



以角色壓力為干擾因子探討預備役士官兵工作價值觀與真實工作預覽影響工作投入之研究

空軍上士 胡晉豪 空軍少校 陳寶元

提 要

國軍近年為達成全募兵制，戮力執行人力組織結構的調整，以朝向量小質精目標發展，務求以最小人力得發揮最大效率。然而招募成效卻屢屢差強人意，部隊開始出現“新人招不進來，人才留不住”的狀況，本研究以預備役士官兵為調查對象，分別以工作價值觀、真實工作預覽為預測變項，以角色壓力為調節變項，探討其對工作投入之影響，並運用統計方法進行分析。

本研究分析結果顯示：(1)不同背景的受測者於工作價值觀有顯著差異。(2)不同背景的受測者於真實工作預覽之認知有顯著差異。(3)不同背景的受測者對角色壓力有顯著差異。(4)不同背景的受測者工作投入情形有顯著差異。(5)工作價值觀、真實工作預覽兩個變項和工作投入有顯著正相關，而工作價值觀、真實工作預覽與工作投入等三個變項則與角色壓力存在顯著負相關。(6)角色壓力於工作價值觀與工作投入間具有調節效果，而於真實工作預覽與工作投入之間則無顯著調節效果。

關鍵字：預備役士官兵、工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力、工作投入

前 言

研究動機與背景

現今社會變化一日千里，在各大組織企業無不積極轉型變革以適應快速變遷的外在環境，因此國防單位為了因應社會價值轉變而進行變革，將兵役來源由徵兵制轉為徵、募並行，乃至於達成全募兵制目標，以

減少義務役士官兵在甄選及訓練的時間與成本上的支出，轉而招募較長役期的預備役士官兵，即是「志願役士兵」與「專業士官班」，用以取代義務役士官兵。為此，國防部在行政院「兵役制度全面檢討改進推動小組」的推動下，自民國92年度起試行「志願役士兵招募」，並於民國93年與內政部一同訂定「現行兵役制度檢討改進方案」且於民

國94年7月1日起將義務役士兵役期逐年縮減至民國97年為1年役期，確實朝向以「募兵為主，徵兵為輔」的徵、募兵並行的制度。

然而，為了有效率的配合政策完成募兵制度的目標，國防部「人才招聘中心」無不積極現身各大校園活動，徵、招才會場等招募活動中，以期吸引更多人才加入國軍團隊，然而這種提升招募新人數量、國軍形象，知名度提升的同時，存在許多潛在問題，對於工作投入的影響可能是負面的。此種招募方式的利與弊，亦是許多專家學者多年來專注研究的重點之一。

Dnnettle(1973)認為，招募不應只是致力於吸引應徵者，因為這種過度強調組織與工作的正面特質，忽略潛在客觀存在的負面特質之做法，可能會導致整個招募過程趨於正向誇大，常出現的後果就是應徵者對於工作期望被導致不理性的過度樂觀。Wanou and Colella(1989)則進一步認為，接續下來的連鎖反應會因知覺上的落差，在進入組織最初的幾個月內，對工作上的美好幻想迅速破滅，繼之而來的是壓力升高，工作效率與工作投入也隨之降低，導致人員的留職率不高，最終造成組織運作效能不佳，故國、內外學者便提出「真實工作預覽」概念，探討組織新進人員對於工作前後的認知程度其影響層面；認為真實工作預覽雖然只在招募之單一時間點上被運作，卻可以造成多重、長期且深遠的正向影響，由其所導致的效益包括以下兩點：(1)應徵者更為理想的自我選擇(Self-Selection)；(2)對於新進入的員工對抗潛在的工作中，負面特性的預防接種、免疫作用

(Fedor, Buckley & Davis,1997)。然而，國軍近年為取代義務役人員而新招募之預備役士官兵，其工作前後之知覺差異甚大，引發怨言則時有所聞，故引發本研究欲探知真實工作預覽與工作投入關係之動機。

由上述可知人員工作投入能直接影響到組織的運作效能，尤其在國軍部隊這個社會縮影的團體中，在缺乏民間企業營運績效分紅誘因的前提下，更是如此，本研究便依據Blood(1969)、陳正沛(1983)、Brown(1996)、陳淑玲(1996)及陳弘美(2003)等學者的看法，即工作價值觀對於工作投入有顯著的正向影響，擬探討工作價值觀與工作投入之關係，此為研究動機之二。

再者，國軍部隊人員經常擔負多重角色，或下屬或領導者或決策者或幕僚職，此多變的身分常引發軍人多重身分的角色壓力，進而影響工作上的表現，故研究中擬探究以角色壓力分別對工作價值觀與工作投入及真實工作預覽與工作投入間是否會產生干擾效果。此乃本研究動機之三。

研究目的

本研究乃針對預備役士官兵進行便利抽樣問卷調查，主要目的在於：(1)探討工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入之變項間彼此之相關性；(2)分析工作價值觀與真實工作預覽對工作投入之影響；(3)瞭解角色壓力對工作價值觀與工作投入及真實工作預覽與工作投入之關係。期望透過本研究結果能提供「國軍人才招聘中心」與相關單位參考，以提高新進人員工作投入程度，進而有效提升國軍單位組織運作效能。

文獻探討

本部分係根據研究動機及目的，先回顧與歸納整理國內外過去的相關文獻，依序探討工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入理論與相關研究進行分析。

一、工作價值觀

工作價值觀的概念由價值觀延伸而來，也可說是個人將價值觀顯現在工作上的信念，而個人在工作上不同性格特質也是影響個人工作態度與行為的因素之一。Super(1970)最早提出工作價值觀是與工作有關的目標，是個人內在所需求的，個人在從事活動時所追求的工作特性或屬性，可以代表個人想從工作中獲得其渴望的東西。另外Wollack(1971)提出工作價值觀是個人對一般性工作的態度，而非對某一特定工作態度，對這樣的態度或認知是透過社會化過程逐漸累積而成。

Rokeach(1973)學者觀點將工作價值觀定義為個人對工作所抱持的信念與其工作態度的傾向，並將工作價值觀分類為內隱性及外顯性等兩大類。劉兆明(1991)研究結果則提出個人工作價值觀會影響其工作意願或目標，進而影響其在工作上努力的程度與工作投入的表現。

二、真實工作預覽

真實工作預覽是傾向於對某一工作或職務提供完整且準確的相關訊息，其中揭露的訊息包含正面與負面的特徵(Barber, 1998)，而Rynes(1991)則指出所謂真實工作預覽，是在招募活動的同時間，清楚且明白地提供

應徵者喜歡和不喜歡的一系列未來工作相關訊息的一種招募策略，以使應徵者盡可能的瞭解該項工作。因此真實工作預覽程度是招募人員能使應徵者準確及完整瞭解工作的程度。

金佩榮(2006)研究中指出應徵者真實工作預覽程度越高越完整，越能準確判斷自身與工作適配的程度，以便能做出正確的選擇，而能影響後續工作績效的滿意程度進而影響工作投入程度，顯示真實工作預覽對於工作投入有一定程度的預測力。

三、角色壓力

所謂工作壓力是工作者因無法適應工作的環境，而直接對工作人員產生影響與衝擊，所引發行為的改變與心理及生理的變化，或是認為工作壓力是當有來自工作角色方面的要求時，此角色承受過度及有害的任務(Gupta & Beehr, 1979)。吳秉恩(1993)指出工作壓力源自於角色壓力，認為「角色」乃指個人經由團體成員認可其在團體內的身分與任務，不同地位則會被賦予不同角色身分。

至於角色壓力類型，Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek and Rosenthal(1964)等學者以角色壓力源的觀點將角色壓力分為角色衝突、角色模糊與角色過度負荷三個類型，在此之後House and Rizzo(1972)也證實這三個類型是構成角色壓力的重要因素。針對角色壓力的三個類型，定義說明如下：

1. 角色模糊

Kahn(1964)、House and Rizzo(1972)和Michaels(1987)等學者認為，角色模糊是個人對角色行為或績效水準期望不甚瞭解，缺乏

足夠訊息清晰的知道，其責任範圍是什麼？該如何做以及該符合誰的期望時，將會使個人陷於應如何扮演適當角色的困境所致。

2. 角色過度負荷

唐先梅、朱莢(2005)依據耗竭理論，說明角色越多、時間和精力越容易負荷過重，形成不同任務間的衝突，造成身心的雙重壓力。潘龍瑞、李昌德與蔡欣曄(2006)認為角色過度負荷是角色賦與者給予角色接受者的要求太多或期望太高，超過接受者個人能力範圍，無法在同一時間內完成或達到要求而產生的影響。

3. 角色衝突

Kahn(1964)、Michaels, Day and Joachimsthaler(1987)等學者提出，角色衝突是個人在組織中通常同時扮演多種的角色，因此可視為多位利害關係人對焦點人的期望產生矛盾或不相容時，使焦點人在符合特定利害關係人滿足條件時，又要迎合其他利害關係人的需要期望，而陷入兩難狀況。藍采風(2002)、宋鎮照(2005)等學者則認為，角色衝突導因在於個人同時佔有兩個或兩個以上的角色身分，且面對衝突矛盾對立的期待要求，其源自於被衝突性的需求左右為難，如與上司意見不合、運用人力方面的困難或是價值觀上的衝突等。

4. 工作投入

工作投入一直是被用來衡量工作態度的重要指標之一。因此，就組織的立場而言，工作投入可被視為是用來引發員工激勵的重要因素；就個人觀點言另一方面，Lawler and Hall(1970)、Hackman and Lawler(1971)等學

者提出，工作投入也被認為是在工作場所中個人成長及滿足的關鍵因素，同時亦是激勵和目標導向行為的關鍵因素。因此，為提升組織效率與生產力，使員工工作投入程度提高，是必要的方法之一。

Kanungo(1982)認為工作投入是指個人投入某一特定的工作，及注重於個體目前工作的信念與該工作可促使個人需求的滿足程度，而工作價值觀所佔的份量或重要的程度與其精力的文化背景與社會化程度，皆會對工作投入產生一定的影響，因此將工作投入視為單一變項的工作態度，亦即指個人心理上對其目前工作認同的一種知覺或信念狀態。

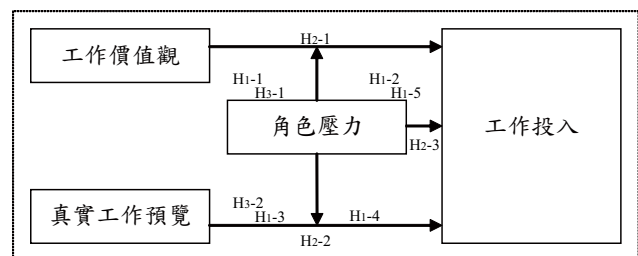
研究方法

一、研究假設

彙整有關工作價值觀、真實工作預覽、工作投入與角色壓力相關文獻，建構本研究架構(如圖一)與相關假設如下：

根據本研究動機、目的並彙整相關研究與研究架構，提出下列主要假設：

H1：預備役士官兵其工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入之間有顯著的相關性存在。



圖一 研究架構圖



H1-1：預備役士官兵的工作價值觀與角色壓力顯著相關。

H1-2：預備役士官兵的工作價值觀與工作投入間顯著相關。

H1-3：預備役士官兵其真實工作預覽與角色壓力之間顯著相關。

H1-4：預備役士官兵其真實工作預覽與工作投入間顯著相關。

H1-5：預備役士官兵其角色壓力與工作投入間顯著相關。

H2：工作價值觀、真實工作預覽與角色壓力分別對工作投入有顯著影響。

H2-1：工作價值觀對工作投入有顯著影響。

H2-2：真實工作預覽對工作投入有顯著影響。

H2-3：角色壓力對工作投入有顯著影響。

H3：角色壓力分別與工作價值觀及真實工作預覽之交互作用對工作投入產生調節效果。

H3-1：工作價值觀與角色壓力之交互作用對工作投入產生調節效果。

H3-2：真實工作預覽與角色壓力之交互作用對工作投入產生調節效果。

二、研究變項之操作性定義與衡量

依據本研究架構將主要四個變項（工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力、工作投入）與其相關變項之操作性定義與衡量分別敘述如下：

1.工作價值觀

根據Rokeach(1973)學者觀點將工作價值

觀定義為個人對工作所抱持的信念與其工作態度的傾向；並以其所編製之工作價值觀量表 (Survey of Work Value，簡稱SWV量表) 修正作為本研究此一變項的衡量問卷。

2.真實工作預覽

本研究整合Buckley,Fedor,Veres,Wieseand Carraer(1998)、Rynes(1991)與Barber(1998)等學者的觀點，將真實工作預覽定義為：組織藉由各種招募程序，向應徵者呈現的相關工作、組織之資訊，其準確完整、包含正向及負面的訊息，以反映未來工作之實際狀況程度。在本變項中，以Temple,Tayand Chandrasekar(1993)的真實工作預覽量表（Realistic Job Previews，簡稱RJP量表）修正作為本研究此一變項的衡量問卷。

3.角色壓力

本研究中採用Rizzo and House (1972)觀點，定義角色壓力為：個人工作上因缺乏足夠訊息以決定如何扮演適當角色，或個人無法兼顧各種角色期待，或欠缺足夠人力、物力以完成工作任務，而形成了心理負擔。並引用其所提出角色壓力量表，用以衡量受試者在工作上所承擔之壓力情況。

4.工作投入

本研究對工作投入之定義，是採用Kanungo(1982)的觀點，即個人心理上對其目前工作認同的一種心理知覺或信念狀態。並引用Kanungo發展之工作投入量表（Job Involvement Questionnaire，簡稱JIQ量表）用以衡量受試者對於目前工作的心理認知程度。

三、研究對象

本研究以預備役士官兵為對象，以便利抽樣方法，總共發放問卷360份，共回收357份，回收率99%，扣除填答不完全之無效問卷16份，有效問卷341份，有效問卷比例94%，其中男性樣本佔88%，女性佔22%，年齡層以21~25歲最多，佔55.7%，未婚者則佔84.2%最多，教育程度以專科佔42.2最多，階級以中士佔42.5%最多，服務年資以4~6年者居多，工作性質以外勤修護人員佔54.5%最多，而選擇軍旅原因則有48.1%是自己選擇加入者為最多。

實證研究結果與分析

本研究將回收的有效問卷樣本資料，經由適當統計方法與以分析處理，以驗證前述之研究假設結果分述如後：

一、預備役士官兵對工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入之現況分析

本研究發現預備役士官兵對各變項知覺之現況為(1)整體工作價值觀其平均值為3.83顯示居於中上程度範圍；(2)整體真實工作預覽其平均值為3.07顯示居於中等程度範圍；(3)整體角色壓力其平均值為3.31顯示居於中上程度範圍；(4)整體工作投入其平均值為3.46顯示居於中上程度範圍，顯示整體工作價值觀、工作投入程度良好。

二、工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入之相關情形

以下採用Pearson相關分析，分析工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入變項間是否存在顯著相關，茲將分析結果整

理(如列表一)，並說明如下：

就表一中角色壓力與工作價值觀、真實工作預覽、工作投入之相關分析如下列所述：

1.整體工作價值觀與整體角色壓力呈現負向顯著相關，表示預備役士官兵工作價值觀程度愈正面，則角色壓力相對愈低。

2.整體真實工作預覽與整體角色壓力呈現負向顯著相關，表示預備役士官兵在進入部隊前對於工作瞭解的程度愈高，則角色壓力相對愈低。

3.整體工作投入與整體角色壓力呈現負向顯著相關，表示預備役士官兵工作投入程度愈高，則其角色壓力相對愈低。

4.整體工作價值觀與整體工作投入呈現正向顯著相關，表示預備役士官兵工作價值觀程度愈高，則其工作投入程度亦相對較高。

5.整體真實工作預覽與整體工作投入呈現正向顯著相關，表示預備役士官兵真實工作預覽程度愈高，則其工作投入程度亦相對較高。

表一 工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入之相關分析表

變項	真實工作預覽	角色壓力	工作投入
工作價值觀	0.296**	-0.109*	0.261**
真實工作預覽		-0.253**	0.355**
角色壓力			-0.169**

*P<0.05,**P<0.01,***P<0.001

三、工作價值觀與真實工作預覽對工作投入之影響情形

依據前述工作價值觀對與真實工作預覽對工作投入均呈現有顯著正向相關，這表示兩兩變項之間存在一定關聯性，接下來以簡單迴歸驗證變項間是否具有因果關係，分析結果整理(如表二)，並說明如下：

1. 工作價值觀對工作投入之影響情形

為探討工作價值觀對工作投入之影響，本研究係以工作價值觀為自變項，以工作投入為依變項，運用迴歸分析以研究變項間的關聯性與互動性，並得出標準化係數 β 值，以了解影響程度的大小。由表二可之整體工作價值觀對整體工作投入具有顯著的影響力($F=24.787$ $p<0.001$)，且工作價值觀對工作投入之 R^2 為0.068，意即工作價值觀對工作投入具有6.8%顯著的預測力，顯示預備役士官兵在工作價值觀上會與工作投入程度呈現正向顯著關係，表示在工作價值觀程度愈高者，其工作投入程度亦有相對較高的趨勢，此一研究結果與董秀珍(2002)研究發現工作價值觀與工作投入間具影響關係，且工作價值觀與工作投入有顯著正向影響結果一致。

表二 工作價值觀、真實工作預覽與工作投入之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作投入	
工作價值觀	0.261***	
真實工作預覽		0.335***
F	24.787	42.779
R^2	0.068	0.112
調整後 R^2	0.065	0.109

* $P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$

2. 真實工作預覽對工作投入之影響情形

為探討真實工作預覽對工作投入之影響，本研究係以真實工作預覽為自變項，以工作投入為依變項，運用迴歸分析以研究變項間的關聯性與互動性，並得出標準化係數 β 值，以了解影響程度的大小。由表二可知整體真實工作預覽對整體工作投入具有顯著的影響力($F=42.779$ $p<0.001$)，且真實工作預覽對工作投入之 R^2 為0.112，意即真實工作預覽對工作投入具有11.2%顯著的預測力，顯示預備役士官兵在真實工作預覽層面上會與工作投入程度呈現正向顯著相關，表示在真實工作預覽程度愈高者，其工作投入程度亦有相對較高的趨勢，此一研究結果發現工作價值觀與工作投入間具影響關係，且工作價值觀與工作投入有顯著正向影響結果一致。

四、角色壓力之調節效果分析

本節係以角色壓力為調節變項，採層級迴歸方法分析工作價值觀與角色壓力之間的交互作用，以及真實工作預覽與角色壓力間的交互作用對工作投入之影響，整理如表三，並分別敘述如下：

1. 角色壓力對工作價值觀與工作投入之調節效果

以整體工作投入為依變項，分析結果如表三所顯示之工作價值觀(Model 1)、工作價值觀與角色壓力(Model 2)、工作價值觀與角色壓力交互作用(Model 3)四個迴歸方程式，對整體工作投入均到達顯著影響，F值分別為3.250、6.130、6.155和6.431，解釋力 R^2 分別為0.073、0.143、0.156和0.177。

由Model3可得知，工作價值觀與角色壓

表三 角色壓力之調節效果分析表

依變數 自變數	工作投入					
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
工作價值觀	0.273***	0.260	-0.477			
真實工作預覽				0.283***	0.335***	0.299
角色壓力		0.136	-0.657*		0.276***	0.246
工作價值觀×角色壓力			0.209**			
真實工作預覽×角色壓力						0.010
F	6.130***	6.115***	6.431***	7.824***	9.757***	8.846***
R ²	0.143	0.156	0.177	0.175	0.228	0.228
調整後R ²	0.120	0.131	0.149	0.153	0.205	0.202
△R ²	0.070	0.011	0.018	0.103	0.052	-0.003

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

力交互作用對工作投入之迴歸係數($\beta=0.209$)達到顯著水準，顯示受測者即使工作價值觀程度高者，其工作投入程度會因為角色壓力變化而改變；此說明工作價值觀程度越高與工作投入程度越高的正向關係會受到「角色壓力」所調節而使得工作價值觀程度愈高，工作投入程度愈高的正向關係減弱。

2. 角色壓力對真實工作預覽與工作投入之調節效果

以整體工作投入為依變項，分析結果如表三所顯示之真實工作預覽(Model4)、真實工作預覽與角色壓力(Model5)、真實工作預覽與角色壓力交互作用(Model6)四個迴歸方程式，對整體工作投入均到達顯著影響，F值分別為3.250、7.824、9.757和8.846，解釋力

R²分別為0.073、0.175、0.228和0.228。

由Model6可得知真實工作預覽與角色壓力交互作用對工作投入之迴歸係數($\beta=0.010$)並未達到顯著水準，顯示受測者真實工作預覽程度高者，其工作投入程度並不會因為角色壓力變化而改變；說明真實工作預覽程度愈高與工作投入程度愈高的正向關係不會受到「角色壓力」調節而使得真實工作預覽程度愈高，工作投入程度愈高的正向關係減弱。

結論與建議

根據上述研究發現與結論，深入省思其管理意涵，並提出建議列述如下，以供「人才招募中心」的招募成員與求職者，做為單



位經營管理、人員培訓、職涯發展規劃或有志做進一步研究者參考。

一、結論

由統計分析得出前述之驗證結果，本研究做出以下結論：

1.研究假設H1：預備役士官其工作價值觀、真實工作預覽、角色壓力與工作投入之間有顯著的相關性存在。

研究變項彼此間之相關性假設驗證結果，歸納五點論點如下列所述：

(1)整體工作價值觀與整體角色壓力顯著相關，且兩者之間存在負向關係。

(2)整體工作價值觀與整體工作投入顯著相關，且兩者存在正向關係。

(3)整體真實工作預覽與整體角色壓力顯著相關，且兩者之間存在負向關係。

(4)整體真實工作預覽與整體工作投入顯著相關，且兩者存在正向關係。

(5)整體角色壓力與整體工作投入顯著相關，且兩者之間存在負向關係。

2.研究假設H2：工作價值觀、真實工作預覽與角色壓力分別對工作投入有顯著影響。

此部分針對本研究各變項間是否具有影響關係做一說明，整理研究驗證結果如下列所述：

(1)工作價值觀對工作投入有顯著影響

工作價值觀對工作投入之預測模式中，工作價值觀對工作投入有顯著且正向的影響效果，顯示受測者對工作所抱持的信念與工作態度的傾向愈佳，則會使受測者對工作認同與信念狀態愈正向。

(2)真實工作預覽對工作投入有顯著影響

真實工作預覽對工作投入之預測模式中，真實工作預覽對工作投入有顯著且正向的影響效果，顯示受測者在工作前所接受到的工作情況與資訊，其準確性與完整性愈高者，則能使受測者接觸工作後對工作認同與信念狀態愈正向。

(3)角色壓力對工作投入有顯著影響

角色壓力對工作投入之預測模式中，角色壓力預覽對工作投入有顯著且負向的影響效果，顯示受測者個人工作上因缺乏足夠訊息以決定如何扮演適當角色，或個人無法兼顧各種角色期待，或欠缺足夠人力、物力以完成工作任務，而形成了心理負擔進而使受測者接觸工作後對工作認同與信念狀態會反向降低。

3.研究假設H3：角色壓力分別對工作價值觀與真實工作預覽交互作用會對工作投入產生調節效果。

在這部分針對本研究中各變項與干擾變項所產生的影響與調節效果作一說明，並將研究假設驗證結果列述如下：

(1)工作價值觀與角色壓力交互作用會對工作投入產生調節效果

工作價值觀對工作投入有顯著的正向影響效果，顯示受測者在工作上抱持較佳的信念與正向的工作態度能使工作投入顯現較佳的狀態，當加入工作價值觀與角色壓力交互作用後，則會降低工作價值觀對工作投入的預測力，驗證研究假設H3-1工作價值觀與角色壓力交互作用會對工作投入產生調節效果，成立。

(2)真實工作預覽與角色壓力交互作用會對工作投入產生調節效果

真實工作預覽對工作投入的預測模式中，真實工作預覽有顯著的正向影響效果，顯示受測者在正式工作前接收到工作的準確性與完整性程度愈高，則可以使工作投入的程度相對應提升，當加入真實工作預覽與角色壓力的交互作用後，則無顯著影響真實工作預覽對工作投入的預測力，推翻了研究假設H3-2，即真實工作預覽與角色壓力交互作用會對工作投入產生調節效果，不成立。

二、建議

國軍部隊是一個講求工作效率與要求執行力的團隊，因此，人員在心理上對其工作認同的心理知覺與信念便顯得格外重要，尤其國軍組織不若民間企業可以用紅利、升職或加薪的方法來鼓勵表現優異、積極進取的人員，以提升員工工作投入，因此與其採用現實利益手段以提升人員工作投入程度，不如在一開始就為組織選用對的人。本研究依據研究結果做出以下建議：

1.管理實務上的建議

(1)建立工作價值觀性向測驗

本研究建議以「工作價值觀」而言，與工作投入有顯著正相關，對工作投入程度的預測力也很高，因此工作價值觀是在選用人才時不可或缺的因素，然而工作價值觀是社會化累積而成對工作的信念與態度的傾向，深植內心，往往於短暫的面談過程難以瞭解，所以需要仰賴性向測驗的實施，再加上與招募人員面談方式，交叉評估應徵者的工作價值觀，以作為該應徵者是否被選用之依

據。

(2)訓練招募人員以提高真實工作預覽程度

研究中發現「真實工作預覽」對於新進人員的工作投入影響程度甚為深遠，因此對於招募人員訓練方面更是顯得重要，本研究建議人才招募中心在訓練招募人員過程中，應慎選具備清楚說明與解釋相關內容能力的人員，並致力於要求招募人員能呈現工作實際情況的準確性與完整性，以降低應徵者於正式工作前後知覺的落差，並且期望能提供應徵者「工作體驗」，使得應徵者能對於自己將接受的工作能有最準確且完整的瞭解。

(3)單位管理者應力求降低人員的角色壓力

在本研究中發現「角色壓力」不論是直接或間接的，都會對工作投入情況有顯著的影響，所以本研究建議基層單位管理者應做好人員分工、責任劃分與勤務分配，以降低產生工作分配不均勻，導致人員工作量負荷過大或是責任模糊不清的情況發生，藉以提升人員工作投入程度，使得組織的效率與執行力能有效提升。

2.對招募人員及應徵者的建議

(1)給第一線招募人員的建議

招募人員在傳遞工作各層面的資訊時，應注意使用應徵者可以理解或習慣理解的方式來敘述與呈現，尤其是面對只看見國軍優惠福利待遇就被吸引的對象，更是容易因為瞭解層面僅只於正面資訊，而導致工作後發現真實工作預覽程度不足，進而影響工作投入程度，因此對於這類應徵者更是需要提供



完整且準確的正、負面訊息。

(2)給應徵者的建議

應徵者應儘可能把握與招募人員面對面瞭解工作資訊的機會，儘可能提升自己對未來工作的瞭解，包含正面與負面的資訊，甚至對於自己特別關心的工作事項應事先擬好問題，亦可以委請招募人員帶領進入國軍工作單位是先瞭解工作型態，以自己預先做好心理層面的建設，提升真實工作預覽程度，千萬不要僅聽信正向資訊，忽略更重要的實際工作情況，務求完整瞭解再做出最佳的決策。

參考文獻

一、中文部分：

1. 陳正沛(1983)，研究人員之工作投入，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
2. 吳秉恩(1993)，組織行為學，二版，台北：華泰。
3. 陳淑玲(1996)，新人類的工作價值觀與工作特性對工作投入影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 藍采風(2002)，壓力與適應，台北市：幼獅。
5. 陳弘美(2003)，醫師工作價值觀與工作相關態度之研究－以嘉義地區為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
6. 唐先梅、朱莢(2005)，已婚婦女參與學習之家庭角色衝突研究－以空中大學學生為例，生活科學學報，第9期，141-164頁，國立空中大學生活科學系。
7. 宋鎮照(2005)，社會學，初版，台北市：

五南。

8. 金佩縈(2006)，真實工作預覽對新進員工離職傾向之影響－以工作期望相符為中介變數，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 潘瑞龍、李昌德、蔡欣曄(2006)，角色壓力、領導型態、工作滿足與離職傾向之研究－以高雄市學校會計人員為例，2006創新、整合與運用研討會論文集，高雄：樹德科大。

二、英文部分：

1. Blood, M. R. (1969), Work Values and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 53, 456-459.
2. Brown, S. P. (1996), A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255
3. Barber, A. E. (1998), *Recruiting Employees*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
4. Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S. and Carraher, S. M.(1998), Investigating Newcomer Expectations and Job-related Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 83, 452-461.
5. Barber, A. E. (1998), *Recruiting Employees*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
6. Fedor, D. B., Buckley, M. R. and Davis, W. D. (1997), A Model of Realistic Job Previews, *International of Management*, 14, 211-221.
7. Gupta, R. L. and Beehr, T. A. (1979), Job Stress and Employee Behavior, *Organizational*

- Behavior and Human Performance, 23, 273-387.
8. Hackman, J. R., and E. E. Lawler (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
9. House, R. J. and Rizzo, J. R. (1972), Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in A Mode of Organization Behavior, *Review of Organization Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
10. Kahn, R. J., Wolf, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. and Rosenthal, R. A. (1964), *Organization Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: John Wiley and Sons.
11. Kanungo, R. N. (1982), Measurement of Job and Work Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
12. Lawer, E. E. and D. T. Hall (1970), Relation of Job Characteristic to Job Involvement, Satisfaction, and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
13. Michaels, R. E., Day, R. L. and Joachimsthaler, E. A. (1987), Role Stress among Industrial Buyers: An Integrative Model, *Review of Journal Marketing*, 51, 28-45.
14. Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human and Values*, New York: The Free Press.
15. Rizzo, J. L. and House, R. J. (1972), Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in A Model of Organizational Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 466-505.
16. Rynes, S. L. (1986), Compensation Strategies for Recruitment, *Topics in Total Compensate*, 2, 185-196.
17. Rynes, S. L. (1991), Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences, In M. D. Dunnette(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology(2nded)*, 399-444, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
18. Super, D. E. (1970), *Manual for The Work Value Inventory*, Chicago: Riverside Publishing Company.
19. Wollack, S. J., Goodale, G. J., Wijting , P. and Smith, P. C. (1971), Development of The Survey of Work Values, *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.
20. Wanous, J. P. and Colella, A. (1989), Organizational Entry Research; Current Status and Future Directions, In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 7, 59-120, Greenwich, CT: JAI Press.

作者簡介

胡晉豪上士，空軍航空技術學院92年班，任職於空軍455聯隊第四修補大隊支援中隊。
陳寶元少校，空軍航空技術學院92年班，現任職於空軍司令部人事軍務處人事管理組。