

從意義建構理論探討 新進者組織社會化之個案研究

A CASE STUDY OF NEWCOMER'S ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION FROM SENSE-MAKING THEORY

林尚平

國立雲林科技大學企業管理系教授

張玲娥*

國立台中科技大學資訊管理系副教授

Shang-Ping Lin

*Professor, Department of Business Administration,
National Yunlin University of Science and Technology*

Ling-E Chang

*Associate Professor, Department of Information Management,
National Taichung Institute of Technology*

摘要

新進者可獲得成功的組織社會化一直是組織的重要議題，之前有諸多的研究在探討新進者的資訊尋求行為對於組織社會化的影響，而此些研究的焦點放在新進者的資訊尋求行為和社會化程度之關聯，將這些資訊視為是物件，強調資料的重要性和傳遞的觀點，但這樣的個人取向缺乏組織情境的了解，也產生研究結果不一致的情形。另外組織資訊環境的改變，企業建構了完善的企業內部網路，整合了組織所有的資訊資源，現在新進者可輕易的在企業內部網路上尋求相關的資訊內容和進行學習，對於新進者的影響值得進一步探討。

*通訊作者，地址：台中市三民路三段 129 號，電話：04-22196610
E-mail：linge@nutc.edu.tw

本研究採用圖書資訊領域裡的意義建構理論，來探究新進者組織社會化過程中的資訊使用行為。研究對象是以臺灣一家大型軟體公司進行個案研究，收集有關於個案的組織資訊系統、新人教育訓練制度等內容，根據研究目的對新進人員進行深度訪談和錄音，整理成逐字稿後匯入 Nvivo 10 質性軟體進行資料分析。研究結果包含了新進者的缺口、填補缺口、幫助為架構的資訊使用模型，並提出有關企業內部網路、組織制度活動和人員三類資訊環境，對於新進者組織社會化的影響之命題。最後研究結果提出建議以提供實務界未來在新進人員訓練時參考。

關鍵字：組織社會化、企業內部網路、資訊使用、新進者、意義建構理論

ABSTRACT

Successful organizational socialization of newcomers is always an important issue for organizations. Organizational socialization has an effect on one's job behavior, attitude, and performance, which in turn affects his/her organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention. Although a large number of studies have explored the effect of newcomers' information seeking behavior on their organizational socialization, most of them focus primarily on the relation between information seeking behavior and degree of socialization. These studies viewed information as an object and stress the importance of data and diffusion. However, they did not offer an insight into how newcomers use information provided by the organization and how they can benefit from the information. Besides, the organizational information environment has changed. Many businesses have constructed an internal network to integrate all information resources, enabling newcomers to seek and learn needed information from the internal network at ease. The effect of such internal network on newcomers should be further investigated.

This study adopted Sense-Making Theory in library information research area to explore the information use behavior of newcomers during organizational socialization. A large software company in Taiwan was selected for case study. Data pertaining to the information system environment and training for newcomers were collected through in-depth interviews with newcomers in this company. The interviews were recorded and transcribed verbatim for a grounded theory analysis

on Nvivo 10. Results of this study included an information use model of newcomers consisting of gaps, how to fill the gaps, and assistance as well as some propositions as to the effects of internal network, organizational activities, and personnel on organizational socialization of newcomers. Results of this paper could be a reference for both practitioners and future researchers.

Keywords: Organizational Socialization, Intranet, Information Use, Newcomer, Sense-Making Theory

壹、前言

組織新進者行為的探討，主要來自於組織社會化(organizational socialization)理論的研究，組織社會化是工作者調適一個新工作或組織新角色的主要過程，也是新進者從一個外部人(outsider)變成內部人(insider)的過程，成功的組織社會化會影響工作行為及態度，影響當下的績效表現，並進而影響未來的組織承諾、工作滿足感、離職意願等(林尚平、郭美鳳，1998；Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007；Fang, Duffy, & Shaw, 2011)，可知此議題對於組織重要性之高。

在 1990 年代有諸多的研究在探討新進者的資訊尋求(information-seeking)行為對於組織社會化的影響，新進者已從被動者轉向主動者的角色來進行學習和資訊尋求，包含了不同來源的資訊取得，如人際和非人際等來源(Ostroff & Kozlowski, 1992)；資訊搜尋的內容，如組織、工作、群體、人際資訊等(Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994)；資訊尋求的方式，如詢問、觀察、監視等(Miller & Jablin, 1991)。之前研究結果顯示了新進者資訊尋求的行為會影響新進者在工作熟練度、角色釐清、組織知識、社會接受度(Cooper-Thomas & Anderson, 2006)，並進而影響工作滿意度、工作績效、組織承諾、留職意願(Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007)。此些研究植基於降低不確定性理論，新進者可以取得越多各領域的資訊和知識就可降低不確定性，也就可增進對於組織、工作、同儕的了解，有助於新環境的調適。

而此些研究的焦點都在於新進者的資訊尋求行為和社會化程度之關聯，將這些資訊視為是物件，強調資料的重要性和傳遞的觀點。忽略了資訊的意義是由使用者所建構的，每個人對於資訊的解讀會有很大的不同。此外個人取向的

研究缺乏組織整體情境的了解 (Bauer, Morrison, & Callister, 1998)，也有研究結果不一致的情形發生 (Ashford & Black, 1996；Kramer, 1995)，無法了解新進者是如何使用企業所提供的各種資訊，對於他的幫助是什麼，無法對映到組織實務，應以組織全面性的取向，來了解資訊與新進者的關係。

現今組織資訊環境因資訊科技的進步而跟以前有很大的不同，很多資訊化組織都已建構了完善的企業內部網路 (Intranet) 或入口網站 (Portal)，整合了組織所有的資訊資源，現在新進者可輕易的在企業內部網路上尋求相關的資訊內容，如組織、工作、角色、評估、參考等資訊，很多的資訊不必經由詢問主管和同儕，就可以取得。另外有研究結果也顯示了新進者使用企業內部系統與組織社會化呈正相關，新進者知覺到企業內部系統有用性會影響社會化 (Chu & Chu, 2011；Flanagin & Waldeck, 2004)。不過這些研究無法回答企業內部網路是如何幫助新進者對於組織的了解、工作學習與人際擴展？

為了探究這些疑問，本研究採用了 Dervin 所提出的意義建構理論 (sense-making theory) 進行本研究 (Dervin, Foreman-Wernet, & Lauterbach, 2003)，此理論來自於圖書資訊領域，關注焦點在使用者使用資訊的行為，理論核心在視資訊是由使用者所建構的，而不同於以往的視資訊為靜態物件。新進者就是一位資訊使用者，新進者組織社會化的過程也就是資訊使用的過程，希望以此新資訊視角，來了解組織的資訊環境在各層面對於新進者的影響，而不受限於之前研究的資訊來源而已，也就是在組織社會化的脈絡下來了解新進者的資訊使用行為，希望能超越簡單的分類分析，而達到對資訊活動的整體理解。

資訊科學和圖書資訊領域都在探討資訊與人之關係，應有更多相互合作的機會 (Sawyer & Huang, 2007)，本研究使用圖書資訊的研究方法來探究組織議題，在組織領域的貢獻上，對於新進者資訊使用行為有更完整性和實務性的了解。在資訊管理領域的貢獻上，有助於了解資訊系統與組織的另一層關係：資訊系統對於組織而言不僅是在於組織績效的提升，也是組織環境的塑造，有助於組織文化的植基 (Doherty & Doig, 2003)；另外在企業內容管理 (Enterprise content management) 議題裡 (Tyrvaainen, Paivarinta, Salminen, & Iivari, 2006) 本研究增進了以人為視角 (user view) 的實證上的了解。

貳、文獻探討和理論基礎

一、組織社會化理論和新進者的資訊尋求

新進者行為的研究，主要集中在組織社會化領域的探討，組織社會化是員工從組織外部人員轉變成具有參與性及效益性的內部人員的學習過程，包含了員工進入新組織、部門或團體後，個人獲取必要的知識與技能，學習適應新工作、角色和職場文化的過程（Van Maanen & Schein, 1979）。此歷程中新進者需學習新的工作內容、調適新的環境、新的人際關係、希望有好的績效表現，包括被動接收組織所採取的組織新人訓、教育訓練、師徒制策略等。也扮演主動的角色，新進者可以主動搜集資訊、主動與它人互動、主動參與相關活動等。在此調適過程裡新進者需去釐清角色需求、達到任務熟練和自我效能、最後希望達到社會接受和群體的友誼（Korte, 2009）。

新進者的資訊尋求行為是過去的一大研究焦點，是組織社會化過程裡一個主要的行為，也是影響社會化過程裡的一重要因素（Miller & Jablin, 1991；Morrison, 1993a, 1993b），新進者可藉由尋求資訊來製造可預測的環境，如經由主管和同事間的互動，或經由觀察和文件等來源，來獲得相關的資訊內容，來增進他對於組織、工作、角色和群體之間的了解，來降低對於環境的不確定性，並可以達到調適和社會化的目的。歸納之前的研究可看出新進者的資訊尋求行為在組織社會化過程中有幾個涵意，一、是組織新進者可以是一個主動者（proactive）來進行資訊尋求，二、是新進者可藉由資訊尋求來降低不確定性，三、是資訊尋求可促進工作、角色、組織等了解，四、是資訊尋求有助於新進者的調適和社會化產出。

新進者在此學習、調適的歷程中，資訊扮演重要的角色，主要由不確定性降低理論（Uncertainty Reduction Theory）來進行探討，不確定降低理論是源自於人際溝通理論，它提供了一個檢驗同化（assimilation）過程的理論架構，當個人經驗到與某人有不確定性時，也就是缺乏預測性時，他們會從那個人身上尋找資訊來降低不確定性。其基本涵意是不確定性是不舒服的，所以個人會尋找資訊來降低不確定性來達到一個比較舒服的狀態（Berger, 1979）。個人可以使用被動（passive）、主動（active）和互動（interactive）的方式來管理他們的不確定性，被動策略包含了觀察一個人來獲得資訊，主動策略包含了從某些人身上取得某些資訊較於不確定來源，互動策略是直接跟不確定來源溝通。在一個一直前進的組織場景裡，個人可以有多重的資訊來源，從文件和網路文件

到主管和同儕等。URT 理論可以提供社會化過程中有關於動機和行為的解釋，尤其用在組織新進者資訊尋求行為的了解上（Kramer, 2010）。

二、意義建構理論之資訊使用行為

圖書資訊學領域裡的資訊行為理論，主要在探討人和資訊之間的關係；如了解人們如何找尋所需要的資訊，尋找資訊的動機，找到資訊後如何研判所需的資訊，又如何使用與利用所得資訊的相關過程與結果（Wilson, 1997, 2000）。廣義上只要是與人和資訊兩物件相關的議題都包含在內（Case, 2006），研究的目標在於使資訊發揮最大的效用，如資訊的產生、蒐藏、組織、檢索、解釋、傳遞、改變及利用等。

意義建構理論（sense-making theory），是資訊行為理論中的一個重要理論，在 1972 年由 Brenda Dervin 所提出，原先是在傳播研究中所使用，後來擴增到多個領域，尤其用在圖書資訊科學裡的資訊需求（need）和資訊使用（use）的研究中（Savolainen, 2006）。Dervin 說 sense-making 雖然出現不同的領域和取向中，但只有他能夠在此一般化哲學的前提之下，將它轉化成清楚的方法論（methodology）和實務（practice），且此方法不限定在特定的研究脈絡（context）中，已經被設計成在任何個人內心的（intrapersonal）、個人之間的（interpersonal）、中介（mediated）的溝通使用上（Dervin & Naumer, 2010）。

意義建構理論是植基於溝通理論，包含了許多學者的理論：其核心理論是杜威的建構學習理論，此外也包含了 Kelly 的個人建構理論，視生活是問題和知識不連續的交錯，視資訊是經由互動在生活中阻礙中進步所創造的，是一個主動、過程導向為觀點的學習和存在本質。這過程的產物是意義（sense），與知識相提並論，也是觀點、直覺、評估和有效的回應（Case, 2006）。此理論在圖書資訊研究中是一種典範轉移，強調由傳統的「系統導向」轉向「使用者導向」，是一種解釋溝通、資訊與意義之間關係的概念性工具，焦點是在資訊傳遞中人的面向，強調資訊是否有意義是由使用者來定義的，且該意義深受使用者當下的情境所影響。

意義建構理論最重要的假設是資訊是由使用者自行建構的，而非只是系統面向裡的資訊是用來傳遞的觀點，以傳遞觀點來看資訊時，研究者所提的問題會是：誰得到多少資訊？他們得到的資訊是不是正確的？如何確定人們能得到更多資訊？關心重點在資訊的正確與否，而非使用者的需求；以建構觀點看待資訊時，研究者將以使用者的考量出發，其背後的假設是：1. 使用者為主的，2. 溝通不只是傳遞（Transmission）而在於對話（Dialogue），3. 資訊是由使用

者自行建構的 (Construct)。4.資訊是於特定時刻與情境下，一人或多人創造的意義 (Dervin et al., 2003)。

本研究將組織社會化領域裡的不確定降低理論與圖書資訊領域裡的意義建構理論內容做對照整理如表 1。

新進者組織社會化的過程就有如資訊使用的過程，也就是新進者填補缺口的過程。新進者在剛進入組織期間，會面臨到改變 (change)、對立 (contrasts)、驚訝 (surprise) 過程，這段期間對於新進者的工作態度和行為有長期的影響 (Jokisaari & Nurmi, 2009)，所以能在這關鍵期了解新進者的資訊行為就顯得更加重要。

參、研究方法

一、研究架構

圖 1 為本研究架構，修改自 Dervin et al. (2003) 的意義建構理論概念圖，本研究的組織新進者也是資訊使用者，在剛進入組織的情境裡，會面臨許多缺口，而新進者在組織所提供的資訊環境中取得資訊，藉由資訊使用來填補缺口來跨越這座橋，而能達到彼岸的成功組織社會化。本研究中將此資訊行為架構放在組織場域，來探究組織新進者如何在高資訊化組織的環境中，藉由資訊使用達到成功組織社會化。對映到 Dervin 的基本元素說明如下：(1)情境：組織新進者剛進入組織期間，所面對到的轉變、對立和驚訝。(2)調適缺口：新進者在進入新環境後所面對到的不確定性、阻礙、困難等。(3)使用：新進者藉由組織所提供的資訊環境來進行填補缺口的過程。(4)幫助：藉由資訊使用對於新進者的組織社會化的幫助是什麼。本研究將情境定義為組織新進者剛進入公司一年以內的時間所面對的情境，回答下列問題：

研究問題 1：組織新進者面臨那些調適缺口？

研究問題 2：組織新進者如何使用資訊環境來填補調適缺口？

研究問題 3：組織資訊環境對於新進者的組織社會化的幫助是什麼？

研究問題 4：組織所建構的資訊環境對於新進者的組織社會化有何影響？

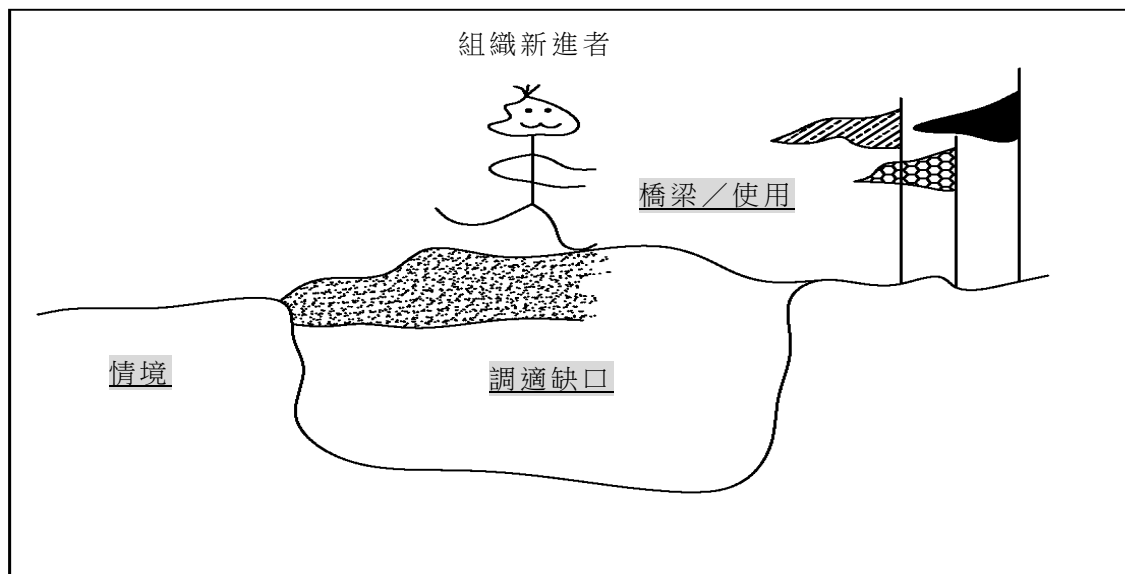


圖 1 組織新進者資訊使用行為研究架構圖

表 1 不確定降低理論和意義建構理論比較表（本研究整理）

理論	不確定降低理論 (URT)	意義建構理論 (sense-making)
使用領域	組織社會化領域	圖書資訊領域
研究問題	資訊尋求與組織社會化之關係	使用者與資訊之關係
研究方法	量化	質化
主要名詞	資訊尋求： 關注資訊來源、內容和方式等	資訊使用： 關注情境、缺口、使用、幫助
對資訊的觀點	資訊視為物件	資訊由使用者建構
取向	資訊傳輸取向	使用者取向
目的	降低不確定性增進調適	生活熟練
主要研究者	Miller	Dervin

二、研究設計

為了了解新進者在組織裡的資訊使用行為，研究方法從三個層面來說明：最高層次是質化研究取向的個案研究法，本研究選擇一個可充份代表組織來探討此情境脈絡下的活動性質，以了解它的獨特性及複雜性。第二個層次是個案中新進者資訊使用行為的了解，使用了 Dervin 的意義建構理論做為研究的設計、資料的收集和分析，此理論是一個後設理論（meta theory）也是一個方法論（methodology），此方法論已普遍被運用在人們如何意會這個世界（Dervin, 1983），將它用在新進者組織社會化過程裡的資訊使用實務是非常適合的。而在第三個層次資料分析階段採用了紮根理論（grounded theory）的精神和方法來進行文本的編碼：開放編碼（open coding）、主軸編碼（axial coding）、選擇性編碼（selective coding），透過將資料拆解、概念化、範疇化，並對原始資料交叉檢驗與反覆驗證（Strauss & Corbin, 1994；吳佳綺，2010），希望能對於新進者行為和組織實務有更低層次的實務了解。

三、個案選擇和資料收集

根據研究目的，本研究旨在組織的資訊豐富環境下，了解新進者的資訊使用行為。本研究採用立意抽樣方法中的深度抽樣做為個案的選取，是以臺灣一家大型軟體公司做為研究個案，此軟體公司自身建構了一個豐富資訊的組織環境，每位員工都有一台電腦，在外工作者如業務人員也都有一台筆記型電腦隨身攜帶，提供員工方便使用的資訊環境。在組織層面相關的資訊發佈和溝通也都完全在企業內部網路完成，是一個高資訊化的組織環境，合乎本研究目的。

（一）個案背景環境介紹

個案為臺灣一家大型軟體公司，是 ERP 系統領導廠商，產品囊括了各產業和各規模大小組織所需的各種解決方案，如 ERP、CRM、SCM、Portal、KM、HRIS 等產品，具有幾十年產業輔導經驗和多家企業經營管理知識，可提供最完整的各行業解決方案之一體化資訊軟體服務。個案除了臺灣亦橫跨大陸、越南據點，員工數約 2000 人。企業內有建置完整的企業內部系統，包括了管理規章、知識管理、人事、自己人、e-Service、福委會、電子表單、商業智慧、顧客關係管理、教育訓練等內容。組織充份使用 e 化環境來進行溝通，E-Mail 是組織和員工溝通的主要窗口，員工大量倚賴各類型的資訊系統環境來管理和完成工作。

在新人訓練課程的安排上，每位新進者都需參與在台北總部上課的五個全天的活力營，包含了下列課程內容：1.企業成長史（企業文化、品牌歷程、組織及產品介紹），2.服務心價值 3.情緒智商與壓力管理 4.團隊共識力 5.人際溝通技巧 6.創造力法則相關課程內容。除了新人訓練之外，公司另有專業營是針對各不同職能別來進行訓練，旨在加強各職能別的學習。在部門內每個星期亦有部門內的訓練課程。個案公司針對新進者都會安排學長姐的支援系統，是新進者求助的主要對象。新進者在進來公司後，組織有提供完整的教材和課程內容在訓練員工並安排驗收機制來檢驗新進者的學習成果。

(二)資料收集

本研究資料在收集過程可分為幾個部份：一是了解個案的資訊系統環境，包含了個案所使用的各類型資訊系統和企業入口網站裡的內容，這部份是由個案裡的員工向研究者說明所獲得。二是了解新進者的教育訓練策略和相關活動，包含了新人訓練的內容、專業訓練和新進者的支援系統，獲得的方式是訪談個案裡的主管。三是進行新進者的深入訪談，由個案裡的總經理依職務多元性隨機指派數位職務不同而任期在一年以內的員工，來達到目的性抽樣（陳向明，2011），地理分佈為臺北總公司和臺中分公司，安排時間讓研究者進行深度訪談。

新進人員深度訪談的部份，目的為了解新進人員調適和資訊使用行為，共 16 位，分別來自不同職能別，包含了系統規劃師、顧問師、電話行銷專員、服務工程師、講師、系統工程師，年資都在一年以內，工作表現在整體新進人員中表現良好，男生 8 位，女生 8 位，年齡 20~35，每個人訪談的時間大約 1~1.5 小時，樣本資料請見表 2。

深度訪談題目是根據意義建構理論的要素和研究目的所設計，在資訊使用行為的了解上，參考了 Dervin 所提出的中立式提問法（林奇秀，2010）的問句，修改為適合本情境的用語，經預測後修正為正式訪談題目，如下列：1.了解調適缺口（Gap）：請問你進來組織後最大的挑戰是什麼？你較大的困難是什麼？2.了解如何解決（Bridge/use）：你如何進行調適？你如何克服這些困難？什麼對你幫助比較大？3.幫助（Outcome/help）：你獲得什麼幫助？對你的影響是什麼？

訪談的過程是在個案公司內的會議室進行，在進行一開始讓受訪者填寫基本資料問卷，了解受訪者的個人資料讓訪談者較能進入工作情境，然後由工作內容開始談起，了解他在組織的情形，然後才引導至要問的主要問題。由於訪談對象個體差異，受訪時間從 1~2 小時不等。

表 2 個案公司進行深度訪談者個人資料

代號	姓名	學歷	年紀	工作性質	進入公司時間
1 (SA1)	張先生	大學	26-30	系統規劃師	六個月
2 (C1)	劉小姐	大學	26-30	顧問師	五個月
3 (S1)	楊先生	大學	26-30	服務工程師	一年
4 (S2)	廖先生	大學	26-30	服務工程師	一年
5 (SA2)	李小姐	大學	26-30	系統規劃師	十個月
6 (S3)	張小姐	大學	20-25	服務工程師	六個月
7 (S4)	黃小姐	大學	26-30	服務工程師	六個月
8 (I1)	莊先生	研究所	26-30	客戶訓練講師	十個月
9 (E1)	林先生	大學	26-30	系統工程師	十個月
10 (T1)	許小姐	大學	20-25	電話行銷專員	七個月
11 (S6)	賴小姐	大學	26-30	服務工程師	八個月
12 (SA3)	吳先生	大學	26-30	系統規劃師	七個月
13 (E2)	黃先生	大學	26-30	系統工程師	十一個月
14 (S7)	張小姐	大學	20-25	服務工程師	一年
15 (SA4)	邱先生	專科	31-35	系統規劃師	六個月
16 (SA5)	張小姐	大學	31-35	系統規劃師	一年

四、資料分析

本研究在新進者深度訪談的部份是以紮根理論進行分析，程序上包含了「轉錄稿的製作與檢核」以及「逐字稿的編碼與分析」兩部分。研究者先將訪談錄音內容整理成轉錄稿，之後確認文字無誤後，以 E-MAIL 將轉錄稿傳遞給受訪者，請受訪者檢核轉錄稿內容，如果受訪者有質疑的地方，再以電話訪談方式釐清內容。接著下來就可將逐字稿的內容進行分析，將逐字稿匯入 Nvivo 10 的質性分析軟體內進行分析，使用了它所提供的功能，如來源 (source)、節點 (node) 功能來進行分析。

在資料分析上可劃分成三個階段來進行，包含描述分析 (descriptive analysis)、類別建構 (category construction)、理論建立 (theory building)，分析過程主要包含了編碼、主軸編碼、選擇性編碼 (張可婷, 2013)，說明如下：

(一) 描述性分析

首先進行逐字稿的開放式編碼 (open coding)，逐一行找出逐字稿所呈現出來的概念，將這些概念進行編碼，然後將這些編碼歸類到三個面向：調適缺口、填補缺口來源、獲得的幫助。然後再將這三個面向內的編碼進行分類，進行持續比較 (constant comparative) 將它們劃分成不同的類別，此類別的劃分

是根據逐字稿文字所呈現的想法、經驗等來劃分。此階段主要任務是將資料移向代碼（nodes）。在 Nvivo 的操作上，主要過程是匯入逐字稿、開放式編碼、分類到三個抽象類別：缺口、使用、幫助。

(二)類別建構

此階段使用主軸編碼（axial coding）的方式，目的在畫分成適當類別與子類別之關係，分析者挑選出能夠表現並強調這份資料的核心部份和分類碼，並定義出此類別的屬性（property）、範圍（boundary）和關係（relationship）。此階段主要任務是將代碼移向資料。透過編碼的不斷反覆，進行持續比較分析（comparative analysis）以發展出更成熟的概念，來整合之前所做的分類，此階段的產出為肆、研究結果的一、二、三部份，是對於缺口、填補缺口（使用）和幫助三個要素的定義和說明。在 Nvivo 的操作上，根據之前的三個分類，將 nodes 重新調整成樹狀結點，使其 nodes 的分類更精準的呈現和完整性的解釋各類別和子類別，形成了缺口、使用、幫助清單，表 3 為歸納清單後的各子類別。

(三)理論建立

此階段使用選擇性編碼（selective coding）的方式，目的在重組資料以回答研究問題和實現研究目標，希望將分類碼結構化成研究模型。在此尋求類別之間關係的建立，希望能建立完整的概念架構來呈現出新進者如何在不同的缺口下如何填補缺口，在不同的填補缺口方式下可從不同資訊來源同而得到那些幫助。本研究在此建立了兩個關係表，分別為缺口和填補缺口關係表、填補缺口和幫助關係表，此階段的產出為肆、研究結果的四部份。

本研究在進行過程中，力求提升研究品質和倫理，本研究以（吳佳綺，2010）所提在資料分析的品質上所應達到的要求為準則，以檢測本研究的品質，分別在信效度檢核方面說明如下，在信度部份，在進行訪談時控制讓每位受訪者所接收到的訊息具有一致性，並(1)檢查逐字稿：採成員檢查法，逐字稿打完後，研究者逐一與錄音做核對，並將逐字稿內容寄回給受訪者來確認資料的真實性和正確性。受訪者回覆大部份是沒有意見，只有兩位回覆因擔心隱私和公司機密將少部份移除，並沒有影響到分析內容。(2)分類碼交叉檢驗：研究同儕的參與討論的方式，經個別分析後再進行對照檢驗，直到分類碼有一致的共識。

表 3 類別和子類別匯整表

類別	缺口	填補缺口	幫助
子類別	工作專業學習	使用電腦中介環境	工作能力
	解決工作問題	參與組織活動	工作績效
	個人壓力	人際交流	組織了解
	個人調整	自我調適	組織認同
	人際疏離		人際網絡
	跨部門溝通困難		組織歸屬感
	組織文化調適		個人調適力
	組織了解		

在效度部份，採用下列方法：(1)三角交叉驗證法：採研究者三角檢核來降低可能產生的偏見，提高編碼的正確性。並交叉檢視受訪者談話真實性，並參照與訪談相關之文件資料，如從人資人員取得的新人訓、專業營等組織內部相關訪談和活動資料，和從企業內部網路可取得的資料來進行比對，來確保研究資料的準確性。(2)受訪者效度：忠於受訪者的真實表達，對於訪談過程中觀察到的受訪者態度、情緒等予以記錄，有助於後續資料的正確性和編碼的參考。(3)研究者省思：在分析資料過程中研究者進行省思和討論，對於可能的影響充分溝通，來提高分析效度。(4)預測研究訪談：經預測後才正式進行訪談，來確保研究品質。經由這些方法來確保資料分析的品質提高效率。

肆、研究結果

經資料比較分析歸納後而得出下列的研究結果，說明於後：一、組織新進者調適缺口。二、組織新進者如何填補調適缺口。三、組織新進者在資訊使用後得到那些幫助。最後在四、提出新進者資訊使用模型。

一、新進者調適缺口

調適缺口的定義和說明請看附錄一，分析後可畫分成四個大類別：工作領域、個人調適、人際溝通、組織環境，八個小類別：工作專業學習、解決工作問題、個人壓力、個人心態調整、人際疏離、跨部門溝通困難、組織文化調適、組織了解，表 4 為 16 位受訪者分別在此些缺口上的數量和所分佈的類別，數量所表達的是新進者在訪談中所提及的缺口、挑戰的數目，研究者根據逐字稿內

表 4 新進者調適缺口分佈表

缺口	16 位新進者																比例
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
工作性質	Sa1	C1	S1	S2	Sa2	S3	S4	I1	E1	T1	S6	Sa3	E2	S7	Sa4	Sa5	
缺口數量	3	6	3	3	4	4	11	2	6	2	2	2	4	6	5	5	
工作領域	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	15/16
個人調適		●	●	●	●		●	●	●	●		●		●		●	12/16
人際溝通	●					●	●		●			●	●	●	●	●	9/16
組織環境	●	●					●		●				●		●	●	7/16

容分析後計算出來的，並將這些缺口歸類到不同類別中。從表中可知新進者提及數量最多的是工作領域缺口，幾乎每個人都有此缺口，依次為個人調適、人際溝通、組織環境缺口。各缺口內容詳細說明於後。

(一)工作領域的缺口

從資料分析中可看出工作領域是所有新進者最大的缺口，幾乎所有的新進者都認為完成工作是最大的挑戰，而為了完成工作，新進者需要學習新的職能，需要解決工作上的問題，會面對工作完成的壓力等，在此缺口下看到兩個主要分類：

1.工作專業學習

為了完成工作所需要學習的相關內容。例如學習專業知識等，對新進者而言要學習的範圍很多，所以要花費很多時間在工作學習上。會跟隨工作職能的不同而需學習到不同的專業內容。如業務需學習銷售軟體、程式設計師需學習電腦程式語言、顧問需學習產品等。

如 Sa5 表示：「雖然之前有學過 Delephi 這個語言，但公司現在這個架構跟以前學到的方法都不太一樣，感覺是重新學起一個新的東西去使用。」或如 SA2 表示：「我覺得是硬體的知識吧！電腦不熟雖然賣 ERP 軟體，還是要幫客戶規劃硬體空間，還要外掛一些微軟軟體，這些都要懂，以前連作業系統都不知道的時候，這方面學起來就比較吃力，你要給客戶完整的規劃。」

2.解決工作問題

這部份屬於在工作現場實作所需解決的問題。由於在工作現場都有面對客戶和時間的壓力，例如客服人員需即時幫客戶解決問題、顧問必需要能提供客戶解決方案等，這個部份也常是新進者主要的挑戰，必需上戰場面對客戶所丟出來的問題或解決在工作上的問題。

如 S1 表示：「再來就是跟客戶提出來的問題，你會不知道他在問什麼但你又不敢跟客戶說，請你再講一次，甚至有客戶就直接說你是新來的唷！掛完電話後你要打給他，他已經就直接問其它同事了！挫折感很大！」或如 I1：「上台上課要面對學生的提問，很怕自己還不熟不知道怎麼回答。」

(二)個人調適缺口

個人調適缺口是屬於個人自我調適的部份，新進者對於一個新環境和新工作，需面臨自我調整才能安全渡過調適期。最常看到的是需面對壓力的調適，本個案是軟體產業，非常重視效率和效果，很多新進者都提到壓力很大。除此也可能因每個人過去的經驗或個人特質，都會影響個人比較需要調適的內容，可能是以前環境跟現在環境的差異所產生，如因環境不熟悉所產生的疏離感，或在職位上所面對到的壓力等。說明如下：

1.個人壓力調適

是個人面對工作壓力的態度。個案裡的績效評估很嚴謹，所以面對的工作壓力也很大，新進者常要能克服這個壓力，要不然很容易陣亡。

如 S2 表示：「我覺得是壓力的部份心裡壓力，我有個同學也是在公司，他也是服務的部份，接電話接到有壓力，電話打進來就怕怕的不敢去接，因為遇到各式的客戶就會覺得這電話接起來會是不同的問題，相對心理壓力就很大。」

2.個人心態調整

是個人面對情緒或挫折感的態度。在新環境調適過程中，會面對許多跟以前的不同，或面對一些失落等，都需要個人以較正向的態度去面對。

如 C1 表示：「工作內容我知道，個人能力和心態情緒這些是感覺落差比較多的地方，這個部份很難從朋友，外界得知。」S7：「面對挫折就休息一下，再接下一通！」

(三)人際溝通缺口

從研究資料顯示，新進者表示進入新環境，人際互動和人際支持是一件重要的事情，如果已有朋友在同部門，就比較沒有這部份的問題，另外新進者在工作過程中常需要其它人員的協助與溝通，才能順利完成工作。尤其個案的工作常需跨部門溝通，對於組織成員不熟悉，就會出現不知要找誰聯繫的問題。在人際缺口上分為：

1.人際疏離

指新進者與同事互動和情感交流的情形，尤其是與部門內的成員之間的相處。包含人際疏離的困難、有問題不知向誰詢問的困擾、缺乏歸屬感等，有新進者表示人是新進者很在意的部份。

如 C1 說：「以前公司沒那麼大，人沒那麼多所以以前都會覺得一個公司應該每個人都會認識，每個人都會有一些交集，這裡就不是，這裡是你可能要有案子合作時才會認識。」或如 SA3：「直屬的學長或學姐比較熟，但跟學長姐也沒這麼好，他們是在專業上詢問的對象有一定的尊重。」

2.跨部門溝通困難

指新進者在完成工作過程中需要各單位的支援，而需要跨越部門跟不同部門的人員溝通。新進者感受到在與不同部門的人在解決客戶問題時，感覺在工作溝通上是較弱勢的，且較不被信任，而產生溝通上的困難。在本研究中發現系統規劃師都有提到這個挑戰，可能跟工作性質需跨部門合作有密切關係或在一個大型組織中較會出現。

如 SA2 表示：「以前的組織架構是比較扁平，溝通方面也不會跨部門分的那麼細，因為公司的組織規模比較小，一人身兼很多職能，這樣子，所以你對應到的人就比較容易做溝通，是比較容易的一件事情，但到比較大的公司以後，切分得很細的時候，你會發現尤其我們又是業務，我們要接觸到很多不一樣部門的人，在溝通方面就會變得比較多面向的了解，也要知道說你可能碰到公司的某些事情，你需要請其它部門協助的時候，要有辦法把它整個整合起來這樣子，因為客戶他可能給你一個問題，我是負責老客戶，所以老客戶他有陸續要做服務的，我們可能會他丟出來這個問題，我們需要好幾個部門人來協助，把這個事情做完，等於說跨部門的溝通要更加強的。」

(四)組織缺口

從研究資料顯示，新進者進入一個新環境工作，通常主要是忙於工作，不過組織是一個大家庭，尤其個案是在一個大型組織裡，新進者與組織的關係，會有組織太大不容易了解、不太了解整個組織架構、不太了解整個組織內容，或是企業文化調適、工作時間的適應等問題產生。在組織缺口上分為：

1.組織了解

新進者對於組織的了解程度，包含了組織架構、人員、文化、政治、歷史、價值觀等層面。

如 I1 表示：「應該是組織的架構了解還可以，但組織太大了，還是要經過詢問求助其它部門，但不知道要給誰，只能從經理那裡派工下去，跨部門就不曉得了？」或如 S3 表示：「後端的人有很多去看也不知道在忙什麼，因為常求助的就那些，不知那些人在忙那些事情，會比較不了解，一定是有要處理的地方，只是不太了解整個組織架構，對如有那些產品線，我們只接觸到這個產品線跟其它產品線不會有很大的交集，會覺得那些人真的是公司的嗎？對！會感覺不太了解他們在做什麼？他們是同一公司的人，大部份的人會想知道各人的職務內容沒有工作的交集，也會希望知道他是那個部門的人。」

2.組織文化調適

新進者對於組織文化特性的調適。例如個案裡的組織文化就是較晚下班，或每個工作都要花費蠻多時間在做工作記錄。新進者在以前的工作環境並不是如此，所以這個部份就較需要調適。

如 SA2 表示：「以前星期一到五就知道要工作的時間有那些，現在安排客戶的時間，去客戶之前和客戶回來之後都需要一些時間要消化、要解決的，跟以前很不一樣現在下班都還無法休息。」或如 E2：「企業文化不同，如公司沒那麼大，人沒那麼多，所以以前都會覺得一個公司應該每個人都會認識，每個人都會有一些交集，這裡就不是，這裡是你可能要有案子合作時才會認識。」

二、新進者填補缺口方式

填補缺口方式的定義和說明請看附錄二，分析後可畫分成四個類別：使用企業內部網路、參與組織活動、人際交流、自我調適，表 5 為 16 位受訪者填補缺口方式上的整理，可知填補方式最多的是企業內部網路，依次為參與組織活動、人際交流、自我調適。各填補缺口方式詳細說明於後：

表 5 新進者填補缺口方式分佈表

	16 位新進者																比例
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
人際交流	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	16/16
企業內部網路	●		●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	14/16
參與組織活動	●		●	●		●	●			●	●	●	●	●	●		11/16
自我調適	●	●		●	●	●			●	●		●	●			●	10/16

(一)使用企業內部網路環境

個案是軟體公司擁有高度資訊化的組織環境，所以提供了充足的資訊系統來支援工作和組織的運作，新進者表示這樣充足的資訊環境對他們有很大的幫助，將個案中的電腦中介環境對映到文獻中企業內部網路的類別做說明，根據功能性將它劃分成三類別：

1. 工作流程

包含了各職能別所使用的工作系統和電子表單系統。如業務需要客戶關係管理系統、服務工程師需要客戶服務系統。而電子表單是串連各單位來完成各種不同任務的重要系統。

例如 SA2：「主要是工作效率提升阿！像我們業務員，很多人說在外面都沒有辦法看到公司內部的消息，必需要打電話回公司問才知道，就沒有辦法有那麼好的效率來處理客戶的事情，用我們的系統的話就比較容易！」

2. 教育訓練

個案亦建構了完整的數位教育訓練課程，包含了各類產品介紹的課程和各職能的相關課程，新進者剛進入組織時都可自行進行線上學習，組織並搭配驗收機制來監督新進者的學習進度。

如 I1：「沒有使用系統的人來講，elearning 是比較幫助比較大啦！因為那個是等於是你私底下上班…上班可以聽，有時候上班你只要沒其它事情，像我比較單純，沒有課我就可以聽 elearning 來學習。那下班的時候你要再作複習，還是可以透過 elearning，它其實是可以幫助新人快速瞭解公司產品的一個系統。」

3.知識管理

個案亦花費很多心力在建構組織知識管理系統，所以不管是在各產品線上或在各部門都有很完善的知識和歷史記錄供新進者查詢。

Sa4：「有阿！公司其實在資訊化這個部份阿，它會提供很多的這方面的一些文件，算是經驗的傳承嘛！那或者是如何做好公司事情，就一個技巧或者是說如何跟客戶談價也是一個技巧嘛！那如何就是…，它可能這方面公司的文件是蠻多的。」或如 T1：「KM 那幫助我蠻大的，只要有問題在上面就會有。」

4.群組討論

用來進行組織溝通的相關功能，包含了 e-mail、msn、自己人系統、電子刊物。個案中主要使用 e-mail 做為組織溝通的窗口，包含了組織對員工或員工多對多的溝通，另外組織提供了自己人查詢系統來幫助員工可更快速找到企業內的相關人員，有助於組織溝通。組織亦會透過電子刊物來傳遞一些重要訊息。

例如 SA1：「mail 也是你剛才提到的訊息來源，因為我們會一直發，每天都一樣不同的部門發不一樣的公告出來，另外一個是跟不同部門溝通之前，有時是跨部門，很難一下子就找到所有人集合在一起做 meeting，e-mail 是一個很好的方式在上面大家可做訊息的交換。」

5.資訊管理

包含了組織資訊、人事管理相關資訊的部份，如入口網站系統內就包含了很多組織的資訊如歷史成長事蹟等，另外會存放組織內部的管理規章，人事相關系統、教育訓練、福利相關內容和活動等。

例如 P1：「感覺組織的資訊是很充份的，在入口網站內部系統中可獲取相當多的資訊，很多事就可不用問別人，只是要花時間去查。」

(二)參與組織課程和活動

個案裡特別針對新進者設計了新人訓和專業營的活動，另外在部門內亦提供了部門內的訓練課程，並設計驗收制度來檢核新進人員的學習成果。除此組織亦會設計一些活動如職能日活動，來讓大家票選最佳職能人和進行交流。在此部份本研究將他們劃分為正式的社會化課程如新人訓和專業營的活動和教育訓練課程；非正式的社會化課程如組織相關活動社團、旅遊活動、職能日等活動。

例如 I1：「對所以別人都說我們什麼不多就資源最多，不管是人的部份或文件上面，這些東西都很完整，這個部份幫助算蠻大的，可能要口頭上問人家主管或學長口頭上是很零散的，但公司這邊是有嚴密一連串組織的內容在，不管是課程或文件這些東西在訓練我們內部的員工。」

(三)人際交流

相關的人員如主管、學長姐、同事等，新進者也都表示人與人之間的互動，也是影響調適的重要來源。主管和學長姐在解決問題上等扮演一個很重要的角色，尤其是在一個高壓的工作環境下，常需緊急支援，主管和學長姐是最好的助力，另外同事也讓他們有歸屬感。

例如 T1：「一開始是比較不容易啦！但是就是說，主管也有鼓勵我，就是說你要有一些成就的話，就要辛苦一些。」或如 S6：「鼓勵吧！會適時關心為什麼請假了？怎麼了？最近要早點下班啦，不要太累這樣子。」或如 S3：「我喜歡這家公司的另外一個原因是，同事的感情都很好我們是利潤中心，所以在部門裡就有不同的職能別，你有問題就可問他們。」

(四)自我調適

除了可使用組織所給予的環境外，自我調適也是很重要的部份，包含了自己的態度、自己的 EQ、來找到平衡點，這個部份對於工作壓力和組織文化的調適上尤其重要。

如 SA1：「這應該是說在這邊工作確實辛苦，可是你的心態的調適要很重要。」或如 S1：「很充實是沒錯，但要慢慢適應這樣的生活！必需自我調適！以前看到他們在客戶結束就可休息，現在才知結束後還很多事情要做，你要準備明天和今天回來要解決的。」

三、新進者可得到的幫助

新進者得到的幫助的定義和說明請看附錄三，分析後可畫分成下列類別，表 6 為 16 位受訪者得到的幫助在此些類別上的整理，可知最多的是工作能力、工作績效、組織了解、組織認同、人際網絡、組織歸屬感、個人調適力。可得到的幫助詳細說明於後：

表 6 新進者幫助分佈表

	16 位新進者																比例
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
工作能力	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	16/16
工作績效	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	16/16
組織了解	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		14/16
人際網絡	●		●	●	●	●	●	●		●	●	●	●				11/16
組織績效	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	16/16
組織歸屬感	●		●	●		●	●	●		●	●	●					09/16
組織認同	●		●	●		●	●	●		●							07/16
個人調適力	●						●									●	03/16

(一) 工作能力

新進者最主要的工作就是學習工作內容，希望能提高自己的工作能力，組織在這個部份提供了很多資源讓新進者學習，來增進新進者的工作能力。

如 SA2：「在公司有一連串完整的課程剛進來一個月的新人就會在那個時間把它上完，把實務的內容做成教材。」或如 S4：「像上線的時候，我們每個月會自己再去讀一些課程，內部有提供線上教學教材，空檔時就先看教材等電話時有閒暇時就去看教材，早上剛來會比較閒一點，中間等電話時也會看教材看得仔細一點，回家是看線上 e-learning 的學習所以是兩邊在學習。」

(二) 工作績效

工作績效是新進者工作能力的展現，對組織而言所重視的是新進者的工作表現，組織提供了豐富的資源和支援來幫助新進者工作的完成，也就提高了新進者工作績效的幫助。

如 SA1：「你就會知道說我今天發起這個表單的時候，相關的人員就會一關一關簽，就不用說我這個單子還要發給誰，不需要自己去跑這些，這是一個助力，等於就是說運用 IT 的部份，有這樣的系統可幫忙處理包含組織內部的架構，當然就更清楚啦！因為反正表單會自己跑就不用記很多。」

(三) 組織了解

新進者能認識新環境，了解公司歷史、架構、理念、語言等，有較深入的了解對於新進者的調適有很大的幫助，尤其對一些工作類型是不常待在公司內部的業務來說更是重要。

如 I1：「公告，人事命令的公告，新的產品新的活動或公司在推行什麼政策重要在工作要注意什麼要傳達給客戶什麼？」或如 SA2：「如知識報公司歷史的一些相關資訊或有一些人提供新的文章，類似學員報文章分享，這個不同職位別的文章講他們的工作經驗，對我來說比較符合使用一點。」

(四)組織認同

除了對組織了解外更深度的是對於組織的認同，認同公司的目標和願景，讓新進者能感受到這是一家可信賴的公司，與新進者未來的期望能夠配適。

如 SA2：「像我昨天看了一個勞資會議內容還蠻有興趣的，對組織認同有加分的效果，感覺他們所給的東西是可令人滿足的！」E2：「對於企業內部資訊的解讀，而對於企業有一份觀感，如感受到公司回應或對於顧客的用心，資訊的透明化就會感覺企業是值得信任的！」I1：「會想獲得升遷管道資訊，內部系統內有明確的說明，感覺自己較有目標。」

(五)人際網絡

新進者感受到人際網絡的擴展和人際交流，組織舉辦的一些活動對於新進者常有這部份的幫助，如可跨部門認識同事、有更多交流的機會。

如 P1：「經驗分享就會附上一張照片，就更加知道這個人長這樣常是只知道人和名字，你跟他講電話不知道他的廬山真面目，藉由他們的經驗談分享像知識人有照片，像有職務日，你是服務工程師、顧問，定期有一個時間去票選，就會出現所有的顧問照片都會出來，你感覺那個顧問不錯你可以投票給他。」

(六)組織歸屬感

新進者能感受到自己是組織的一份子，較能融入組織環境，提升新進者與組織的連結。

如 S4：「被客訴時主管會給予鼓勵，他會講說你做得很好可能內部沒有即時性的支援，其實你案件寫得很清楚，這樣不會像說客訴被罵完後又換主管罵，我們都會知道互相體諒啦。」

(七)個人調適力

新進者面對壓力和挫折感的調適能力，除了個人特質會有所不同外，我們看到組織也可透過一些刊物和訊息的傳遞，來影響新進者的態度，有助於新進者在環境上的調適。

如 S1：「壓力蠻大的，不過主管常勉勵我年輕人要有所犧牲，才會有所作為，算是幫我加油打氣！」T1：「新人訓學到的壓力管理對我幫助很大！」

四、新進者資訊使用模型

缺口和填補缺口關係表，填補缺口和得到幫助關係表說明於附錄四、附錄五，在此依缺口、填補缺口方式、得到幫助進行歸納整理介紹於後，以下依次來說明：

(一)工作缺口

填補工作缺口最主要的方式就是學習，而學習的環境會影響新進者學習成效。在本研究中組織所提供的資訊環境是非常豐富的，新進者表示沒有找不到的資訊資源，重點是要花時間學習，分別以三個主要資訊環境接觸點說明如下，並匯總於圖 2。

1.使用企業內部網路

個案是軟體公司擁有高度資訊化的環境，在工作上大量倚賴資訊系統的使用，在完成工作上使用得最多的是電子表單系統，如包含績效評估表、工作聯繫單、服務申請單等。在解決工作問題上，企業內部系統有很完整的文件和歷史資料整理、且建構知識分享平台，此些內容就有如知識庫，是新進者解決問題和學習專業很重要的來源。在自我學習上，個案有 e-learning 學習網，不管在公司或家裡，都可進行自我學習，也是新進者學習的重要資源。所以在組織 e 化環境裡可獲得工作相關的資訊資源，對於新進者工作效率、工作績效和工作能力的幫助很大。另外一個好用的溝通工具是 Mail，新進者表示每一天最常用的就是 Mail，很多待辦事項和多人溝通都會用到，Mail 在多人溝通對於工作聯繫有很大的幫助，尤其在工作人常需跨部門溝通時最好用，可一次知會相關人員，又有溝通記錄，可幫助解決溝通上的問題，而增進工作效率和效果。

如訪談者 SA3 表示：「主要是工作效率提升啊！像我們業務員很多人說，在外面都沒有回辦公室，看到公司內部的消息，必需要打電話回公司問才知道，就沒有辦法有那麼好的效率來處理客戶的事情，用我們的系統的話就比較容易。」或如 S4 表示：「我有時間的話系統可以讓我累積實力的部份，像昨天我有一個查案要查，我就去查歷史的教材就找到了原因。」或如 S2 表示：「最重要的是些前人經驗的部份，因為像公司賣的是套裝軟體程式，內容規格都是固定的，有一些上面的人傳承下來的觀念、解決的方法，幫你接這個 case 順利的解決掉。」或 S2 表示：「像我們企業內部有一個企業學習網站 e-learning，他

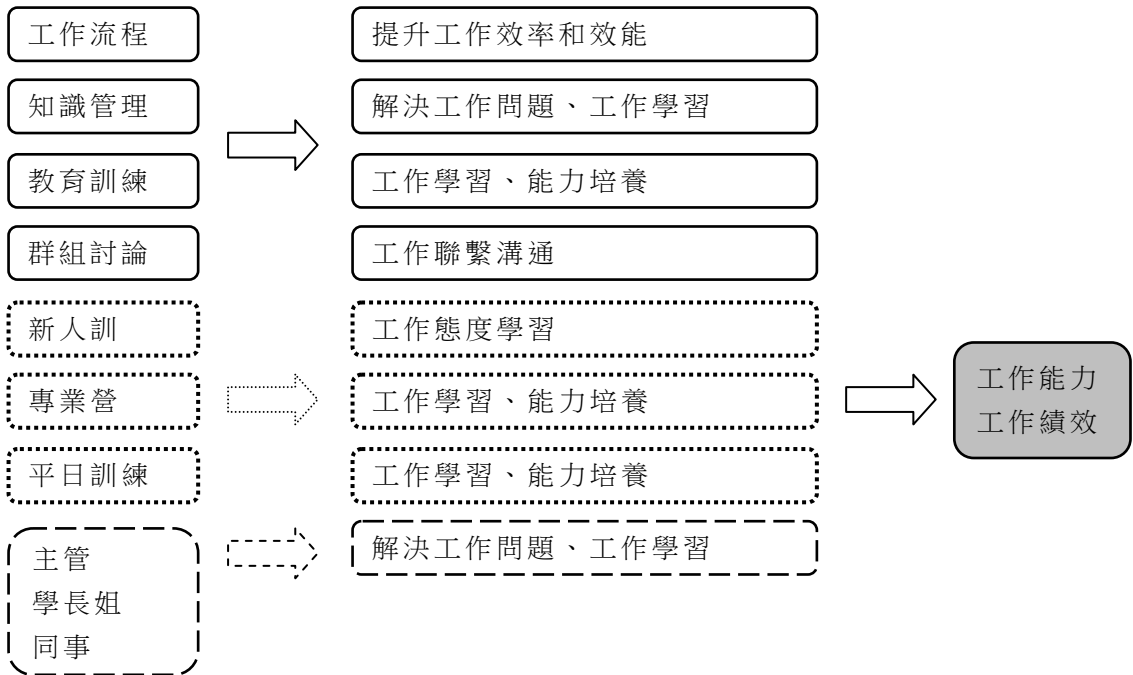


圖 2 新進者填補工作缺口

會提供給我們一些資訊，像個資法上路了，他就會給我們個資法的一些知識，在剛進入組織時，我花很多時間在上面進行學習，對我幫助很大。」或 S4：「我如果看到是比較會拖的顧問，就一起 cc 給他們的主管，表示我有在溝通這件事情是你們沒有即時性的處理，那以後在客訴不關我的事。」

2. 參與組織相關活動

個案對於新進者有非常嚴密的教育訓練課程和驗收制度，新進者進入組織後會有新人訓、專業營的訓練課程，在平常工作上每個星期也有一般教育訓練課程，如學長姐經驗分享和如何解決工作問題內容等。另外還有缺口盤點訓練和驗收制度，可以說是一套完整的訓練課程來訓練新進者。其中新人訓是基本態度的教導，讓新進者有正確的工作態度，專業營的部份對於新進者在自己工作領域的學習影響最大，不只是專業知識學習，也包含了角色學習，如如何當一個成功的業務（在此個案裡為系統規劃師），在組織裡扮演的角色是什麼？所以在此部份的學習上幫助新進者學習工作專業知識和扮演自己工作上的角色。

如 I1 表示：「別人都說我們什麼不多就資源最多！不管是人的部份或文件上面，這些東西都很完整，可能要口頭上問人家、主管或學長，口頭上是很零散的，但公司這邊是有嚴密一連串組織的內容在，不管是課程或文件，這些東西在訓練我們內部的員工。」如 SA2 表示：「專業營對我的工作學習影響很大，新人訓是一般的工作態度，但專業營跟工作密切相關。」

3. 人際交流

工作學習上在人的部份，主要是主管和學長姐，新進者表示在不能解決的問題上會去詢問學長姐或主管，如果直屬學長姐不在就去問另外的學長姐，最後再來找主管，不過有些主管會主動的關照新進者而給予幫助，新進者也表示透過人的協助問題解決的比較快，緊急的時候就找學長姐幫忙，如果有時間的話，就會去知識平台或查詢歷史資料等來尋求解答。所以此來源對於新進者的解決問題和工作學習上也有很直接和快速的幫助。

如 C1 表示：「主管的經驗會幫助我，有時從不同的角度來看，去了解這個問題的原因是什麼？就可用不同的方式去解決掉。」或如 D 表示：「因我們部門分很多主管，直屬主管他會去 care 的是今天為何沒有接到電話數量，他會了解原因到底是怎麼樣？如你今天怎麼這麼久都沒接電話，一直在等待就會過來了解，每半年主管也會找我們訪談一次，針對工作內容他會去了解適當的給意見。」或如 E2 表示：「我們有直屬的學長姐工作的問題可以請教他們。」

新進者在填補工作缺口的部份，擁有充份的資源，組織提供了豐富的工作資訊、知識，也提供了充份的溝通平台和自動化的工作系統，在組織制度上設計了完善的課程訓練和驗收機制，以確保新進者達到工作目標，在人力資源部份在主管和學長姐上都可幫助新進者尋求解答。新進者在此環境下，可透過自我學習、解決工作上的問題、請教別人的方式來累積自己的實力，來達到工作上的績效。

(二) 人際缺口

新進者在人際相處上亦是組織社會化過程中重要的學習內容，此個案提供了一個易於溝通的環境讓員工有順暢的溝通管道，分別以這三個部份來說明，並匯總於圖 3。

1. 使用企業內部網路

此個案在人際溝通上主要使用電話、Msn、Mail 來進行同事溝通，針對緊急的使用順序依次是電話、Msn、Mail。新進者表示最常使用 MSN 與同事聯繫，有時在隔壁而已也會用，因為 MSN 不較具有打擾性且不敢面對面講的話在 MSN 講較方便，

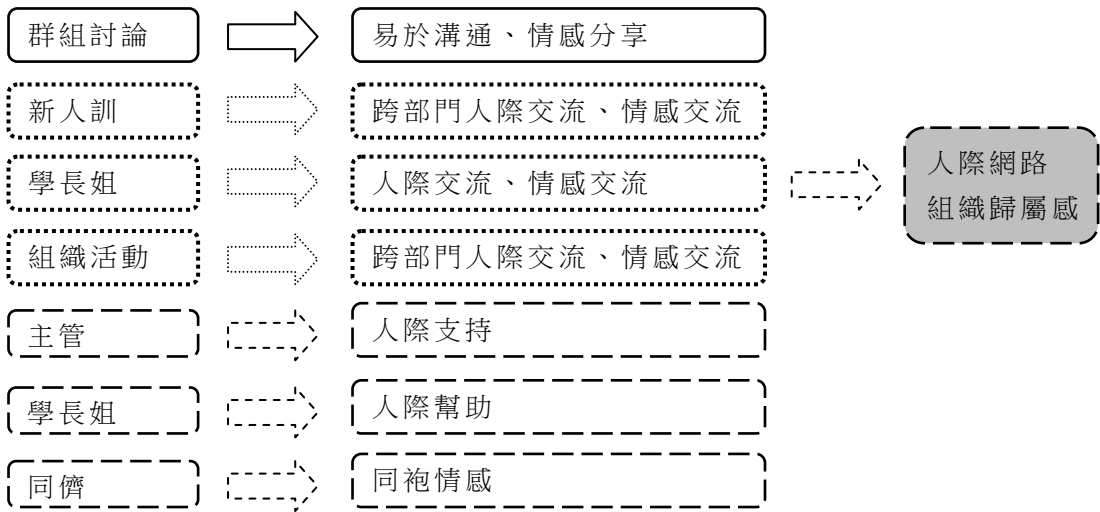


圖 3 新進者填補人際缺口匯總

會用在工作溝通和情感聯繫上，而 Mail 大多用在工作事項的溝通，不過會用在轉信給認識和不那麼認識的人，當做一個接觸點，屬於情感分享。另外一個工具是自己人系統，新進者表示此自己人系統對於跨部門溝通時的幫助，不管同事是在那裡都可在此系統查詢且有照片，可讓新進者很快連結到要找的同事，對他們幫助很大。

如 S7 表示：「我們有一套系統叫自己人裡面有照片，要找人就用這套系統。」或 P1 表示：「當面不好意思講，就用 msn 來講交流，有感覺比較好一點，比較敢跟他聊天，因為有時不知道跟他講什麼，思考比較慢場面就會冷掉。」或如 E2：「有時我會收到一些轉信，雖然有些不常見面，但感覺蠻好的，也是一種情感聯繫。」

2. 參與組織相關活動

在人際溝通缺口上，組織似乎沒有刻意提供相關活動，不過在某些活動上是有助於人際聯繫，如新人訓，新進者表示新人訓除了組織價值觀態度的學習之外，收穫最多的是認識不同部門的人，因為新人訓會分組，是屬於小組活動，透過不同的活動設計，過程下來組員間有很親密的革命情感，通常他們在結束後會組成社群而有進一步的交流，因此在人脈對於後續工作和情感上都有很大的影響。組織設有學長姐制度的設計，新進者在新環境中有人可問和交流是重要的，會增進對於部門的歸屬感。另外組織會舉辦一些活動，如職能日的活動，讓平常認識但無機會交流的人，藉助這個活動來互動，有助於人際和跨部門的交流。

訪談者 SA3 表示：「是去台北藉由那個活動會去認識不同部門的人，你會知道說原來有這麼多人跟你一樣是新人，像現在會去使用通訊軟體，有時會互相鼓勵加油打氣，那時新人訓會認識不同產品線的人，他們會線上問你負責的產品線的內容，他們也會想知道跟我們的關聯，有時會說遇到你真好，你懂我就說大家互相幫忙，不懂的時候可以問他們，同期一起進來會有同袍的精神互相加油打氣。」或如 S2 表示：「像在新人訓時將人員將不同的人，如顧問、軟代、業務等分到不同組別，可認識很多不同的人，可能以後會遇到，你以後會求助的對象，幫助我們以後解決問題。」或如 SA3 表示「如顧問職能日，我們可以投票就會看到所有顧問和相片，你感覺那個顧問不錯你可以投，這個對於認識同事有幫助。」

3. 人際交流

在人際缺口上，主管擔任一個很重要的角色，如果部門內氣氛融洽、關係良好，新進者進入此部門的人際就比較容易，主管也可運用一些方法讓新進者快速融入如部門迎新活動，帶新進者一個一個拜碼頭，或寫個訊息歡迎新人加入等都有助於新進者的融入。另外學長姐是新進者的主要協助者，兩者關係越好新進者越能融入，學長姐也可以用自己人際脈絡來幫助新進者。

訪談者 S1 表示：「剛來的時候你看到資深的去跟主管聊天聊得很開心，下班時候你就會跟他分享，如遇到什麼客戶、客戶跟我講了什麼話。」或如 S4 表示：「會給鼓勵！被客訴時，他會講說你做得很好可能內部沒有即時性的支援。」或如 SA2 表示：「同事阿！很多都是給予的沒辦法，在系統上如簽核系統會有個代理人就是我們的學長姐，你跟他的關係就很 close 就像是直屬學長姐你有問題都可問他們。」

新進者填補人際缺口最主要的幫助還是來自於人與人的互動與交流和支援，個案資料顯示主要的支援者是主管和學長，同儕所提供的主要是情感交流，組織所舉辦的一些活動亦有助於新進者擴展人脈和人際交流，資訊化環境也讓新進者與人溝通時更方便和快速、有效，這對於新進者的調適是有幫助的。新進者在此環境下如有認識的人在組織內，通常在人際上都比較沒有問題，個案中有新進者表示是同學介紹進來的，所以進來之後同學會引介，所以在人際上比其它的人沒有問題。

(三)組織缺口

新進者在組織缺口上的學習，其實在未進入組織前就已開始了，在尚未進入組織前為了面談或評估適合性等，會收集資料準備，在面談過程中面試者也會告知組織內容等，在進入組織後真實面對工作跟預期可能有所差異，在此組織也透過一些機制來讓新進者能更快速融入這個環境，以下分別以這三個部份來說明，並匯總於圖 4。

1.使用企業內部網路

電子郵件在個案裡是公司與員工溝通的主要管道，所有組織大小事要公告或提醒員工的內容都在此發佈，包含了由各部門公告組織重要大小事項，含組織理念宣導、組織提醒、各種活動等，這是員工接收組織訊息最主要的資訊來源，新進者接收這些資訊後會產生一些解讀而影響了對組織的想法，繼而影響工作態度。另外在企業入口網站裡有各類管理規章、知識庫、組織文件、福委會網站等資料跟組織和員工關係相關的文件，主要是在非工作上的，這個部份讓新進者很容易取用人事的各種規章，資訊透明化，讓新進者可快速了解組織環境。

如訪談者 S3 所表示的，「有一個集團辦公室，他們有分小組，福委會心靈成長的部門，會用比較談諧的方式來呈現我們成長的目標等！百變便集有情結內容融合公司的目標文化在裡面，創新服務在一個月有幾篇文章跟我們說服務的核心價值、想法探索之類的，看完文章可能對我們新人有影響啦，像接到第一個文章可能是顧客服務的態度，可能太久了，就沒有這個熱誠，想要喚回我們的熱誠，看完就覺的很認同。」如 S4 所言，「像我昨天看了一個勞資會議內容，還蠻有興趣的，對於組織的印象是加分的，感覺他們所給的東西是可令人滿足的。」或如訪談者 T1 所表示：「組織資訊很透明，不像以前的公司要問才知道在這裡人事資料一目了然，讓我快速融入環境。」或如訪談者 I1 所表示：「會！只要一點資訊就可搜尋的到了！跟其它公司比起來已經很不錯了，他們的資訊整合還算蠻 OK 的。」

2.參與組織相關活動

個案對於新進者在組織的了解的部份，主要是在新人活力營的五天課程裡，對於組織有完整的介紹，如組織成長歷程、現況、經營理念、未來策略佈局、組織架構、組織靈魂人物介紹、六大工作態度介紹，讓新進者增進組織了解、建立歸屬感、凝聚向心力、建立正確的工作態度，他們稱為文化傳承力，這是屬於組織社會化實務。另外在一般組織活動中新進者表示這些活動也讓他們具有組織歸屬和認同，如尾牙活動。

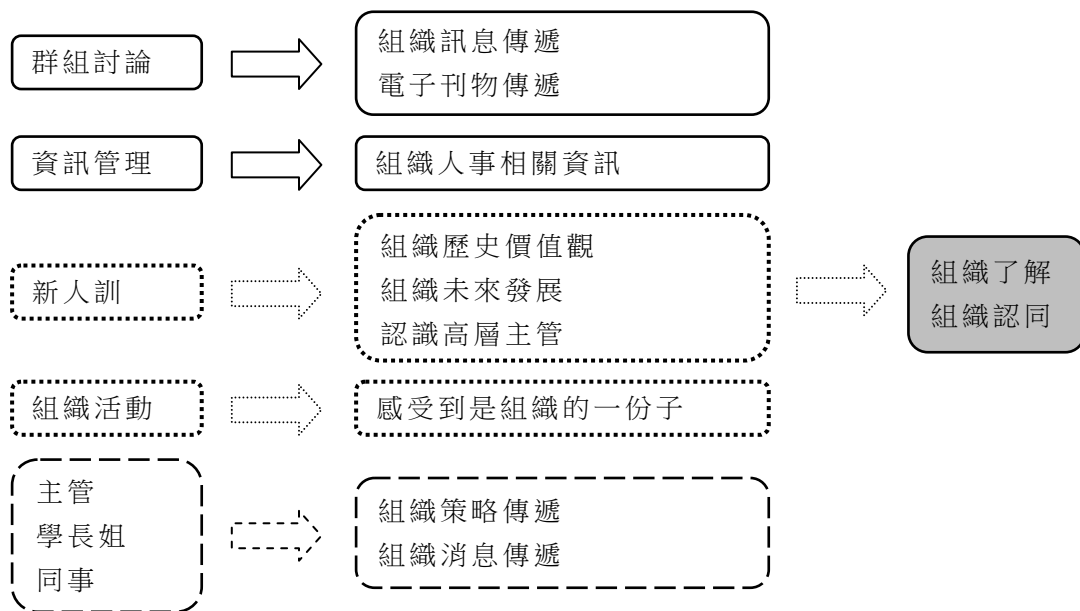


圖 4 新進者填補組織缺口匯總圖

如訪談者 T1 所表示：「我們進來都有新人訓練五天，公司歷史沿革產品人等，基礎的課程上完對公司有完整的了解。」或如 I1：「尾牙就是整個公司的…，一起當下…，就一起都聚在那個環境裡面，就很容易就被同化。」

3. 人際交流

新進者對於組織的了解有台面上的也有台面下的，從訓練課程所獲得的是台面上的制式課程是組織的制式了解，主管也會跟他們宣導一些組織的理念等，與同事溝通可獲得一些組織消息，不過比較偏向傳聞，未經證實的部份，不過這樣的資訊傳遞行為會有助於與同事間的交流，對於新進者的歸屬感是有幫助的。

或如訪談者 S1 所表示「主管有時會傳遞一些組織重要的訊息給我們，如現在重要策略阿。」或如訪談者 E2 所表示：「同事間都會有一些傳聞，如我們什麼時候要蓋一棟辦公大樓，那個營業區有什麼問題等阿！就是聽一聽！也是一種交流啦。」

新進者在進入組織前所獲得的組織訊息越正確的話，進來之後所產生的驚訝就會越少，如朋友引薦方式。進入組織後，組織會經由新人訓來介紹組織的

理念價值觀歷史等這是重要的不過這是短期的，後續的組織了解主要是經由主管和同事的交流，和經由組織訊息的傳遞，如個案會經由企業入口網站傳遞一些組織相關訊息和使用 e-mail 傳遞重要訊息這都是新進者了解組織的來源。對新進者而言，對於組織的印象可能是來自於多方來源後形成的，可能從某方向來源影響比較大，很可能他主要來源是要好同事的傳遞，會較確認這個部份的內容。不過在一些比較不常與組織的人有接觸的工作，如需常在外面的人，在由組織層所傳遞的資訊他會比較留意和重視，如觀看 email 內容，對他影響也是較多的，因為這是他獲得組織資訊的重要來源。

(四)個人調適缺口

除了因新環境而產生的缺口外，另外就是面對壓力、挫折感的缺口，這個部份雖然跟新進者有密切相關，不過也看到了組織人員的鼓勵還是可以影響新進者的調適力，匯總於圖 5，說明如下：

1.訓練課程

在新人課程訓練中有提供一些情緒智商與壓力管理的課程，新進者表示這些課程內容對於日後的壓力調適是有幫助的。

如 S1：「新人訓中我聽到最重要的一句話是先處理好心情才處理事情，這對我日後每天要面對的客戶壓力很有幫助。」Sa4：「我想公司已先幫我們打預防針了，在新人訓時就告訴我們應如何面對壓力、調整自己的情緒。」

2.主管

主管在此也扮演了重要的角色，如果可以得到主管的肯定和支持，相對的新進者在面對挫折時或壓力大時，都較能積極的面對和回應。學長姐、同儕有時也可扮演類似的角色，不過主管的影響力較大。

如 E2：「主管常鼓勵我，有時很挫敗時聽到這些話會感覺較好。」或如 S7：「主管常鼓勵我說如果要有一番成就的話，要學會與這些壓力共處。」

將上述的內容匯整到圖 6，呈現出缺口、填補缺口、幫助三個部份的內容和關係，在工作缺口部份根據缺口數量多到少分別是工作、壓力、人際和組織，在填補缺口方式上，依組織環境可控制成度分別是電腦中介環境、參與正式社會化實務和非正式社會化實務、人際互動、自我調適。在新進者可獲得幫助上，根據幫助數量多到少分別是工作績效、組織了解、人際網絡、組織歸屬感、組織認同和個人調適力。

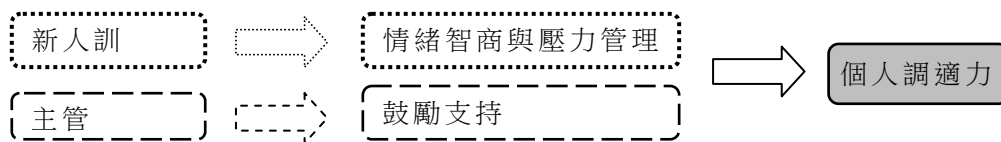


圖 5 新進者填補個人調適缺口匯總圖

伍、研究發現與建議

匯總之前的研究結果，整理成表 7 於後，並依企業內部網路環境、組織制度活動、人員三個部份討論之：

一、資訊環境討論

(一)企業內部網路環境影響討論

在此研究中藉由資訊使用的觀點看到了組織所建構的電腦中介環境不只是讓工作效率工作效果變好之外，也分別支援了新進者的人際溝通、人際交流、組織溝通的角色，甚至可以達到組織歸屬感和組織認同。驗證了之前的研究結果（Chu & Chu, 2011），企業內部系統有用性和組織社會化程度呈正相關，但在本研究更清楚的看到了企業內部網路是如何影響新進者的，本研究可以看出幾個發現：

1.企業內部網路所提供的工作流程、教育訓練、知識管理類的功能對於高度資訊環境之新進者的工作績效有正向的影響

企業內部系統提供新進者最大的幫助是在工作層面上，工作相關的資訊系統一向是組織所重視的，包括了支援工作流程的 ERP 或電子表單，支援員工學習的線上學習系統，支援組織知識累積的知識管理系統，在個案中這三個部份系統組織都有建構並很完善，所以新進者在此些系統中都獲得很多的幫助。

(1)工作流程類

新進者可藉由使用企業內部網路的工作流程類，增進了工作效率和效果、提升了生產力和工作績效。這個部份的支援是非常明顯的，新進者表示人可能是在組織外工作但使用系統就沒有地域的限制。另外整個工作的作業流程都可隨著電子表單走，可減少人員聯絡和學習流程的時間。

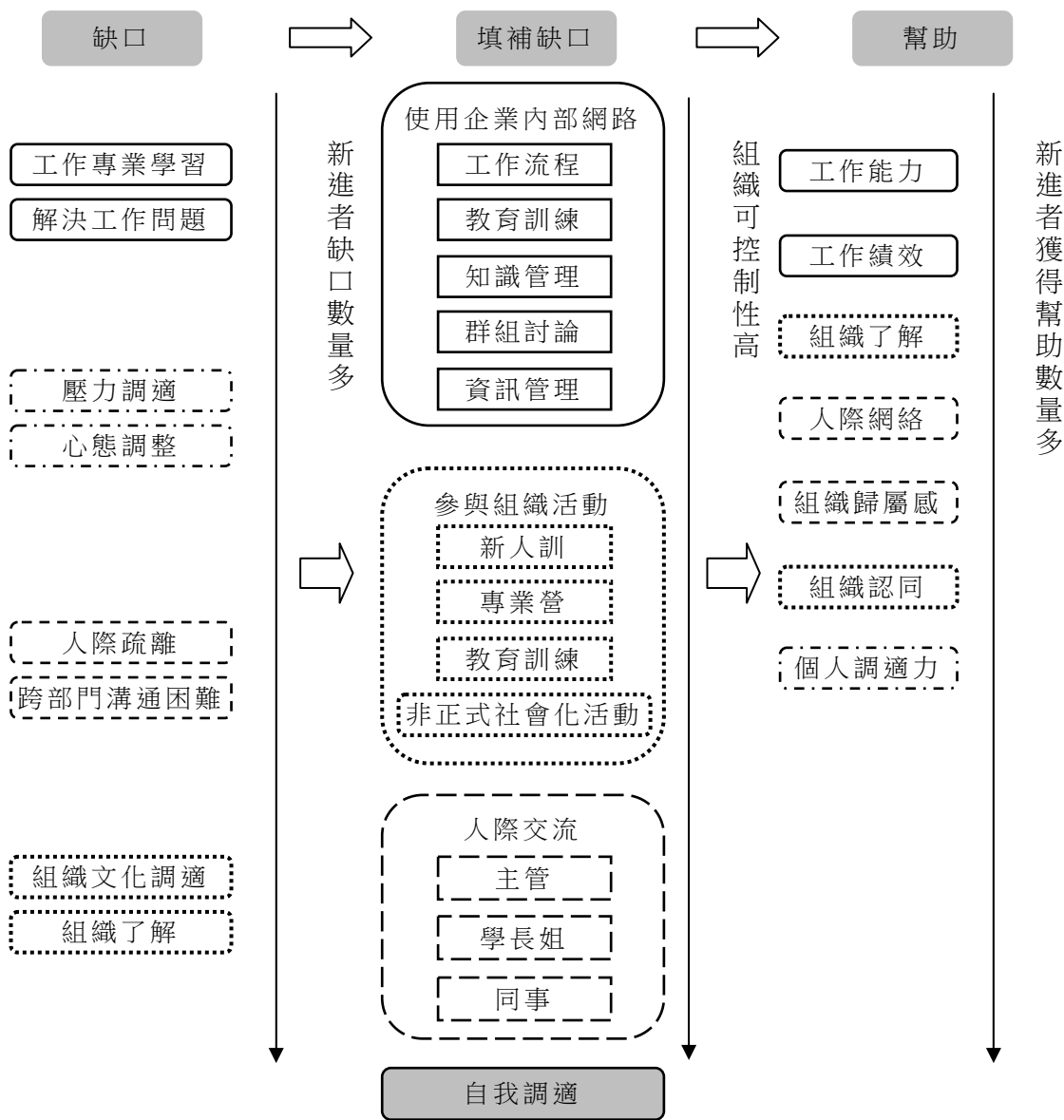


圖 6 新進者資訊使用模型

表 7 組織資訊環境與幫助匯總表

來源		幫助	工作學習	工作績效	組織了解	人際網絡	組織歸屬感	組織認同	個人調適
		企業內部網路	工作流程	◎	◎				
	教育訓練	◎	◎						
	知識管理	◎	◎						
	群組討論	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
	資訊管理			◎					
組織制度活動	正式社會化制度活動	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	非正式社會化活動			◎	◎	◎	◎		
人員	主管	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	
	學長姐	◎	◎	◎	◎	◎	◎		
	同事			◎	◎				

(2)教育訓練類

企業內部網路提供了線上學習的功能，可提供新進者線上自我學習課程，不論在家或在公司空閒的時候都可進行，且公司搭配學習驗收機制，有順序性的進行學習和學長姐的驗收，對於新進者的工作學習有很大的幫助，繼而提升了新進者的工作績效。除了可進行跟現在工作相關內容的學習外，亦可進行不同職涯的專業學習，做為轉換職涯的準備。

(3)知識管理類

新進者也可透過知識管理系統，進行學習來累積實力，知識管理系統上有組織經年累積下來的資訊和知識，建構了組織或部門專屬的知識庫，新進者可經由查詢知識庫來尋找解決工作上相關問題的解決辦法，或平時參閱知識庫的內容來累積實力，對於提升新進者的工作績效有很大的幫助。

2.企業內部網路提供的資訊管理類資訊越充份則對於新進者的組織了解越有幫助

根據以前有關新進者資訊尋求的研究內容，顯示了新進者會尋求有關關係資訊、評估資訊和參考資訊此三類的資訊內容，而本個案企業內部網路所提供的資訊內容就都已包含了這些類別，尤其是在參考資訊和評估資訊上，新進者可以輕易的得到有關組織的架構、使命、目標、歷史、管理規章、人事規章、

各種活動等資訊，還有有關個人學習歷程、績效評估、職涯等資訊。在關係資訊上，自己人系統可容易查詢到組織的相關部門和人員的聯絡方式，有助於組織的了解。新進者可從企業內部網路中取得越多組織相關資訊，則對於組織了解越有幫助。

3. 企業內部網路提供的群組討論功能對於新進者的組織、人際、工作績效層面都具有正向的影響

溝通功能包含了 e-mail、msn、內部討論區，可增進溝通、協調和團體工作。e-mail 是進行組織溝通時最有用的媒介，包含了組織對員工的溝通，和員工與員工之間的溝通，並可進行多人溝通，本個案主要都以 e-mail 當作組織在進行宣佈、提醒、交流資訊的媒介，所以員工都會將 e-mail 開著，進行即時的組織互動和回應。從功能面來看，e-mail 提供了易於溝通的平台，組織可快速的傳遞組織資訊給員工，員工可以使用 e-mail 來與多位同事進行溝通，且較於電話媒介，較不具打擾的特性來進行溝通，除了工作外並可與同事進行情感交流，e-mail 具有轉信的功能，很方便使用轉信的功能來進行另一種情感交流。群組討論功能較於企業內部網路其它功能影響層面寬且深。

4. 企業內部網路提供的群組討論功能對於新進者的歸屬感和組織認同具有正向的影響

科技中介的溝通工具也可達到情感的交流 (Byron, 2008)，在個案中有很多人可能是不常碰面，但藉由 e-mail、msn、facebook 這些溝通、社群工具，卻可達到較深入的情感交流，而不只是人際交流，如新進者表示他們在新人訓後，會在臉書上設立一個社團，這些同期的新進者在臉書社團的交流中，得到了很多情感的支持，他們說這是同袍精神，讓他們較具有歸屬感。

個案裡 e-mail 是組織與員工溝通很重要的媒介，組織所有的資訊都在此傳遞，新進者因為在不確定環境中越是需要資訊，也通常會在 e-mail 裡面尋找線索，來進行對組織的意會。在一個大型組織裡，新進者對於組織這個大家庭是較陌生的，組織高層或相關部門在傳遞資訊時，他們會比較去重視而會去觀看和了解，而會影響的不是工具而是內容，組織傳遞了什麼內容給新進者，也就表示了組織重視的是什麼。經由意會而對於自己所處的環境形成了一些看法，慢慢形成了組織印象的拼圖 (Ellison, Heino, & Gibbs, 2006)。

從個案中了解到了新進者會藉由這些訊息的解讀，來建立了一個認知地圖，而對於組織有一些看法。組織所傳遞的內容有很多類型，如工作相關訊息、組織宣導、政策、命令等。在本研究中並無法取得真正的 e-mail 內容，不過從

訪談中也發現了經由 e-mail 也可能會影響新進者的組織認同，如新進者他看了一個勞資會議的內容，他認同會議的內容對於組織是滿意的，也就有助於他對於組織的認同。在此個案中組織也常傳達組織願景的資訊，新進者表示看到組織未來的願景跟個人的職涯是相符的，會增進組織認同。重點是這些資訊價值能讓新進者跟組織有所連結，新進者要感受到資訊價值則是要讓他覺得是有用的，如與他的職涯發展、工作權益相關、感受到激勵等。另外本個案在傳遞一個組織理念時，會用不同的手法來呈現，如漫畫、故事的方式，讓員工能較有興趣的觀看，進而較能接受組織所要傳達的理念。

5. 企業內部網路的系統品質和資訊品質對於新進者的組織社會化具有正向的影響

綜歸之前的討論，得知企業內部網路的功能和資訊內容，對於新進者組織社會化是有幫助的，對映到企業內部網路的系統層面來看，可從系統品質和資訊品質兩個層面來評估，系統品質是對於系統使用的評估，包含如操作易用性、反應時間、符合需求、存取能力、可靠性之評估。資訊品質是衡量系統產出之資訊對使用者的價值。組織的企業內部網路系統品質越高則新進者越容易使用，使用頻率越高則對新進者在完成工作、組織溝通上越有幫助。組織的企業內部網路資訊品質越好則新進者可取得對他有價值的資訊，則對於新進者在組織了解、工作績效等有越大的幫助。

從以上的討論中，得知企業內部網路提供新進者最大的幫助是在工作層面的支援上，不過在組織溝通功能上，對於新進者幫助的範圍是廣的含蓋了工作、人際、組織三個層面，甚至可影響到深的層面影響，如組織歸屬感和組織認同，對於一個大型資訊化組織，這部份值得組織重視和經營。

(二) 組織課程活動環境影響討論

1. 正式組織社會化活動對於新進者的幫助較於其它環境具有全面性

很明顯從表格中可以看出，正式組織社會化活動和主管對於新進者有全面性的幫助，也就是包含了所有新進者的幫助範圍，可看出此部份對於新進者的重要性。在正式組織社會化活動中，尤其是新人訓的影響層面大於其它正式組織社會化活動，個案在新人訓課程中設計了不同面向的內容，也運用了不單純是講授的方式，包括腦力激盪法、戲劇式表演、真心話等活動，這樣的方式比較有趣且讓新進者可以充份參與，讓他們都留下深刻的印象，所以在這密集的五天訓練課程後，看到了他們因這樣的課程設計有了許多幫助。

(三)人際交流環境影響討論

此部份環境的探討在組織社會化文獻中已看到許多，在本研究中是以一個較全面性的視角來看，在此提出本研究的發現：

1.主管相較於組織其它人員對於新進者有全面性幫助

以前的研究已指出主管對於新進者環境的調適伴演一個重要的角色，尤其有主管的支持對於新進者的工作滿意度、組織承諾、離職意願有密切的關係，在本研究中看到了主管對於新進者的影響範圍，遍及了組織社會化過程中重要的層面，如人際層面，主管可使用一些關懷的方法來讓部門內的員工認識新進者，也讓新進者感受到是部門內的一份子，這對於新進者的人際脈絡、組織歸屬感都是有影響的，主管對於新進者的影響主要透過支持者的角色來影響組織社會化。

2.組織較缺乏提供新進者個人調適力的支援，卻是新進者最需要的

在表格中可以看出個人調適力是組織對於新進者支援最少的部份，研究資料顯示可從新人訓和主管獲得此部份的幫助，不過新人訓在這方面的課程，是屬於一對多的方式，效果不如主管在旁的輔導來的有效，主管在旁的關心與鼓勵對於新進者壓力的調適有莫大的幫助。

人與人真實的接觸和互動是影響新進者組織社會化的主要來源，即使是非正式組織社會化活動如旅遊、職能日活動卻對於新進者也具有廣度和深度的影響，電腦中介環境的價值在於資訊價值和溝通，是可以補足在忙碌的工作環境中，組織與員工的連結。

二、實務建議

(一)企業需進行資訊資源管理也需策展人，可藉由企業內部網路的群組討論和資訊管理功能，運用策展的概念，傳播正向的資訊價值來型塑企業文化。

就如 Pfeffer & Salancik 指出，影響組織建構創造環境的主要因子是資訊系統，例如資訊系統蒐集的資訊項目、提供資訊的頻率，以及提供資訊的形式，不論是否被直線經理人所採用或是被據以評估績效，蒐集資訊本身已具有指導組織成員偵測環境方向的實際作用（俞慧芸，2007）。資訊系統也可以讓組織朝向更承諾導向的組織（commitment-oriented organization）（Walton, 1989）。

在實務上資訊環境常是分散沒有管理的（Lehmuskallio, 2006），各自單位有各自的著眼點，所以如各自單位各自發佈訊息依據他們的需求，如人事、生產單位，也會有如美化單位如組織行銷部門會著眼於有關組織形象的資訊散佈，但以使用者觀點來看的話是有很多接觸點，這些接觸點會產生不一致的情形，或者資訊太多會漏失一些重要的訊息，如有資訊部門可有一個機制來審核管理各部門的資訊，它的責任也就是建構資訊環境的重要一環，組織資訊需適切管理，讓使用者能清楚取得所需的資訊，也能得到組織所要傳達的理念，讓新進者很快上手（Lehmuskallio, 2008）。

組織應重視在組織電子平台上資訊資源管理（IRM）的重要性（Tyrvaainen, Paivarinta, Salminen, & Iivari, 2006），不管是新進者和員工每天接受到許多來自於此平台的資訊，會影響個人的感受、想法跟感覺，這些資訊內容其實也就塑造了員工對於組織的印象，甚至於影響了組織信任和更寬廣的組織的社會政治脈絡（Baptista, 2009；Baptista, Backhouse, & Canhoto, 2006）。尤其是新進者影響會更多，如何整合這些資訊資源來讓企業靜態和動態、內外資訊具有更好的管理能力來提升組織的管理效益，且可成為企業內部行銷的利器，讓新進者感受到組織欲傳遞的價值觀和文化、理念（Leidner & Kayworth, 2006；Stenmark, 2004），尤其是在員工使用資訊時所知覺的與組織連結管理上。就能以更有效率和效果的方式來快速融入這個環境。

這樣的一個角色我們稱他為策展人（curator），是借用藝術業界的說法，指的是一個藝術展覽活動的規劃及推動，現在網路世界也常出現這個角色如網頁編輯、網路經營者等（郭苑琪，2012）。而在此指的是企業資訊環境的策展，可以包含對內和對外，對內指的是員工接觸到的資訊環境的呈現，對外指得是如公司網頁的呈現，而能跟企業策略一致，協調整合各部門的資訊，更真實有聚焦性的讓員工了解公司所重視的內容，讓員工面對海量資訊時，能降低資訊混淆，能更清楚有效接收企業所要傳達的訊息。

（二）企業可藉由不同來源的組織溝通來增進新進者與組織的內在（intrinsic）連結

在一個大型的公司增進新進者與組織的連結更形重要，從訪談中得知這是一個新進者常感覺較困難的地方，因為整個環境較不熟悉，常感覺較孤立無援，如果又跟主管、學長姐沒有較好的溝通，則容易萌生離職的念頭。

在組織認同的部份跟組織承諾有密切的關係，有越高的組織認同通常也會有較高的組織承諾，這個部份在三個環境中都可獲得，不過是比較薄弱的，可能是組織比較忽略的部份，因為它也屬於內在（intrinsic）的影響不易了解，但也是組織值得重視的部份。

從研究結果可知大部份組織較重視的是組織的外在（*extrinsic*）表現，如工作績效、人際網絡、組織了解等，最近研究者也開始注意到內在的影響力，如組織支持（*Perceived organizational support*）、心理契約滿足感（*psychological contract*）對於新進者的重要性（*Allen & Shanock, 2013; De Vos & Freese, 2011*），建議可以從下列方案來建立新進者與組織的內在連結：

1. 加強主管教育訓練

主管的支持是讓新進者感受到組織支持的最重要來源，本研究結果顯示了新進者主管對於新進者的影響層面是非常大的，包含了所有內在連結的部份，如果主管具有良好的領導力，或較具有同理心，則較能減少新進者剛進入組織時的惶恐和驚訝，如個案中的主管會帶新進者拜碼頭，或知會部門內人員關照新進者，這些舉動對於新進者的歸屬感有很大的助益，有助於部門內的強連結。

有關新進者的活動是由人資單位負責，不過在真實工作上則由主管負責，人資單位可關照主管此方面的能力和做法，提供一些課程和一些方案，讓主管知道如何去幫助新進者環境的調適，有助於新進者與部門和組織的連結。

2. 藉由不同的來源來增進組織溝通的內在連結

組織溝通是增進新進者歸屬感和認同最有效的方式，新進者除了新人訓外，獲得最多的來源就是組織所傳來的 *e-mail*，大部份的 *e-mail* 內容多屬外在資訊，組織的人資部門可關注內在資訊的傳遞，如個案裡的心靈小語、百便百變集等，或可激勵員工的訊息、組織故事、董事長的話等，此部份要注意的是不要讓訊息變成教條，會有反效果。另外通常 *e-mail* 的量都很大，要注意讓訊息格式和結構進行有效的傳遞，不要淹沒在資訊海中。

人與人直接接觸的溝通機會也是增進內在連結的機會，尤其越高階的溝通可能對於新進者的影響力越大，除了新人訓之外，高階主管可適時的用不同的方式與新進者或員工連結，如歲末祝福。另外鼓勵新進者參與組織的各種活動對於新進者與組織連結亦有很大的助益。

3. 企業可開設課程活動來增進新進者的個人調適力

現在大家所處的是一個高壓力環境，軟體業更是如此，看到了新進者都感受到工作壓力、績效壓力等，不過組織給予此部份的幫助是最少的。雖然如個案在新人訓中就有特別上情緒管理、壓力管理的課程，不過離開新人訓後，就沒有這方面的支援內容，在平時教育訓練課程可開設一些相關內容，鼓勵新進者和員工個人的成長課程，提高抗壓性、自信力。

另外一般公司都會有員工協助方案（EAP），可以在此方案內新增新進者支援項目，如提供新進者所需的諮商協助，也可考慮使用線上諮商的方式，讓新進者能更有資源來渡過這個關鍵期。

三、研究貢獻

本研究貢獻可從以下三個層面來看：

(一)填補電腦中介環境對於新進者組織社會化的研究缺口

本研究以一個資訊化組織環境來了解新進者如何使用電腦中介環境來進行組織社會化，電腦中介環境對新進者有何幫助，如何藉由電腦中介環境來影響新進者的組織社會化內容，填補之前的研究缺口。

(二)以意義建構的觀點來了解新進者的資訊使用行為

本研究將研究焦點從以前的資訊尋求轉移到資訊使用，希望能了解新進者如何從組織所提供的資訊環境中得到幫助，了解到個案中的新進者有那些缺口，從那些組織環境中得以填補缺口，及可得到那些幫助，較於以前研究裡的從那些來源可得到什麼類別的資訊，對於實務上更有幫助。

(三)提供了組織更完整性和實務性的視角

本研究採個案研究法來探討組織實務對於新進者資訊使用行為的影響，從一個較整體的觀點來了解新進者實際的問題，分別了解了在電腦中介環境、組織制度活動和人員三個資訊環境的影響，較於之前研究從量化和單層環境的了解，本研究較具有完整性，也較具有實務性的貢獻。

四、研究限制

本研究旨在深入了解新進者在高 e 化的組織環境下的資訊使用行為，所以採單一個案研究法，在收集資料過程中在某些方面是有困難的，如樣本數的限制，個案可提供的受訪者數有所限制，無法更充份的取得樣本來源。另外在收集資料的時間點上，因新進者的在職狀態可能產生更動，無法採用長時間資料收集的縱斷面資料（longitudinal data）分析，而採用橫斷面（cross-sectional）分析。

在訪談過程中也發現了新進者較願意講正面的部份，較不願意講組織負面的部份，組織所提供的環境或設計的活動，本意在幫助新進者或員工，但新進者所知覺到的可能跟原先組織所想的差異很大，或新進者可能產生訊息來源的衝突，而產生負面的影響，後續研究可以設計不同的面談問題和情境來進行挖

掘。另外如本研究很想從新進者的電子郵件內容中來進行更深入的分析，這部份有關組織內部資訊是無法得到的，要不然可用內容分析法來進一步探討資訊內容的呈現對於新進者組織印象的影響。

參考文獻

一、中文部分

1. 吳佳綺(譯)(2010)，質性資料的分析，臺北市：韋伯文化。
2. 林奇秀(2010)，中立式提問法：以意義建構理論為基礎的參考晤談技巧，圖書與資訊學刊，2(1)，1-15。
3. 林尚平、郭美凰(1998)，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，輔仁管理評論，5(2)，21-46。
4. 俞慧芸(譯)(2007)，組織的外部控制：資源依賴觀點，臺北市：聯經。
5. 張可婷(譯)(2013)，質性研究分析方法，臺北市：韋伯文化。
6. 郭苑琪(譯)(2012)，策展的時代，臺北市：經濟新潮社出版。
7. 陳向明(2011)，社會科學質的研究，臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

二、英文部分

1. 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(3), 350-369.
2. Ashford, S. J., & Black, J. S. (1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. Journal of Applied Psychology, 81(2), 199-214.
3. Baptista, J. (2009). Institutionalization as a process of interplay between technology and its organizational context of use. Journal of Information Technology, 24(4), 305-319.

4. Baptista, J., Backhouse, J., & Canhoto, A. (2006). Intranet Institutionalisation and Organisational Trust: A Longitudinal Case Study in a UK Bank. Paper presented at the Academy of Management Annual meeting.
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. Berger, C. R. (1979). Beyond initial interaction: Uncertainty, understanding, and the development of interpersonal relationships. In H. G. R. N. S. Clair (Eds.), Language and Social Psychology, 122-144. Baltimore: University Park Press.
8. Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. Academy of Management Review, *33*(2), 309-327.
9. Case, D. O. (2006). Information behavior. Annual Review of Information Science and Technology, *40*(1), 293-327.
10. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. Journal of Applied Psychology, *79*(5), 730-743.
11. Chu, A. Z. C., & Chu, R. J. C. (2011). The intranet's role in newcomer socialization in the hotel industry in Taiwan-technology acceptance model analysis. The International Journal of Human Resource Management, *22*(5), 1163-1179.
12. Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. Journal of Managerial Psychology, *21*(5), 492-516.

13. De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84(2), 288-314.
14. Dervin, B. (1983). An overview of sense-making research: Concepts, methods, and results to date. In: International Communications Association Annual Meeting. Dallas, Texas.
15. Dervin, B., & Naumer, C. M. (2010). Sense-making. In M. J. Bates & M. N. Maac (Eds.), Encyclopedia of Library and Information Sciences (3rd Ed.). 4696-4707.
16. Dervin, B., Foreman-Wernet, L., & Lauterbach, E. (2003). Sense-making Methodology Reader: Selected Writings of Brenda Dervin. Hampton Press.
17. Doherty, N. F., & Doig, G. (2003). An analysis of the anticipated cultural impacts of the implementation of data warehouses. IEEE Transactions on Engineering Management, 50(1), 78-88.
18. Ellison, N., Heino, R., & Gibbs, J. (2006). Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment. Journal of Computer-Mediated Communication, 11(2), 415-441.
19. Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. Journal of Management, 37(1), 127-152.
20. Flanagin, A. J., & Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. Journal of Business Communication, 41(2), 137-165.
21. Jokisaari, M., & Nurmi, J. E. (2009). Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. The Academy of Management Journal, 52(3), 527-544.
22. Korte, R. F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. Human Resource Development Quarterly, 20(3), 285-306.

23. Kramer, M. W. (1995). A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. Human Communication Research, 22(1), 39-64.
24. Kramer, M. W. (2010). Organizational Socialization: Joining and Leaving Organizations. Cambridge: Polity Press.
25. Lehmuskallio, S. (2006). The uses, roles, and contents of intranets in multinational companies in Finland. Journal of Business and Technical Communication, 20(3), 288-324.
26. Lehmuskallio, S. (2008). Intranet editors as corporate gatekeepers and agenda setters. Corporate Communications, 13(1), 95-111.
27. Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. MIS Quarterly, 30(2), 357-399.
28. Miller, V. D., & Jablin, F. M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. Academy of Management Review, 16(1), 92-120.
29. Morrison, E. W. (1993a). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. Journal of Applied Psychology, 78(2), 173-183.
30. Morrison, E. W. (1993b). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. Academy of Management Journal, 36(3), 557-589.
31. Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. Personnel Psychology, 45(4), 849-874.
32. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. Journal of Vocational Behavior, 70(3), 413-446.
33. Savolainen, R. (2006). Information use as gap-bridging: The viewpoint of sense-making methodology. Journal of the American Society for Information Science & Technology, 57(8), 1116-1125.

34. Sawyer, S., & Huang, H. (2007). Conceptualizing information, technology, and people: Comparing information science and information systems literatures. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 58(10), 1436-1447.
35. Stenmark, D. (2004). Intranets and Organisational Culture. Paper presented at the Proceedings of IRIS-27, Falkenberg, Sweden.
36. Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. Handbook of Qualitative Research, 273-285.
37. Tyrvaainen, P., Paivarinta, T., Salminen, A., & Iivari, J. (2006). Characterizing the evolving research on enterprise content management. European Journal of Information Systems, 15(6), 627-634.
38. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Research in Organizational Behavior, 1, 209-264.
39. Walton, R. E. (1989). Up and Running: Integrating Information Technology and the Organization. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
40. Wilson, T. D. (1997). Information behaviour: An interdisciplinary perspective. Information Processing & Management, 33(4), 551-572.
41. Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. Informing Science, 3(2), 49-56.

105 年 08 月 08 日收稿

105 年 08 月 16 日初審

106 年 01 月 17 日複審

106 年 01 月 19 日接受

附錄

附錄一

調適缺口	定義	舉例
工作專業學習	新進者為了完成工作所需要的學習內容	「在銷售產品上的學習，因為我們是賣資訊系統，跟傳統的銷售一直在講產品的東西是不一樣的」
工作領域	在工作現場所需面對和解決的問題	「工作內容挑戰性比較大，畢竟只懂皮毛就要到戰場直接面對客戶硬接，相對客戶有些是很資深的可能使用我們家的系統已經很久了，所以他們很容易就知道你是一個菜鳥挫折感蠻大的！」
個人壓力	在工作中所感受到的壓力	「我覺得是壓力的部份心裡壓力很大感覺自己不足的地方有很多」
個人調適	面對情緒或挫折感的態度	「我感覺職位不受重視挫折感很大」
人際疏離	組織內人與人之間相處	「同事吧！因為大家都很忙都要接電話，有空閒的中午吃飯都是一群一群的，我們新人就會遠遠看著他們走不知怎麼辦，認識的永遠只有同一期的一起進來的」
人際溝通	跨部門溝通困難	「較偏向人與人溝通的部份，而且是跨部門的，看你是新來的有被欺壓過的感覺」
組織文化調適	對於組織環境、價值觀、行為準則的了解	「我最需要調適的是工時長，我們是責任制，回家還是要繼續做，這是跟以前較不一樣的地方」
組織環境	組織了解	「常看到很多同事都會想這是我們公司的嗎？他們可能在那部門？」

附錄二

填補缺口方式	定義	舉例	
(工作流程) 職能工作系統	各職能所使用的工 作系統	「像顧客關係管理系統就一直開著因為都會用到」	
(工作流程) 電子表單	組織工作流程系統	「你就會知道說我今天發起這個表單的時候相關的人員就會一關一關簽,就不用說我這個單子還要發給誰,不需要自己去跑這些」	
使用 企業 內部 網路 環境	知識管理	知識管理系統	「這個部份幫助我很大平常看可累積實力!」
	(教育訓練) e-learning	線上教學系統	「剛進入公司,我們要驗收你學習的成果,就一直要到此系統來自行學習」
	(資訊管理) 入口網站資訊	企業入口網站內的 相關內容包含管理 規章、人事系統、 福利等資訊	「在入口網站上所有的公司規章都在上面查詢很容易了解公司的一些規範」
	(資訊管理) 自己人	組織內部人員查詢 系統	「我們公司有一套系統叫自己人可以快速找到公司的所有人有照片」
	(群體討論) e-mail	電子郵件	「mail是我們公司的主要訊息窗口」
參與 組織 活動	新人訓	針對新進人員在總 部所開設的訓練課 程	「在總部五天課程晚上都還有活動很緊湊可認識不同部門的人」
	專業營	針對新進人員所開 設的專業職能訓練 課程	「我感覺這個部份比較有幫助主要是在工作上的學習」
交 流	主管	直屬主管	「進來的第一天主管就帶我一認識」
	學長姐	直屬的學長姐	「基本上我們有問題就先問學長姐尋求支援如果學長姐不在再問別人的學長姐」
	同事	工作中接觸的同事	「我喜歡這家公司的另外一個原因是同事的感情都很好,我們是利潤中心,所以在部門裡就有不同的職能別,你有問題就可問他們」
自我調適	個人心態的調整	「我感覺自我心態的調整是最重要的,去接納新環境的挑戰」	

附錄三

幫助	定義	舉例	
工作	工作能力	有助於新進者的工作學習和能力的培養	「在公司有一連串完整的課程剛進來，一個月的新人就會在那個時間把它上完，公司把實務的內容做成教材來訓練我們」
	工作績效	有助於新進者的工作表現和績效	「專業營跟新人訓是不同的，專業營對於我的工作表現有很大的幫助」
組織	組織了解	了解組織目標、歷史、價值觀等	「在新人訓是對於組織有一定程度的了解，包含了成長史、企業文化等」
	組織認同	新進者認同組織所傳達的理念政策等	「總部裡有部門專職在傳達一些重要理念讓我們更認同組織目標」
人際	人際網絡	幫助新進者有良好的人際交流機會、認識不同的同事、擴展人脈等	「新人訓讓我認識了不同部門的新進者，我們現在都還有聯絡互相加油打氣」
	組織歸屬感	新進者感覺是組織的一份子	「主管常給我鼓勵讓我感覺自己是還可以的，也讓我感覺是組織的一份子」
個人	個人調適力	新進者面對新環境的適應能力	「當然都會有很多挫折感但主管給我很多鼓勵就感覺好很多」

附錄四

調適缺口	如何填補缺口	歸納	
工作領域	工作專業學習	使用elearning學習加組織驗收 教育訓練課程 專業營 學長姐傳授和願意分享經驗問學長姐 請教同事 做中學 自行學習 使用KM來進行學習	使用企業內部網路(教育訓練、知識管理) 參與正式社會化活動 人際交流(學長姐、同事)
	解決工作問題	使用KM系統 教育訓練課程 主管幫助解決問題帶領示範 學長姐的幫助 觀察同事如何解決 與同事討論 尋求組織外的支援(如網路和朋友) 自行學習	使用企業內部網路(教育訓練、知識管理) 參與正式社會化活動(教育訓練) 人際交流(主管、學長姐、同事、朋友)
個人調適	面對壓力、心態	與主管討論 主管的關心 新人訓 自我調適 以前累積經驗的幫助 假日讓自己放鬆疏壓 盡力做不要想太多	參與正式社會化活動(新人訓) 人際交流(主管) 自我調適
	跨部門溝通	了解組織架構和負責的人員 使用自己人系統 透過交流圈的人脈來找到對的人 主管支援 學長姐支援 找關係 連線方式詢問(跨地域性溝通) 用email通知他們的主管	使用企業內部網路(群組討論) 參與正式社會化活動(教育訓練) 人際交流(主管、學長姐、同事)
組織環境	人際溝通		
	組織文化調適	主管的鼓勵 自我調適 心態調適、態度調整	人際交流(主管) 自我調適
	組織了解	Mail傳遞 企業內部網路 新人訓組織活動 同事之間互動 主管告知 八卦	使用企業內部網路(群組討論) 參與正式社會化活動(新人訓) 人際交流(主管、學長姐、同事)

附錄五

填補缺口方式	得到的幫助	歸納
使用企業內部網路	工作流程 (各職能工作系統)	提升工作效率、解決問題、專業學習 工作能力 工作績效
	工作流程 (電子表單)	提升工作效率、減少溝通時間、減少人脈問題 工作能力 工作績效
	知識管理	自我學習、解決問題、獲得前人的經驗、累積實力的地方、減少詢問請教別人 工作能力 工作績效
	教育訓練 (e-learning)	自我學習、解決問題 工作能力 工作績效
	資訊管理 (入口網站資訊)	了解企業最新訊息、了解組織相關訊息、知道現在什麼是重要的！充分的資訊資源有助於融入新環境 組織了解 個人調適力
	群組討論(自己人)	快速溝通、認識同事、幫助融入組織環境 組織了解
	群組討論(e-mail)	在溝通功能上可多人知會、跨部門溝通、可給予證據。在內容上知道什麼是重要的、傳遞公司文化、願景、激勵、影響工作熱誠、對組織的觀感、組織給予未來前景增進組織歸屬感 工作能力 工作績效 人際網絡 組織歸屬感 組織認同
	參與組織活動	新人訓
專業營		專業內容的學習 工作能力
教育訓練		工作學習、認識同事、解決問題 工作績效
組織活動		有助於融入環境、跨部門交流、擴展人脈、得到資源、融入群體、尾牙助於認同 人際網絡 組織歸屬感 組織了解 組織認同
主管		獲得工作經驗、解決問題、幫助調適、接納和鼓勵、指引方向、支援、增進與組織連結、影響工作氛圍 工作能力 工作績效 人際網絡 組織歸屬感 組織了解 組織認同
人際交流	學長姐	解決問題、支援、生活層面分享、認識新同事、增進團隊向心力、經驗傳遞 工作能力 工作績效 人際網絡 組織歸屬感 組織了解
	同事	詢問的捷徑、問題的解決、職涯訊息的幫助、瞭解組織具體消息 組織了解 工作能力 工作績效 人際網絡

作者介紹

Author's Introduction

姓名 林尚平
Name Shang-Ping Lin
服務單位 國立雲林科技大學企業管理系教授
Department Professor, Department of Business Administration, National Yunlin University of Science and Technology
聯絡地址 雲林縣斗六市大學路 123 號
Address 123 University Road, Section 3, Douliou, Yunlin, Taiwan
E-mail linsp@yuntech.edu.tw
專長 人事心理、人力資源管理、組織行為與發展、組織理論
Specialty Personnel Psychology, Human Resource Management, Organizational Behavior and Development, Organizational Theory

姓名 張玲娥
Name Ling-E Chang
服務單位 國立台中科技大學資訊管理系副教授
Department Associate Professor, Department of Information Management, National Taichung Institute of Technology
聯絡地址 台中市豐原區陽明街 88 號 6 樓
Address 6F., No.88, Yangming St., Fongyuan Dist., Taichung City, Taiwan
E-mail linge@nutc.edu.tw
專長 資訊管理
Specialty Information Management