

東海大學企業管理學系

碩士論文

新進員工的工作心情與組織社會化關係  
以及調適結果之探究

The Relationships of newcomers' moods at  
work, organizational socialization tactics,  
and adaptive outcomes.

指導教授：黃櫻美 博士

吳祉芸 博士

研究生：詹巧汝 撰

中華民國一〇七年一月

## 謝誌

這段時間偶爾振筆疾書，時而文思枯竭，坐在電腦前腦袋卻一片空白，看著成千上萬字的文獻，卻覺得身處文字沙漠。並且每個禮拜四要私訊多個受試者，也要時時盯著通訊軟體以掌握填答狀況，隨著這樣的匆忙時光過去，研究所的階段也到了結尾。

這段學習的路上，有不少惶恐、迷惘的時候，看著同屆的同學工作上軌道，不禁擔心起來。而這段期間，真的很感謝我的指導教授黃櫻美教授，當我像大腦當機寫不出什麼時，有您的悉心提點與建議，總能為我開啟一道窗，可以找到方向繼續寫，真的很感謝教授您在論文的完成上下了不少苦心，也會不時關心我個人狀況與提醒我注意健康；接下來，也很感謝吳祉芸教授，在我日常生活的晦暗中，點起明燈，總可以在我不如意的時候給我協助與關懷，對我的論文也相當關心，盡力牽線幫我尋找問卷的受試者，儘管教授您再怎麼忙碌，也會對偶然經過的我嶄露笑顏。在最後，要感謝每個教導過我的老師們，感謝您們不論我資質愚鈍，也願意耐心且專注的解說著。此外，也很感謝系上的思蕙助教對於我的協助與包容，解決我各種疑難雜症。

在東海企研所的兩年，我結交到不少的益友，感謝在我身邊一直提醒我重要事項，並且一起用餐的如如，因為妳的鼓勵與細心，真的協助我很多；感謝從大學就認識的阿婷，謝謝你也會不時關心我的進度跟狀況，希望妳也能一切都好好的；謝謝馨誼與冠蓉，也對關心我論文進度。感謝我的十年好友，Fish 伶跟阿冠，謝謝妳們在我論文最繁忙、問卷發放最崩潰的時候，及時給我精神上與實質上的協助，有妳們我不會覺得在論文奮戰上感到孤單。

最後感謝我的家人，包容我最差的狀況，提供我實質上的協助與精神的支持，尤其是我爸爸辛勤的勞力工作、媽媽裡外兼顧的賢慧，總是給我最好的，是最強力的後盾，能讓我可以沒有顧慮去完成我的學業。感謝我的妹妹，在我極度缺乏受試者時，幫我奔走牽線，才能完成此本著作。

文末，僅以此篇謝誌感言，來表達我心中無比的謝意與感念，我的感激不能言喻，真的很感謝在這段艱辛期間，幫助過我的所有人，謝謝您們，希望大家永保安康。

詹巧汝 謹誌於  
東海大學 企業管理研究所  
中華民國 107 年 1 月

## 摘要

為什麼新進員工總是沒辦法融入工作或組織之中呢？為何有些新進員工會適應不良，有些又能適應良好呢？社會化戰術的實施可能會對新進員工的心情造成影響，而所引發的心情又會對之後的適應良好與否有不同程度的影響。組織執行社會化戰術的目的除了能改善新進員工學習狀況，以及與公司的在職員工相處情況外，亦會對新進員工的工作心情造成影響。同時，新進員工的心情變化不定，往往會牽一髮而動全身，影響到之後的決定與行為。這是因為新進員工心情的好壞，會影響到自己看事情的角度，因此，新進員工的適應結果通常也會為心情影響。因此，若想有效地改善新進員工的適應結果，組織不僅要執行社會化戰術，亦應該要關注新進員工的工作心情。因此，本研究之研究主軸為新進員工心情，探討組織社會化戰術對新進員工心情之影響，以及新進員工心情與之後調適結果關係之中介歷程。

本研究整合組織社會化與工作心情之相關理論，著眼於新進員工於社會化歷程中之正向與負向心情，一方面檢視社會化戰術各構面所產生的獨特影響力，另一方面則解釋心情是如何透過人際導向與個人為主之認知歷程，即知覺社會支持與自我效能，進而影響到調適結果。與過去研究不同的是，本研究補足組織社會化領域中缺乏新進員工心情研究之不足，亦將心情—認知—行為關係之樣本類推性延伸至新進員工，不再限於現職員工。本研究目的有二，一為檢視社會化戰術對新進員工工作心情之影響，二為探討新進員工心情與調適結果之關係，以自我效能與社會支持為中介歷程。

本研究連續搜集新進員工六週之資料，第一週搜集社會化戰術與個人基本資料，之後連續五週搜集新進員工每週正向與負向心情、自我效能、社會支持與調適結果(工作滿意度與離職意圖)等資料。本研究以工作未滿一年的新進員工為研究對象，連續六週搜集資料。第一週為個人基本資料與社會化戰術，並以確認研究對象是否願意接受之後五週的調查。第二週至第六週則連續調查新進員工在當週的工作心情、知覺社會支持、自我效能與適應結果。本研究共搜集到 126 份新進員工之個人基本資料與所接收到的社會化戰術情形，在每週工作心情方面，共搜集到 336 筆工作心情等資料。

研究結果發現，社會化戰術中的資訊內容與社會人際戰術對新進員工的每週正向心情有正面的影響，對新進員工的每週負向心情則有負面的影響；而情境脈絡戰術並不會對新進員工的每週工作心情有任何影響。在每週工作心情與適應結果關係方面，每週負向心情與離職意圖呈顯著正相關，與工作滿意度呈顯著負相關；每週正向心情與工作滿意度呈顯著正相關，卻與離職意圖無關。在中介效果方面，社會支持中介每週負向心情與工作滿意度、離職意圖之關係，以及每週正向心情與工作滿意度之關係。然而，本研究並未發現自我效能會中介每週工作心情與調適結果之關係，相反地，每週正向心情雖然提高自我效能，但自我效能卻會提高離職意圖，與降低工作滿意度，與預期之方向相反。

**關鍵字：**工作心情、社會化戰術、新進員工調適、知覺社會支持、自我效能。

## **Abstract**

Based on theories of organizational socialization and mood-at-work, this study focuses on newcomers' moods and investigates the relationships of socialization tactics, newcomer adjustment, and newcomers' moods. While much evidence regarding how socialization tactics reduce uncertainty of newcomers by sense-making and learning, the role of moods in newcomer socialization has yet to be explore (Kammeyer-Mueller et al., 2013). This study examines how socialization tactics impact within-person weekly positive/negative moods. Moreover, this study extends Tsai et al. (2007) by replicating moods-perceived social support and self-efficacy-adjustment outcomes in newcomers sample and intraindividual level.

With a sample of 126 newcomers and 366 observations cross six weeks, results showed that content and social tactics were positively related to newcomers' weekly positive moods, and negatively related to negative moods. In addition, newcomers' weekly negative moods were positively related to turnover intention, and negatively related to job satisfaction; weekly positive moods were positively related to job satisfaction. Moreover, perceived social support mediated the relationship of negative moods and job satisfaction, turnover intention.

Key word: Newcomers' Moods, Socialization Tactics, Newcomer Adjustment, Perceived Social Support, and Self-efficacy.

# 目錄

中文摘要 .....	I
ABSTRACT .....	II
目錄 .....	III
表目錄 .....	V
圖目錄 .....	VI
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>3</b>
第一節 研究背景 .....	3
第二節 研究動機 .....	7
第三節 研究目的 .....	9
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>10</b>
第一節 社會化與組織社會化戰術 .....	10
第二節 工作心情 .....	16
第三節 調適結果 .....	19
第四節 社會支持與自我效能中介之效果 .....	22
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>27</b>
第一節 研究架構與假設 .....	27

第二節	研究對象 .....	28
第三節	研究流程 .....	29
第四節	研究變項衡量方法 .....	30
第五節	統計分析方法 .....	31
<b>第四章</b>	<b>研究結果與討論 .....</b>	<b>34</b>
第一節	相關分析 .....	34
第二節	迴歸分析 .....	35
第三節	假設驗證結果 .....	44
<b>第五章</b>	<b>結論與未來建議 .....</b>	<b>46</b>
第一節	研究討論 .....	46
第二節	實務建議 .....	52
第三節	研究限制 .....	52
第四節	未來研究方向 .....	52
<b>參考文獻</b> .....	<b>54</b>	
<b>附錄一</b> .....	<b>63</b>	
<b>附錄二</b> .....	<b>67</b>	

## 表目錄

表 1	個人層次變數之平均數、變異數與相關係數表.....	30
表 2	每週層次變數之平均數、變異數與相關係數表.....	31
表 3	依變數為每週正向心情與每週負向心情之迴歸分析結果.....	34
表 4	依變數為工作滿意度和離職意圖之迴歸分析結果.....	36
表 5	依變數為自我效能與社會支持之迴歸分析結果.....	38
表 6	假設成立一覽表.....	39

## 圖目錄

圖 1 研究架構圖.....30

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

有沒有經歷過這種情況，人生會遇到許多形形色色的人，當遇到不如意的事情或是討厭的組員、同事，自己心情因此變壞，而壞的心情容易讓人產生悲觀的想法，使得自己提不起精神專注在工作、報告上，結果導致原本短短幾天內就完成的工作，因而嚴重延後預計完成的日期，使自己的做事效率變得很差；相反的，如果遇到好的事情，就容易對未來抱持著希望與期待，相信自己的努力會有回報。工作場域的同事、團體報告的組員都很配合也很友善，使得自己心情保持良好，那麼對於做事就會趕到更加的有動力去完成，無論什麼樣的困難都能迎刃而解，原本任務可能預計要完成的時間，可縮至原本預計時間的一半甚至更短。人在工作之中正是如此，心情的好與壞牽動著工作表現，好的心情能夠協助、促進任務的完成，但不好的心情可能使工作效率變差。因此，心情應該要給予適度的重視，無論是在何種場域之中，無論你是什麼身份。而這樣的推論，也應連結至新進員工(newcomers)身上。

依據情感事件理論(affective event theory)(Weiss & Cropanzano, 1996)，個人在組織環境中所遭遇到的事件會引發情緒反應。組織所提供給新進員工的各種社會化策略，對應到新進員工所面對到情境與事件，而新進員工會就不同的情境線索予以評估(appraisal)做出不同的反應，而衍生出正向或負向的心情感受(Kammeyer-Mueller et al., 2013)，也就是情緒感受，組織給予的社會化策略就是事件與情境(新進員工遇到的)，從而引發新進員工的情緒反應。

當新進員工初入組織之時，心中的情緒必定是有波動的、不穩定的、焦慮的。Charles 與 Berger (1975) 提出不確定性降低理論(Uncertainty Reduction Theory)，又名為初始互動理論(Initial Interaction Theory)，解釋陌生人在第一次互動之時，如何利用傳播的方式降低人與人之間不熟悉產生的不確定性。即便是適應環境能力強的人，或是容易與他人打成一片的人，在初踏入新的環境之時，也會先進入一個試探彼此的過程，而這個過程即為社會化歷程。站在組織的觀點來看，新進員工所經歷到的社會化歷程應該是由組織建構出讓其能

融入新組織之善意環境，這就是組織社會化。組織社會化(organizational socialization)是指組織讓新進員工得以學習與了解有關於新的工作、被賦予的工作角色以及工作場域的公司文化(Van Maanen & Schein, 1979)。對於新進員工而言，要能融入組織之中，必須要自己主動學習組織相關知識、想辦法融入組織之中，例如：資訊蒐集(Information seeking)(Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007)。對於組織而言，社會化是能讓新進員工這個未經琢磨的璞石，可以漸漸琢磨成為適合組織且對組織有所助益的美玉。而琢磨美玉的器具，就是組織所推出的一系列的社會化策略(socialization tactics)。有效的社會化策略(organizational tactics)不僅能協助新進員工更融入組織，提升其留任意願，更能降低組織因新進員工生產力不佳所蒙受的財務損失(Shaw, Gupta, & Delery, 2005)，以及減少因新進員工離職而額外增加的人力搜尋成本(Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003)。同時，社會化策略亦能消弭新進員工因面對新環境所產生的不安與焦慮感受，降低因不確定性而引致的退縮(withdrawal)與離職行為，促進其調適(adjustment)狀態(Fang, Duffy, & Shaw, 2011)。

新進員工社會化歷程主要分成三個層面，首先是新進員工資訊尋找，以及組織的社會化策略；再來是新進員工的適應狀況；最後才是新進員工社會化的結果(Feldman, 1981)。這些都是新進員工社會化的一個歷程，其實這個歷程所經歷的時間很快，因為感受是短暫的，新進員工要走要留，都會先思考自己適應的過程，即當中所知覺到認知與感受，例如：角色清晰度、自我效能或是社會接受度。每當一位新進人員，進入組織會有這個情形發生，亦覺得蠻有趣的。古有云：人有七情六欲，而這些是人與生俱來的各種心理狀態，分別是喜、怒、哀、懼、愛、惡、欲，而這些情緒感受，持續的時間雖不會很久，但卻容易被外在刺激引發，且對個人造成影響。因此，本研究期待能探究組織做的這些事情是否能夠幫助到新進員工的心情轉換？並且進行長達五週、固定裡拜四下班時間，發放工作心情之問卷調查，實質去探討新進員工的心情。若能更深入了解新進員工的心情感受，應也更能夠知曉新進員工的適應結果如何。

## 第二節 研究動機

新進員工加入新組織之後，會因為所面對的新環境與新對象而產生不確定感，進而透過各種方式降低不確定性，經歷社會化過程(Berger, 1979)。依據不確定性減少理論(uncertainty reduction theory)(Berger, 1979)，組織可藉由社會化策略的執行，個人亦可主動搜尋資訊以自我調適，提升新進員工的社會化效能(Bauer et al., 2007)。社會化的實證研究主要可區分為組織層面與個人層面，前者主張組織可採用一系列的方法與措施，即社會化策略，來建構新進員工的社會化經驗(例如：Allen, 2006; Bauer et al., 2007; Jones, 1986; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007)，後者則主張新進員工個人屬性與主動性(proactivity)為影響個人調適的重要前置因素(例如：Ashforth, Sluss, & Saks, 2007; Bauer et al., 2007; Wanberg & Kammeyer-Muller, 2000)。這些實證研究皆聚焦於學習，強調新進員工可被動地由組織提供或是主動地自行搜尋相關資訊，以提升對組織的認識與了解，累積愈多的社會化內容，有助於個人的調適(Ashforth et al., 2007; Klein, Fan, & Preacher, 2006)。然而，新進員工的焦慮呢？處於不確定的新環境中所引發的情緒反應呢？相較於以資訊降低不確定性的學習觀點，少有研究探究新進員工在社會化歷程中所經驗的心情，事實是個人不只會因為認知資訊而行動，亦會因為內心所經歷到的感受而引發行為(George, 1991; George & Brief, 1996)。因此，本研究將以新進員工心情為主軸，連結社會化策略與新進員工調適，探討社會化策略對新進員工心情的影響，以及檢視新進員工心情是如何影響到調適結果。

依據情感事件理論(affective event theory)(Weiss & Cropanzano, 1996)，個人在組織環境中所遭遇到的事件會引發情緒反應。對比新進員工的社會化，組織所提供的各種社會化策略，之於新進員工如同是其所面對到的情境與事件，而新進員工會就不同的情境線索予以評估(appraisal)做出不同的反應，而衍生出正向或負向的心情感受(Kammeyer-Mueller et al., 2013)。因此，本研究第一個研究目的在探討組織社會化策略與新進員工心情之關係，以釐清社會化策略對新進員工正向與負向心情之影響。再者，從情感注入模式(affect infusion model)觀點來看(Forgas, 1995)，個人所感受到的心情會影響之後的認知歷程，即個人會就當下的心情來解讀周遭的環境，引發不同的認知歷程，進而決定要表現出何種行為。Tsai,

Chen, & Liu (2007)研究發現，員工的正向心情會同時透過人際導向與個人導向的知覺，即知覺組織支持與自我效能，提升個人工作績效。而在組織社會化歷程中，新進員工所經歷到的心情亦會透過不同的知覺與認知而產生不同的調適結果。因此，本研究將延伸 Tsai 等(2007)，探討新進員工心情與調適結果之中介歷程，檢視社會支持與自我效能之中介效果，此為本研究第二個研究目的。

本研究聚焦於新進員工心情，整合組織社會化、新進員工調適與工作心情，探討新進員工所經歷到的社會化策略是否會影響其之後的每週心情(weekly moods)，並試圖深究新進員工的每週心情是否會透過社會支持與自我效能之中介歷程，進而影響到調適結果。相較於過去研究，本研究延伸之處有三：第一，本研究以情感事件理論為基礎，將社會化策略做為前因，檢視不同類型的社會化策略對新進員工心情的影響，增強社會化與工作心情之連結。Manz 等(2005)主張組織社會化應對新進員工心情有影響，因為社會化過程中會引發新進員工的負向心情，然而，卻少有實證研究驗證之。多數社會化之實證研究仍偏重於資訊搜尋與學習歷程來減少新進員工之不確定感(例如：Bauer et al., 2007; Jones, 1986; Saks et al., 2007)，卻很少正視組織社會化過程中，新進員工的心情亦會受到影響。第二，本研究探討新進員工心情與調適結果之關係，並以社會支持與自我效能為中介變數，解釋心情、認知與調適之關聯性。本研究延伸 Fisher(2002)之研究，將新進員工心情連結至調適結果，並以 Tsai 等(2007)所提之雙軌中介歷程解釋新進員工心情是如何透過人際知覺與個人動機之認知歷程，影響到調適結果。本研究將心情連結至新進員工調適，說明在調適過程中，新進員工的心情亦是重要前因。第三，Fisher (2002)與 Tsai 等(2007)之研究皆著重於工作心情與工作結果關係之探究，以現職員工為研究對象，比較個人間(between-person)的差異；而本研究則以新進員工為對象，並以每週心情為衡量層次，而非單一次的心情狀況，比較個人內(within-person)的差異與變化。同時，本研究為跨層次的長期間研究，社會化策略屬於個人間層次，而新進員工心情、社會支持、自我效能與調適結果皆為個人內層次，與過去的個人層次研究並不相同。

### 第三節 研究目的

本研究以新進員工心情為主軸，連結社會化策略與新進員工調適，探討社會化策略對新進員工心情的影響，以及檢視新進員工心情是如何影響到調適結果。

因此，本研究目的有二：

- 一、 探討組織社會化策略與新進員工心情之關係；
- 二、 探討新進員工心情與調適結果關係之中介歷程。



## 第二章 文獻探討

本章為文獻探討，將社會化戰術、工作心情與調適結果之相關文獻進行整理以及進行關係之理論推導，共可分為四節，第一節為社會化戰術，先行介紹社會化戰術之內涵；第二節為工作心情，以情感事件理論為基礎說明社會化戰術與新進員工心情之關係；第三節為調適結果，說明新進員工心情與調適結果間的關係；第四節為中介歷程，解釋自我效能與社會支持如何中介新進員工心情與調適結果之關係。

### 第一節 社會化戰術

#### 壹、社會化的定義

##### 一、社會化(Socialization)

為被廣泛應用於各領域的名詞，概略指的是人去學習、適應各種社會的規範、意識形態等，進而去學習扮演好社會中角色的過程。

本研究所要探討即是組織社會化(organizational socialization)，指的是員工學習有關於適應新的工作、在組織中所扮演的角色以及工作場域的公司文化等(Van Maanen& Schein,1979)，特別是指為了可以融入組織而該去學習的重要內容。組織社會化是雙向的，不是單邊進行，分為組織對新進員工所施行的社會化策略，以及新進員工對於組織的主動行為。這段過程是組織與新進員工的交互作用，可以從雙方各自的出發點來區分：組織方面的為社會化策略的規劃與執行，而新進員工方面的則為個人主動行為的採用。就新進員工個人而言，一開始進入組織，會有資訊搜尋的行動，而這個行動有些為了瞭解工作內容、有些是為了新進員工的心理感受，或是組織內同事的熟稔程度，對於工作產生自己能夠勝任的信心、對組織這個團體，產生歸屬感，然後才能使不確定性降低，學習應學的技能，最後加深對於組織的連結、依賴，最後才會對組織有依附感(郭玉芳、翁振益,2006)，這邊稱為組織依附(organizational attachment)。組織依附的意思為，個體對於所屬於的社會群體或組織在心理與行為上的投入(involvement)程度，可反映在留職的意願(intent to stay)、缺席(absences)和心理承諾(psychological commitment)三個面向上。組織依附也和組織承諾以

及離職意向有相關，而本研究所探討的組織社會化適應的結果，也有提及離職一項，所以之間可能有所相關。

新進員工進入一個組織，多少都會讓自己的心情受到影響，因為對於新環境的不確定性而引發不熟悉感受，或是可能發現組織的現實情況與想像中的有差距、或者與同事之間的互動不足而無法對同事產生信任感，這些都會降低社會接受度/適應(social acceptance)。如果新進員工在工作上有壓力，將會對心理健康產生負面的影響，也更容易導致心理的壓力與負擔，因而在情緒上會比較敏感且焦慮，更容易產生負面的情緒，像是暴躁易怒、容易感到疲勞，或者是對於工作產生不滿意(Beehr& Newman, 1978)。而當新進員工對於工作不滿意的話，就會發生想離職的念頭。對組織來說，要為了讓新進員工可以更快地融入組織之中，讓所負責的工作更輕易上手，或者為了讓新進員工不要產生離職的想法，也為了不耗費層層關卡甄選出來的人選太快辭職，造成甄選成本之提高，組織更應該讓新招募進來的員工可以更快上軌道，為組織所用，且不要與現有組織的人員有所摩擦或隔閡。因此，組織多少都會採取一些方法，使得新進員工在適應組織各方面可以更加順利且快速。由於組織社會化的發生是很迅速的，在組織對於促進新進員工社會化這部分，有些公司會採取師徒制，讓新進員工有在公司待過一段時間的前輩可以請教，或是從旁學習，有利於資訊的傳承，藉以滿足新進員工在資訊尋找方面的需求，而可以更容易取得所需的知識，也能更釐清工作內容，達到角色清晰度、自我效能感提高的目的，讓組織跟新進員工雙方都可以得利。

## 二、組織社會化策略(socialization tactics)

組織社會化策略，指的是新進員工從組織外部人員(outsiders)轉換為內部人員(insiders)的過程(Bauer et al., 2007)，主要原因是為了讓新進員工，可以盡快學習工作所需的事務相關，為調適自己來適合、適應新進的組織，所被賦予的角色的過程(Van Maanen& Schein,1979)。組織社會化策略是組織對於新進員工主動的行為，而組織社會化策略的施

行對象為新進員工，則是屬於被動的角色。過去研究認為，組織社會化策略，是一個人從當前的角色，轉變到期望的角色之間的過程(Van Maanen,1978)。

然而，不同的組織社會化策略，也會讓新進員工，會有不同的調適方式(Jones,1986)。組織會自主規劃並執行各種類的社會化策略，協助新進員工更能融入組織。Van Maanen 與 Schein (1979)指稱，社會化策略的執行，能夠以六個面向來解釋，而六個面向之中都有兩個極端的呈現方式，分述如下：

(一) 集體與個別戰術(collective vs. individual tactics)：

顧名思義，組織的集體的社會化策略(collective tactics)，就是指組織把新進人員集中起來，給予他們相同的社會化的實行，讓同一時間點進入組織的新進員工有著共同的學習經驗，例如：某些公司採取的統一教育訓練的講座、課程等。而個別的社會化策略所指的是把新進人員分開，個別實行社會化，個別新進員工分別會經歷到不同的經驗，使得每一個新進員工，能夠依照個人不同的情形，而有各式的因應方法(樊樂正,2014)。例如房仲、保險業最常見的師徒制(apprenticeship)，此方法是為新進員工樹立一個模範，讓新進員工跟在有經驗的現在員工身旁，邊看邊學。個人認為此方法對於新進者的影響是較為深刻的，因為是獨立來進行，對於傳授者來說，更能將自身想要傳授於新進人員的組織文化、信念，傳達給新進員工(余梅香,2012；樊樂正,2014)。

(二) 正式與非正式戰術(formal vs. informal tactics)：

正式戰術所指的是，把新進員工和在職的員工區隔開來，如此一來，可以讓新進員工能在不被現職員工存在的情況下而受到影響。組織可藉由一些安排好的課程和教育訓練，讓新進員工漸漸地學習工作角色的內容以及責任，並對組織有更為深入的認識與了解。相對地，非正式的戰術則是不會做區隔，把新進員工直接分配到真實的工作場域中，和在職的員工直接接觸，直接讓新進員工進入職場，藉由邊做邊學的方式，加快融入組織的速度(樊樂正,2014)。

(三) 連續與隨機戰術(sequential vs. random tactics)：

連續戰術所指的是，組織安排好一系列的步驟，按部就班，一步一腳印，來為新進員工進行社會化策略。透過連續戰術的實行，組織會提供完整的工作角色的資訊，來讓新進員工參考，並且讓他們知曉未來可能會經歷到社會化戰略的各個階段，因而更清楚未來可能會面臨到的職涯規劃與選擇。而隨機戰術指的是沒經過一系列的系統性安排，沒有固定的流程，完全讓新進員工在真實場域中自行摸索學習，只能藉由猜測來預計未來可能的社會化歷程，這是完全自行無拘束的方法(余梅香, 2012)。

#### (四) 固定與變動戰術(fixed vs. variable tactics):

固定戰術所指的是將社會化的訓練過程，幫新進員工排好時間表，讓新進員工了解各階段訓練所需的時間、學習的知識內容；而變動戰術指的是沒有排好時間表，也無從得知確切的學習內容，只能靠新進員工自行摸索(余梅香, 2012)。

#### (五) 伴隨與分離戰術(serial vs. disjunctive tactics)：

所謂伴隨戰術，所指的是組織會安排有豐富經驗的在職員工，讓新建員工跟在身邊，或是花時間指導新進員工進行社會化，在一旁學習，為新進員工作為一個學習的角色楷模(role model)，也就是師徒制。如此一來，新進員工才能有方向跟模範來學習並投注努力。而分離戰術指的是，組織並沒有安排有經驗的在職員工來教導、帶領新進員工，分離戰術下，新進員工只能靠著在實際的工作場域中，自行觀察、摸索、學習(余梅香, 2012)。

#### (六) 賦予與剝奪戰術(investiture vs. divestiture tactics)：

賦予的戰術是指組織會肯定、認同新進員工所擁有的特質、價值觀與經驗等等，給予正面的態度對待新建員工原有的想法；剝奪的戰術所指的是，組織不會認同新進員工原有的價值觀、特質或是經驗，會希望重新教育，除去原有的那些特質、經驗價值觀，並且重新架構組織所需要的經驗、價值觀與相關知識。

Jones(1986)延伸先前的研究，將六個面向之中的集體、連續、正式、固定、伴隨以及賦予戰術予以合併，因為這幾個戰術，通常由組織負責統籌、規劃並安排，所以把這些戰術統稱為「機構式社會化」(institutionalized socialization tactics)。其他相反戰術，即個人、非正式、隨機、變動、分離與剝奪戰術則合併在一起。這六個戰術並非由組織去協助規劃，

而是仰賴新進員工自己去摸索、體會、學習，雖然不會有過度受阻之限制，不過這類戰術是鼓勵個人自己去摸索，如何正確去演繹組織中的環境，同樣的也比較鼓勵新進員工找出屬於自己的方式，這樣的戰略則稱之為「個人式社會化戰術」。組織會採用社會化戰術讓新進員工能加速學習，降低不確定性與模糊不清感，帶來正面的調適結果(Van Maanen& Schein, 1979)。

機構型社會戰術的使用，能使新進員工吸收結構式模組的知識與全面的社會支持，令其感覺到自己是組織中的一員，且能清楚地知道自己所接受的一系列訓練是固定的、連續的與有時程安排的。相對地，個人型社會戰術的使用，讓新進員工經驗到個別的、非正式的與零散的社會化過程；新進員工必須要在沒有資深員工的協助之下，自行定義所處的工作環境，找尋出最適合自己的工作方式(Fang et al., 2011)。

余梅香(2012)依據各個戰術間的屬性異同，將六個社會化戰術構面依內容相近程度兩兩合併為情境脈絡—資訊內容—社會人際的類別戰術。社會化戰術之分類請見下表：

表 1 組織社會化戰術分類表

	機構型社會化戰術 (institutionalized socialization tactics)	個人型社會化戰術 (individualized socialization tactics)
情境脈絡 (context)	集體	個別
	正式	非正式
資訊內容 (content)	連續	隨機
	固定	變動
社會人際 (social)	伴隨	分裂
	賦予	剝奪

資料來源：余梅香(2012)。

而社會化戰術亦可依屬性之不同，予以區分為情境脈絡、資訊內容與社會人際三類(Jones, 1986)，本研究以機構型社會化戰術(institutionalized socialization tactics)為主，尚未考慮到個人行社會化戰術。以下將詳述三項構面的涵義。

1. 情境脈絡戰術：包括集體與正式戰術。強調組織安排新進員工接受社會化活動的形式(社會化活動是集體舉行的、社會化活動是正式的)，能夠對職務有標準化的訓練。集體戰術是把新進人員集合，給予他們接受相同社會化活動的形式，確保每個人對於職務有標準化的認知，而集體戰術的優點為省成本、具有效率、較方便執行，且新進員工也可以討論交流。正式戰術則是把新進員工和在職的員工區隔開來，為讓新進員工能不受現職員工影響。並藉由一些安排好的課程和教育訓練，讓新進員工漸漸地學習工作角色的內容以及責任，並對組織有更為深入的認識與了解。
2. 資訊內容戰術：包括連續與固定戰術，強調社會化歷程的資訊內容清楚地對應至組織活動的架構與期待之中(社會化過程的順序是接續不中斷的、社會化活動的安排時程是固定的)。連續戰術指的是組織安排好一系列的步驟，按表操課，來為新進員工進行社會化策略。透過連續戰術的實行，組織會提供完整的工作角色的資訊，來讓新進員工參考，並且讓他們知曉未來可能會經歷到社會化戰略的各個階段，因而更清楚未來可能會面臨到的職涯規劃與選擇。而固定戰術就是將社會化的訓練過程，排好時間表，讓新進員工了解各階段訓練所需的時間、學習的知識內容。
3. 社會人際戰術：包括伴隨與賦予戰術，強調組織在新進員工的社會化過程中給予資深員工的陪伴與互動(組織指派資深員工做為新進員工的楷模、資深員工在互動過程中給予新進員工正面的回饋與支持)(Allen & Shanock, 2013)。伴隨戰術則是組織會安排有豐富經驗的在職員工，讓新建員工跟在身邊，或是花時間指導新進員工進行社會化，為新進員工作為一個學習的角色楷模(role model)。賦予戰術是指組織會肯定、認同新進員工所擁有的特質、價值觀與經驗等等，給予正面的態度對待新建員工原有的想法。

Bauer 等(2007)之統合分析研究發現，相較於情境脈絡與資訊內容戰術，社會人際戰術對新進員工的調適結果有更高的正向影響。此外，研究亦發現以構面型式檢視社會戰術與新進員工調適結果之關係，會優於合併型式(composite)，即社會化戰術應採用構面型式。Saks 等(2007)之統合分析亦有相同的結果，支持社會化戰術應以情境脈絡、資訊內容與社會人際等構面予以區分，而非將機構型與個人型之合併戰術來呈現。同時，以構面型式的社會化戰術分析，更能釐清變數間的關係，了解社會化戰術是如何對新進員工造成影響。因此，本研究將採用情境脈絡、資訊內容與社會人際之構面，檢視社會化戰術對新進員工心情之影響。

## 第二節 工作心情

### 壹、工作心情

工作心情(mood at work)是指員工在工作時所經驗到的情緒感受。愈來愈多的研究開始重視人的價值，畢竟人不是機器，不是定期維修就可以永遠保持健康。除了身體勞動的付出外，心理的健康更是重要，在情緒議題當道的今日，工作心情的重要性愈顯重要。過去研究發現，工作心情會顯著地影響到工作績效、工作態度以及工作行為(Weiss & Cropanzano, 1996)。

### 貳、情感事件理論

依據情感事件理論，個人會因工作環境中所引發的事件而產生不同的情感反應(affective reaction)，進而影響到之後的態度與行為(Weiss & Cropanzano, 1996)。而這裡所指的情感反應是屬於情感狀態(affective state)，而非情感特質(affective trait 或 affectivity)。與情感特質的穩定與不易變化的屬性不同，情感狀態是較為普遍、廣泛且經常發生的，是一種短暫的情感表現(George & Zhou, 2007; 邱淑芬, 莊佩如, 連小雅, 2015)。情感狀態可依發生原因、強度與持續時間的不同，而予以區分為情緒(emotion)與心情(mood)。情緒是因為特定且明確的人事物所引發的情感反應，發生時的強度較為強烈，但持續的時間不會太久，可能僅有短短的幾秒或幾分鐘；相對地，心情的發生較缺乏明確的原因，可能是先前

的情緒所延續下來的，亦可能是因為當時所處的情境或面對的事件，因此，發生時的強度較不強烈，但持續的時間較久，可能有數天到一星期(Frijda, 1993; Morris, 1989)。再者，情緒偏重於單一特性(single emotion)，即情緒的發生經常是單一且強烈的，相較之下，心情是為一般性的情緒總和，是因現場環境而感受到的情感經驗(phenomenal experience)，無須特定原因亦能有所感覺(Weiss & Cropanzano, 1996)。

因此，本研究所要探討的是情感反應是一般性的心情，而非單一情緒。為能更深入檢視新進員工在社會化過程中的心情狀態，本研究將同時探討新進員工的正向與負向心情，以釐清社會化戰術對新進員工心情的影響。此外，新進員工心情的發生不應只是單一時點的衡量，應是動態變化，因此，本研究將以週為單位，每週衡量新進員工的正／負向心情，從個人內(within-person)層次檢視新進員工的正向與負向心情是否會受到社會化戰術的影響。以下，本研究將探討社會化戰術各構面對於新進員工正向與負向心情之影響。

### 參、社會化戰術與工作心情關係之假設推導

就情感事件理論所言，工作環境與其所產生的事件是影響個人心情的重要前置因素，個人會因所處的工作環境而引發正向或負向心情(Fisher, 2002; Weiss & Cropanzano, 1996)。Fisher (2002)研究發現，工作特性能提升正向心情，而角色衝突則會提高負向心情。在本研究中，社會化過程可指稱為新進員工進入組織之後所處的工作環境，而組織使用不同的社會化戰術會在新進員工心中營造出不同的情境，進而引發不同程度的正向與負向心情。由於社會化歷程是持續發生的，且對新進員工具有相當的重要性，因此，在面對組織所實施的社會化戰術時，新進員工會就此環境線索來評估組織的做法對自己是好或壞，而在心中產生正向與負向心情。同時，組織在社會化戰術的執行程度亦會釋放出訊號，當新進員工認知到這些訊號時，自會解釋組織對新進員工的重視程度，亦會在心中引發不同程度的正向與負向心情(Allen & Shanock, 2013; Rothbard & Wilk, 2011)。

當組織實行情境脈絡的社會化戰術，所有新進員工集體接受與參與正式的社會化活動，全都一視同仁，顯示組織對於每位新進員工都是同等的重視，沒有差別待遇。對於新

進員工而言，情境脈絡的社會化戰術使之感受到組織投入相當多的資源在自己身上，對未來工作與職涯發展是有幫助的，有益於個人目標之達成(Smith & Pope, 1992)，因而評估情境脈絡戰術是屬於正面刺激與訊號，故引發正向心情。然而，與他人被受限於同一場域，並接受相同的社會化活動，卻也容易讓新進員工降低自我控制感，這種失去控制的感受則會被解讀為負面刺激，可能因而引發負向心情。因此，本研究假設：

**假設 1-1：情境脈絡社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。**

**假設 1-2：情境脈絡社會化戰術對新進員工之負向心情有正向影響。**

組織實行資訊內容的社會化戰術，能使新進員工接收到明確的社會化資訊，包括學習活動與體驗的先後順序，以及社會化各階段的時程安排。而這些資訊的獲得可讓新進員工清楚地知曉自己正處於社會化過程之中，減少因不確定性所造成的疑慮不安及焦慮感(Cable & Parson, 2001)，能有效地降低負向心情發生的可能性。再者，資訊內容戰術之執行能釋放出“組織以系統化方式進行新進員工訓練”的正面訊號，可使新進員工感受到組織對個人的重視，而將之解讀為正面事件的刺激，因而能引發正向心情。因此，本研究假設：

**假設 2-1：資訊內容社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。**

**假設 2-2：資訊內容社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。**

而以社會人際為主的社會化戰術則著重於提供資深員工以做為新進員工的楷模，且能在社會化過程中給予新進員工正面的社會支持(Allen & Shanock, 2013)。對於新進員工而言，社會人際戰術的執行能使其感受到組織對於自己的重視，有資深員工的照顧與支持，能在新進員工的心中建立起安全感(Allen, McManus, & Russell, 1989)，有效地減少因不確定性而引起的負向情緒感受，更能提升正向心情。相反地，若組織未指派資深員工做為楷模，或是資深員工在社會化過程中給予新進員工負面的否定，而非正面的肯定，會使新進員工認為這是組織不接納自己的負面表徵，更容易引發負向心情。Kammeyer-Muller 等(2013)研究發現，新進員工加入組織第一週時得到的主管與同儕支持與之後的每週快樂程度(hedonic tone)呈顯著正相關，即一進入組織時得到來自於主管與同儕的社會支持能有助

於之後正向心情的維持；而來自同儕的損害(undermining)則與之後的每週快樂程度呈顯著負相關。因此，本研究假設：

**假設 3-1：社會人際社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。**

**假設 3-2：社會人際社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。**

### 第三節 調適結果

#### 壹、新進員工調適結果

組織社會化最終的目的是期待新進員工能在社會化過程中融入新組織之中，產生正面的工作相關結果，即為新進員工調適結果(newcomer adjustment outcomes)。而為能確定心情於組織社會化中之於新進員工的重要性，本研究檢視新進員工心情與調適結果之關係，以說明為何在組織社會化過程中，亦須同等重視新進員工的心情。本研究探討之調適結果包括工作滿意度與離職意圖(Bauer et al., 2007; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Saks et al., 2007)。其中，工作滿意度屬於態度面的調適結果，而離職意圖則為行為面的調適結果。

##### 一、工作滿意度

工作滿意度所指的是，個人於組織執行工作的過程之中，在心理以及生理上，對於工作本身或是與工作相關方面的部分，所感到的一種滿足的狀態與正向的心理感受。最早可以追溯到 1935 年，由 Hoppock 所提出的概念。許多研究都把工作滿意度與離職傾向做連結，更有人提出，當員工的工作滿意度越高，其離職傾向會越低(黃國隆, 1982)。另外有學者認為，當員工對於工作上，產生不滿意的時候，會有以下的反應，例如：提出意見表達要該改善之處、生產力降低、曠職、態度藐視、尋求其他職缺，甚至是離職都可能發生(Rusbult & Lowery, 1985)。由此可知，工作不滿意所衍生的問題不但多，但生產力降低或離職，這些不僅會使得組織的績效降低，也會使得組織必須花費成本來尋找新的人才，更別說還需要額外訓練新進員工的成本，這些都會對組織造成不小的傷害(邱惠珍, 2012)。因此，對於組織來說，員工的工作滿意度，扮演著舉足輕重的地位，雖然

不能讓員工不滿意到離職，但也不能過度討好員工，這之中的權衡，要拿捏得恰到好處，是一大難題。對於員工來說，不只要適當的薪資，良好的工作環境、有前景的升遷管道、上司的督導，或同事之間的良好互動等等，都是會影響到員工的滿意度的(Locke, 1976)。

## 二、離職意圖

離職意圖指的是員工想要離開組織，捨棄目前的職位，向外尋找其他的工作機會的傾向程度，而離職意圖被視為是預測離職行為的重要預測變數(Miller, 1979)。而在過去的研究指出，學者將離職行為歸納為自願性離職(voluntary turnover)與非自願離職(involuntary turnover)。而本研究所探討的主要是自願性離職，因為非自願性離職是員工被雇主開除，所以不在本研究欲討論的範圍內。本研究所要探討的自願性離職會受到兩種因素影響，一是組織因素，另一是個人因素。由於個人因素是包含個人健康、搬家、個人生涯規劃，所以不在本研究討論內。本研究所討論的是自願離職之中的組織因素，組織因素顧名思義，是有關於組織的因素，組織給予員工的待遇、或是其他更好的職缺，以及與同事之間的相處(王孜成, 2016)。

另外與離職意圖有高度相關的因素，即為工作鑲嵌(job embeddedness)。以往研究證實，工作鑲嵌(job embeddedness)與離職意圖呈現負向相關，工作鑲嵌程度愈高，離職意圖就愈低，反之亦然(Mitchell et al., 1999)。工作鑲嵌，簡言之就是和組織的連結、配適性。而員工在真正離職前的狀態，離職傾向是影響離職行為最大的因素(張志成, 1996)，所以本研究並未直接探討工作鑲嵌，但其與離職意圖有所相關，故在此僅是簡易提及。

工作滿意度低落、工作鑲嵌程度低，會致使員工產生離職意圖，或是查詢其他職缺之行為，一般員工是如此，而對於新進員工而言，又何嘗不是如此。新進員工剛進組織之時，處於適應的時期，他們學習、適應環境，像個鐘擺依樣搖擺不定。新進員工對於組織並不熟悉，還處在探索的階段，再加上他們敏感且脆弱的情緒感受，容易對於工作上的任何一個環節，都感到不滿意。如果新進員工覺得自己感受到對工作的不滿意時，他/她所經歷到的情緒，會使他/她意識到繼續留在這個公司實在是太委屈自己。由於新

進員工與組織的緊密連繫並不夠強烈，即工作鑲嵌程度不高，他們可以隨時說走就走，沒有太多的情感包袱。因此，對於還沒跟組織建立穩定關係的新進員工來說，其工作滿意度是極為重要的。本研究將工作滿意度列為調適結果之一，做為本研究之結果變項。

本研究所欲探討的另一調適結果為離職意圖，因為離職意圖與離職行為有直接的關係。前文提及組織社會化的目的，是為了讓新進員工透過社會化得以融入剛進入的組織之中，因此，新進員工是否在過程當中萌生離職念頭，是判斷其是否適應良好的重要指標之一。同時，員工的工作心情亦會對調適結果有所影響。Fisher (2002)研究發現，員工的正向與負向心情會對工作滿意度與離職意圖產生顯著的影響。因此，本研究探討之調適結果為工作滿意度(job satisfaction)以及離職意圖(turnover intention)，以下將說明新進員工心情與調適結果之關係。

### 三、新進員工心情與調適結果關係之假設推導

而新進員工心情是如何影響調適結果呢？依據擴張—積聚理論(broad-and-build theory)(Fredrickson, 2003)，正向心情會激發與建立心理資源，促使個人追求目標的達成，自能有助於任務的完成與正面工作結果的產生。在社會化歷程中，新進員工的工作態度(工作滿意度)與行為(離職意圖)是最能反應出調適結果的指標(Bauer et al., 2007; Fisher, 1986; Kammeyer-Mueller et al., 2013)。因此，新進員工的正向心情有助於調適結果的發生。Fisher (2002)研究發現，正向心情與工作滿意度、情感承諾有正向關係。相對地，當新進員工經歷到負向心情時，則有礙於調適結果的產生。依據情感注入模式，心情的導入會使個人產生與心情一致(mood-congruence)的認知、態度與行為(Forgas, 1995)。相較於正向心情，經歷到負向心情的新進員工愈容易回憶起不好的過往，而引發較負面的聯想，愈可能在社會化過程中調適不良。因此，新進員工正向心情與工作滿意度呈正向關係，與離職意圖呈負向關係；負向心情則相反之。本研究假設如下：

**假設 4-1：新進員工正向心情與工作滿意度呈正相關。**

**假設 4-2：新進員工正向心情與離職意圖呈負相關。**

**假設 5-1：新進員工負向心情與工作滿意度呈負相關。**

假設 5-2：新進員工負向心情與離職意圖呈正相關。

#### 第四節 社會支持與自我效能之中介效果

為更深入解釋新進員工心情與調適結果之關係，本研究整合工作心情與組織社會化之論點，提出社會支持與自我效能這兩個認知歷程，以解釋新進員工心情與調適結果之關係。依據情感注入模式(Forgas, 1995)，心情會影響到資訊處理的方式，引發不同的認知與動機歷程，進而影響到之後的態度與行為。而從社會認知理論的觀點來看，心情的注入會影響到對自己與他人認知的解讀，即心情會影響認知(Forgas, Bower, & Krantz, 1984)。Tsai 等(2007)研究發現，正向心情會同時透過知覺同事支持與自我效能，進而提升工作績效。而在組織社會化過程中，新進員工從初入組織到適應，是透過任務層面與社會層面的轉換過程，亦強調新進員工的工作與社交認知與解讀是重要的中介歷程。Chen 與 Eldridge (2011)主張知覺組織支持可用以解釋新進員工調適結果的產生，而 Bauer 等(2007)研究亦發現自我效能會中介社會化戰術與調適結果之關係。儘管社會支持與自我效能已被多數實證研究驗證為重要的中介變數，可用以說明個人行為發生的心理歷程，然而，現有組織社會化研究卻仍專注於學習為主的中介歷程，主張社會化戰術對新進員工的影響是藉由學習過程，提升個人角色知覺、工作熟練度與組織知識，以促進調適成效(Bauer et al., 2007; Fang, et al., 2011; Saks et al., 2007)。相較之下，社會化學者並未對新進員工心情有同等的重視，亦未就新進員工心情與調適結果關係進行深入的檢視(Kammeyer-Mueller et al., 2013)。而工作心情之實證研究亦多以現職員工為對象，甚少以新進員工為對象，忽略新進員工的特性與現職員工並不相同，前者會因剛加入組織而易有焦慮與不確定感，應更重視其調適狀態。在組織社會化領域中，本研究帶入新進員工心情對調適結果之影響，以心情補足只重學習的研究缺口；而在工作心情領域中，本研究則以新進員工為對象，增強心情—認知—工作結果關係之樣本類推性，不再只是偏重於現職員工。

## 壹、社會支持

社會支持(social support) 指的是一個在人際相處的社會中，廣泛存在的現象，出現於人與人之間的交際與交流的結果，來自於社會中的各個方面包括家人、親戚、朋友或是同學，來自於他人的關心或者是協助的程度(Rober, 1995)。社會支持有分為實質上東西的支持，或情緒上的支持，因為與本研究主題相一，所以不深入討論社會支持的細項。而社會支持主要是為了讓個人在與他人交流相處、交換訊息之時，感到自己是有價值的、被他人所尊重，並且感到他人的關愛，對所屬的社會網絡(social network)中有歸屬感等滿足(賴香如, 2000)。另外，Cobb(1976)提及，社會支持是讓個人感受到來自他人的關心、愛護，以及被他人尊敬的感受，且在社會網絡(social network)中，覺得自己具有價值，肯定自己是有價值的。

依據先前所提及的，新進員工進入一個新的環境，會有不確定性、情緒不穩定等情形發生，並且會有因與期望不同而來的衝擊(Jones, 1986)。在這段時間中，新進員工的情緒特別的敏感、缺乏安全感，所以亟需要其他人的協助，更需人與人的支持。現今社會資訊發達，人與人之間的接觸交流頻繁，而所謂的社會支持即是透過社會網絡(social network)來做運作的動作(樊樂正, 2014)。現職員工給予心理上的協助，能否可以穩定新進員工那顆，飄忽不定、缺乏安全感的不安，人是群體的動物，不管是誰，都需要適時的鼓勵和肯定，如果一場精采的表演，沒有他人的掌聲與喝采，表演者是不會有太大成就感的。同樣地，新進員工初來乍到組織，人生地不熟，就算把所交付的工作快速上手、學習速度快，若缺少他人的肯定，並不會知道自己做得有多好，或是對於組織沒有產生歸屬感、沒得到關懷，可能對於組織的依附程度不高，最後亦可能導致工作滿意度低落，甚至是離職的情況。

## 貳、自我效能(self-efficacy)

自我效能指的是個人認為自身能力是否足以勝任寬廣和積極的工作任務(Parker, 1998)，反映出其投注於人際性任務與整合性任務之努力程度與持續性(Parker, 2000)，會

受到個人過去的成就表現、替代經驗 (Vicarious Experience)、言語說服、生理狀況(Wood & Bandura, 1989)及個人特質所影響(Gist & Mitchell, 1992)。而 Bandura (1997)則主張要提升自我效能可以用下列四種方法：

一、實行優勢(enactive mastery):意即個人會因為過去的經驗發展出自我效能的信念。若是個體過去都能夠將工作做的很好，那麼之後個人在執行相同類型工作的時候會更加有信心去完成。

二、代理模式(vicarious modeling):指透過他人的經驗而得到效能。例如當看到別人執行某種特定工作並且成功時，會對自己更有信心。

三、言語說服(verbal persuasion):指當某個人相信個體具有將工作成功的能力，並用言語激勵表示支持，這時所得到的正面言語激勵會讓個體更有信心。

四、喚起(arousal):藉由喚起來提升自我效能，讓個體變成充滿能量和力量的狀態，以此驅動個體完成任務。

當個人拓展工作角色的動機愈強，愈會表現出積極且主動的行為，尋求機會以解決問題，創造有助於自身的工作環境，並積極尋求回饋(Crant, 2000)。同時，在遭遇困難與挫折時，亦會設定較困難的目標藉以激勵自己努力前進(Lock & Latham, 1990)。

套用在新進員工身上，也就是新進員工認為自己能否用自己具備的技能，來完成所被交付的工作的自信程度。換言之，新進員工在適應組織的過程中，能夠學習到新工作的內容並且在該角色中獲得信心，即是取得任務的掌控權，自然更能勝任工作，亦較不會有適應不良的情形發生(Feldman,1981)。因此，自我效能可被視為對於新工作的上手程度，也就是能力以及信心的交集點。

新進員工會衡量自己到底適不適合這個工作，若覺得不適合的話，就會產生離職的念頭。由於社會化的發生，往往是在無形之中逐步顯現的，當新進員工感覺到自己沒有具備應有的技能，來完成所被交付的工作之時，就會缺乏自信心，而一旦缺乏自信心，工作也不順利，新進員工便會覺得自己可能不適合這項工作，也就可能萌生離開的念頭。因此，工作心情會對自我效能產生影響，進而引發其他負面的結果。

### 參、自我效能與社會支持中介效果之假設推導

本研究延伸 Tsai 等(2007)研究，以人際導向的社會支持與個人導向的自我效能為中介變數，解釋新進員工的正向與負向心情是如何影響到調適結果。社會支持是指在互動過程中，個人接收到來自主管與同事的情感資源、實質助益、資訊交換與類我同化 (assimilation) 的肯定與支援(House, 1981; Vinokur & Van Ryn, 1993)，是因人際互動而引發的認知歷程。自我效能則是對自我的信念與認知，是指能否完成工作的自信程度與認定 (Bandura, 1997)。當新進員工經歷到正向心情時，愈容易引發與正向心情一致的認知與聯想，進而愈有助於個人的調適。正向心情能激發新進員工回憶起過往與他人良好互動的經驗(Isen, Shalke, Clark, & Karp, 1978)，愈容易受到他人所吸引(Bell, 1978)，將互動解讀為善意對待，因而愈能感受到他人對自己的關心與照顧，知覺到愈高的社會支持。同時，正向心情亦能喚起新進員工在進入新組織之前的成功經驗(Bandura, 1997)，提高個人對於成功的期望性，增強適應新組織的信念，因而有助於自我效能之提升。由正向心情所引發的人際互動與個人為主的認知與信念，能促使新進員工有更好的調適結果發生，因為知覺到的社會支持能讓新進員工克服社會化過程中所經歷到的挫折並降低不確定性(Zellers & Perrewe, 2001)，而自我效能不僅能提升工作動機更能使新進員工產生堅持到底的決心。在社會支持與自我效能這兩種認知歷程的運作下，新進員工能有更好的調適結果，產生更高的工作滿意度與組織承諾，亦能減少退縮行為與離職意圖的發生。Kammeyer-Mueller 等(2013)研究發現，愈高的主管與同事支持能促使新進員工產生正面的調適結果；Bauer 等(2007)研究亦發現，自我效能有助於正面調適結果的產生。因此，本研究假設：

**假設 6-1：社會支持會中介正向心情與工作滿意度之正向關係。**

**假設 6-2：社會支持會中介正向心情與離職意圖之負向關係。**

**假設 7-1：自我效能會中介正向心情與工作滿意度之正向關係。**

**假設 7-2：自我效能會中介正向心情與離職意圖之負向關係。**

相對地，負向心情對於社會支持與自我效能則有負面的影響。在心情一致記憶效果 (mood congruence memory effect) 的影響下 (Bower, 1981)，負向心情容易引發負面的回憶與聯想，進而產生愈多的負面思考與想法。相較於正向心情，負向心情的存在愈會增強負面事件的記憶，使人將不好的回憶記得愈清楚 (Forgas & George, 2001)，因而對人際互動的解讀與自我認定的聯想有更負面的影響。負向心情會激發新進員工回想起記憶深刻的不良互動情形，使其對他人與自己的社交行為有負面的解讀，容易將他人的對待過度地推論為是非善意的，儘管他人並沒有此意 (Forgas et al., 1984)。同時，負向心情會誤導新進員工對自己能力的判斷，產生否定自己的評價，因為負向心情被當作個人判定的資訊來源，使得新進員工無法認清自己具有勝任新工作的能力，進而降低自我效能。不同於正向心情，新進員工的負向心情會對社會支持與自我效能產生負向影響。在受到負向心情影響而變弱的社會支持與自我效能之認知歷程下，新進員工將無法有正面的調適結果產生，工作滿意度與組織承諾會下降，退縮行為與離職意圖會提升。因此，本研究假設：

**假設 8-1：社會支持會中介負向心情與工作滿意度之負向關係。**

**假設 8-2：社會支持會中介負向心情與離職意圖之正向關係。**

**假設 9-1：自我效能會中介負向心情與工作滿意度之負向關係。**

**假設 9-2：自我效能會中介負向心情與離職意圖之正向關係。**

### 第三章 研究方法

為能檢驗本研究之假設是否成立，本章將提出研究設計，以進行假設之驗證。第一節為本研究之研究架構與假設；第二節為描述本研究的研究對象；第三節為說明本研究之研究流程；第四節則介紹本研究所使用之衡量工具；第五節闡述本研究所運用之統計分析方法。

#### 第一節 研究架構與假設

壹、

本研究以新進員工心情為主軸，從組織層面檢視社會化戰術各構面對於新進員工每週正向與負向心情之影響；另從個人層面檢視新進員工正向與負向心情與調適結果(工作滿意度與離職意圖)之關係，並提出自我效能與社會支持為中介歷程。本研究架構圖如下所示：

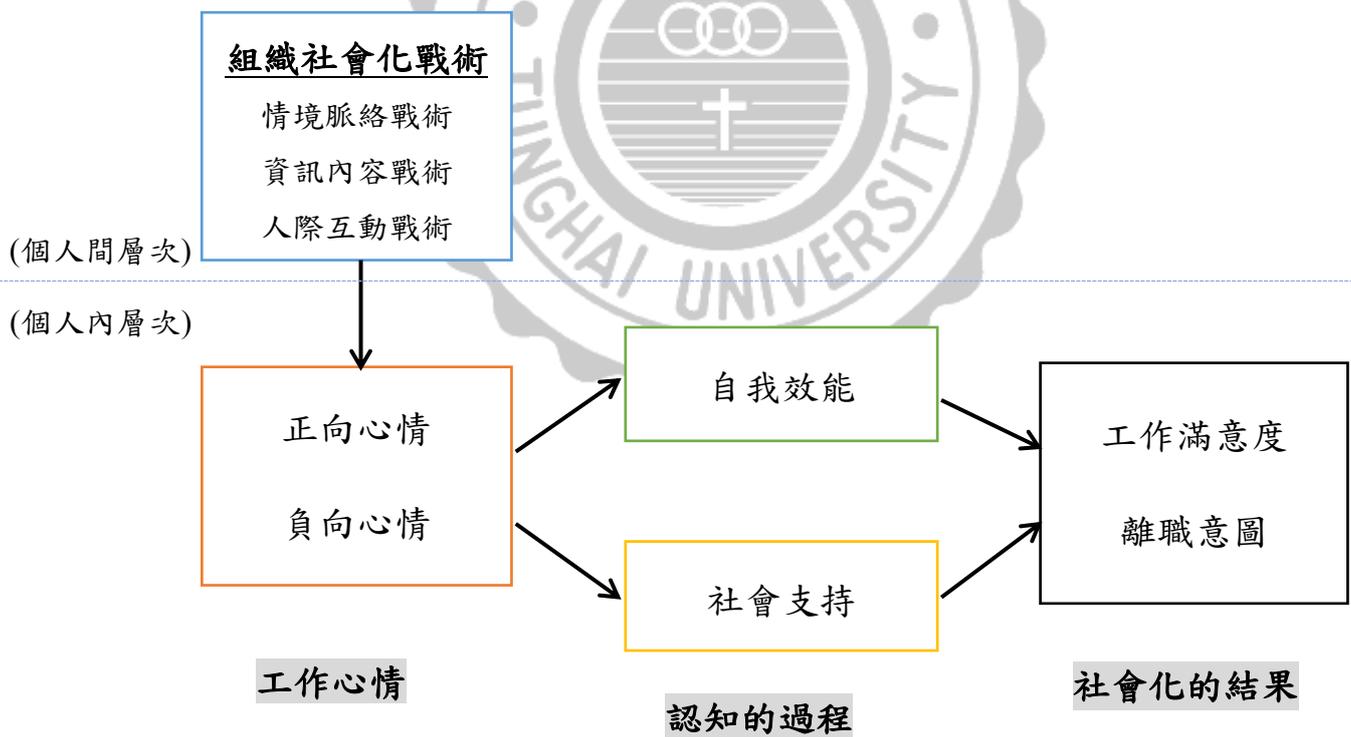


圖 3-1 研究架構圖

由上述文獻與理論架構，本研究之研究假設整理如下：

- 假設 1-1：情境脈絡社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。
- 假設 1-2：情境脈絡社會化戰術對新進員工之負向心情有正向影響。
- 假設 2-1：資訊內容社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。
- 假設 2-2：資訊內容社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。
- 假設 3-1：社會人際社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。
- 假設 3-2：社會人際社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。
- 假設 4-1：新進員工正向心情與工作滿意度呈正相關。
- 假設 4-2：新進員工正向心情與離職意圖呈負相關。
- 假設 5-1：新進員工負向心情與工作滿意度呈負相關。
- 假設 5-2：新進員工負向心情與離職意圖呈正相關。
- 假設 6-1：社會支持會中介正向心情與工作滿意度之正向關係。
- 假設 6-2：社會支持會中介正向心情與離職意圖之負向關係。
- 假設 7-1：自我效能會中介正向心情與工作滿意度之正向關係。
- 假設 7-2：自我效能會中介正向心情與離職意圖之負向關係。
- 假設 8-1：社會支持會中介負向心情與工作滿意度之負向關係。
- 假設 8-2：社會支持會中介負向心情與離職意圖之正向關係。
- 假設 9-1：自我效能會中介負向心情與工作滿意度之負向關係。
- 假設 9-2：自我效能會中介負向心情與離職意圖之正向關係。

## 第二節 研究對象

本研究目的為探討新進員工心情之前因與後果，以進入公司未滿一年的新進員工為研究對象，符合樣本攸關性。同時，基於樣本多元化之考量，新進員工之產業與職業不予限制，以期達到研究結果之可類推性。在研究設計方面，本研究採用經驗抽樣法

(experience sampling method)的設計，進行每週一次且長達 6 個星期之資料搜集。本研究接觸到 138 名的研究參與者，其中，有現職工作時間超過 1 年者共 12 位，與本研究所設定進入公司未滿 1 年的新進員工不符，故予以刪除之。因此，本研究共搜集到 126 名研究參與者的資料，樣本回收率為 91.18%。在這 126 位研究參與者中，有 51 位現所任職的公司，並非職業生涯的第一間公司。女性有 95 人，佔 76.6%。平均年齡為 24 歲，標準差為 2.69。在現職公司的平均年資為 5.49 個月，標準差為 3.53。

與過去研究不同，本研究為個人內分析層次，在有效樣本數之計算並非以人數為單位，而是以資料數為單位。本研究為連續六週填寫資料，第一週為個人資料，第二週之後則為工作心情之填寫。本研究共接觸 126 名工作未滿一年之新進員工，在第一週皆有填寫個人資料，第二週之後的工作心情則有 77 人填寫，有效樣本回收率 56.6%。這之中，填寫第一週(T0)138 個人，其中有 12 個工作超過 1 年以上，不符合所以予以刪除，有繼續填寫第二週(T1)的人數有 77 人，繼續填答率為 61.1%。其中，從第二週工作心情開始計算，即 T1 週，填寫一週的人有 6 個、填寫兩週的人有 7 個(T1~T2)、填寫三週的人有 15 個(T1~T3)、填寫第四週的人有 4 個(T1~T4)、填寫五週(T1~T5)以上的人有 45 個。總資料筆數共有 336 筆資料。

### 第三節 研究流程

本研究以前一年度或當年度畢業之學生為研究對象，透過研究者之個人關係接觸正在任職中的新進員工，寄發研究招募之電子訊息(例如：line、FB 訊息)，以接觸到可能的研究參與者。招募訊息著重於說明本研究之目的與施測流程，以確認研究對象之資格與意願。若研究對象是加入新公司未滿一年之新進員工，則建立其個人檔案以為研究參與者，開始記錄問卷發放之時間。在正式搜集資料之前，即 T0 期，本研究將先予以調查個人基本資料與目前就職狀況，並衡量現職公司之社會化戰術。之後的 5 個星期，即 T1 至 T5，則連續 5 個星期搜集正向／負向心情、社會支持、自我效能與調適結果。本研究以週為時間單位，固定於每週四晚上進行資料搜集。考量到通訊軟體之普及度，本

研究以 Google 表單為線上問卷發放與回收之平台。本研究就所記錄之研究參與者名冊與檔案，為每位受試者建立獨立連結，於每週四晚上，待下班後以電子訊息逐個提醒。若週四當天未完成問卷，本研究將於週五當天早上再發放提醒訊息與問卷填寫之連結，直至下禮拜四方放日前仍未回覆者，則視為無效問卷。之所以選擇禮拜四為發放問卷連結的固定星期，為讓問卷結果不會因為心情起伏大而影響填答結果，依據調查，禮拜一容易令人有負向心情，而禮拜五因為接近放假的日子，所以正向心情會偏高，而禮拜三也是情緒容易偏正向的一天，因為禮拜二的恢復期，禮拜三則是處於工作效率最高的一天，固選擇禮拜四為問卷發放的日子。受試者在維期 6 星期的施測流程中，填答連續六週者，本研究將致贈 200 元禮卷以表感謝之意。

本研究施測過程中完全不會打擾研究參與者的日常工作與生活，在施測時也會注重隱私，絕不會把研究參與者填答的問卷內容透露給其他人知道。首先，在線上問卷的回收方式方面，本研究為個別發放問卷連結，研究參與者不會知曉其他人的存在，以試圖降低研究參與者的防衛心理；其次，會在施測前告知所有研究參與者，本問卷純粹只是研究性質，並不會透露給公司內的其他人知道，以避免研究參與者產生恐懼心理；第三，本研究會事先告知研究參與者整個研究流程，並請其先行填寫研究參與同意書，並保證所有問卷資料以整體(aggregate)的方式來分析，分析結果不會顯示個人資料的部份，以確保研究參與者之權益。基於上述理由，本研究預期受測者的風險是相當小的。

## 第四節 研究變項衡量方法

### 壹、社會化戰術

本研究參考余梅香(2012)修改自 Jones (1986)與 Allen (2006)之社會化戰術量表衡量組織之社會化戰術執行程度，並參考 Allen 與 Shanock (2013)之建議，取因素負荷值高於 0.4 之題項，共 15 題，以李克特五點尺度量表進行衡量，1=非常不同意，5=非常同意。社會化戰術的衡量時間為第一週，由新進員工自評，僅衡量一次，請新進員工回想在進入公司之後，公司是否有提供相關的措施協助其融入。社會化戰術可分為三個構面，分別為情境

脈絡、資訊內容與社會人際的類別戰術。情境脈絡戰術之例題為：「在工作期間，我與其他新進員工在相關的工作訓練活動中有頻繁的接觸」，共 5 題，Cronbach's  $\alpha$  值為.89；資訊內容戰術之例題為：「公司清楚地為新進員工規劃一套完整的時間表」，共 5 題，Cronbach's  $\alpha$  值為.80；社會人際戰術之例題為：「我從公司裡的前輩身上獲得很多工作上的指導」，共 5 題，Cronbach's  $\alpha$  值為.78。

#### 貳、每週正向/負向心情

本研究參考 Watson 與 Tellegen(1985)的 PANAS 量表分別衡量新進員工每週正向心情與負向心情，以李克特五點尺度量表進行衡量，1=無此感覺，5=有強烈感覺。正向與負向心情之衡量是每週一次，在新進員工填寫完第一週之基本資料與社會化戰術之後，連續衡量五週的工作心情，因此，指導語為：「請您回憶過去一星期以來的心情感受」，每週的指導週皆相同。每週正向心情例題為：「愉悅的」，共 5 題，Cronbach's  $\alpha$  值為.85；每週負向心情例題為：「焦慮不安的」，共 5 題，Cronbach's  $\alpha$  值為.86。

#### 參、自我效能

本研究參考 Yim 等(2012)修改自 Riggs 等(1994)之自我效能量表衡量新進員工之自我效能程度，共 4 題，以李克特五點尺度量表進行衡量，1=非常不同意，5=非常同意。與每週工作心情相同，自我效能亦是每週衡量，連續五週填寫，指導語亦是請新進員工回憶過去一星期以來工作時的感受，例題為：「我對自己的工作能力有信心」。自我效能 4 題的 Cronbach's  $\alpha$  值為.89。

#### 肆、社會支持

本研究參考 Van Yperen 與 Hagedoorn (2003)之工作社會支持量表衡量新進員工所知覺到的社會支持，共 4 題，以李克特五點尺度量表進行衡量，1=非常不同意，5=非常同意。社會支持亦為每週衡量，同樣會以指導語提示，請新進員工回憶過去一週以來的工作時的感受，例題為：「當工作上遇到難題時，我能夠依靠我的直屬上司」。社會支持 4 題的 Cronbach's  $\alpha$  值為.82。

#### 伍、調適結果

本研究之調適結果有工作滿意度與離職意圖。本研究參考 Brayfield 與 Rothe (1951) 之工作滿意度量表，共 5 題，衡量新進員工之工作滿意度程度。本研究參考 Wayne, Shore 與 Liden (1997) 之離職意圖量表，共 3 題，衡量新進員工之離職意圖。工作滿意度與離職意圖皆是以李克特五點尺度量表進行衡量，1=非常不同意，5=非常同意。同樣地，工作滿意度與離職意圖亦是每週衡量，會以指導語提示，請新進員工回憶這星期在工作上的真實感受。工作滿意度的例題為：「我覺得我的工作令人非常不愉快(反向題)」，離職意圖的例題為：「我正在積極尋找外面的工作」。工作滿意度 5 題的 Cronbach's  $\alpha$  值為.89，離職意圖 3 題的 Cronbach's  $\alpha$  值為.81。

#### 陸、控制變數

為能確認社會化戰術對新進員工心情之影響，以及每週工作心情與調適結果之關係，本研究將其他的控制變項納入問卷中，做為考量。本研究之控制變數為新進員工的性別、年齡、學歷、現職公司之年資(月)、正向情感特質與負向情感特質。控制變數之衡量如下：

一、性別：1 為男性；2 為女性。

二、年齡：由新進員工自行填寫其年齡。

三、員工學歷：1 代表高中，2 代表大專院校，3 代表研究所。

四、現職公司之年資：由新進員工自行填寫進入現在的公司已有\_\_\_\_個月。

伍、情感特質：Fisher (2002) 研究發現，正向情感特質與正向心情有關，負向情感特質與負向心情有關。為能釐清每週正向與負向心情對於調適結果之影響，本研究將同時控制正向情感特質與負向情感特質。本研究素參考 Watson 等(1988)之 PANA 量表，共 20 題，以李克特 5 點尺度進行衡量，1 表示「並無此感覺」，5 表示「有強烈感覺」。情感特質之題項與工作心情之題項非常地相似，只有指導語是不同的。情感特質之指導語為：「一般而言，你感受到下列的每一種情緒的強度」，只在第一週衡量，只填寫一次。正向情感特質之 Cronbach's  $\alpha$  值為.93，而負向情感特質之 Cronbach's  $\alpha$  值為.95。

## 第五節 統計分析方法

本研究分析工具為階層式迴歸分析(hierarchical regression)來進行各項假說的驗證。在新進員工之正向與負向心情為依變數之迴歸式中，第一階段加入新進員工的性別、年齡、學歷以及現職公司以及正向情感特質、負向情感特質為控制變數，第二階段時再納入社會化戰術三個構面，即情境脈絡戰術、資訊內容戰術與社會人際戰術為自變數，以確認各個社會化戰術是否能在控制變數的影響下，仍對新進員工之每週正向心情與每週負向心情造成顯著的影響。

本研究參考 Baron 與 Kenny (1986)建議之中介歷程階層式迴歸分析，以驗證研究假設是否成立。依變數為適應結果(工作滿意度與離職意圖)時，在第一階段放入新進員工的性別、年齡、學歷、員工公司年資、正向情感特質、負向情感特質，以及三個社會化戰術為控制變項；第二階段加入每週正向心情與每週負向心情；第三階段則加入自我效能與社會支持。而當依變數為自我效能與社會支持時，則只加入第一階段與第二階段之變數。若上述迴歸式皆得到支持，則滿足 Baron 與 Kenny 所建議之中介關係成立條件。

## 第四章 研究結果與討論

本章節在說明本研究之統計分析結果，共分成兩節，第一節為相關分析，檢視所有變數之間的相關程度；第二節為迴歸分析，以階層式迴歸分析驗證研究假設，並確認、說明各項假設支持與否。

### 第一節 相關分析

本研究所衡量之變數區分為個人層次與每週層次。個人層次包括新進員工的性別、年齡、學歷、年資(月)以及情感特質等個人屬性，以及任職組織的社會化戰術(情境脈絡戰術、資訊內容戰術與社會人際戰術)，只衡量一次。每週層次的變數包括每週正向心情、每週負向心情、自我效能、社會支持、工作滿意度與離職意圖，因為是每週衡量，所以樣本數與個人層次不同。個人層次變數之相關係數請見表 1，每週層次之相關係數請見表 2。

表 1 個人層次變數之平均數、變異數與相關係數表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性別	1.84	.37								
2.年齡	23.99	2.82	-.09							
3.學歷	2.18	.39	-.30**	.25**						
4.年資(月)	5.84	3.76	-.12*	.18**	.19**					
5.正向情感特質	3.54	.67	-.14*	.15**	.06	.18**				
6.負向情感特質	2.46	.80	.10	-.23**	.04	-.14*	-.33**			
7.情境脈絡戰術	3.49	.88	.01	.15**	.23**	-.02	.43**	-.02		
8.資訊內容戰術	3.16	.85	-.06	.15**	.14*	.03	.50**	-.17**	.76**	
9.社會人際戰術	4.08	.63	-.08	-.02	.05	.03	.60**	-.27**	.50**	.60**

註：N=126。性別：1 為男性，2 為女性。學歷：1 為高中，2 為大專院校，3 為研究所。

\*p<.05, \*\*p<.01。

表 2 每週層次變數之平均數、變異數與相關係數表

	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1.每週正向心情	3.06	.81					
2.每週負向心情	2.57	.94	-.47**				
3.自我效能	3.43	.83	.48**	-.44**			
4.社會支持	3.90	.84	.53**	-.39**	.24**		
5.工作滿意度	3.25	.84	.71**	-.63**	.37**	.59**	
6.離職意圖	2.81	1.14	-.47**	.54**	-.17**	-.47**	-.71**

註：n=336。\*p<.05, \*\*p<.01。

在個人層次的相關係數表中可知，正向情感特質與情境脈絡、資訊內容、社會人際戰略，皆呈現顯著正相關( $r=.43$ 、 $.50$ 、 $.60$ ,  $p<.01$ )；負向情感特質則與資訊內容、社會人際戰略呈顯著負相關( $r=-.17$ 、 $-.27$ ,  $p<.01$ )。而三種社會化戰略亦呈兩兩顯著正相關( $r=.50$ ~ $.76$ )，顯示社會化戰略各構面可能會相互重疊。在每週層次的相關係數表中，每週正向心情與自我效能、社會支持與工作滿意度皆呈顯著正相關( $r=.48$ ~ $.71$ ,  $p<.01$ )，皆呈現顯著正相關；與每週負向心情、離職意圖呈顯著負相關( $r=-.47$ ,  $-.47$ ,  $p<.01$ )，與預期方向相同。每週負向心情則與自我效能、社會支持及工作滿意度呈顯著負相關( $r=-.39$ ~ $-.63$ ,  $p<.01$ )，與離職意圖呈顯著正相關( $r=.54$ ,  $p<.01$ )，與本研究預期方向相同。

## 第二節 迴歸分析

本研究目的在於探討新進員工工作心情之前因與後果，前因部份著重於組織社會化戰略對於新進員工每週工作心情之影響，後果部份則檢視新進員工每週工作心情與適應結果(工作滿意度與離職意圖)之關係，並提出自我效能與社會支持為中介歷程。因此，本研究在假設檢定部份，亦區分為前因部份與後果部份分開檢視，以確認社會化戰略對新進員工心情之影響，以及新進員工心情與調適結果間之直接與間接關係。

## 壹、組織社會化戰術對於工作心情之影響

首先，本研究先行檢視組織社會化戰術對於新進員工工作心情之影響。本研究以階層迴歸分析進行，分別以新進員工每週正向心情與每週負向心情為依變項，在第一階段先置入控制變數，包括新進員工的性別、年齡、學歷、現職公司年資、正向情感特質與負向情感特質；之後，在第二階段再加入情境脈絡、資訊內容與社會人際三個社會化戰術，以確認這三種戰術對於每週正向心情與每週負向心情之影響。迴歸分析結果，如表 3 所示。

在以每週正向心情為依變數的迴歸式中，於模式 1 加入控制變數後，可解釋 36% 的變異量( $p < .01$ )，達顯著水準。在以每週負向心情為依變數的迴歸式中，於模式 3 加入控制變數後，可解釋 47% 的變異量，亦達顯著水準。其中，性別與每週正向心情呈顯著正相關( $\beta = .12, p < .01$ )，與每週負向心情則是無關( $\beta = .02, p > .10$ )，這可能是因為所接觸到的研究參與者大部分都是女性，佔 76.6%，而男性僅佔 23.4%。現職公司年資(月計)與每週正向心情( $\beta = -.02, p > .10$ )呈現無相關，卻與每週負向心情呈顯著正相關( $\beta = .08, p < .01$ )，這可能是因為隨著工作時間的增加提高了新進員工的負向心情。正向情感特質與每週正向心情呈顯著正相關( $\beta = .51, p < .01$ )，負向情感特質則與每週正向心情呈顯著負相關( $\beta = -.19, p < .01$ )。正向情感特質與每週負向心情呈顯著負向相關( $\beta = -.16, p < .01$ )，負向情感特質則與每週負向心情呈顯著正相關( $\beta = .60, p < .01$ )。因此，本研究控制正向與負向情感特質應屬合宜。

之後，分別在模式 2 與模式 4 加入三種社會化戰術，可額外解釋 4% 與 2% 的變異量( $p < .01$ )，達顯著水準，顯示這三種社會化戰術可對每週正向心情與每週負向心情有增益效度。其中，情境脈絡戰術與每週正向心情、每週負向心情皆無相關( $\beta = -.01, .03, p > .10$ )因此，假設 1-1 與假設 1-2 未得到支持。

資訊內容戰術與每週正向心情呈現顯著正相關( $\beta = .15, p < .05$ )，假設 2-1 得到支持，這可能是因為資訊內容戰術之執行能釋放出“組織以系統化方式進行新進員工訓練”的正面訊號，可使新進員工感受到組織對個人的重視，而將之解讀為正面事件的刺激，因而能引發新進員工的每週正向心情。資訊內容戰術與每週負向心情呈現顯著負相關( $\beta = -.13,$

$p < .06$ )，假設 2-2 得到支持。這可能是因為資訊的獲得可讓新進員工清楚地知曉自己正處於社會化過程之中，減少因不確定性所造成的疑慮不安及焦慮感(Cable & Parson, 2001)，因而能有效地降低負向心情的發生。

社會人際戰術與每週正向心情呈現顯著正相關( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ )，假設 3-1 得到支持。這可能是因為對新進員工而言，社會人際戰術的執行能使其感受到組織對於自己的重視，有資深員工的照顧與支持，能在新進員工的心中建立起安全感(Allen, McManus, & Russell, 1989)，有效地減少因不確定性而引起的負向情緒感受，更能提升正向心情。社會人際戰術與每週負向心情呈現顯著負相關( $\beta = -.10$ ,  $p < .08$ )，假設 3-2 得到支持。這可能是因為若組織指派資深員工做為楷模，或是資深員工在社會化過程中給予新進員工正面的肯定，將會使新進員工認為這是組織接納自己的正面表徵，可因而降低心中的焦慮感與不穩定感，顯現出負向心情的狀態。



表 3 依變數為每週正向心情與每週負向心情之迴歸分析結果

	每週正向心情		每週負向心情	
	模式1	模式2	模式3	模式4
<u>控制變數</u>				
性別	.12**	.11*	.02	.03
年齡	.01	.09	-.07	-.02
學歷	.09	.07	-.18**	-.16**
年資	-.24**	.00	.08	.07
正向情感特質	.51**	.35**	-.16**	-.05
負向情感特質	-.19**	-.17**	.60**	.59**
<u>自變數</u>				
情境脈絡戰術		-.01		.03
資訊內容戰術		.15*		-.13 <sup>+</sup>
社會人際戰術		.16**		-.10 <sup>+</sup>
R <sup>2</sup>	.36**	.40**	.47**	.49**
ΔR <sup>2</sup>		.04**		.02**

註：表中數字為標準化後之β係數；n=336。

性別：1為男性，2為女性。學歷：1為高中，2為大專院校，3為研究所。

<sup>+</sup> p < .10; \*p < .05; \*\*p < .01。

## 貳、每週正向/負向心情與調適結果的關係

在確認中介歷程之前，本研究先行檢視每週工作心情與調適結果之關係。本研究同樣以階層式迴歸檢驗每週正向心情、每週負向心情與工作滿意度、離職意圖之關係是否成立。在以工作滿意度與離職意圖為依變數的迴歸式中，第一階段先置入控制變數，包括新進員工的性別、年齡、學歷、現職公司年資(月)、正向情感特質、負向情感特質以及三種社會化戰術；在第二階段再將自變數，即每週正向心情與每週負向心情一同加入，以確認每週工作心情是否能在控制其他變數之情形下，仍能有額外且顯著的解釋力。迴歸結果請見表 4。

如表 4 所示，在以工作滿意度為依變數的迴歸式中，於模式 5 加入控制變數後，可解釋 53%的變異量( $p<.01$ )，達顯著水準。其中，正向情感特質與工作滿意度呈顯著正相關( $\beta=.38, p<.01$ )，負向情感特質則與工作滿意度呈顯著負相關( $\beta=-.21, p<.01$ )。接著，於模式 6 中加入每週正向心情與每週負向心情，可解釋 69%的變異量，增加 16%的解釋變異量( $p<.01$ )，達顯著水準。每週正向工作心情與工作滿意度呈顯著正相關( $\beta=.36, p<.01$ )，假設 4-1 得到支持。每週負向心情與工作滿意度呈顯著負相關( $\beta=-.33, p<.01$ )，假設 5-1 得到支持。

在以離職意圖為依變數的迴歸式中，於模式 8 加入控制變數後，可解釋 40%的變異量( $p<.01$ )，達顯著水準。其中，正向情感特質與離職意圖呈顯著負相關( $\beta=-.28, p<.01$ )，負向情感特質則與離職意圖呈顯著正相關( $\beta=.21, p<.01$ )。接著，於模式 9 中加入每週正向心情與每週負向心情，可解釋 48%的變異量，增加 8%的解釋變異量( $p<.01$ )，達顯著水準。每週正向工作心情與離職意圖無關( $\beta=-.08, p>.10$ )，假設 4-2 未得到支持。每週負向心情與離職意圖呈顯著正相關( $\beta=.37, p<.01$ )，假設 5-2 得到支持。

表 4 依變數為工作滿意度和離職意圖之迴歸分析結果

	工作滿意度			離職意圖		
	模式5	模式6	模式7	模式8	模式9	模式10
<u>控制變數</u>						
性別	-.06	-.05	-.03	-.08	-.08	-.10*
年齡	.05	.04	.08*	.01	.02	-.02
學歷	.12**	.05	.04	-.09	-.02	-.02
現職公司年資(月)	-.05	-.03	-.03	.07	.04	.03
正向情感特質	.38**	.24**	.25*	-.28**	-.20**	-.20**
負向情感特質	-.21**	.04	-.00	.21**	-.02	.02
情境脈絡戰術	-.01	.00	.01	.18*	.17*	.16*
資訊內容戰術	.07	-.02	-.07	-.50**	-.44**	-.38**
社會人際戰術	.24**	.14**	.10*	-.02	.04	.08
<u>自變數</u>						
每週正向心情		.36**	.35**		-.08	-.08
每週負向心情		-.33**	-.31**		.37**	.35**
<u>中介變數</u>						
自我效能			-.10*			.13*
社會支持			.18**			-.17**
R <sup>2</sup>	.53**	.69**	.71**	.40**	.48**	.51**
ΔR <sup>2</sup>		.16**	.02**		.08**	.03**

註：表中數字為標準化後之β係數；N=336。 \*p<.05. \*\*p<.01.

### 參、中介效果檢定

本研究參考 Baron 與 Kenny (1986) 之中介效果檢定之建議，先行確認每週工作心情與調適結果之關係成立，再檢定每週工作心情與中介變數，即自我效能與社會支持，關係是否成立。最後，在加入每週工作心情與中介變數之後，中介變數與調適結果關係仍是成立的，即判定中介效果是存在的。以下，本研究將自我效能與社會支持之中介效果分開說明。

#### 一、社會支持之中介效果

在以社會支持為依變數的迴歸式中(模式 12)，每週正向工作心情與社會支持呈顯著正相關( $\beta = .30, p < .01$ )；而在工作滿意度為依變數的迴歸式中(模式 7)，同時置入自變數以及中介變數後，每週正向心情與工作滿意度仍是顯著正相關( $\beta = .35, p < .01$ )，而社會支持與工作滿意度亦呈顯著正相關( $\beta = .18, p < .01$ )，顯示自我效能之中介效果是不存在的。因此，假設 6-1 未得到支持。在以離職意圖為依變數的迴歸式中(模式 9)，每週正向心情與離職意圖並無顯著相關( $\beta = -.08, p > .10$ )，因此，無須檢驗社會支持之中介效果，即每週正向心情並不會透過社會支持之中介而間接影響到離職意圖，這是因為每週正向心情與離職意圖無關。本研究假設 6-2 並未得到支持。

在以社會支持為依變數的迴歸式中(模式 12)，每週負向心情與社會支持呈現顯著負相關( $\beta = -.20, p < .01$ )。在以工作滿意度為依變數的迴歸式中，同時置入自變數以及中介變數後，每週負向心情與工作滿意度呈顯著負相關( $\beta = -.31, p < .01$ )，而社會支持與工作滿意度則呈正相關( $\beta = .18, p < .01$ )，顯示社會支持之中介效果是存在的。因此，本研究假設 8-1 得到支持。在離職意圖為依變數的迴歸式中，同時置入自變數以及中介變數後，每週負向心情與離職意圖是呈顯著正相關( $\beta = .35, p < .01$ )，而社會支持則與離職意圖則呈負相關( $\beta = -.17, p < .01$ )，顯示社會支持之中介效果是存在的。因此，假設 8-2 得到支持。

表 5 依變數為自我效能與社會支持之迴歸分析結果

	社會支持		自我效能	
	模式11	模式12	模式13	模式14
<u>控制變數</u>				
性別	-.08	-.11*	-.01	-.04
年齡	-.14**	-.15*	.14**	.13**
學歷	.05	-.01	.00	-.05
年資	-.02	-.04	.05	.06
正向情感特質	.09	-.02	.13*	-.01
負向情感特質	-.04	.13*	-.33*	-.17**
情境脈絡戰術	-.02	-.01	.04	.05
資訊內容戰術	.15*	.08	-.29**	-.37**
社會人際戰術	.45**	.38**	.29**	.21**
<u>自變數</u>				
每週正向心情		.30**		.37**
每週負向心情		-.20**		-.17**
R <sup>2</sup>	.41**	.50**	.30**	.41**
ΔR <sup>2</sup>		.09**		.11**

註：表中數字為標準化後之β係數；N=336。

. \*p < .05. \*\*p < .01.

## 二、自我效能的中介效果

在以自我效能為依變數的迴歸式中(模式 14)，每週正向工作心情與自我效能呈顯著正相關( $\beta=.37, p<.01$ )。在以工作滿意度為依變數的迴歸式中(模式 7)，同時置入自變數以及中介變數後，每週正向心情與工作滿意度仍是顯著正相關( $\beta=.35, p<.01$ )，自我效能卻與工作滿意度呈顯著負相關( $\beta=-.10, p<.05$ )，與預期方向不符。因此，假設 7-1 未得到支持。在以離職意圖為依變數的迴歸式中(模式 9)，每週正向心情與離職意圖並無顯著相關( $\beta =-.08, p>.10$ )，因此，無須檢驗自我效能之中介效果，即每週正向心情並不會透過自我效能之中介而間接影響到離職意圖，這是因為每週正向心情與離職意圖無關。本研究假設 7-2 並未得到支持。

在以自我效能為依變數的迴歸式中(模式 14)，每週負向心情與自我效能呈現顯著負相關( $\beta=-.17, p<.01$ )。在以工作滿意度為依變數的迴歸式中，同時置入自變數以及中介變數後，每週負向心情與工作滿意度呈顯著負相關( $\beta =-.31, p<.01$ )，自我效能卻與工作滿意度則呈顯著負相關( $\beta=-.10, p<.05$ )，與預期方向不符。因此，本研究假設 9-1 並未得到支持。在以離職意圖為依變數的迴歸式中，同時置入自變數以及中介變數後，每週負向心情與離職意圖是呈顯著正相關( $\beta =.35, p<.01$ )，而自我效能則與離職意圖則呈顯著正相關( $\beta =.13, p<.01$ )，與預期方向不符。因此，本研究假設 9-2 並未得到支持。

為能更清楚了解本研究假設成立情形，以下為假設成立之一覽表。

表 6 假設成立一覽表

假設	支持與否	未得支持原因
假設 1-1：情境脈絡社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。	不成立	情境脈絡戰術與每週正向心情無關。
假設 1-2：情境脈絡社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。	不成立	情境脈絡戰術與每週負向心情無關。
假設 2-1：資訊內容社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。	成立	-----
假設 2-2：資訊內容社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。	成立	-----
假設 3-1：社會人際社會化戰術對新進員工之正向心情有正向影響。	成立	-----
假設 3-2：社會人際社會化戰術對新進員工之負向心情有負向影響。	成立	-----
假設 4-1：新進員工正向心情與工作滿意度呈正相關。	成立	-----
假設 4-2：新進員工正向心情與離職意圖呈負相關。	不成立	每週正向心情與離職意圖無關。
假設 5-1：新進員工負向心情與工作滿意度呈負相關。	成立	-----
假設 5-2：新進員工負向心情與離職意圖呈正相關。	成立	-----
假設 6-1：社會支持會中介正向心情與工作滿意度之關係。	成立	-----
假設 6-2：社會支持會中介正向心情與離職意圖之關係。	不成立	每週正向心情與離職意圖無關，無須再檢定中介效果。
假設 7-1：自我效能會中介正向心情與工作滿意度之關係。	不成立	自我效能與工作滿意度呈現顯著負相關。

假設 7-2：自我效能會中介正向心情與離職意圖之關係。	不成立	每週正向心情與離職意圖無關，無須再檢定中介效果。
假設 8-1：社會支持會中介負向心情與工作滿意度之關係。	成立	-----
假設 8-2：社會支持會中介負向心情與離職意圖之關係。	成立	-----
假設 9-1：自我效能會中介負向心情與工作滿意度之關係。	不成立	自我效能與工作滿意度呈顯著負相關。
假設 9-2：自我效能會中介負向心情與離職意圖之關係。	不成立	自我效能與離職意圖呈顯著正相關。



## 第五章結論與建議

本章共分為四節，第一節為研究討論，主要在解釋本研究所得之結果於理論上之意涵；第二節為實務建議，針對本研究所得之結果提出具體之實務建議；第三節為研究限制，說明本研究的缺失與可供改進之處。第四節為未來研究方向，即針對本研究結果提出未來研究再發展與深入之方向。

### 第一節研究討論

本研究目的有二，一為檢視社會化戰術對新進員工工作心情之影響，二為探討新進員工心情與調適結果之關係，以自我效能與社會支持為中介歷程。本研究連續搜集新進員工六週之資料，第一週搜集社會化戰術與個人基本資料，之後連續五週搜集新進員工每週正向與負向心情、自我效能、社會支持與調適結果(工作滿意度與離職意圖)等資料。研究發現，社會化戰術中的資訊內容與社會人際戰術對新進員工的每週正向心情有顯著正向影響，對每週負向心情則有顯著負向影響。而在新進員工心情與調適結果方面，本研究發現，每週負向心情與離職意圖呈顯著正相關，與工作滿意度呈顯著負相關；每週正向心情與工作滿意度呈顯著正相關，卻與離職意圖無關。在中介效果方面，社會支持中介每週負向心情與工作滿意度、離職意圖之關係，以及每週正向心情與工作滿意度之關係。然而，本研究並未發現自我效能會中介每週工作心情與調適結果之關係，相反地，每週正向心情雖然提高自我效能，但自我效能卻會提高離職意圖，與降低工作滿意度，與預期之方向相反。以下，本研究將就各關係進行討論。

#### 壹、社會化戰術對於每週正向心情與每週負向心情之影響

本研究參考余梅香(2012)、Allen 與 Shanock (2013)建議，將社會化戰術分成三個構面，分別為情境脈絡戰術、資訊內容戰術與社會人際戰術等三個構面。本研究發現，資訊內容戰術與社會人際戰術對每週正向心情有正向影響，對每週負向心情有負向影響；情境脈絡戰術則對每週正向心情與每週負向心情都無影響。

與過去研究發現一致，相較於情境脈絡戰術，資訊內容戰術與社會人際戰術對於新進員工之影響較為強烈(Allen & Shanock, 2013)。組織執行資訊內容戰術著重於讓新進員工能對職務角色與工作任務的更換有模式可循，知曉完整的工作角色內容以及明確的升遷路徑與職涯途徑；同時，組織藉由提供明確且完整的訓練時間表，讓新進員工可事先得知何時會有工作指派或是訓練課程、課程所需時間與學習的知識內容。而社會人際戰術的執行著重於資深員工與同儕的陪伴與帶領，安排新進員工跟隨在豐富經驗的在職員工身旁，能讓新進員工從旁學習，並可透過前輩與同儕提供情感面的支持，讓新進員工在社會化歷程中感受到組織所給予的支持與鼓勵(Allen & Shanock, 2013)。資訊內容戰術的實施不僅能讓新進員工知道未來可能會經歷到社會化歷程有哪些階段，更能讓其了解到自己正處於社會化的過程之中；社會人際戰術的實行則能讓新進員工感受到組織對自己的照顧與支持，讓其知道自己不是一個人，而能在心中建立起安全感(Allen, McManus, & Russell, 1989)。不管是資訊內容戰術，亦或是社會人際戰術，新進員工都可以藉由組織提供的社會化資訊與安排的人際互動機會而降低因不確定性所引發的慮焦感(Cable & Parson, 2001)，能有效地降低負向心情發生，更能透過系統化方式進行新進員工訓練以及提供資深員工協助加速融入組織等正面訊號來強化新進員工感受到組織對個人的重視，有助於提升正向心情的提升。

然而，情境脈絡戰術卻未能發揮相同的效果，無法對新進員工的正向心情與負向心情產生任何影響。情境脈絡戰術著重於組織提供共同工作訓練活動、職前訓練、熟悉職務的流程、工作相關技能等系統性的課程與講座，期盼能藉由正式化的課程與教育訓練內容，讓新進員工學習工作角色的內容及責任。而這種流於型式的社會化戰術，將所有新進員工聚集在相同地點，上著相同的課程，並無法深達新進員工的心中。或許這樣的課程能讓新進員工學習到表面的工作資訊，卻未能真正影響到內心真實的感受。因此，相較於資訊內容與社會人際戰術，情境脈絡戰術看似系統性且正式化，卻未能真正地影響到新進員工的心情，而無法提升正向心情，亦難以減少負向心情的發生。

與 Allen 與 Shanock (2013)研究一致，本研究發現資訊內容戰術與社會人際戰術之效能比情境脈絡顯著。不同於情境脈絡戰術的硬體呈現，資訊內容戰術與社會人際戰術是軟體呈現，前者為無形資訊的學習與傳達，後者則強調無形情感的提供與傳播。新進員工不見得一定要被制式化地約束在固定場所，聆聽組織所提供的各種課程，相形之下，組織可透過資深員工的帶領與教導，讓新進員工同時學習到工作角色的要求與未來可能經歷到的社會化歷程，並能從過程中感受到組織與資深員工對自己的重視與肯定。而這樣的作法不僅能讓新進員工感受到組織對自己的關懷與支持，強化新進員工與組織的關係外，更能改變新進員工每週的心情狀態。不同於 Allen 與 Shanock (2013)，本研究將社會化戰術連結到新進員工的每週工作心情，直接探討社會化戰術是否會影響正向心情與負向心情，而不是情感要素為主的工作態度。同時，本研究亦採用長期間的資料搜集，社會化戰術先於每週工作心情，更能確認資訊內容戰術與社會人際戰術對新進員工之後每週正向心情與每週負向心情之影響。

## 貳、每週工作心情與調適結果之關係

在工作心情與調適結果關係方面，本研究發現每週負向心情與工作滿意度呈顯著負相關，與離職意圖呈顯著正相關。而每週正向心情與工作滿意度呈顯著正相關，卻與離職意圖無關。本研究發現符合情感注入模式(Forgas, 1995)之論點，即心情的導入會使個人產生與心情一致的認知、態度與行為。當新進員工感受到負向心情時，容易回想起不好的記憶，引發較負面的聯想，因此，會降低工作滿意度，並提高離職意圖，造成調適不良的結果發生。相較於負向心情，正向心情雖能提高工作滿意度，無與離職意圖無關，這可能是因為影響離職意圖這種判斷趨動行為(judgment-driven behavior)的因素多以認知或負面感受為主(Fisher, 2002)，因此，每週正向心情之變化並不會影響離職意圖。更明確地說，即使新進員工每週的正向心情都是偏低，很少感受到快樂或愉悅等正向感受，亦不會因此而有想離開的念頭。相反地，若是新進員工經常性地處於高度負向心情的狀態中，感受到生氣與沮喪等情緒，更容易出現離開公司的想法。

與 Fisher (2002)發現相似，本研究發現每週正向心情與每週負向心情是相關卻獨立的兩種心情狀態，因為兩者所影響的調適結果並不相同。此發現更能支持正向心情與負向心情是能同時並存且可區分之論點，因此，實有必要同時探討之。而與 Fisher (2002)不同的是，本研究發現每週負向心情對調適結果(工作滿意度與離職意圖)的影響高於每週正向心情，因為每週正向心情僅能影響到工作滿意度。本研究以新進員工為對象(平均公司年資為 5.8 個月)，與 Fisher (2002)之研究對象不同(平均公司年資為 4.5 年)。不同於公司年資已超過 1 年的員工，正向心情的高低對於去留有較強的影響力，在本研究情境中的新進員工公司年資皆未滿 1 年，其每週負向心情對於調適結果反而有更強的影響力。因此，新進員工的負向心情更是需要注意，而非予以忽略之。

### 參、自我效能與社會支持之中介效果

本研究以自我效能與社會支持為中介歷程，解釋每週工作心情(正向心情與負向心情)與調適結果(工作滿意度與離職意圖)之關係。研究發現，只有社會支持會中介每週正向心情與工作滿意度之關係，以及每週負向心情與工作滿意度、離職意圖之關係，自我效能的預期中介效果則未被發現。負向心情—社會支持—調適結果之關係符合情感注入模式(Forgas, 1995)之論點，即個人的心情會影響到資訊處理的方式，引發不同的認知與動機歷程，進而影響到之後的態度與行為。同時，從社會認知理論的觀點來看，心情的注入會影響到對自己與他人認知的解讀，即是心情會影響認知(Forgas, Bower, & Krantz, 1984)。當新進員工處於高度負向心情時，愈容易聯想到與他人有關的事物，引發與他人相關的知覺與解讀，因而愈可能意識到自己並未從主管與同事身上得到足夠的支持。而在缺乏社會支持的情形之下，新進員工愈可能因為孤立無援而產生低度的工作滿意，並萌生離職的想法。而正向心情亦能發揮相同的效果，當新進員工每週都處於正向心情的狀態時，愈能意識到主管與同事的支持，因而有愈高的工作滿意度，但卻不會影響到去或留的想法，這是因為正向心情與離職意圖無關。

然而，自我效能未能中介正向/負向心情與調適結果之關係，這是因為自我效能與調適結果關係的方向皆是相反的，即自我效能與工作滿意度呈顯著負相關，且與離職意圖呈顯著正向相關。更明確地說，正向心情雖會提高自我效能，但自我效能卻會讓新進員工有更高的離職意圖，與更低的工作滿意度。此發現與過去研究不同(Bauer et al., 2007)，愈高的自我效能會無法讓新進員工適應良好，反而會使其有適應不良的情形發生。本研究認為可能是因為置入多個不同因素，一同跑統計分析，而產生因素之間互相干擾的結果，因此產生與以往研究不同的結果。從表 2 的每週層次變數相關係數表中可知，自我效能與工作滿意度呈現顯著正相關，而與離職意圖則呈現顯著負相關；也或許是本研究的受試者性質的不同，本研究之受試者為工作未滿一年之新進員工，工作未滿一年的新進員工，因為不確定性理論，可能會有情緒不穩的心境發生，如此可能會影響到新進員工在認知方面的過程與結果。若要真的確立此情形新進員工的認知可能與在職員工不同，尚需要更多的驗證與研究，此點還需多加研究、討論。

本研究所提出的社會支持與自我效能兩個中介變數，產生不同的結果。社會支持是指認知到新進員工是否知覺到在工作方面得到主管與同事的支持，讓個人在與他人交流相處、交換訊息之時，感到自己是有價值的、被他人所尊重，並且感到他人的關愛，對所屬的社會網絡(social network)中有歸屬感等滿足(賴香如, 2000)，是屬於社交導向的認知。自我效能是指新進員工認為自己能否用自己具備的技能，來完成被交付的工作之自信程度，又可被視度任務掌握程度(task mastery)，即新進員工學習新工作的內容且在該角色中獲得信心(Feldman, 1981)，屬於個人導向的認知。在本研究情境中，社交導向的認知，即社會支持的中介效果高於個人導向認知的自我效能。社會支持能給予新進員工人際互動上的工作支持與歸屬感，這正是新進員工所需要的，而高度的正向心情與低度的負向心情能有效提升社會支持之知覺，讓新進員工感覺到自己是有接收到旁人的協助的，所以有助於個人適應組織。相較之下，自我效能偏重於自我導向的信心建立，在高度正向心情與低度負向心情的趨動下，新進員工能在工作操作上愈為熟練且上手，但這種在任務層面上的轉換歷程，反而會招致不良的調適結果。

與 Tsai 等(2007)研究相同的是，本研究發現社會支持能中介新進員工心情與調適結果之關係，不僅將正向心情之效能擴大至負向心情，並將研究發現類推至新進員工樣本，在工作心情領域之理論網絡。不同的是，本研究發現自我效能會對新進員工的調適結果產生負向影響，而非帶來正面結果。這可能是因為新進員工屬性不同於現職員工，對於新進員工而言，自我效能的提升雖然能對工作產生信心，卻也可能會因過度自信而愈難以融入組織之中。

## 第二節 實務建議

本研究發現，資訊內容戰術與社會人際戰術對新進員工心情有顯著影響。組織應更有效地執行社會化戰術，方能管理好新進員工的工作心情。在資訊內容戰術方面，組織應列出時程表，展現給新進員工得知，並規劃安排好一系列的步驟，在各階段提供完整的工作職務的資訊，讓新進員工知曉未來會經歷到的社會化歷程，以降低新進員工對於未來的不確定性與焦慮不安感，帶來正向的調適結果。在社會人際戰略方面，組織應採用師徒制之做法，讓新進員工有機會追隨資深員工的腳步，從旁學習職務內容，並給予楷模供其學習，在這之中也能夠讓新進員工與在職員工建立連結，才能加強新進員工與組織的鑲嵌程度，對組織產生向心力，提高正向心情與降低負向心情。同時，組織更應該讓新進員工感受到組織對自己的重視，組織是有意願培育新進員工的，如此方能有效地影響到新進員工的心情狀態。

除了透過社會化戰術的實行來影響新進員工心情外，組織亦應該要妥善管理新進員工心情，以促進正面的調適結果。組織可固定安排社交互動的場合，讓新進員工一方面參與非正式活動來融入組織，另一方面亦可認識與了解主管與同事的不同面向，不因不熟而減少接觸的機會，並從中感受到組織的用心與得到社會面向的支持。同時，管理者亦應該給予資深員工對待新進員工之建議，注入正能量予新進員工。透過與資深員工或其他人相處交流與訊息交換，可讓新進員工感受到自己是有價值的，為別人所在乎的，自然能更融入組織之中，帶來正面的調適結果。

### 第三節 研究限制

本研究限制如下：

第一，本研究所有變數皆由新進員工自評，可能會有共同方法變異(Common Method Variance, CMV)之疑慮。本研究在事前已向研究參與者說明研究流程，並保證所有資料絕不外流，且以加總方式進行分析，無法區別出個人資料，應能降低研究參與者之戒心。再者，本研究檢視各變數之相關係數，並未發現過高的相關係數，而 Harmon's 單一因素分析亦未呈現異狀，因此，相同方法變異之疑慮應不會太高。

第二，本研究雖是連續六週長期間搜集資料，但工作心情一認知一調適結果之因果關係難以確認。本研究之假設推導皆依據理論進行，即工作心情與調適結果(Fisher, 2002)，認知與調適結果(Bauer et al., 2007)，因此，因果關係在理論上應是合理的。未來研究應長期間搜集資料，並分段搜集不同的資料，方能確認因果關係是否存在。

第三，本研究僅搜集到 50 位新進員工的每週工作心情資料，雖週單位的樣本數有 336 筆，符合統計分析之要求，但真正的研究參與者樣本仍未達足夠之數量。這可能是因為資料搜集時間為 7~9 月的時間，且研究對象為應屆大學畢業生居多，這時因為尚未找到工作，所以無法參與本研究之調查。

### 第四節 未來研究方向

本研究結果發現社會支持對於工作心情與調適結果是有中介的關係的，而本研究所設定有關社會支持的問卷題項，並沒有區分社會支持的來源，組織內的社會支持可以分為主管與同事支持。因此，未來研究可檢視社會支持的來源，將主管支持與同事支持區分開來，以檢視工作心情是否會透過不同來源的社會支持，而產生不同的調適結果。

本研究僅探討論機構式社會化戰術，通常是具有一定規模的公司才能執行的，對於規模較小的公司、個人工作室而言，個人式社會化戰術可能更為合適。因此，未來研究

亦可從個人式社會化戰術著手，檢視個人式社會化戰術是否如同機構式社會化戰術，能對新進員工的正向與負向心情產生不同方向或不同程度之影響。

本研究延伸 Tsai 等(2007)之研究，以自我效能與社會支持為中介歷程以解釋新進員工心情與適應結果之關係。延續 Tsai 等(2007)參考 Fredrickson (2001, 2003)之擴張-積聚理論，自我效能代表心理資本，社會支持代表社會資源，則新進員工心情是否能再藉由其他資源之衍生與累積而產生更為正面的結果呢？例如：新進員工心情能提高學習的成效，提高認知資源，而更能適應新加入的組織。因此，未來學者可試著將不同類型的資源納入，以檢視與比較各種資源居中所產生之中介效果是否有差異。



## 參考文獻

### 壹、中文文獻

1. 王孜成(2016)。工作鑲嵌與離職傾向關係之研究—工作壓力與工作—家庭衝突為干擾。已出版之碩士論文，南台科技大學企業管理系碩士班，台南市。
2. 余梅香(2012)。餐旅實習生之組織社會化模型建立:機構式組織社會化策略與實習生積極行為對工作滿意度與餐旅業認同之影響。已出版之博士論文，國立臺南大學教育學系教育經營與管理博士班，臺南市。
3. 李美珍(2009)。離職意圖觀因素之探討-以 P 公司員工為例。已出版之碩士論文，美和技術學院經營管理研究所，屏東縣。
4. 李羿葶(2014)。助人或傷人？探討員工每日負向心情與人際導向公民行為、偏差行為的關係：員工親和性特質與同事支持的干擾效果。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資院管理研究所，高雄市。
5. 吳宗祐、鄭伯璦(2003)。組織情緒研究之回顧與前瞻(1)。應用心理研究。第 19 期，137-173 頁。
6. 吳雅婷(2013)。員工每日工作心情的調適機制:心情維持與心情修復的觀點。已出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
7. 高煌彥(2014)。新進員工社會化與組織鑲嵌、離職意願之關聯探討—以臺灣海運業為例。已出版之碩士論文。國立臺灣海洋大學航運管理學系，基隆市。
8. 馬有德(2010)。自我效能、主管與部屬交換關係對網徵人員離職傾向之影響。已出版之碩士論文，朝陽科技大學保險經營管理系所，台中市。
9. 陳盈穎(2010)。新進員工組織印象落差對組織承諾及離職傾向之影響。已出版之碩士論文，國立中正大學勞工研究所，嘉義縣。

10. 陳微微(2016)。領導部屬交換關係、主官工作鑲嵌對部屬工作鑲嵌和離職傾向的影響——中介式調節模型的檢驗。已出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
11. 陳雅雯(2007)。營建從業人員組織鑲嵌、工作滿意度及離職傾向之相關性研究。已出版之碩士論文，國立高雄應用科技大學土木工程與防災科技研究所，高雄市。
12. 陳雅婷(2015)。組織社會化之賦與—剝奪戰術對新進人員組織承諾及工作尋找行為之影響:以人格特質為干擾變數。已出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
13. 陳儷慧(2012)。影響個人提供線上社會支持因子之探討:以 PTT 癌症板為例。已出版之碩士論文，國立中山大學醫務管理研究所，高雄市。
14. 曹承瑞(2009)。新進人員之資訊尋找行為、組織社會化與組織承諾—以社會成本與師徒功能為干擾變項。已出版之碩士論文，國防大學管理學院資源管理及決策研究所，桃園市。
15. 黃仙麗(2012)。壞心情也能帶來好結果?探討服務人員負向心情、對顧客偏差行為與客觀工作績效之關係:正向心情、人格特質與知覺主管支持的干擾效果。未出版之碩士論文，國立彰化師範大學人力資源管理研究所，彰化市。
16. 黃淑貞(2012)。如何強化新進人員的留任與表現?探討新進人員個人工作適配、個人組織適配對其工作績效與離職行為的影響:師徒制度與新進人員人格特質的干擾效果。已出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
17. 游雅婷(2014)。工作內鑲嵌對工作動機與離職之關聯性:同事與個人跨層次分析，未出版之碩士論文。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
18. 樊樂正(2014)。社會支持及組織社會化程度對組織承諾影響之研究:以新進儲備幹部為例。已出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。
19. 蕭婉鎔(2014)。員工每日情緒對情緒勞動之影響:情感事件理論的觀點。臺大管理論叢。24(2)，309-341 頁。

20. 蕭婉鎔(2014)。員工每日工作情緒及其對工作結果之影響。人力資源學報。14(2)，81-109 頁。

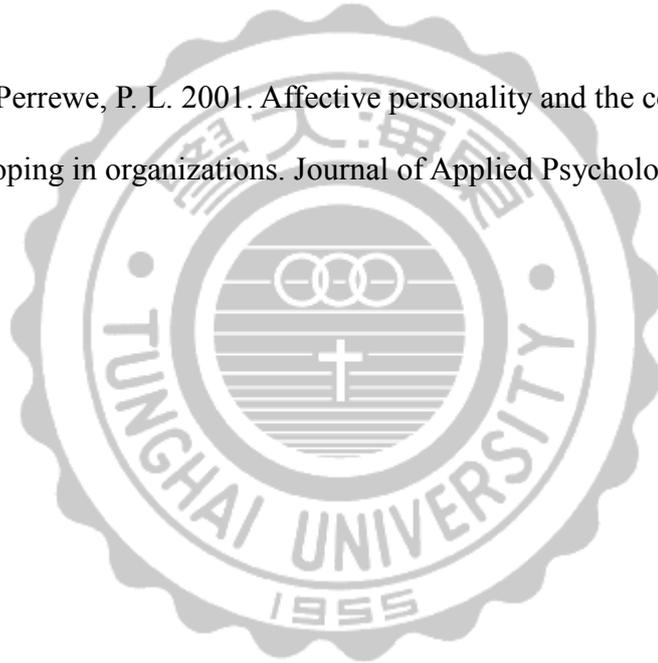
貳、英文文獻

1. Allen, D. G. 2006. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32(2): 237-256.
2. Allen, D. G. & Shanock, L R. 2013. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2): 350-369.
3. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. 2007. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2): 447-462.
4. Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotion in the Workplace: Research, Theory, and Practice*. Westport: Quorum Books.
5. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. 2007. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 707-721.
6. Bauer T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. 1998. Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 149-214.
7. Cable, D. M., & Parsons, C. K. 2001. Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.

8. David Watson, David Wiese, Jatin Vaidya, and Auke Tellegen. The Two General Activation Systems of Affect: Structural Findings, Evolutionary Considerations, and Psychobiological Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5):820-838.
9. Feldman, D. C. 1976b. A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3): 433–452.
10. Fisher, C. D. 2002. Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26(1): 3-30.
11. Forgas, J. P., Bower, G. H., & Krantz, S. E. 1984. The influence of mood on perceptions of social interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 20(3): 497-513.
12. Fredrickson, B. L. 2003. Positive emotions and upward spirals in organizations. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of A New Discipline*: 163-175. San Francisco: Berrett-Koehler.
13. Frijda, N. H. 1993. Moods, emotion episodes and emotions. In M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions*: 381-403. New York: Guilford Press.
14. George, J. M. 1991. State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2): 299-307.
15. George, J. M., & Brief, A. P. 1996. Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 18: 75-109. Greenwich, CT: JAI Press.
16. House, J. S. 1981. *Work stress and social support*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
17. Isen, A. M., Shalke, T. E., Clark, M., & Karp, L. 1978. Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1): 1-12.
18. Jones, G. R. 1986. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2): 262-279.
19. Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein A., & Song, Z. 2013. Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4): 1104-1124.

20. Klein, H. J., Fan, J., & Preacher, K. J. 2006. The effects of early socialization experiences on content mastery and outcomes: A mediational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1): 96-115.
21. Manz, C. C., Joshi, M., & Anand, V. 2005. The role of values and emotions in newcomers' socialization into organizational corruption. *Academy of Management Proceedings*, J1-J6.
22. Morris, W. N. 1989. *Mood: The frame of mind*. New York: Springer-Verlag.
23. Riggs, M. L., Warka, J., Babasa, B., Betancourt, R., and Hooker, S. 1994. Development and validation of self-efficacy and outcome expectancy scales for job-related applications. *Educational and Psychological Measurement*, 54(3): 793-802.
24. Rothbard, N. P., & Wilk, S. L. 2011. Waking up on the right or wrong side of the bed: Start-of-workday mood, work events, employee affect, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(5): 959-980.
25. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. 2007. Socialization tactics and newcomer adjustment: A metaanalytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2): 413-446.
26. Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. 2005. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1): 50-68.
27. Tsai, W. C., Chen, C. C., & Liu, H. L. 2007. Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1570-1583.
28. Van Maanen, J. 1977. Experiencing organizations. In J. Van Maanen (Ed.), *Organizational careers: Some new perspectives*: 15-45. New York: John-Wiley & Sons.
29. Van Maanen, J., & Schein, E. H. 1979. Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 1: 209-264. Greenwich, CT: JAI.

30. Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. 2000. Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 373-385.
31. Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111.
32. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 18: 1-74. Greenwich., CT: JAI.
33. Zellers, K. L., & Perrewe, P. L. 2001. Affective personality and the content of emotional social support: Coping in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 459–467.



## 附錄一:T0 週問卷

### T0 週問卷個人資料

敬啟者您好：

這是一份學術性研究問卷，希望能藉由您進入公司以來的經歷，以得知組織因素對於新進員工心情與適應狀態之影響，進而為組織提供具體建議，以做為日後對待新進員工之參考措施。因此，本問卷之完成非常需要您提供協助。

\*本問卷為搜集您進入公司以來的心情變化與工作情形，因此需要您長期間的配合填寫，

【所需時間為 6 週】，共需要您至少填寫六次。(每週一次，連續六週)

每次填答時間約 10-15 分鐘。第一週問卷之調查內容著重於組織對新進員工之對待方式與個人基本資料之填寫；第二至第六週則為個人當週之心情狀態與工作情形。因為所有問卷題項須由同一人填寫，務必請您留下可供辨識之代號與連絡方式。您所填答的各項資料，純粹做為學術研究的統計分析所用。所有資料絕對保密，請您放心填答。研究人員會在每週固定時間以電子郵件方式與您連絡，並附上您個人問卷之連結，以供您填答。您只需輸入代號即可進入接續之問卷，每週依序填答。

為了感謝您的協助與支持，在您完成所有問卷(共 6 週)之後，我們將致贈您 200 元的商品禮券，以答謝我們對您的感謝。您的協助對於我們研究論文之完成有莫大的助益，在此致上我們最誠摯的謝意，並祝您

身體健康，順心如意！

東海大學企業管理學系碩士班

指導老師：黃櫻美博士

研究生：詹巧汝敬上

### 第一部分:個人基本資料

1. 生理性別：男 女
2. 年齡：\_\_\_\_\_歲
3. 學歷：高中職 大專 研究所
4. 就學期間是否有全職經驗\_\_\_\_\_ (填有/無)
5. 進入公司的職稱為\_\_\_\_\_ (自行填寫)
6. 目前公司是職業生涯中的第一間公司嗎?是 否
7. 目前公司所屬產業別為? 傳統製造業 服務業 科技製造業 其他
8. 公司名稱為?\_\_\_\_\_ (自行填寫)
9. 您於目前公司的工作年資已有多久? (\_\_\_\_年 \_\_\_\_月)



**第二部分：**※此部分在了解組織對待新進員工之做法，請您就目前公司之做法，依個人之真實感受回答各項描述。該部分共有 15 題，第一次填寫即可。

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 在工作期間，我與其他新進員工在相關的工作訓練活動中有頻繁的接觸。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 在本公司內，職務角色的轉換及工作任務的更換，都有清楚的模式可循。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 公司內的同事大部分都很支持我這個新進員工。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 公司內的所有新進員工，都參與相同的職前訓練。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 這間公司的升遷途徑很明確。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 我的前輩會竭盡所能地協助我適應新工作。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 我參與一系列的職前訓練，以獲得完整的工作相關技能與知識。...	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 藉由觀察公司裡的前輩，我可以預測自己未來在公司內的職涯發展途徑.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 我從公司裡的前輩身上獲得很多工作上的指導。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. 在這間公司，我必須要熟悉部門的工作流程與方式之後，才能正式開始工作。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. 公司清楚地為新進員工規劃一套完整的時間表。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. 藉由觀察公司裡的前輩與同事，我可以清楚地瞭解自己在公司中應扮演的角色。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. 我從公司所提供的訓練獲得大部分與工作相關的技能。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. 我很清楚知道何時我會有新的工作指派或訓練。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. 我覺得我和公司裡的前輩與同事沒有距離。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

第三部分：※以下題目是想瞭解您一般而言感受到下列每一種情緒的強度。請根據您感覺的程度，在適當的位置【點選】。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

	無此感覺	無感覺	普通	有感覺	有強烈感覺
1. 精力充沛。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 有決心的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 機警的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 受啟發的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 專注的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 興奮的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 堅強的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 熱衷的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 感興趣的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. 憂傷的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. 苦惱的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. 內疚的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. 害怕的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. 懷敵意的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. 煩躁的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. 羞愧的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. 緊張的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. 神經質的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. 自豪的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. 恐懼的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## 附錄二 T1 至 T5 週問卷

### T1 至 T5 週問卷個人資料

敬啟者您好：

這是一份學術性研究問卷，希望能藉由您進入公司以來的經歷，以得知組織因素對於新進員工心情與適應狀態之影響，進而為組織提供具體建議，以做為日後對待新進員工之參考措施。因此，本問卷之完成非常需要您提供協助。

\*本問卷為搜集您進入公司以來的心情變化與工作情形，因此需要您長期間的配合填寫，【所需時間為 6 週】，共需要您至少填寫六次。(每週一次，連續六週)

每次填答時間約 10-15 分鐘。第一週問卷之調查內容著重於組織對新進員工之對待方式與個人基本資料之填寫；第二至第六週則為個人當週之心情狀態與工作情形。因為所有問卷題項須由同一人填寫，務必請您留下可供辨識之代號與連絡方式。您所填答的各項資料，純粹做為學術研究的統計分析所用。所有資料絕對保密，請您放心填答。研究人員會在每週固定時間以電子郵件方式與您連絡，並附上您個人問卷之連結，以供您填答。您只需輸入代號即可進入接續之問卷，每週依序填答。

為了感謝您的協助與支持，在您完成所有問卷(共 6 週)之後，我們將致贈您 200 元的商品禮券，以答謝我們對您的感謝。您的協助對於我們研究論文之完成有莫大的助益，在此致上我們最誠摯的謝意，並祝您

身體健康，順心如意！

東海大學企業管理學系碩士班

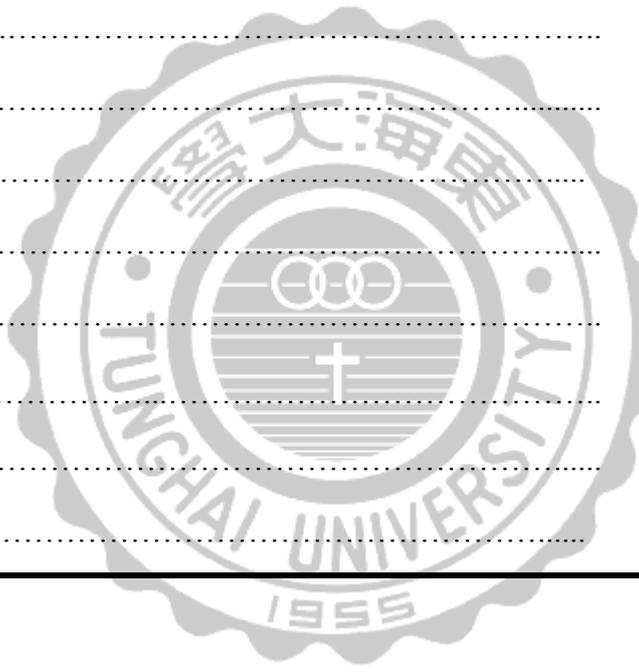
指導老師：黃櫻美博士

研究生：詹巧汝敬上

本人已知曉此研究之進行流程與施測方式，並同意參與此研究。同意 不同意

**第一部分：**※以下題目是想瞭解您一般而言感受到下列每一種情緒的強度。請根據您感覺的程度，在適當的位置【點選】。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

	無此感覺	無感覺	普通	有感覺	有強烈感覺
1. 愉快的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 被忽視的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 不高興的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 滿足的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 生氣的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 得意的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 焦慮不安的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 失望的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 興奮的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.受啟發的。.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



**第二部分：**※請您依據本週以來的工作時的感受，就下列各項敘述，依據您的真實感受，點選合適的選項。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 我對自己的工作能力有信心。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
2. 我懷疑自己的工作能力。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
3. 我具備了讓工作表現優異的技能。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
4. 我對於自己的工作技能與能力感到自豪。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

**第三部分：**※請您依據本週以來的工作時的感受，就下列各項敘述，依據您的真實感受，點選合適的選項。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

	從來沒有	偶爾如此	普通	常常如此	經常如此
1. 當工作上遇到難題時，我能夠依靠我的直屬上司。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
2. 如果有需要，我能夠向我的直屬上司尋求協助。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
3. 當工作上遇到難題時，我能夠依靠我的直屬同事。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
4. 如果有需要，我能夠向我的同事尋求協助。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

**第四部分：**※請您依據本週以來的工作時的感受，就下列各項敘述，依據您的真實感受，點選合適的選項。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 我對於我現在的工作感覺相當滿意。.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 2. 大部分的時間我熱衷於我的工作。.....  | <input type="checkbox"/> |
| 3. 每天的工作時間好像都過得很漫長。..... | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我在我的工作找到真正的樂趣。.....   | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我覺得我的工作令人非常不愉快。.....  | <input type="checkbox"/> |

**第五部分：**※請您依據本週以來的工作時的感受，就下列各項敘述，依據您的真實感受，點選合適的選項。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

- |                                  | 非常不同意                    | 不同意                      | 無意見                      | 同意                       | 非常同意                     |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我願意付出額外的努力，以協助本公司獲得成功。.....    | <input type="checkbox"/> |
| 2.我很慶幸當年求職時，選擇了本公司，而不是其他公司。..... | <input type="checkbox"/> |
| 3.我十分關心本公司的未來。.....              | <input type="checkbox"/> |
| 4.我常對朋友說，我服務的公司是相當理想的工作場所。.....  | <input type="checkbox"/> |
| 5.身為公司的一份子，我感到很光榮。.....          | <input type="checkbox"/> |

**第六部分：**※請您依據本週以來的工作時的感受，就下列各項敘述，依據您的真實感受，點選合適的選項。1分表並無此感覺，5分表有強烈感覺。

- |                               | 非常不同意                    | 不同意                      | 無意見                      | 同意                       | 非常同意                     |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ◆我有時候會有遲到的念頭。.....            | <input type="checkbox"/> |
| ◆我常常在工作的時候，會感到精神不濟、相當疲憊。..... | <input type="checkbox"/> |
| ◆我會因為不想上班，偶爾會產生缺席的衝動。.....    | <input type="checkbox"/> |

- ◆ 只要我能找到更好的工作，我就會離開這間公司。..... <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub>
- ◆ 我正在積極尋找外面的工作。..... <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub>
- ◆ 我認真地考慮辭去現在的工作。..... <sub>1</sub> <sub>2</sub> <sub>3</sub> <sub>4</sub> <sub>5</sub>
- 

