結果相當地吻合。

在組織社會化程度各研究變項方面，歷史方面之社會化程度平均值為 4.81 (SD=1.20)、語言為 5.28 (SD=1.13)、組織政治狀況為 4.71 (SD=1.0)、人員為 5.98 (SD=0.89)、組織目標與價值為 5.83 (SD=0.95)、工作熟練度為 5.25 (SD=1.11)。即整體來看，新進壽險人員的組織社會化程度算是相當地高，平均分數皆在 4.71 以上，尤其在語言、人員、組織目標與價值、工作熟練度等四構面上，皆在 5.25 以上，且分數愈高，標準差愈小，表示新進人員在組織社會化程度上相當的集中。由此可知，壽險業新進者在進入組織一五個月後，在組織社會化的六個構面上，都已到達相當程度的了解，即已被組織社會化到一定的程度了。但對此次研究中低回卷率的現象，其中未回卷者是否亦有相同的現象則不易推知。

在組織行為結果各變項方面，新進壽險業務人員之內在滿足的平均值為 5.98 (SD=0.71)、外在滿足為 5.74 (SD=0.87)、一般滿足為 5.90 (SD=0.70)、組織承諾為 6.06 (SD=0.72)。顯示了新進壽險業務人員不論是內在滿足或是外在滿足，新進者已有相當高的工作滿足感；而在組織承諾之研究變項上，亦達 6.06，此數字也顯現了新進者在組織中也具有相當高的組織承諾，總言之，由此處之統計值發現，此次所調查新進壽險員工所產生的組織社會化結果變項具有負偏態的統計現象。同樣地，造成此現象原因是否由未回卷者所造成，亦值得再謹慎地推論。

除以上各變數之基本分佈分析 (distribution analysis) 外，本研究之主要變數間之相關係數矩陣結果亦顯示出前八項變數中，除公司文件與觀察及實驗之間相關未達顯著外，剩下各項間的相關皆幾乎達 0.01 之顯著水準。結果顯示三群組變數間之關係以下述典型相關來分析其間之線性組合關係是合宜的 (Cohen & Cohen, 1983 ; Hair, Anderson., Tatham & Black 1992)。

## 二、資訊蒐尋行為與工作滿足及組織承諾的典型相關

表二 資訊蒐尋行為與工作滿足及組織承諾的典型相關分析

典型根	典型相關	F 值	P 值
1	0.52	2.06	0.0009
Wilk's $\lambda$ 、Pillai's Trace、Hotelling-Lawley Trace、Roy's Greatest Root 都證明典型根是顯著的			
研究變項	典型權數(canonical weight)	典型負荷量(canonical loadings)	典型交叉負荷量(canonical cross-loadings)
組織	0.61	<u>0.86</u>	<u>0.44</u>
群體	0.04	<u>0.66</u>	<u>0.34</u>
角色	0.16	<u>0.75</u>	<u>0.38</u>
任務	0.17	<u>0.60</u>	<u>0.31</u>
同期同事及單位外人事	-0.18	<u>0.45</u>	0.23
單位內資深同僚及上司	0.10	<u>0.53</u>	0.27
公司文件	0.35	<u>0.64</u>	<u>0.33</u>
觀察及實驗	0.08	0.39	0.20
準則變項			
外在滿足	0.54	<u>0.95</u>	<u>0.49</u>
內在滿足	0.06	<u>0.82</u>	<u>0.42</u>
一般滿足	0.63	<u>0.95</u>	<u>0.49</u>
組織承諾	-0.25	<u>0.62</u>	<u>0.32</u>
重疊係數(Redundancy coefficient)=10.37%			

註：在典型負荷量欄內，畫底線者代表其值大於 0.40 之建議值。

在典型交叉負荷量欄內，畫底線者代表其值大於 0.30 之建議值。

表二示典型相關係數為 0.52，表示二類變數各自萃取出第一對典型變量間關係為 0.52，即二個典型變量間可相互解釋的變異量為 0.25。Lambert 和 Durand (1975) 認為重疊指數在解釋變異上是相當具有指示性質的能力，而此處之重疊指數為 10.37%，即預測變項 (資訊蒐尋行為) 透過對典型變量能解釋準則變項全體變項總變異的 10.37%。此項結果支持【假設一】，即資訊蒐尋行為與工作滿足及組織承諾間有顯著的典型相關關係存在，但重疊指數值

卻不高，顯示資訊蒐尋行為並不是影響工作滿足及組織承諾的全部因素，其原因有二：一為尚有很多因素能左右新進者組織社會化的程度，Holton (1995) 的研究亦支持資訊蒐尋行為只是新進員工較常使用的適應策略之一，其他的適應策略包括有尋求回饋、尋求支援、經驗學習及關係的建立等，而新進人員在使用適應策略上有很大的變異存在，較少採用一致、固定的適應策略。二為本研究對象僅針對二家壽險業務人員作調查所致。至於還有那些因素會影響新進者組織社會化的程度，Holton 整理前人之研究，發現尚有新進者的預期之因素，在其探索性研究中發現工作進入的經驗對新進者有正面的影響。但不可否認的，資訊蒐尋行為在 Holton 的研究中被列為最常使用的適應策略，即新進人員在適應組織時最常有的動作為資訊的蒐尋，而這顯示了新進者若欲在短期內迅速地進入狀況，則在資訊蒐尋行為上的努力是不可避免的，因此值得未來進一步的探究其中的關係。

從表二典型負荷值 (canonical loading) 來看，在典型變量之相關上，依其絕對值的大小，在資訊蒐尋種類上依序是「組織」(0.86)、「角色」(0.75)、「群體」(0.66)、「任務」(0.60)，在蒐尋的來源上依序是「單位內資深同僚及上司」(0.53)、「同期同事及單位外人事」(0.45)，在蒐尋方式上則是「公司文件」(0.64)；在組織行為結果方面，依序為「組織承諾」(0.92)、「內在滿足」(0.91)、「一般滿足」(0.90)、「外在滿足」(0.66)。上述的因素負荷值皆明顯地高於建議值 0.4 以上 (黃俊英，民 80 年)。因此由上述的結果得知，第一對典型變量傾向於全面性地解釋資訊蒐尋的行為。總體而言，資訊蒐尋行為頻率愈高，工作滿足及組織承諾愈正面；就各個變項間的關係而言，若資訊蒐尋行為傾向於群體、組織的種類，透過同期同事及單位外人事和公司文件的方式，則新進者之組織行為結果方面，在外在滿足愈高。由交叉負荷量 (cross-loading) 來看，大於 0.3 建議值 (Lambert & Durand, 1975) 的項目亦與典型負荷量相同，故不加以贅述。簡言之，若欲提高工作滿足及組織承諾為正面結果，尤其是外在滿足，資訊蒐尋的內容上應協助增加在組織、角色方面的內容種類，並增加透過單位外人事與上司及公司文件的來源與方式。

### 三、組織社會化程度與工作滿足及組織承諾間的典型

## 相關

茲將組織社會化程度的六個變數列為預測變項，工作滿足及組織承諾變數列為準則變項，以典型相關的統計方法為分析工具，並將分析結果列示如表三。

表三 組織社會化程度與工作滿足及組織承諾的典型相關分析

典型根(canonical root)	典型相關(canonical correlation)		F 值		P 值	
1	0.78		6.22**		0.0001	
2	0.44		2.08**		0.0111	
Wilk's $\lambda$ 、Pillai's Trace、Hotelling-Lawley Trace、Roy's Greatest Root 都證明典型根是顯著的						
研究變項	典型權數(canonical weight)		典型負荷量(canonical loadings)		典型交叉負荷量(canonical cross-loadings)	
	第一對	第二對	第一對	第二對	第一對	第二對
預測變項						
歷史	0.00	-1.21	<u>0.54</u>	-0.56	<u>0.42</u>	-0.25
語言	0.19	0.80	<u>0.50</u>	0.25	<u>0.39</u>	0.11
組織政治狀況	-0.10	-0.13	<u>0.52</u>	-0.25	<u>0.40</u>	-0.11
人員	0.31	-0.51	<u>0.70</u>	-0.27	<u>0.55</u>	-0.12
組織目標與價值	0.66	0.44	<u>0.90</u>	0.08	<u>0.70</u>	0.03
工作熟練度	0.23	0.45	<u>0.63</u>	-0.18	<u>0.50</u>	-0.08
準則變項						
外在滿足	-0.55	-2.54	<u>0.66</u>	-0.71	<u>0.52</u>	-0.32
內在滿足	-0.08	-1.04	<u>0.91</u>	-0.01	<u>0.71</u>	-0.00
一般滿足	1.01	2.85	<u>0.90</u>	-0.28	<u>0.70</u>	-0.13
組織承諾	0.58	0.07	<u>0.92</u>	-0.19	<u>0.72</u>	-0.09
第一對重疊係數 (Redundancy coefficient) = 44.71%						
第二對重疊係數 (Redundancy coefficient) = 3.06%						

註：在典型負荷量欄內，畫底線者代表其值大於 0.40 之建議值。  
在典型交叉負荷量欄內，畫底線者代表其值大於 0.30 之建議值。

由上表的分析，可知共得出二對典型變量分述如下：

(1)第一對的典型相關係數為 0.78，表示二類變數各自萃取出第一對典型變量間關係為 0.78，即二個典型變量間可相互解釋的變異量為 0.61。此處之重疊指數為 44.71%，即組織社會化程度透過第一對的典型變量能解釋結果變項總變異的 44.71%。此項結果支持【假設二】，即組織社會化程度與工作滿足及組織承諾間存有顯著的典型相關關係，而此顯示若新進者沒有經歷高組織社會化的經驗，則其工作滿足、組織承諾之程度必會呈現相對地低。再者，從典型負荷值來看，第一對的預測及準則變項之典型負荷都明顯地大於建議值 0.4 以上，以交叉典型負荷量來看，所得的結果相同，在組織社會化程度方面，依序為「組織目標與價值」(0.90)、「人員」(0.70)、「工作熟練度」(0.63)、「歷史」(0.54)、「組織政治狀況」(0.52)、「語言」(0.50)；在結果變項方面，依序為「組織承諾」(0.92)、「內在滿足」(0.91)、「一般滿足」(0.90)、「外在滿足」(0.66)，此現象傳達的訊息為新進者組織社會化程度在組織目標與價值、人員、工作熟練度的構面上愈高，則其組織承諾、工作滿足愈高，進一步地來說，新進者愈能掌握組織的目標與價值、愈容易與同事們相處、愈了解本身工作職務上的技能與責任，則對組織的承諾程度愈高，在工作上的滿足感，不論內、外在滿足都愈高。本研究亦驗證了在 Chao 等人 (1994) 的研究中的發現，他們認為當組織目標與價值、人員、工作熟練度之程度顯著的降低時，組織成員將會傾向於轉換組織與工作，即所謂的離職。

此處與上節之分析結果，尚有一相當有趣的現象：即新進者在組織目標與價值和人員的社會化愈高，則組織承諾和工作滿足愈高，但新進者的資訊蒐尋行為現況卻都傾向於蒐尋會造成除組織目標價值、人員外，其他構面高程度的社會化現象。這結果指出，新進者認為最不切身的資訊，卻會透過其自身經驗之組織社會化程度，而最能讓新進者有高的工作滿足和組織承諾感。這或許就是有些人不能適應環境而離職的原因之一，因為他們對於重要卻是基本資訊的忽略與不重視所造成的結果。此結果頗值得管理者及新進者加以反覆地省思。也就是說，新進者若要迅速適應及進入狀況時，除了瞭解切身相關的資訊，更需要主動地對所處組織有深入的了解才能加深其個人組織社會化的程度。而管理者若欲促使新進者快速組織社會化，不僅要提供工作任務、角色等資訊，尤其要反覆加強新進者對組織、群體的了解，如此將使新進者產生高的工作滿足及組織承諾感。而從這結果，我們可進一步的推論，員工需要

的是實際地參與組織、了解組織，更深層的境界是自然地成為組織最佳之代言人。從策略上的觀點來看，每一員工都希望自己是重要的、不可或缺。因此，組織應加強在這方面的努力，使員工能對組織盡心又盡力。

- (2)第二對的典型相關係數為 0.44，表示二對變數各自萃取而出的第二對典型變量，其間可相互解釋的變異量為 0.19。此處之重疊指數為 3.06%。在典型負荷值上，組織社會化程度的歷史構面為 -0.56，而組織社會化結果的外在滿足則為 -0.71，顯示了新進者愈了解組織的傳統、背景與歷史，對於與工作本身較無直接關係的外在滿足因子，如薪資、實體工作環境、主管的讚許、與同事間的相處等，愈容易滿足。換言之，新進者了解了整個組織的發展來龍去脈、現行的政策與規定的根源與意義時，也就愈能理解並滿足於組織目前所提供的各項設施與福利，這項結果亦是預期的。

綜言之，組織社會化程度與工作滿足、組織承諾是呈正向的關係，新進壽險人員的組織社會化程度愈高，所導致的工作滿足與組織承諾就愈高，而根據 Miller, Katerberg 和 Hulin (1979) 的研究發現，工作滿足與離職行為間呈現負相關，因而員工離職傾向就有機會相對地減少。若對該公司的歷史愈了解，則其外在滿足也隨著提高。換言之，組織若希望組織成員在外在滿足因子上能滿足，則需透過某些潛移默化的方式，讓成員深入了解組織相關的歷史，以增加其留任組織的可能性（衛生因子的滿足），就如從一般國民對該國歷史背景了解的深淺可反應出愛國心及根留祖國之意願。

#### 四、組織社會化程度在以資訊蒐尋行為預測工作滿足及組織承諾的中介角色

在此節中，本研究欲藉由階層迴歸 (hierarchical regression) 的方法來探討組織社會化程度的中介角色，以彌補過去因理論未臻成熟而前人尚未深入實證研究從個人主動蒐尋訊息的結果至工作行為或態度表現結果間過程之缺憾。

結果如表四所示，資訊蒐尋行為的八個變數僅能解釋工作滿足約 20%、組織承諾 11% 的變異量，但加入組織社會化程度之六個構面後，對工作滿足、組織承諾的解釋變異量卻分別增加了 29%、36%，顯示透過組織社會化

程度變數，資訊蒐尋行為對員工的工作滿足感與組織承諾的解釋能力增加了。此處驗證了本研究【假設三】，加入組織社會化的測量，將增加資訊蒐尋行為與工作滿足、組織承諾間的關聯性。綜言之，資訊蒐尋行為若要更有效的預測工作滿足及組織承諾，則透過組織社會化程度變數，比單獨以資訊蒐尋行為所產生的效果還要好。

然而前述  $R^2$  的變化卻無法有效地看出資訊蒐尋行為對工作滿足、組織承諾間接與直接影響程度，因此以下將針對在第一及第二階層迴歸時資訊蒐尋行為的 $\beta$ 值變化來分析(詳見表四)。各項研究變項而言，資訊蒐尋行為內容種類中之「組織」類別最能影響工作滿足與組織承諾，加入組織社會化程度之變數後，其 $\beta$ 值由顯著轉變為不顯著。即加入組織社會化程度後，組織資訊直接影響工作滿足、組織承諾的效果分別由 0.22 及 0.24 遞減至 0.04 及 0.05，顯示透過組織社會化程度間接影響工作滿足、組織承諾的效果則分別為 0.18、0.19。換言之，資訊蒐尋行為對工作滿足與組織承諾的直接效果比加入組織社會化程度變數後之間接效果顯出其影響力較為薄弱，即組織社會化程度可以視為增加對組織行為結果變數解釋程度之重要變項。在加入組織社會化程度變數後，「人員」及「組織目標與價值」構面之組織社會化程度之增加也最能解釋工作滿足、組織承諾的變異。總之，組織的訊息是重要的，新進者若能發揮主動充分蒐尋有關組織之訊息，即能透過個人在組織目標與價值及人員社會化程度的成長而提昇其個人的工作滿意程度。

## 肆 結論與建議

### 一、結論

研究結果顯示：新進壽險業務人員資訊蒐尋行為愈傾向於群體、組織的種類，透過同期同事及單位外人事和公司文件的方式，則新進者有較明顯之高外在滿足(但整體解釋變異情況並不高，顯示資訊蒐尋行為並不是影響工作滿足及組織承諾結果的全部因素)；新進壽險人員之組織社會化程度在組織目標與價值、人員、工作熟練度構面之程度愈高，他們對於工作滿足與組織承諾的程度愈高，即愈能切實掌握組織目標與價值，愈容易與同事們相處，愈了解本身工作的職務與責任，則愈會有高程度的內、外在滿足及組織承諾，同時，當新進壽險人員愈了解歷史構面所涵蓋的組織傳統、背景與歷史，對於工作本身較無直接相關的外在滿足則愈高；組織社會化程度測量扮

演在以資訊蒐尋行為預測工作滿足及組織承諾時重要之中介 (mediating) 角色。

表四 工作滿足與組織承諾之階層迴歸

獨變項 \ 依變項	工作滿足		組織承諾	
	$\beta$ 值	加入組織社會化程度變數之 $\beta$ 值	$\beta$ 值	加入組織社會化程度變數之 $\beta$ 值
1. 資訊蒐尋行為				
組織	0.22**	0.04	0.24**	0.05
群體	-0.06	0.06	-0.12	-0.02
角色	0.03	0.08	-0.02	0.08
任務	0.11	-0.01	0.05	-0.11
同期同事及單位外人事	-0.07	-0.03	-0.03	-0.03
單位內資深同僚及上司	0.07	-0.02	0.14*	0.07
公司文件	0.12	0.10	0.06	0.02
觀察及實驗	0.04	0.05	-0.06	-0.08
修正後判定係數 (Adj $R^2$ )	0.20		0.11	
F 值(F ratio)	4.37**		2.85**	
2. 組織社會化程度				
歷史		0.04		0.07
語言		-0.00		0.05
組織政治狀況		-0.02		-0.04
人員		0.26**		0.23**
組織目標與價值		0.27**		0.30**
工作熟練度		0.04		0.03
修正後判定係數 (Adj $R^2$ )		0.49		0.47
F 值(F-ratio)		8.34**		8.39**
判定係數增加量 (Adj $\Delta R^2$ )		0.29		0.36

註：\*\*表示  $p < 0.01$ ；\*表示  $p < 0.05$ 。

## 二、實務上之建議

經由上述結果的陳述，再回頭審視研究目的，本研究發現這樣的結果是很有意義的，因為此次研究最重要的目的就是在揭示組織社會化的重要性和其實際的應用價值，也就是說，資訊蒐尋行為是由新進壽險業務人員根據其經驗與偏好選擇他們在組織內所有蒐尋的種類、透過的來源及採取的方式，而在這段期間內，組織應如何的幫助新進者，新進者又要如何選擇資訊才能使新進者迅速適應工作，減少焦慮與緊張，並發揮他們的貢獻，這最重要的課題就是組織社會化的運用。

- (1) 本研究試圖使組織社會化這抽象的概念發揮其最大的實用價值，也就是將組織社會化程度量表視為一種組織用以監控的工具，了解組織社會化程度內那些構面最能影響新進壽險人員的工作滿足及組織承諾，又新進者應透過何種來源、方式尋找何種資訊才能使組織社會化程度內的關鍵構面程度提昇，再者，管理者應主動或被動的規劃何種方案以提昇新進者的組織社會化程度，進一步地在這段期間內塑造出組織欲達成的目標。
- (2) 另因最能增強新進壽險人員的內在滿足、一般滿足及組織承諾者，必須在組織社會化程度之人員、組織目標與價值、工作熟練度構面上有高度的社會化，因此新進人員必須蒐尋關於組織方面的訊息才能使組織目標與價值有高傾向的社會化。換言之，管理當局應妥為規劃、安排各種人力資源方案，有形與無形的灌輸與影響新進者關於組織方面的訊息，期許經由這樣的程序增加新進者對組織目標與價值的認同，獲致良好的工作行為及態度表現。
- (3) 另外值得注意的是，由本研究的結果看來，大部分的新進人員都會透過間接的同期同事及單位外人事之來源與間接的公司文件方式獲致攸關組織與群體的訊息內容，但這些行為是使其在組織社會化之歷史、組織政治狀況、工作熟練度三構面有較高程度社會化，而這三方面的高程度社會化並不是導致新進者工作滿足與組織承諾最主要的因素，相反地，而是在人員、組織目標與價值、工作熟練度上有高程度社會化的人才會讓新進者得到高度的工作滿足和組織承諾。因此，未來組織應在訂定獎酬計劃或績效評估準則時，將重點擺在上述三構面上，如將準則訂為與上司同事間的關係、對組織目標的認同、能熟練地執行工作職務等，以正面增強新進員工在這三構面的表現。

(4)在現實社會中，新進者的蒐尋頻率現況中，傾向於尋找切身相關的資訊，如任務、角色、單位內資深同僚及上司，而其他的內容、來源卻是他們認為較重要的，但卻不能致使他們有高度的工作滿足與組織承諾，也就是說，新進人員容易輕忽平日蒐尋資訊之重要性，而高估其他非切身的資訊，這現象提醒新進者在蒐尋資訊時應秉持全面性的原則，除了透過資深同僚及上司、公司文件的方式蒐尋例行性任務、角色訊息外，亦應著重在不易直接得到的資訊，如群體、組織等，期許自身能熟練必要的工作技能、知識、與組織成員建立良好的工作關係後，能更加認同組織的各項目標與規範，唯有如此，才能更加容易的獲得滿足，在工作上得到成就，完全地融入組織並與組織共同的成長與發展。

### 三、學術上的建議

組織社會化程度量表未來應再研究改進，尤其應特別留意 Chao 等人 (1994) 原意是希望每個因素之題項都能代表及涵蓋整個因素所要表現的意義，因此在歷史及語言構面上包含了三個左右的層次，而在國往往人無法明確對各層次做清楚的分野，導因可能為文化之差異問題，且國人對於行業、職業、組織的定義不若國外的明瞭，也須做進一步的釐清及編修測定，以提升量表之信、效度。

本研究為橫斷面研究，僅能透過問卷設計出先後的順序，由新進人員回想一個月或半年來之資訊蒐尋行為，而 Feldman (1976) 與 Fisher (1986) 認為組織社會化是個人隨著組織改變的動態過程，因此後續研究可經由縱斷面的研究設計，進一步探討新進人員的資訊蒐尋行為及組織社會化程度。

本研究是以事後回溯法探討資訊蒐尋行為、組織社會化程度和工作滿足及組織承諾間的關係，在解釋因果關係上有其先天的限制，僅能依賴嚴謹的統計控制來彌補，未來以更周延的實驗方式設計驗證其間確切的因果關係，是必要且迫切的。另本研究僅以壽險業之業務人員為研究對象，此結論是否能類推到其他產業不易推知，因此不知行業或職業的不同，是否會使新進人員的資訊蒐尋行為和組織社會化程度有所差異，亦有賴後續深入探討比較。

組織社會化為一組織成員調整的動態過程；組織文化則為組織為克服外在的適應和內部整合問題所發展出來的一套行為規範 (Schein, 1986)，在兩者靜動之間的關係為何，值得深入的探討。

在實務應用研究上，那些管理方案適合以組織社會化的方式推行 (如 TQM) 而獲致較佳的成果，亦應值得後續研究的探討。

## 參考文獻

- 丁虹，「企業文化與組織承諾之關係研究」，政治大學企業管理研究所博士論文，1987 年。
- 台北市人壽保險商業同業公會，*人身保險業務員資格測驗登錄管理統計年報 1994*，1995 年。
- 台北市人壽保險商業同業公會，*人壽保險業務統計年報 1994*，1995 年。
- 黃俊英，「多變量分析」，台北：華泰書局，1969 年。
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D., "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 1994, pp.730-743.
- Cohen, J., & Cohen, P., "Applied multiple regression /correlation analysis for the behavioral sciences", Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum, 1983.
- Crampton, S. M.,& Wagner, J. A.,III., "Precept-precept inflation in microorganizational research: an investigation of prevalence and effect", *Journal of Applied Psychology*, 79, 1994, pp.67-76.
- Feldman, D. C., "A contingency theory of socialization", *Administrative Science Quarterly*, 21, 1976, pp.443-452.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M., "Coping with new jobs: a comparative study of new hires and job changes", *Academy of Management Journal*, 26(2), 1983, pp.258-272.
- Fisher, C. D., "Organizational socialization: an integrative review", In K.M. Rowland & G.R. Ferris(Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 4, 1986, pp.101-145, Greenwich, CT:JAI Press.
- Gardner, P. D.,& Lambert, S. E., "It's a hard, hard, hard, hard, hard, hard world", *Journal of Career Planning and Employment*, 53(2), 1993, pp.41-49.
- Hair, J. F., Anderson R. E., Tatham R. L., & Black W. C., *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan Publishing Company, 1992.
- Holton III, E. F., "College Graduates' Experiences and Attitudes During Organizational Entry", *Human Resource Development Quarterly*, 6(1), 1995, pp.59-78.
- Jöreskog ,K.& Sörbom, D., LISREL8:Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language, Chicago, IL :Scientific Software International , Inc., 1993.
- Kennedy, D.J. & Berger, F., "Newcomer socialization: Oriented to facts or feeling", *The Cornell HRA Quarterly*, December, 1994, pp.58-71.
- Lambert, Z. V.,& Durand, R. M., "Some precautions in using canonical analysis", *Journal of Marketing Research*, 12, 1975, pp.468-475.
- Lawler, E. E.,& Porter, L. W., "The effects of performance on job satisfaction", *Industrial Relations*, 7, 1968, pp.20-28.
- Louis, M. R., "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp.226-251.

- Miller, V. D., & Jablin, F. M., "Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process", *Academy of Management Review*, 16(1), 1991, pp.92-120.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L., "Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 1979, pp.509-517.
- Morrison, E. W., "Newcomer information seeking: exploring types, modes, sources, and outcomes", *Academy of Management Journal*, 36(3), 1993a, pp.557-589.
- Morrison, E. W., "Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization", *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 1993b, pp.173-183.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., *Employee-Organization Linkage*, New York: Academic Press, 1982.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J., "Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition", *Personnel Psychology*, 45(4), 1992, pp.849-874.
- Reichers, A. E., & Wanous, J. P., "Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees", *Human Resource Planning*, 17(1), 1994, pp.17-25.
- Robbins, S. P., *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Schular, R., *Managing Human Resources*, New York: Westing Publish, 1996.
- Wanous, J. P., Stumpf, S. A., & Bedrosian, H., "Job survival of new employees", *Personnel Psychology*, 32(4), 1979, pp.651-662.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Work Adjustment Project Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.

# **A Study of The Process of Newcomer's Organizational Socialization and Related Behavior Outcomes with Cognitive - Learning Perspectives**

**SHANG-PING LIN AND MEI-HUANG KUO**

*Graduate Institute of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology*

## **ABSTRACT**

The main purpose of this study is to examine the relationships among information-seeking behavior, the extent of organization socialization(OS), and related behavior outcomes(BO). There were 131 completed questionnaires. It's found that (1) there's a significant canonical relationship between information-seeking behavior and the extent of OS. The more newcomers seeking about organization and group information through newcomers and supporting personnel by written literature, the greater OS extent owned by newcomers on history, politics, performance proficiency dimensions; (2)there's a strong significant canonical relationship between the extent of OS and outcomes of BO. The greater newcomers' OS extent on people, organizational goals and values, performance proficiency dimensions, the greater satisfaction and organizational commitment owned by newcomers; (3)Adding measurement the OS extent of newcomers, it would increase the accounting variance of information-seeking behavior to BO. Further discussion and suggestions were followed.

**Keywords:** organizational socialization, information-seeking behavior, job satisfaction,organizational commitment, human resources management