

以 Q 方法探討求職者認知面試官表現類型 及理論方向之研究

劉仲矩*

摘 要

面試官的表現對求職過程是否成功扮演著重要關鍵。面試官有哪些態度類型，從求職者觀點來看可能是多元的表現。不同類型的面試官表現可能會對求職者帶來不同的面談效果。這些不同的表現可否因此對理論有所修正或提出創新方向，值得研究。故本研究目的主要探討求職者認知面試官表現類型及可能的理論發展面向。題項方面，採用參酌文獻及開放式問卷詢問有求職經驗者，進而發展 36 個題項，經過 Q 分類的方法加以處理後，共有 28 位有效求職者。研究結果發現求職者認知面試官表現類型包括：創意刁鑽型、正面靈活型、正向激勵型、與懷疑挑戰型四類。上述類型可協助人資部人員瞭解求職者認知面試官的表現，並提供改善面試官態度的建議及可能發展的理論。

關鍵詞：求職者、Q 方法、認知類型、面試官、創造力理論

* 國立臺北大學企業管理學系副教授
本研究初稿曾發表於 2013 年勞動與就業關係學術研討會。

壹、緒論

一、研究動機

不論是社會新鮮人、職場求職者，在進入職場前，都可能需要經過企業面談的洗鍊，面談是一種組織遴選人才時常用的工具，不論在公私立部門都是選才的重要過程。當組織在挑選人才時，不應單重視筆試的表現，也要強調實際的表現，例如表達能力、溝通技巧等，這些都需要透過面談才能有更多的了解，因此，擁有細緻的面談過程，對優質的人力資源會有擇優汰劣的作用存在，從眾多求職者中挑選擁有適當能力的人選，加入企業的運作，使人盡其才，增加企業競爭優勢。而面臨越來越激烈的人才競爭環境，如何遴選優秀的人才來為公司創造價值，進而提升公司的競爭能力，是企業或組織都相當關心的議題（黃士滔及林秀琴，2013）；另一方面，公司透過招募活動尋找適當人才，求職者也透過各種管道尋找符合自己要求的理想公司，透過媒合的過程，下一階段就是面談，雙方開始進行互動的前哨站與重要程序，其目的包括挑選有潛力的員工、吸引有潛力的員工及提供有潛力員工組織相關的資訊（蔡維奇等，2009），甚至在鬆散的非營利組織中，必須讓志工們相信(believe in)在裡面工作是可以獲得滿足的(Nickson *et al.*, 2008)。

如果企業或組織不能把握以面談的機會來瞭解求職者更加真實的一面，可能就會錯失選出優秀人才的機會，而企業或組織一旦挑選不到適合的人才，則將造成人力的浪費與各項成本的增加，故有效率面談過程與選擇人才實為企業重要課題（黃士滔及林秀琴，2013）。當求職者認知到面試官表現的行為時，可能會產生對公司印象正或負面評價的一些效果，例如對面試官溝通滿意時，可能影響其對工作的吸引力或接受二次面談(Ralston and Brady, 1994)，而面試官表現的友好行為與資訊給予行為對求職者工作選擇意圖也會具有正向的影響（蔡維奇等，2009），或者是面試官做些測驗給分數加以排序(Roch *et al.*, 2014)；而求職者本身也會有對面試官印象管理的策略，如道歉、開脫、合理化方式等來對面試官可能的質疑或問題加以回應（蔡維奇及吳社芸，2012）。從一般人的經驗來看，面試官表現的行為，

可能不單只是一些正向友好的行為，也可能存在負面傷害或其他情況，因此本研究想瞭解，求職者心中面試官究竟可能包括那些行為表現類型，也是本研究的動機所在。

二、研究目的

求職者與面試官的互動，猶如一種人際互動的過程，可能會有各式各樣的反應，例如有些求職者會注意程序正義的問題（郭建志及張適年，2011），有的強調面談前企業雇用形象（蔡維奇等，2009），也有建議要建立一套訪談流程強化建構效度(Hamdani *et al.*, 2014)等等，對於處於優勢的面試官及居於劣勢的求職者，如何瞭解期間互動的均衡，著實值得研究。由於求職者對面試官的表現認知的種類可能有正面、負面或其他類型，但是在求職者相關文獻中看到多是一些正面或友好的行為，對於其他面向上探討較少，因此，本研究將此主題定位為初探性之研究，如果直接採用大樣本的衡量方式做量化研究可能較不恰當，而屬於比較初探性的議題，如果想要瞭解其可能的認知或知覺類型，在有關態度或心理層面研究方法中，建議可以採用Q方法(Q methodology)。Q方法是一種強調人的意識可以衡量，借用因素分析的相關概念，來加以發展分類或分群；傳統上一般量化研究中的因素分析，是以少數測驗題目來衡量一大群人，通常為5-10倍的人數為宜，然後找出影響受測者行為或態度的共同因素；而Q方法則是以一堆問項來測驗一小群人，根據結果，將此一群人對某一問題的態度分為幾種不同的類型（羅文輝，1986）。Q方法的研究先驅Schlinger(1969)認為，在對群體進行態度、動機或需要等心理屬性之分類時，Q方法是一個適當的工具，國內外越來越多較新的議題也採用此種方式來探討（劉仲矩及黃湘凌，2014；劉仲矩，2010/2011/2012；莫廣遠等，2000；劉仲矩等，2000；唐震，2006/2008；Liu, 2008/2011/2013）。綜上所述，本研究目的強調職場求職者對面試官表現認知類型，以期協助管理單位對求職者心理更加瞭解，事前預防且對症下藥，避免引發不必要的衝突，並且了解目前相關的研究現況，指出未來理論可能行進的方向。歸納上述說明，本研究的目的有二：

- (一)以Q方法來探討求職者對面試官表現認知類型。
- (二)針對各種類型加以探討與提出可能的理論應對與影響。

貳、文獻探討

一、求職者面談相關的理論

本研究大約歸納幾個面向討論在甄選文獻中，確實有許多理論基礎被用來解釋求職者對面談活動的反應機制，首先是期望理論，當求職者對面談抱持相當的期待，會影響其後續行為；例如Chapman and Webster(2006)以加拿大 215 個組織的求職者共 588 名，驗證發現期望與訊號的機制會影響求職者的應徵傾向與工作選擇；而林素真等(2009)也以期望理論來探討部落格互動行為與滿足，研究發現當使用者對部落格的知覺報償和偏好心理愈高時，愈樂於透過部落格從事人訊互動與人際互動，且互動行為程度愈高，滿意度則愈高。其次是訊號(sign)理論，也就是面試官釋放出相關的訊息或暗示，強化其所想表達的意思；如 Rynes(1991)研究歸納許多影響求職者找尋工作的因素，如便利性、時效性、自尊等，發現求職者在資訊相關的過程中通常與面試者兩造間較為缺乏，因而訊號(signal)或線索(cues)就變成一個重要的關鍵因素；之後 Connerley and Rynes(1997)探討求職者與面試者兩造互動過程中的資訊，以 1571 位為求職者與 216 位求職者為對象進行實證研究，發現面試者的印象或者對求職者的關切會影響面試者的效能。再來是推敲可能模式推敲可能模式(elaboration likelihood model)，根據相關的邏輯，找出真正影響求職面談成功的因素，例如Larsen and Phillips(2002)採用影響組織吸引力的因素，包括能力因素與相關的資訊。接著，所謂後設理論(metatheories)，又稱為彙總理論，意味著歸納相關因素加以整理，如Ehrhart and Ziegert(2005)曾採取後設理論的觀點，強調環境(environment)、互動者(interactionist)與自我(self)的模式來建構一個組織吸引力的模式；然後是敘事評論法(narrative review)，將相關的文獻加以歸納探討，如Posthuma *et al.* (2002)以敘事評論的角度來探討有關員工面談有效性的各種因素，對相關的文獻作一些歸納與評論，並指出未來方向；最後是關鍵接觸理論，找出真正影響求職績效的關鍵因素，如DeBell *et al.* (1998)以明尼蘇達大學雙子城校區的職涯發展中的學生為對象，研究 25 位面試官的口語行為，發現面試官比較多話，如分段、問題目或做一些評論，對於求職者會有比較高的評比。

二、求職者對面試官反應相關的研究

本研究歸納面試官行為與反應有關的實證研究，從三個角度來討論，首先是組織觀點的遴選方面：黃士滔及林秀琴(2013)探討半導體產業對於工管人才甄選問題，採用分析網路程序法(*Analytic Network Process*，ANP)、區間灰數、灰色 EAM(*Grey Extent Analysis Method*，Grey EAM)等，建議新人才選擇決策模型。其次，龍紫君(2012)研究發現求職者人數多寡與求職者群廣度，對選出候選人數、決策時間，及甄選條件數皆有顯著影響。而蔡維奇等(2009)採取兩組具國防役資格之研究所學生為樣本，結果發現面試官行為與企業雇用形象對求職者工作選擇意圖具有正向影響關係。Chapman *et al.* (2005)也研究發現，影響求職者對面談反應的面試官特質主要因素包括親切、具有能力、樂於分享資訊、值得信任等因素；羅新興及李幸穗(2004)研究發現求職者專業能力與非語言行為會對面談評價、專業能力與外表容貌也會對面談評價皆會產生交互作用影響；意即無論求職者專業能力高低，非語言行為均有助於提高面談評價；僅在求職者專業能力低時，具吸引力容貌才會提高面談評價效果。胡宜中等(2010)以五大人格特質理論與準則作為架構，實證結果顯示某國營事業甄選管理師與工程師時，皆重視嚴謹性、親和性與開放性；其中，甄選管理師首重嚴謹性，而甄選工程師首重親和性。而Macan(2009)檢視相關研究發現，結構式的面談是最能夠預測求職者的方式，並且結構式面談的建構內涵為何，以及追求一致性的定義與名稱是未來發展與努力的方向。其次，從求職者觀點的實證研究，蔡維奇及吳祉芸(2012)將求職者防禦型印象管理策略分為道歉、開脫及合理化三類，研究發現合理化策略以能力評價為主要歷程，關係強度大於對情感評價；道歉策略對喜好程度呈負向影響，而道歉策略確能修復面試官對求職者喜好程度。而郭建志及張適年(2011)採用面談前後比較，發現面談結構特徵可預測求職者程序正義知覺，且程序正義知覺影響求職者組織評價與自我提昇，且在面談結構特徵與求職者反應具有中介效果。陳建丞(2005)檢視面試官訓練的干擾角色，資料結果顯示當面試官先前受過的面談訓練愈多時，求職者外表吸引力與面試官評量之間的關係將愈弱。DeBell *et al.* (1998)也提及面試官對求職者所提供的諮商行為也會影響求職者對面試官的觀感。而Liden *et al.*

(1993)也將面試官分成冷漠型(cold interviewer)與熱情型(warm interviewer)兩類，並發現面試官的面談風格會影響求職者在面談過程中的各項表現。最後，兼具面試官與求職者兩種角度的探討，如蔡維奇等(2009)研究 38 家公司 102 位面試官與 180 位求職者資料，發現面試官作筆記行為會降低求職者對面試官評價，而關於筆記內容，判斷式筆記會降低非語言戰術效果及增強印象管理帶來正面結果；行為式筆記只會增強他人導向式戰術的效應。另外，陳建丞(2007)研究發現當面談結構性愈高時，求職者外表吸引力對面試官評量影響會降低，且面試官比較不會對特定性別求職者有偏好。黃宇晨及林谷鴻(2011)找出留職率、工作與職涯發展導向、傳達怎麼樣的訊息、工作訊息、企業的情況與前瞻性、既定目標是否符合為六大構面中最重要準則，而工作表現、企業的知名度與形象、求職者的品質、求職者專注力與認知、工作滿足為扣除各構面中重要準則外於整體優先性中前五名重要的準則。

基於以上的說明可知，求職者與面試官的相關研究，一方面多數從面試官或組織管理的觀點探討，包括面試官的行為、求職者的數量、面談的結構性等因素，另一方面從求職者的觀點出發，例如面試者類型等；也有從兩者混和的觀點出發。由此可知，求職者認知面試官表現類型具有主觀性及複雜性，就是自身的感受或表現會因人而異，而究竟有那些種類，雖然前述如 Liden *et al.* (1993)將面試官分為兩種，冷漠與熱情，但並非以因素分析或相關因素分析方式進行，略嫌主觀，而這也正是本研究主要探討的目的。

參、研究方法

本研究旨在探討求職者認知面試官表現之類型，鑑於文獻在研究方法上的侷限，採用以小樣本的受試者為主的方式進行研究，將訪談蒐集的資料以 Q 方法進行受訪者分類。其理由主要為 Schlinger(1969)主張在對群體進行態度、動機或需要等心理屬性之研究或分類時，Q 方法是一個適當的工具，再加上文獻較少以此方法，故本研究採用之。而 Q 方法乃是利用一些陳述句加以編制 Q 分類資料，邀請受訪者針對陳述句進行衡量，發掘各類型受訪者的特性。

一、抽樣設計

本研究對象為目前有應徵工作經驗者，理由是需有工作經驗才可實際描述其在現場對面試官表現的認知，挑選其印象最深刻的經驗來參考。Q 方法的樣本數（P 樣本）必須小於陳述句（Q 樣本）總數，也就是 36 個人以下，才不致影響統計的可靠性與穩定性(Stephenson, 1974)，因此本研究的 P 樣本採取小樣本的立意抽樣 30 位，由於求職者認知面試官表現類型的主題在取樣上比較難以用結構性的設計，因此採用立意抽樣的方式，其原則如下：1. 有職場工讀或求職經驗者；2. 在大學課堂上有修習人力資源管理、人群關係相關課程；3. 本身在求職時對面試官有印象之經驗，共 30 位研究參與者，人口統計方面，就性別而言，男性 13 位，佔 46%，女性有 15 位，佔 54%；至於在年齡方面，19 歲者有 4 位，佔 14.3%；20 歲者有 3 位，佔 10.7%；21 歲者有 5 位，佔 17.9%；22 歲者有 11 位，佔 39.3%；23 歲者有 2 位，佔 7.1%；24 歲以上有 3 位，佔 10.7%。

二、陳述句之設計

有關陳述句之設計過程，源自本研究作者於大學畢業季時，許多學生赴企業參加口試後，常會回來與作者討論口試的過程，有些印象深刻的過程或者比較刁鑽提問，也會順便詢問作者意見，希望能給予解答。歸納口試者所反應及說明的情況，除了一般對面試官正面或負面的描述等，有時候面試官問一些比較稀奇古怪的問題來看受試者的反應，例如冰箱中看到大象、或者人孔蓋為何都是圓形等問題，在求職者心中留下一些疑問，加上研究者本身也常常擔任面試官，有些經過面試入學之學生也會事後來詢問當時口試時一些心理的疑惑或感受，因此，研究者認為對於求職者經過面試後，究竟心理有何想法，覺得有必要做一些瞭解，之後本研究基於上述描述與相關的現象，作為發展相關題項的基礎。陳述句係由作者歸納訪談與相關文獻建立之非結構化陳述句。原始陳述句初步編制完成後，為使受測者能清楚了解題項意義，於是請一位主修組織行為副教授，進行文句語意理解度測試、刪修，將語意不清、容易引起受訪者疑惑的題項重新修改；其次，進行陳述句的同意度檢驗，如信效度章節所示。

表 1 求職者認知面試官類型 Q 問卷之題號與題項

1. 我覺得面試官很嚴肅，比我想像中冷漠。
2. 我覺得面試官根本就不關心我說的東西。
3. 我覺得面試官似乎不太尊重我的表現。
4. 我覺得面試官喜歡反問我有什麼問題。
5. 我覺得面試官很強調我在社團的表現。
6. 我覺得面試官似乎很在意我學校的成績。
7. 我覺得面試官很重視時間，一到就結束。
8. 我覺得面試官準備不充分，不瞭解面試過程。
9. 我覺得面試官問的很仔細。
10. 我覺得面試官會針對我的弱點緊追不捨。
11. 我覺得面試官問的問題根本與工作無關。
12. 我覺得面試官常面帶笑容和藹可親。
13. 我覺得面試官會詢問朋友對我的看法。
14. 我覺得面試官的問題很多，疲勞轟炸。
15. 我覺得面試官會提出一些我很難回答的問題。
16. 我覺得面試官會問我一些很私人的問題。
17. 我覺得面試官問我要多少薪水時，我會很遲疑。
18. 我覺得面試官會歧視我的學校。
19. 我覺得面試官故意問問題激怒我要看我的情緒能力。
20. 我覺得面試官一直很在乎我的外觀穿著。
21. 我覺得面試官銳利的眼神會讓我害怕。
22. 我覺得面試官一些失望的表情會讓我覺得沒希望。
23. 我覺得面試官會設一些陷阱套我話題。
24. 我覺得面試官不懷好意眼神的打量讓我不舒服。
25. 我覺得面試官似乎在對我傳情讓我感覺不舒服。
26. 我覺得面試官對我勉勵的話語讓我很感動。
27. 我覺得面試官用一些很正面的話語激勵讓我很希望。
28. 我覺得面試官爽朗的笑聲讓現場氣氛很輕鬆。
29. 我覺得面試官沒有做好控制時間的動作。
30. 我覺得面試官多宣揚自己豐功偉業，忽略讓我說明。
31. 面試官不按牌理出牌，讓我楞在那裡氣氛尷尬
32. 我覺得面試官一直要我趕快上班讓我很有壓力。
33. 我覺得面試官喜歡問我如果是我會怎樣怎樣。
34. 我覺得面試官喜歡用腦筋急轉彎的題目來看我的反應。
35. 我覺得面試官似乎很在乎我的家庭狀況。
36. 我覺得面試官似乎很在乎誰推薦我來。

資料來源：劉仲矩(2013)，應徵者知覺面試官類型之研究，2013 年勞動與就業關係學術研討會，頁 216。

三、實施程序

本研究採取九級的方式，將 36 題陳述句分別寫在問卷上，以方便受訪者排列陳述句，進行如下步驟：首先，要求受訪者將題項依其對陳述句的意見分成同意、沒意見、不同意三種；其次將較同意類依表 2 要求，從最同意、同意、不同意的等級開始排列題項直到分配完畢，直到所有題項皆被安排至近似常態分配等級表如表 2，再加以確認是否有所遺漏，以書面表格記錄受訪者排列的結果，作為後續資料處理的基礎。

表 2 Q 分類等級卡片數

最不贊成									最贊成
分數	1	2	3	4	5	6	7	8	9
卡片數	1	3	4	6	8	6	4	3	1

資料來源：修改自“Exploring attitude: the case for Q methodology,” by R.M. Cross, 2005, *Health Education Research*, 20, P209.

四、資料分析

本研究分析過程產生一個 32×32 的受測者相關矩陣，再利用主成份分析抽取因素，根據 Kaiser(1958)建議選取變異數大於 1 的因素，再用 Cattell (1966)的陡階檢定法選擇顯著因素數目。因素數目選定後，最大變異轉軸法使各因素的意義清晰明確；再按 Stephenson(1974)建議因素負荷量必須大於零相關的 2.58 倍才具顯著性，即必須大於 $2.58/\sqrt{n}$ ，其中 n 為陳述句個數 (Schlinger,1969; Liu, 2008/2011/2013)；接著以 Schlinger(1969)建議受測者所屬群別因素負荷計算出權重值，以此權重將受測者對各陳述句的評分加權後，將同一類別之受測者加權後分數加總得出各題目之因素分數(factor score)，按各類型的因素分數按大小順序排列得到分數最高至與最低題項，列示如下表 6-7。

表 3 各類型權重值計算表

	人員編號	因素負荷量	權重值
類型一	8	0.616	0.994
	11	0.783	2.021
	16	0.652	1.135
	17	0.493	0.652
	24	0.573	0.852
	29	0.578	0.868
	31	0.692	1.328
類型二	3	0.477	0.618
	4	0.748	1.695
	15	0.609	0.969
	21	-0.686	-1.296
	22	0.669	1.213
	27	0.524	0.722
	28	0.608	0.963
	30	0.683	1.282
類型三	2	0.823	2.547
	6	0.629	1.043
	10	0.528	0.732
	12	0.546	0.777
	13	0.556	0.805
	20	0.536	0.751
	23	0.583	0.884
	25	0.600	0.936
	32	0.551	0.791
類型四	7	0.643	1.098
	9	0.782	2.014
	18	-0.688	-1.308
	14	0.489	0.643

公式：權重= $\text{loading}/1-\text{loading}^2$, loading:因素負荷量；來源：Schlinger(1969)，P58。

五、信、效度分析

為了讓題項的信度與效度有所提升，在形成 Q 問卷後，先以此題項發展成五尺度，並找 100 人來做此份問卷，性別方面，包括男：30 (30%)、女：70 (70%)，年齡方面，19 歲：24 (24%)、20 歲：25 (25%)、21 歲：13 (13%)、22 歲：26 (26%)、23 歲：6 (6%)、24 歲以上：6 (6%)等，目的在了解整份問卷是否具有信度，經過項目分析結果，除 12 題略差外，整體量表信度達 0.866，並且 CR 值檢定大多顯著，如下表 4 所示。另外也採用類似內容分析的信度作法，以編碼員的方式，對各題項採用同意度的方式，得到信度 0.824，為可接受的範圍，如下表 5 所示。

表 4 題項的項目分析結果

題項	極端組比較 CR 值	同質性檢定		
		題目與總分相關	校正題目與總分相關	題項刪除後的 α 係數
01	.958	0.266**	.201	.866
02	3.447**	0.355***	.297	.864
03	2.320*	0.322**	.269	.864
04	2.950**	0.382***	.317	.863
05	1.974	0.284**	.229	.865
06	2.486*	0.338**	.283	.864
07	3.119**	0.430***	.373	.862
08	3.834***	0.459***	.413	.861
09	2.484*	0.267**	.207	.865
10	4.977***	0.517***	.466	.860
11	1.708	0.351***	.290	.864
12	-.433	.019	-.040	.870
13	2.576*	0.320**	.256	.865
14	4.192***	0.473***	.424	.861
15	3.330**	0.397***	.341	.863
16	4.981***	0.451***	.398	.861
17	3.566**	0.390***	.322	.863
18	4.658***	0.463***	.407	.861
19	4.593***	0.522***	.465	.860

20	3.535**	0.452***	.396	.861
21	4.410***	0.526***	.467	.860
22	4.600***	0.533***	.482	.859
23	4.160***	0.455***	.402	.861
24	8.127***	0.670***	.624	.855
25	4.974***	0.457***	.396	.861
26	2.802**	0.412***	.349	.863
27	3.017**	0.489***	.439	.861
28	2.499*	0.403***	.345	.863
29	4.399***	0.490***	.451	.861
30	6.338***	0.569***	.523	.859
31	5.471***	0.531***	.479	.860
32	3.532**	0.452***	.395	.861
33	3.671**	0.459***	.407	.861
34	2.718**	0.354***	.291	.864
35	2.236*	0.340**	.282	.864
36	4.094***	0.424***	.366	.862

N=100；整體題項信度：0.866

表 5 研究員與編碼員相互同意度

題 項	研究者		編碼員 1		編碼員 2	
	同意	不同意	同意	不同意	同意	不同意
1. 我覺得面試官很嚴肅，比我想像中冷漠。	✓		✓		✓	
2. 我覺得面試官根本就不關心我說的東西。	✓		✓		✓	
3. 我覺得面試官似乎不太尊重我的表現。	✓		✓		✓	
4. 我覺得面試官喜歡反問我有什麼問題。	✓		✓		✓	
5. 我覺得面試官很強調我在社團的表現。	✓		✓			✓
6. 我覺得面試官似乎很在意我學校的成績。	✓		✓		✓	
7. 我覺得面試官很重視時間，一到就結束。	✓			✓		✓
8. 我覺得面試官準備不充分，不瞭解面試過程。	✓			✓		✓
9. 我覺得面試官問的很仔細。	✓		✓			✓
10. 我覺得面試官會針對我的弱點緊迫不捨。	✓		✓		✓	
11. 我覺得面試官問的問題根本與工作無關。	✓		✓		✓	
12. 我覺得面試官常面帶笑容和藹可親。	✓		✓			✓

以 Q 方法探討求職者認知面試官表現類型及理論方向之研究

13.我覺得面試官會詢問朋友對我的看法。	√			√		√
14.我覺得面試官的問題很多，疲勞轟炸。	√		√			√
15.我覺得面試官會提出一些我很難回答的問題。	√		√		√	
16.我覺得面試官會問我一些很私人的問題。	√			√		√
17.我覺得面試官問我要多少薪水時，我會很遲疑。	√		√		√	
18.我覺得面試官會歧視我的學校。	√		√		√	
19.我覺得面試官故意問問題激怒我要看我的情緒能力。	√				√	
20.我覺得面試官一直很在乎我的外觀穿著。	√		√			√
21.我覺得面試官銳利的眼神會讓我害怕。	√		√		√	
22.我覺得面試官一些失望的表情會讓我覺得沒希望。	√			√	√	
23.我覺得面試官會設一些陷阱套我話題。	√			√		
24.我覺得面試官不懷好意眼神的打量讓我不舒服。	√			√	√	
25.我覺得面試官似乎在對我傳情讓我感覺不舒服。	√		√			√
26.我覺得面試官對我勉勵的話語讓我很感動。	√		√		√	
27.我覺得面試官用一些很正面的話語激勵讓我很希望。	√		√		√	
28.我覺得面試官爽朗的笑聲讓現場氣氛很輕鬆。	√		√		√	
29.我覺得面試官沒有做好控制時間的動作。	√		√		√	
30.我覺得面試官多宣揚自己豐功偉業，忽略讓我說明。	√		√			√
31.面試官不按牌理出牌，讓我楞在那裡氣氛尷尬	√		√		√	
32.我覺得面試官一直要我趕快上班讓我很有壓力。	√			√		√
33.我覺得面試官喜歡問我如果是我會怎樣怎樣。	√		√		√	
34.我覺得面試官喜歡用腦筋急轉彎的題目來看我的反應。	√		√			√
35.我覺得面試官似乎很在乎我的家庭狀況。	√		√			√
36.我覺得面試官似乎很在乎誰推薦我來。	√		√		√	
編碼者 1	27/36					
編碼者 2	21/36		18/36			

註：平均相互同意 = $(27/36+21/36+18/36)/3=0.61$

信度 = $3 \times 0.61 / [1 + (2 \times 0.61)] = 0.824$

肆、結果分析

一、分群的標準

本研究根據 Q 方法分析步驟，將上述四種類型加以歸納整理，以因素負荷量最高，且大於 $2.58/\sqrt{36}=0.43$ 左右為區分標準，取其絕對值判斷，共有 4 位不符合，剔除編號分別為 1、5、19、26，剩餘共有 28 位可以歸入四群分類。至於分群後，主要的最同意的五句，則是從因子得點與因子排序表（詳見表 6、表 7）中加以選取，歸納出下列的四種類型，而這四種類型的命名乃是基於最同意的五句陳述句加以綜合判斷。最後將求職者認知面試官表現分為創意刁鑽型、正面靈活型、正向激勵型、懷疑挑戰型等四種類型。

表 6 求職者知覺面試官類型

人員編號	類型一	類型二	類型三	類型四	性別	年齡
8	0.616	0.210	0.149	0.373	男	22
11	0.783	-0.066	-0.031	0.246	女	24
16	0.652	0.147	0.100	0.466	女	22
17	0.493	-0.174	-0.160	0.380	男	25
24	0.573	0.095	-0.043	-0.090	男	19
29	0.578	0.368	0.428	-0.093	男	20
31	0.692	0.103	0.008	-0.093	男	20
3	0.074	0.477	0.261	0.044	女	22
4	0.330	0.748	-0.042	0.225	男	22
15	0.232	0.609	0.514	-0.077	女	21
21	0.338	-0.686	-0.010	0.348	女	22
22	0.123	0.669	0.091	0.172	男	24
27	-0.273	0.524	-0.129	0.061	男	20
28	0.383	0.608	0.029	0.220	男	19
30	0.118	0.683	0.076	0.132	男	19
2	-0.147	-0.135	0.823	0.267	女	21
6	-0.075	0.115	0.629	0.282	女	21
10	0.418	0.146	0.528	0.406	女	22

以 Q 方法探討求職者認知面試官表現類型及理論方向之研究

12	0.527	-0.035	0.546	0.115	女	23
13	-0.151	0.201	0.556	-0.047	女	23
20	0.480	0.402	0.536	0.262	女	22
23	0.004	0.489	0.583	0.251	女	22
25	0.398	0.000	0.600	-0.207	男	21
32	0.067	-0.032	0.551	-0.133	男	19
7	0.089	0.250	0.082	0.643	男	22
9	-0.096	0.380	0.096	0.782	女	22
18	-0.092	0.082	0.021	-0.688	女	21
14	0.350	0.326	0.290	0.489	女	22

註：原本 32 位，剔除編號 1、5、19、26，共 28 位有效歸類。

表 7 各類型因子得點與排序

類型一	題號	類型二	題號	類型三	題號	類型四	題號
25.898	34	26.026	33	16.810	28	7.030	10
15.418	33	22.545	26	15.736	22	6.480	11
14.149	19	22.279	28	14.402	4	6.388	4
12.259	21	15.486	34	10.104	27	5.698	12
11.701	23	12.530	13	9.220	26	5.696	17
11.542	15	11.918	27	7.417	7	3.473	23
11.176	10	9.609	31	7.355	21	3.059	15
10.840	4	9.55	12	6.581	12	2.802	20
8.626	27	6.872	30	5.872	17	2.317	5
8.310	1	5.550	22	4.414	1	2.005	22
8.210	20	2.844	35	4.403	9	1.915	26
6.562	22	1.749	36	4.039	20	1.915	27
4.360	7	1.174	9	3.305	15	1.810	19
3.798	26	1.142	5	3.022	11	1.667	34
2.298	24	1.088	23	2.813	5	1.226	28
0.649	28	0.306	10	2.632	35	0.688	30
-0.343	36	0.033	29	2.472	13	0.550	21
-0.425	9	-0.768	21	0.743	2	0.290	31

-1.669	35	-0.808	17	0.350	23	0.290	33
-2.312	11	-0.856	20	0.253	33	-0.123	6
-2.923	6	-1.779	32	-0.928	3	-0.320	13
-3.158	14	-2.945	16	-1.714	14	-0.979	36
-3.257	16	-4.772	6	-2.765	31	-1.667	35
-4.527	18	-4.925	24	-3.136	24	-1.716	24
-4.961	17	-5.388	11	-5.213	34	-1.866	29
-5.329	31	-5.657	15	-5.764	8	-2.156	32
-5.679	5	-5.959	8	-7.654	10	-2.404	25
-6.556	29	-6.098	4	-7.676	29	-3.588	3
-9.862	2	-7.777	7	-8.208	16	-3.980	14
-10.138	3	-9.779	1	-8.403	6	-4.122	1
-10.606	32	-10.069	14	-8.853	18	-4.135	16
-12.303	12	-14.464	19	-10.650	32	-4.962	2
-12.526	13	-15.691	18	-11.235	19	-5.164	7
-17.104	30	-18.166	25	-11.288	25	-5.405	8
-19.701	25	-19.635	2	-12.645	36	-5.604	9
-21.086	8	-20.945	3	-13.533	30	-7.106	18

二、分群的說明與理論對應

茲將四種情形與可能搭配的理論說明如下：綜合上述表 3、表 6 與表 7，將各構面結果與最同意五項說明如下表 8：

表 8 求職者認知面試官表現不同類型的內涵比較

類型	創意刁鑽型 (類型一)	正面靈活型 (類型二)	正向激勵型 (類型三)	懷疑挑戰型 (類型四)
人口統計	5 男 2 女	5 男 3 女	2 男 7 女	1 男 3 女
求職者認知面試官的態度	求職者對面試官比較不按牌理出牌，比較覺得有壓力，並且覺得腦筋急轉彎這種沒有標準答案或甚至是一種陷阱會有恐懼感。	求職者對面試官感受是正面的，但是面試官也喜歡問一下比較需要靈活思考的問題，看看求職者是否具備創造力。	求職者對面試官正向激勵與勉勵的話語印象深刻，也認同面試官的行為，進而產生一種希望與快樂的感覺。	求職者對面試官採取比較負面思維或不信任的問話，如質疑等，會比較有不舒服或討厭的感覺。
理論配合	創新思維訓練 創造力 創造性人格	正向心理學 創新思維訓練	正向心理學 心理資本 正面情緒	社會認知理論 歧視

<p>最同意的五題列示</p>	<p>34. 我覺得面試官喜歡用腦筋急轉彎的題目來看我的反應。 33. 我覺得面試官喜歡問我如果使我會怎樣怎樣。 19. 我覺得面是故意問問題激怒我要看我的情緒能力。 21. 我覺得面試官銳利的眼神會讓我害怕。 23. 我覺得面試官會設一些陷阱套我話。</p>	<p>33. 我覺得面試官喜歡問我如果是我會怎樣怎樣。 26. 我覺得面試官對我勉勵的話語讓我很感動。 28. 我覺得面試官爽朗的笑聲讓現場氣氛很輕鬆。 34. 我覺得面試官喜歡用腦筋急轉彎的題目來看我的反應。 13. 我覺得面試官會詢問朋友對我的看法。</p>	<p>28. 我覺得面試官爽朗的笑聲讓現場氣氛很輕鬆。 22. 我覺得面試官一些失望的表情會讓我覺得沒希望。 4. 我覺得面試官喜歡反問我有什麼問題。 27. 我覺得面試官用一些正面的話語激勵讓我很有希望。 26. 我覺得面試官對我勉勵的話語讓我很感動。</p>	<p>10. 我覺得面試官會針對我的弱點緊追不捨。 11. 我覺得面試官問的問題根本與工作無關。 4. 我覺得面試官喜歡反問我有什麼問題。 12. 我覺得面試官常面帶笑容和藹可親。 17. 我覺得面試官問我薪水多少時，我會很遲疑。</p>
<p>可能的意涵</p>	<p>1. 對錄取結果質疑。 2. 對公司的評價容易兩極化，也就是正負面極端。</p>	<p>1. 求職者對面試官有好感，同時也必須表現出自身創造力來讓面試官更加肯定自己。 2. 面試官想了解求職者有否創造力。</p>	<p>1. 求職者對公司有好感，提升公司的正面形象。 2. 求職者對公司有正面評價。 3. 未錄取的求職者或許會再重試。</p>	<p>1. 求職者對公司產生負面評價。 2. 求職者可能會傷害公司形象。 3. 未錄取時或許會申訴或認為歧視。</p>

本研究歸納相關分類的結果，大約結合幾個理論面向討論，包括正面心理學理論與創新思維或創造力理論、社會認知理論，試圖找出之前較少討論的理論加以發展，分別說明如下：

(一) 創意刁鑽型

本研究根據 Q 分類結果得到創意刁鑽型，主要強調創造力的理論，何名申(2003)認為創新能力是人的能力中最重要、寶貴且層次最高的綜合能力，包括多面向的能力，其核心就是創新思維能力。吳朝森等(2012)以大學生為對象，研究主動人格與創造力關聯，發現開放式與嚴謹式主動人格與創造力有顯著影響。另外，謝佩芯(2012)研究個人設計思考力與團隊創造力關係，發現完整面向之個人設計思考力對團隊創造力有高度相關。王依仁等(2012)研究學生繪畫創作想像力運作歷程分三階段：想像的開始、想像的修正、想像的終止，而想像力運作又分發散思考、聚斂思考兩種。創新思維是一門涉及多種學科，結合歷史性、現實性、理論性、知識性與科學性

(蘇振芳, 2013)。求職者可藉由面試官的問題, 瞭解公司目前可能強調此方面的需求, 平常就應該多加磨練自身的創造力或者思維。

(二) 正面靈活型

此種類型與上述的不同之處在於面試官也會有正向情緒或鼓勵的融入, 而非僅僅想瞭解求職者的創造性想法, 一旦求職者表現不佳時, 可以給予適度的安慰與鼓勵, 希望求職者再接再厲。蕭佳純(2012)研究發現創造力傾向、父母創意教養及創意生活經驗對科技創造力具直接影響; 科學學習動機透過創造力傾向對科技創造力間產生間接影響; 以及父母創意教養透過創意生活經驗對科技創造力產生間接影響。Wang *et al.* (2011)探討不同的領導激勵語言與成員創造力人格, 對成員創造力績效有影響。曹筱玥及林小慧(2012)發展想像力量表, 發現可分為發想力、流暢力、變通力及獨創力四種。張文馨及季力康(2013)提出「心理彈性」的概念與理論, 是描繪個體適應與調整的能力。張文馨等(2012)研究選手的熱情、正向情緒與選手主觀幸福感的關係, 並檢視正向情緒對選手熱情和主觀幸福感關係間的中介效果。研究結果有兩個主要發現, 第一, 調和式熱情、強迫式熱情、正向情緒和主觀幸福感之間都呈現正相關, 二元熱情之間也呈高度的正相關。第二, 選手的兩種熱情都可以正向預測正向情緒和幸福。而賴英娟等(2011)研究台灣大三學生的正向特質與正向情緒對憂鬱情緒之效應, 結果發現生活目標、希望感對憂鬱情緒有直接影響。楊牧貞及陳沐新(2011)研究主要探討利他意願對情緒的影響, 結果顯示利他意願可以降低負向情緒。王元聖及王俊傑(2012)研究發現心理資本對組織承諾具正向效果, 其中心理資本中的韌性及樂觀對情感性承諾具有顯著影響力, 而韌性對規範性承諾也具有顯著影響力。

(三) 正向激勵型

有關正向的心理學理論, 由美國 Seligman and Csikszentmihalyi(2000)兩位教授提出介紹, 強調過去心理學較強調負面心理與心理疾病的治療, 現今應強調正向解決問題的思考。Kluger and Nir (2010)提出一個前饋面談(Feedforward)的觀念, 與強調正面情緒及正向思考相呼應, 而林玫玫(2011)曾研究面試官

正面情緒對組織人才吸引力的關係，研究建議面試官採取友善表情、打招呼、專注傾聽、營造和緩氣氛、讚美求職者等五類表現，可以提高組織對人才的吸引力。而陳學志等(2008)曾於研究中提出以正向心理學構面，發現負向心理狀態對身心影響的研究中佔很大份量。吳相儀等(2008)以正向心理學預防角度，探討有關國小高年級學童樂觀信念，研究發現樂觀訓練課程如同所預期的，可以立即且持續提升學生的樂觀信念。另外，常雅珍及毛國楠(2006)研究正向心理學建構情意教育，提出正向心理學的內涵包括：樂觀、正向情緒、正向意義，用三個內涵來建構學生的情意教育課程。從上述文獻討論與結果可知，當求職者認知到面談者給予正面或正向的回應時，可能會採取一些比較正向的行動，例如對公司產生良好的形象、東山再起等等。

(四) 懷疑挑戰型

本研究的懷疑挑戰型，是認為面試官採取屬於對求職者負面的認知，可能源於對求職者個人的資料、成績等個人資料方面的質疑，例如工作經驗、在校成績良窳等，進而看求職者的回答而成為錄取與否的關鍵。這樣的結果本研究認為符合社會認知理論，主要乃是指求職者與面試官互動時，會因為面談官的行為及當時的環境，產生對面談這件事情的看法或認知。此理論乃是美國心理學家 Albert Bandura 約於 1970 年代左右提出，其最重要的觀念乃是將人、行為、環境三因素之間的互動關係加以連結，人會透過自身行為創造出環境條件，環境條件又會影響人的行為，此觀念已經被廣泛的應用在教育、科學教育、企業資源規劃系統、醫療照顧、醫師專業分享、臨床診斷、運動競賽、生涯規劃等領域（周斯畏及陳碧玉，2009；郭峰淵等，2006；吳文雄，2002）。許多的實證研究也採取上述觀點，例如余嬪等(2011)建議職場應避免對中高齡者之刻板印象，並重視不同年齡男女之玩興與創新行為之差異而給予不同支持激勵與工作管理設計。而鄭光廷等(2012)藉由社會認知理論(Social Cognitive Theory)的自我效能來發展影響使用者利用 Web 2.0 工具分享科學知識的模式。另外 Hung *et al.* (2011)以社會認知理論為基礎結合資訊系統成功模型，研究服務品質（有形性、回應性、保證性）與心理構面因素（個人工作期待、個人結果期待），發現有部分正

向關聯。而朱彩馨及彭虹綾(2009)則以社會認知理論探討科技中介合作學習環境內，資訊科技與教學策略如何透過學習者的心理學習因素的影響，再進而影響學習成效。余泰魁(2007)以社會認知理論為基礎，發現社會影響對學習成效有間接影響效果。而池文海等(2012)以社會認知理論為基礎，發現系統品質、自我效能與服務品質會直接影響知覺易用性，而系統品質、知覺易用性會直接影響知覺有用性。

二、理論發展方向

從前述文獻探討可知一般用於面談的理論，包含期望理論、訊號理論、推敲可能模式、後設理論、敘事評論及關鍵接觸理論等等。從本研究所得結果中的三種類型分別討論，首先是創意刁鑽型，面試官可能詢問許多啟發創造力的問題，有助其瞭解求職者相關的人格特質與思維，因此可以從創新人格的理論或創新思維的角度，探討此種人格特質是否在與靈活刁鑽的面試官互動時，會有比較好的面談績效。

其次，從靈活刁鑽型的啟發，瞭解到面試官雖然會提出一些有趣或創新的題目來考驗求職者，但仍應該在面談過程中適度揭露可能的方向與答案，以免求職者心中產生疑問，因此產生第二個類型稱為正面靈活型，也就是面試官不僅止於瞭解求職者的創新思維，也會給予正面的鼓勵。對於面談理論來說，可以將創造力或創新人格特質理論應用於面試過程(Hunter *et al.*, 2012)，開創一些新穎的想法，據以發展出如求職者創新人格特質與求職成功或求職滿意關聯型之探討，建立創新人格理論在面談過程中的新方向；另外，亦可修正或增加前述Larsen and Phillips(2002)採用的推敲可能模式中，可能影響組織吸引力的因素之一，如面談者或求職者創新人格特質對面談績效的影響因素，做相關驗證探討靈活刁鑽的面試官，究竟是否為組織吸引力的影響因素。

再來有關正向激勵型，強調求職者在面談過程中感受到正向的鼓勵與啟發，可與現今正向心理學相關的理論結合與呼應，其次也可修正及應用到之相關理論如期望理論與訊號理論的研究對象，也就是說面試官正面的暗示或明示，是否可以帶來求職者對企業形象正面的效果，或者是勇於面對挑戰的心理希望，如蔡俊傑(2011)透過自我效能理論之效能期望與結果期

望，發現社會支持對效能期望、結果期望有正相關並具正向解釋力；效能期望、結果期望對滿意度有正相關並具正向解釋力；效能期望、結果期望於社會支持對滿意度具中介效果。此外，再加入求職者的正向期待或訊號對應面試官正向期待與訊號，或者一個有正向，一個沒有正向，是否結果也會有所差異，甚至可能影響面試者的印象與之前 Connerley & Rynes(1977)不同的論證，這些都是可能的方向；此外，也可以研究求職者或面試官個人心理資本與求職滿意或求職成功的關係，增強正面心理學相關的領域與研究方向。

最後是懷疑挑戰型，由於面試官對求職者心理有所存疑，甚至會懷疑或否定求職者的答案，讓求職者感受到不尊重或歧視，而此現象可以探討面試官負面情緒或表現可能對面談績效的影響，另一方面，對求職者而言，或許可以採用社會認知理論與歧視理論來加以探討，如知覺面試官負面情緒或負向人際知覺可能造成求職者心裡受傷或不舒服的問題，嚴重者，甚至會有法律的問題，當然轉一個方面，求職者的逆境商數，是否會使其求職成功或提高求職滿意也是一個可行的方向；此外就接觸關鍵理論方面，可以修正或延伸 DeBell *et al.* (1998) 之研究，加入面試官的口語行為如果充滿懷疑或否定時，求職者會不會在評比方面給予較低的評價或者可能降低組織吸引力的連結，可再多加探討。

而除了上述四種類型個別發展的理論面向以外，亦可以加入前述後設理論或彙總理論的因素中來加以驗證，將相關對面試績效的所有影響因素加以歸納，建構一個完整的理論模型(Huffcutt, 2011; Huffcutt *et al.*, 2011; Huffcutt *et al.*, 2013)，然後做量化實證研究，或者可以再用比較偏向的質化的方式來進行敘事評論法的研究，瞭解求職者或面試官當下的思維歷程或心理的想法，加以歸納，找出求職者或面試者的心智模式，發展出可能的自變數與因變數，以做為未來實證的基礎，再以相關的統計方法來加以驗證，可以更加強化及凸顯各種類型的差異與找出新的可行理論。

伍、結論與建議

一、結論

研究結果乃根據研究目的依序討論，總括來說，根據分群與因子得點的 Q 方法，綜合將求職者對面試官認知類型分為四種群體：創意刁鑽型、正面靈活型、正向激勵型、懷疑挑戰型。並歸結說明研究意涵與相關問題如下：首先，面試官可能想要瞭解求職者本身是否為死讀書或不知變通者，故會以較靈活或有創意方式來進行面談，在研究中，受測對象曾提及在口試時，面試官提出一些古怪問題，如打開冰箱看到一隻大象將如何反應；又或者詢問人孔蓋為何是圓型的等等；這些問題本質上並無制式的標準答案，但卻是可能需要瞭解求職者本身是否有良好的反應能力或腦筋急轉彎的這種創新能力，是屬於本研究的『創意刁鑽型』；接著，想要瞭解求職者本身是不是一個讀死書或不知變通者，因此會以比較靈活或有創意的方式來進行面談，在上述討論中，面試官除了提出一些古怪問題，想瞭解求職者本身是否有良好的反應能力或腦筋急轉彎的這種創新能力外，也不是會有正面的鼓勵，期許求職者能培養自己創新或創造力，所以當求職者無法完整回答或回答不盡理想時，會給予正面的答案或暗示，是屬於本研究的第二種類型『正面靈活型』；再來，面試官呈現出對求職者的善意，讓求職者認知到面試官強調正面的激勵，給予相對的表現機會，找出求職者本身的強項給予表現機會，例如詢問是否有良好的社團表現，亦或是說爽朗的笑聲，這種肢體語言的暗示，就是本研究的第三種類型『正向激勵型』；最後是本身對面試者的相關印象或資料上所呈現的內容充滿懷疑與否定的態度，可能跟當初預期或期望產生大的落差，要求職者積極的證明為何其表現不佳的原因，有時候，求職者本身提供的一些資料如成績單等，導致面試官可能有先入為主或產生懷疑的負面印象，這些都會在面試導致許多負面的詢問或批評，有時候求職者努力的解釋或說明，也不盡然能夠得到面試官的贊同或諒解，導致後來未錄取時，會認為面試官對自己有所成見，此種類型之人，是本研究第四種類型『懷疑挑戰型』。

上述的分類與結果，其主要的目的包括：1. 在研究方法上的創新：針

對相關的研究，較少發現以 Q 方法為分類基礎的研究；2. 在研究結果的創新：誠如前述文獻探討 Liden *et al.* (1993) 將面試官分冷漠型與熱情型兩類，但本研究發現應該有四種類型，也就是除了正面或負面的評述之外，尚有二種創意刁鑽型、正面靈活型，是在面談過程中的一種創新，也是相關文獻較少討論之處，也可以提供未來實證的一個基礎。

二、對面試官與求職者的建議

(一) 對面試官的建議

根據本研究目的所得結果，對組織管理者或面試官提供下列相關建議：首先，對於創意刁鑽型的認知，可能面試官想要對此類型瞭解其是否具備創造力的人格特質或思維，因此問了許多比較需要思考的問題，對於求職者而言，平常應該應活用知識，或者了解自己本身是否具備有創造力的人格特質；可以讓自己在面試過程中脫穎而出；其次，有關於正面靈活認知型的求職者，強調面試官以比較困難或必須帶點思考的問題或方式來看求職者的反應，常會造成求職者心理的疑惑或者一時回答不出來，導致日後需要詢問其他人來瞭解可能的回答，因此面試官或許在面試的當下，應該要給一些提示，甚或在面談最後階段時，應該適時說明問題的答案方向，或解釋為何需要出此題目加以來澄清，以免求職者不當的聯想或產生負面的連結，對公司形象或許可能產生傷害，畢竟不是所有求職者都能習慣這種問答的方式，也代表著面試官對求職者的一種尊重，畢竟求職者在面談過程中是屬於弱勢，也比較沒有因此而申訴的管道；再來，是對於求職者正向鼓勵型的認知，表示面試官對求職者抱持正面的態度，讓求職者感受到歡樂的氣氛、感動，無形中對公司的形象也是一種助益，這也意味著公司對於面試官的指派或訓練其比較正向的觀念，有其必要，不管求職者是否有缺點，仍要多觀察與鼓勵，強調希望與其優點，這也跟現今強調正向心理學理論的觀念相契合；最後，在有關懷疑挑戰認知類型方面，面試官對於求職者比較負面的態度，或者是因為不熟悉所產生不信任的態度，因而可能有咄咄逼人的態度，或者是問一些很敏感的問題，這樣的認知，可能很容易導致求職者認為面試官歧視自己，這種面試官因為自身的認知或知覺所產生的偏差，與社會認知理論相互呼應。

(二)對求職者的建議

另外，本研究也對相對弱勢者，也就是求職者提出相關的建議，第一種是正向鼓勵型，對於面試官的鼓勵，應該銘記在心，也不要因為小挫折或落選而灰心，甚至可以詢問公司為何不錄取，改善自己的缺點後，再次向公司申請，其實也不乏成功的案例；其次是有關靈活刁鑽型的認知者，公司會以各式各樣怪異的題目來當成面試題目，或許在未來工作時需要這種臨場反應的技能，所以如果真的願意接受這樣的挑戰，平時不妨多請教一些有經驗者，甚至是公司的員工，瞭解為何有這樣的問題，在何種情境會出現，加以準備，才不會當下楞在那裡，不知所措；最後，是有關懷疑挑戰類型，不要因為面試官的質疑而耿耿於懷，如果是有所誤會的情況，更應該提出證據或說明，適度的表示與澄清，以免使自己蒙受不白之冤，不利面談的結果；有時候這些質疑，更加可以讓自己反省，想出一些有效的改進方案，並強化自己本身的能力，化悲憤為力量，面對憂鬱，轉化為正面的力量，可以幫助自己在下一次面談時，更加的進步，甚至成為個人前進的動力。所謂人貴自知，能夠努力不懈、自立自強者，必能得道多助，天助人助。

三、研究限制與未來研究建議

(一)研究限制

本研究雖力求嚴謹，但因研究方法上採取Q方法，本身有些限制，同時也有許多的問題難以周延考量，在此列為研究限制加以說明如下，經過以下的問題修正與建議，讓求職者對面試官認知類型的相關主題拓展更多的研究與改進的空間：首先，在樣本代表性上的問題，本研究未加以作細膩的區分，造成人口統計上一些變數比例失衡，如：職業、年齡、工作經驗等；其次，若將此結論做為一般性的推論，可能會有所限制，概化的能力有限，並且運用的時機也應謹慎；接著，在問卷題項發展的過程中，過度依賴文獻的結果，嚴謹的方式應該經過深度訪談後，針對逐字稿，參考Farh *et al.* (2004)的資料處理方式，會讓問卷的形成過程更加嚴謹，甚或加入項目分析或同意度，來強化題項的信效度；再來是有關企業文化與工作內

容相關的論述，也應該包括在題項的內涵當中；然後，有關理論的建構方面，受限於樣本數，所以結果只能在理論的研究方面，給一些新的方向考量，或者是為考慮的角度提示，如果要修正或發展理論，仍須有嚴謹的推論與理論基礎，才能作理論的驗證與發展；最後，未來研究的改進方向，建議可以朝向以多元化的樣本收集，比如各行各業、各年齡層等加以切割比較，再結合一些專家法如德菲法(Delphi)互相檢視，從各種不同的角度出發，追求共識與真相，也就是所謂的三角交叉檢視法或三角定錨法(Jack and Raturi, 2006)，來增加其問題正確性的陳述。

(二) 未來研究建議

最後，在未來研究建議的部分，首先，在本研究探討的主題方面，僅限於求職者對面試官認知主題，未來可以面試官對求職者的認知，或者兩者認知差異的比較，甚至是賦予新的面談情境狀況來探討，例如線上面談等主題，上述的結果都可以更加豐富其內涵；其次，本研究發展出來的 Q 題項，可將此 36 個題項，以問卷方式發展成量表，結合相關變數如求職者意願、滿意或面談績效等變數，再以量化方式萃取各種構面來擴大求職者認知的內涵，針對其可能的前因後果作一番探討，在前因方面如價值觀契合度、人格特質或情境因素差異等等；至於後果方面，如求職者滿意關聯、求職者信任、求職者反應等等方向都值得再進一步的研究，進而發展成一個更加嚴謹的理論；最後，也可以針對各種不同的產業面談時的認知類型作比較區分；找出在結構式面談時，學術與實務間的差距(Roulin and Bangerter, 2012)；無論如何，在實務的應用方面，瞭解求職者對面試官認知類型除了可幫助企業或員工更瞭解求職者所感受面試官可能的問題外，在面試時也可以訓練面試官盡量減少過度不當的攻擊與懷疑，降低不當的歧視，更是能增進面談的效能。

參考文獻

- 王元聖及王俊傑(2012)，「國中體育教師心理資本對學校認同之預測研究」，*運動教練科學*，第二十八期，頁 1-9。
- 王依仁、葉忠達及江怡瑩(2012)，「國小六年級學童的繪畫創作想像力研究」，*藝術教育研究*，第二十三卷，頁 105-134。
- 朱彩馨及彭虹綾(2009)，「提昇科技中介學習成效－從個人內在認知因素探討合作學習的學習成效」，*資訊管理學報*，第十六卷第一期，頁 135-162。
- 池文海、邱天佑及李立偉(2012)，「網際網路資訊系統實際使用前置因素之研究」，*品質學報*，第十九卷第六，頁 523-540。
- 何名申(2003)，*創新思維訓練-連愛因斯坦都想不到*，新北：達觀出版社。
- 余泰魁(2007)，「科技媒介學習環境之學習成效比較研究」，*教育心理學報*，第三十九卷第一期，頁 69-90。
- 余嬪、吳靜吉、陳以亨及區衿綾(2011)，「不同年齡男女專業工作者之玩興與工作創新」，*教育心理學報*，第四十二卷第三期，頁 423-444。
- 吳文雄(2002)，「電腦技能學習者過去的績效、目標認同、電腦自我效能及電腦績效因果關係之驗證-社會認知理論與目標設定理論的整合」，*師大學報:科學教育類*，第四十七卷第一期，頁 39-54。
- 吳相儀、陳學志、邱發忠、徐芝君及許禕芳(2008)，「樂觀訓練課程對國小高年級學童樂觀信念之影響研究」，*師大學報：教育類*，第五十三卷第二期，頁 193-221。
- 吳朝森、陳盈吉及陳建廷(2012)，「大學生主動性人格、冒險遊憩與創造力關係之研究」，*中原體育學報*，第一期，頁 138-146。
- 周斯畏及陳碧玉(2009)，「個人持續使用企業資源規劃系統(ERP)意願之探討-以社會認知理論、期望確認理論為基礎」，*資訊管理學報*，第十六卷第一期，頁 79-108。
- 林玫玫(2011)，*面試官正向情緒表達與組織人才吸引力之關係：中介機制與限制情境之探討*，國立臺北科技大學工商管理研究所博士論文。
- 林素真、林麗娟、方世杰及陳建智(2009)，「以期望理論觀點探討部落格互動行為與滿足」，*資訊社會研究*，第十六期，頁 33-55。
- 胡宜中、王仁宏及易慧珍(2010)，「運用網路程序分析法探討甄選管理師與工程師之關鍵人格特質－以 C 國營事業為例」，*人力資源管理學報*，第十二卷第四期，頁 53-79。
- 唐震(2006)，「現金卡在學生族群消費認知類型之探索性研究」，*管理與資訊學報*，第十一期，頁 77-104。

- 唐震(2008)，「網路通訊工具作為協調媒介之研究」，*資訊管理展望*，第一期，頁 23-43。
- 常雅珍及毛國楠(2006)，「以正向心理學建構情意教育之行動研究」，*師大學報:教育類*，第五十一卷第二期，頁 121-146。
- 張文馨、陳思羽及季利康(2012)，「運動熱情與主觀幸福感的關係：正向情緒的中介效果」，*體育學報*，第四十五卷第四期，頁 301-309。
- 張文馨及季力康(2013)，「心理彈性對運動心理學研究的啟示」，*中華體育季刊*，第二十七卷第三期，頁 237-244。
- 曹筱玥及林小慧(2012)，「想像力量表之編製」，*教育科學研究期刊*，第五十七卷第四期，頁 1-37。
- 莫廣遠、徐木蘭、張文華及李俊賢(2000)，「網路倫理認知類型研究」，*科技管理學刊*，第三期，頁 1-27。
- 郭建志及張適年(2011)，「組織任用面談的結構特徵：程序正義知覺與應徵者反應之研究」，*中華心理學刊*，第五十三卷第一期，頁 97-114。
- 郭峰淵、曾繁絹及劉家儀(2006)，「從社會認知觀點探討醫師專業知識分享」，*圖書資訊學刊*，第四卷第一/二期，頁 97-114。
- 陳建丞(2005)，「應徵者外表吸引力對面試官評量之影響－以面試官訓練為干擾變數」，*人力資源管理學報*，第五卷第四期，頁 55-66。
- 陳建丞(2007)，「甄選面談中外表與性別偏誤之探討：結構式面談能消除它們嗎？」，*臺大管理論叢*，第十七卷第二期，頁 183-208。
- 陳學志、吳相儀、徐芝君及陳馨怡(2008)，「揮灑正向的生活素養彩虹：涵養學生的感恩與樂觀情緒」，*教師天地*，第一百五十七期，頁 19-27。
- 黃士滔及林秀琴(2013)，「應用灰色 EAM 於 ANP 探討半導體業界對工管人才於 IE 職務評選」，*商業現代化*，第七卷第一期，頁 129-154。
- 黃宇晨及林谷鴻(2011)，「使用分析網路程序法(ANP)評估招募目標的關鍵準則－以 Y 公司為例」，*工程科技與教育學刊*，第八卷第三期，頁 502-517。
- 楊牧貞及陳沐新(2011)，「利他意願在調節負向情緒上的效果」，*教育心理學報*，第四十二卷第四期，頁 701-718。
- 劉仲矩(2010)，「網路使用者衝突原因認知類型之研究」，*電子商務研究*，第八卷第三期，頁 299-322。
- 劉仲矩(2011)，「外勞人力仲介網站使用者知覺類型之研究」，*電子商務研究*，第九卷第三期，頁 251-268。
- 劉仲矩(2012)，「職場工讀負面人際互動知覺類型之研究」，*新竹教育大學教育學報*，第二十九卷第二期，頁 65-92。
- 劉仲矩(2013)，「應徵者知覺面試官類型之研究」，*2013 年勞動與就業關係學術研討*
-

- 會論文集，新北市：中華勞動與就業關係協會，頁 211-224。
- 劉仲矩及黃湘凌(2014)，「以 Q 方法探討智慧型手機使用者反應類型之研究」，*電子商務研究*，第十二卷第一期，頁 27-50。
- 劉仲矩、羅新興及徐木蘭(2000)，「國軍幹部倫理認知類型之探索性研究」，*人文及社會科學集刊*，第二期，頁 319-345。
- 蔡俊傑(2011)，「以自我效能理論探討青少年健身運動社會支持與滿意度之關係」，*臺灣運動心理學報*，第十九期，頁 23-48。
- 蔡維奇、陳建丞、陳皓怡及宋立國(2009)，「應徵者印象管理戰術與面試官評價：面試官作筆記行為的干擾效果」，*管理學報*，第二十六卷第五期，頁 577-597。
- 蔡維奇、楊文芬及林正偉(2009)，「面試官行為、企業雇用形象對應徵者工作選擇意圖的影響：以國防役男甄試為例」，*臺大管理論叢*，第十九期第二卷，頁 295-320。
- 蔡維奇及吳社芸(2012)，「辯解有效嗎？談應徵者防禦型印象管理策略對面試官心理評價之影響」，*組織與管理*，第五卷第二期，頁 57-99。
- 鄭光廷、徐士傑及林東清(2012)，「影響使用者持續使用 Web2.0 傳遞與分享知識之研究」，*資訊管理學報*，第十九卷第二期，頁 38-63。
- 蕭佳純(2012)，「國小學童科學學習動機、父母創意教養與科技創造力關聯之研究」，*教育科學研究期刊*，第五十七卷第四期，頁 103-133。
- 賴英娟、陸偉明及董旭英(2011)，「以結構方程模式探討台灣大學生自尊、生活目標、希望感及校園人際關係對憂鬱情緒之影響」，*教育心理學報*，第四十二卷第四期，頁 677-699。
- 龍紫君(2012)，「招募時，應徵者數量與廣度對甄選者行為的影響」，*育達科大學報*，第三十一期，頁 69-86。
- 謝佩芯(2012)，「個人設計思考力與團隊創造力之關係－以綠色產學活動為例」，*藝術學報：表演類*，第九十期，頁 69-88。
- 羅文輝(1986)，「Q 方法的理論與應用」，*民意學術季刊*，春季號，頁 41-53。
- 羅新興與李幸穗(2004)，「應徵者面談過程所呈現的訊息對面談評價的影響－以企業員工的招募甄選為實驗情境」，*人力資源管理學報*，第四卷第三期，頁 55-72。
- 蘇振芳(2013)，*創新思維方法*，北京：社會科學文獻出版社。
- Cattell, R. B. (1966), "The Scree Test for the Number of Factors." *Multivariate Behavioral Research*, 1, pp.245-276.
- Chapman, D. S., and J. Webster (2006), "Toward an integrated model of applicant reactions and job choice." *International journal of Human Resource Management*, 17, pp.1032-1057.
- Chapman, D. S., K. L. Uggerslev, S. A. Carroll, K. A. Piasentin, and D. A. Jones (2005), "Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting

- outcomes.” *Journal of Applied Psychology*, 90 ,No.5, pp.928-944.
- Connerley, M. L., and S. L. Rynes (1997), “The influence of recruiter characteristics and organizational recruitment support on perceived recruiter effectiveness: views from applicants and recruiters.” *Human Relations*, 50, pp.1563-1586.
- Cross, R.M. (2005), “Exploring Attitude: the Case for Q Methodology.” *Health Education Research*, 20, pp.206-213.
- DeBell, C. S., M. J. Montgomery, P. R. McCarthy and R. P. Lanthier (1998), “The Critical Contact: A Study of Recruiter Verbal Behavior during Campus Interviews.” *Journal of Business Communication*, 35, No.2, pp.202-223.
- Ehrhart, K. H. and J. C. Ziegert (2005), “Why are Individuals Attracted to Organizations?” *Journal of Management*, 31, pp.901-919.
- Farh, J. L., C. B. Zhong and D. W. Organ (2004), “Organizational Citizenship Behavior in the People’s Republic of China.” *Organization Science*, 15, No.2, pp.241-253.
- Kaiser, H. F. (1958), “The Varimax Criterion for Analytic Rotation in Factor Analysis.” *Psychometrics*, 23, pp.187-200.
- Kluger, A.N. and D. Nir (2010), “The Feedforward Interview.” *Human Resource Management Review*, 20, No.3, pp.235-246.
- Hamdani, M.R., S. Valcea, and M. R. Buckley (2014), “The Relentless Pursuit of Construct Validity in the Design of Employment Interviews.” *Human Resource Management Review*, 24, No.2, pp. 160-176.
- Huffcutt, A.I. (2011), “An Employment Review of the Employment Interview Construct Literature.” *International Journal of Selection and Assessment*, 19, No.1, pp.62-81.
- Huffcutt, A.I., C.H.V. Iddekinge, and P. L. Roth (2011), “Understanding Applicant Behavior in Employment Interview: A Theoretical Model of Interviewee Performance.” *Human Resource Management Review*, 21, No.4, pp.353-367.
- Huffcutt, A.I., S. S. Culbertson, and W. S. Weyhrauch(2013), “Employment Interview Reliability: New Meta-analytic Estimates by Structure and Format.” *International Journal of Selection and Assessment*, 21, No.3, pp.264-276.
- Hung, W. H., L. M. Chang, D. C. Yen, C. T. Ho, and M. C. Chiang (2011), “ERP Success in the SMEs: The Perspectives of Service Quality and Social Cognitive Theory.” *Asia Pacific Management Review*, 16, No.4, pp.30-47.
- Hunter, S.T., L. Cushenbery and T. Friedrich (2012), “Hiring an Innovative Workforce: A Necessary Yet Uniquely challenging Endeavor.” *Human Resource Management Review*, 22, No.4, pp. 303-322.

- Jack, E. P., and A. S. Raturi, (2006), "Lessons Learned from Methodological Triangulation in Management Research." *Management Research News*, 29, pp.345-357.
- Larsen, D. A., and J. I. Phillips, (2002), "Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model." *Journal of Business and Psychology*, 16, pp.347-364.
- Liden, R. C., C. L. Martin, and C. K. Parsons, (1993), "Interviewer and Applicant Behaviors in Employment Interviews." *Academy of Management Journal*, 36, No.2, pp.372-386.
- Liu, C. C. (2008), "Mobile Phone User Types by Q Methodology: An Exploratory Research." *International Journal of Mobile Communications*, 6, pp.16-31.
- Liu, C. C. (2011), "Identifying the Value Types of Virtual Communities Based on the Q Method." *International Journal of Web Based Communities*, 7, No.1, pp.52-65.
- Liu, C.C. (2013), "Using Q Methodology to Classify Users' Value Types on Hospital Websites." *International Journal of Technology, Policy and Management*, 13, No.2, pp.190- 205.
- Macan, T. (2009), "The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research." *Human Resource Management Review*, 19, No.3, pp.203-218.
- Nickson, D., W. Chris, D. Eli, and H. Scott (2008) , " A Job to Believe In : Recruitment in the Scottish Voluntary Sector." *Human Resource Management Journal*, 18, No.1, pp. 20-35.
- Posthuma, R.A., F.P. Morgeson, and M.A. Campion, (2002), "Beyond Employment Interview Validity: A Comprehensive Narrative Review of Recent Research and Trends Over Time." *Personnel Psychology*, 55, pp.1-81.
- Ralston, S. M., and R. Brady, (1994), "The Relative Influence of Interview Communication Satisfaction on Applicant's Recruitment Interview Decisions." *Journal of Business Communication*, 31, No. 1, pp.61-77.
- Roch, S.G., V. Mishra, and E. Trombini (2014), "Does Selection Measure Scoring Influence Motivation: One Size Fits All?." *International Journal of Selection and Assessment*, 22, No.1, pp.23-38.
- Roulin, N. and A. Bangerter (2012), "Understanding the Academic-Practitioner Gap for Structure Interviews: 'Behavioral' Interviews Diffuse, 'Structured' Interviews Do Not." *International Journal of Selection and Assessment*, 20, No.2, pp.149-158.
- Rynes, S. L. (1991), "Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences: A Call for New Research Directions." In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 399-444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schlinger, M. J. (1969), "Cues on Q-Technique." *Journal of Advertising Research*, 9, pp.53-60.
- Seligman, M. E. P., and M. Csikszentmihalyi, (2000), "Positive psychology: An Introduction." *American Psychology*, 55, pp.5-14.
- Stephenson, W. (1974), *The Play Theory of Mass Communication*, Chicago: University of Chicago Pre-

ss.

Wang, C. W., S. Y. Chen, Y. C. Lin, P. C. Lin, and C. M. Lee, (2011), “Exploring the Creativity Performance of Virtual Teams from the Perspectives of Leadership and Creative Personality.”, *Chiao Da Management Review*, 31, No.1, pp.135-168.

The Cognitive Styles of Interviewers' Performance through Job Seekers' Perspectives by Q Method and Theories Development

Chung-Chu Liu*

Abstract

Interviewers' performance plays an essential role when companies select employees. It's worth studying that how many attitude types of interviewers' performance through applicants' perspectives. In fact, the performance of employees' performance should be different and suit for theories development. As a result, the purpose of this study is to focus on the applicants' cognitive styles of interviewers and theories development. Literature review and open-ended questionnaire were used and 36 items developed. The Q method was adopted to collect and analyze data. A total of 28 participants were selected. According to the result, cognitive types of interviewers through applicants' perspectives were categorized into four types including flexible tricky, positive tricky, positive motivation, and suspect rejected. Measuring and comparing the perception types of interviewers through applicants' perspectives can be helpful to understand interviewers' performance and improve managerial effectiveness and theories development.

Keywords: job seekers, Q method, cognitive style, interviewer, innovative theory

* Associate Professor, Department of Business Administration, National Taipei University.
