

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

工作壓力與留任意願之關聯探討：以人力資源管理措
施為調節變項

**A Study on the Relationship between Job Stress and Intention to
Stay—Human Resource Management Practices as Moderators**

指導教授：周瑛琪 博士

研究生：陳雅莉 撰

中華民國 107 年 06 月

謝 誌

時光荏苒，彷彿昨日才入學，如今已將告別兩年研究所生涯，感謝家人的支持與鼓勵，讓進修的勇氣及目標得以成真，特別是老公及公婆的全力協助下，讓我能夠心無旁騖完成學業。

碩士學位能順利完成，首先要感謝指導教授-周瑛琪博士，在學期間的費心指導，在研究遭遇瓶頸、文獻探討千頭萬緒的時候，悉心地給予指導，並提供豐富的文獻參考，不厭其煩的授業解惑，讓論文更加完善。此外，亦要感謝論文研究成員-秋淑及小組長雅茹過程中不斷相互提攜與鼓勵，彼此加油打氣，讓我產生堅定的意志來面對這莫大的挑戰，終完成論文研究。

最後感謝學習過程中最佳良伴研究小組成員，這段時間一起學習，在課業研究上給予莫大的幫助，更一起分享人生樂事。這段下班後趕上課的生活、熬夜趕報告的日子，雖然辛苦卻也收穫滿滿，將是我人生中最難忘懷的珍貴回憶!

謹以此論文獻給摯愛的家人及同學，感謝您們!

陳雅莉 2018/06

論文名稱：工作壓力與留任意願之關聯探討：以人力資源管理措施為調節變項

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2018 年 08 月

研 究 生：陳雅莉

指導教授：周瑛琪 博士

論文摘要：

本研究旨在透過人力資源管理措施的調節下，瞭解員工工作壓力與留任意願之間的關聯程度，進而探討企業人力資源部門可透過何者措施緩解員工工作壓力，進而讓員工願意留任於組織內，為組織效力。

過去諸多研究已經證實，工作壓力將會影響員工留任意願，但是，對於人力資源管理措施是否能扮演工作壓力及留任意願之間的調節變項角色，似乎未曾有研究加以探究過。據此，本研究延伸人力資源管理措施與工作壓力與留任意願之文獻，並以個案公司作為研究主體，探討當員工在高壓的工作環境中，企業是否可透過完善人力資源管理措施加以調節，設計出工作壓力調適計畫，同時亦深入了解影響人才留任意願之要素為何，以進一步提升員工留任意願。

本研究以高度工作壓力之下科技業代表公司的從業員工為研究對象，透過問卷調查法收集資料，總計回收 260 份有效問卷。依據研究結果發現：

- (1) 工作壓力與留任意願具有顯著負向相關。
- (2) 人力資源管理措施與留任意願有顯著正向相關。
- (3) 人力資源管理措施會對工作壓力與留任意願具有顯著的調節效果。

根據研究結論及發現：企業若能有效地實施完善的人力資源管理措施，對員工提供完備的訓練及薪資福利制度，並推行各項人資制度來滿足員工的需求與期望，提供資源解決員工困境，將有效減輕員工工作壓力，並對員工留任意願有所提升。

【關鍵字】 工作壓力、留任意願、人力資源管理措施

Title of Thesis : A Study on the Relationship between Job Stress and Intention to Stay–Human Resource Management Practices as Moderators

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (August / 2018)

Student Name : Ya-Li Chen

Advisor Name : Ying-Chyi Chou

Abstract :

The purpose of this research is to understand the degree of correlation between employees' work pressure and their intention to stay under the control of human resources management measures, and then to discuss what measures the company's human resources department can use to relieve the work pressure of employees and thus make them willing to stay in the organization. To work with organization well.

Many researches in the past have confirmed that job stress will affect employees' willingness to stay. However, it seems that there has been no research to discuss whether human resources management measures can play a role in job stress and maintain a willingness to act as a moderator. Based on this, the study extends the literature of human resources management measures, work resources and the intension to stay. In addition, to use the case companies as the research subjects to investigate whether the employees can adjust with the improvement of human resources management measures in the high-pressure working environment. To design an adjustment program of work pressure, in-depth understanding of the factors that affect the talent to stay arbitrary in the meantime, so as to further enhance employees' intention to stay.

This research uses technology employees with high working pressure as research objects. We have collected 260 valid questionnaires .The result confirms several important discoveries as following : (1)There is a negative correlation between job stress and intention to stay. (2)There is a positive correlation between human resource management practices and intention to stay. (3)Human resource management practices is a significant moderate variable to affect the relationship between job stress and intention to stay.

According to research findings and results, an enterprise can effectively keep employees' intention to stay if providing implement comprehensive human resource management measures to employees with a complete training, salary, welfare system, implements various human resources systems to meet the needs and expectations of employees, solve employee dilemmas and release work pressure.

Key words : Job Stress, Intention to Stay, Human Resource Management Practices

目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要(Abstract).....	III
目 錄.....	IV
表 次.....	VI
圖 次.....	VII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 工作壓力.....	4
第二節 留任意願.....	7
第二節 人力資源管理措施.....	12
第三章 研究方法.....	16
第一節 研究架構.....	16
第二節 研究假設.....	17
第三節 研究方法.....	18
第四節 研究對象.....	22
第五節 資料分析方法.....	22
第四章 研究結果.....	24
第一節 樣本結構分析.....	24
第二節 信度、效度分析.....	26
第三節 研究變項分析.....	27
第四節 相關分析.....	28
第五節 迴歸分析.....	34
第五章 結論與建議.....	38

第一節 研究結論	38
第二節 研究貢獻與建議	39
第三節 研究限制與未來研究方向	42
參考文獻	44
一、中文	44
二、英文	47
附錄、問卷	50

表次

表 2-1 : 國內外學者對工作壓力的定義彙整表	5
表 2-2 : 國內外學者對留任意願的定義彙整表	8
表 2-3 : 留任意願影響因素之研究結果彙整表	11
表 2-4 : 人力資源管理措施之種類及權責	13
表 2-5 : 人力資源管理措施分類整理	15
表 3-1 : 人力資源管理措施量表	18
表 3-2 : 工作壓力操作性定義	20
表 3-3 : 工作壓力量表	21
表 3-4 : 留任意願量表	22
表 4-1 : 施測樣本基本資料分析表	25
表 4-2 : 施測樣本信度分析表	26
表 4-3 : 工作壓力構面效度分析表	26
表 4-4 : 人力資源管理措施構面效度分析表	27
表 4-5 : 問卷施測之研究變項敘述統計分析表	28
表 4-6 : 樣本基本資料、工作壓力、留任意願與人力資源管理措施相關分析	30
表 4-7 : 工作壓力、留任意願與人力資源管理措施相關分析	31
表 4-8 : 人力資源管理措施之各構面相關分析	32
表 4-9 : 工作壓力對於留任意願之迴歸分析摘要表	34
表 4-10 : 人力資源管理措施對於留任意願之迴歸分析摘要表	35
表 4-11 : 人力資源管理措施在工作壓力與留任意願之調節作用迴歸分析	36

圖次

圖 1-1 : 研究流程圖	3
圖 2-1 : 留任意願與離職意願消長示意圖	8
圖 3-1 : 本研究之架構圖	16
圖 4-1 : 研究假說檢定結果示意圖	37

第一章 緒論

本研究將探討工作壓力與留任意願之關聯性，並將人力資源管理措施作為調節變項。本研究分為緒論、文獻探討、研究方法、研究結果及結論與建議等五章節。

第一節 研究背景與動機

《CNNMoney》報導，創立新軟體公司 Asana 的臉書 (Facebook) 共同創辦人 Dustin Moskovitz 表示，科技業太過緊繃的工作環境及壓力，使得員工身心俱疲，長期下來，科技業不僅摧殘員工的身心，且由於員工的工作效率降低，導致企業也無法得到應有的正面回饋，可想見科技業員工雖坐擁高薪，但競爭激烈下所帶來的壓力也是可想而知。

近年來，台灣高科技產業不斷的迅速發展，當企業處在全球激烈競爭環境時，必須體認到越仰賴專業技術的產業，應越注重組織內部員工。高科技產業的工作特性是工時長、內容繁雜、工作壓力大、甚至為了配合專案的執行，經常需要犧牲家庭的時間，以上種種特性，皆有可能導致流動率提高(陳立雯，2011)。林韋君(2012)提到適度工作壓力可以驅策個人良好的工作表現，並激發出創新思維，然而在過量的壓力環境卻易對員工造成負面的影響。

科技產業中員工長期處於高度的工作壓力中，如未受到適度紓解，將會造成組織決策效能低落、整體績效降低，並增加員工的流動率，而組織內若員工流動率高，將會產生額外的招募及訓練人員的成本花費(林韋君，2012)。近年來國內外經濟環境的變化、產業外移，對國內產業造成相當大的影響，在高度競爭的時代裡，組織除了不斷的創新與變革外，更需要的就是人才；「留才」與「流才」已成為各企業最感困擾的問題之一(林保君，2012)。

既然過度的工作壓力，將會對組織和個體造成雙重傷害，因此，組織應採取更主動、積極的態度，尋找辦法協助員工應對工作壓力。企業領導者和人力資源管理者應充分了解並分析員工面臨的壓力源及類型，從組織層面制定壓力減輕計劃，方能有效管理並減

輕員工壓力，訂定有效之改善策略，以調適及解決員工面臨到的壓力情境，由此可知，組織因應員工壓力管理之議題實不可輕忽(張雅茹，2006)。

以人力資源管理部門的角度，如何有效掌握和處理員工的工作壓力是相當重要的議題，其關係著組織能否充分讓員工發揮潛能，以達組織最大效率。McGregor (1960) 提到人力資源係為達成組織目標關鍵之因素，換言之，應如何留任、吸引多樣化人力，並激勵具備技術、能力的人才，使組織更具競爭力為相當重要之議題 (Walton, 1985)。

第二節 研究目的

工作壓力不僅影響身心健康，也會影響員工的留任意願，並對企業產生負面影響。因此，協助員工化解工作壓力是人力資源部門很重要的工作。人才難尋，但留住人才更難，前友達光電董事長李焜耀曾說「留才=留財」，企業相當重要的資產是人才，但相對也是忠誠度很低的資產，尤其是在競爭激烈又處於高壓的科技產業，人才流動率高，花費心力終尋找到的人才，正當可開始發揮戰力時，卻又另謀高就，因此企業無不用盡心思探討，該用什麼方式才能留住人才。

在高壓的工作環境中，企業是否可透過完善人力資源管理措施加以調節，進一步提升員工留任意願。透過本研究，將了解員工之壓力源，並探討人力資源管理措施是否可產生調節效果，以利企業參考設計出工作壓力調適計畫，降低員工壓力指數，進一步提高員工留任意願。

本研究個案為高度工作壓力之下科技業代表公司，並致力於完善人力資源管理措施建立，因此符合研究主題，除深入了解員工工作壓力外，亦同時探討人力資源管理措施於工作壓力及留任意願之間的調節狀況，進而提升人才留任意願。

第三節 研究流程

本研究之流程如圖 1-1 所示，首先確立研究方向，再依據研究目的和文獻探討，因而建立本研究的研究架構及研究假設，接著再建構本研究之研究工具及選擇樣本，後續發放問卷並進行統計分析。最後再依據統計軟體的結果，做出結論與建議。相關研究流程圖 1-1 如下：

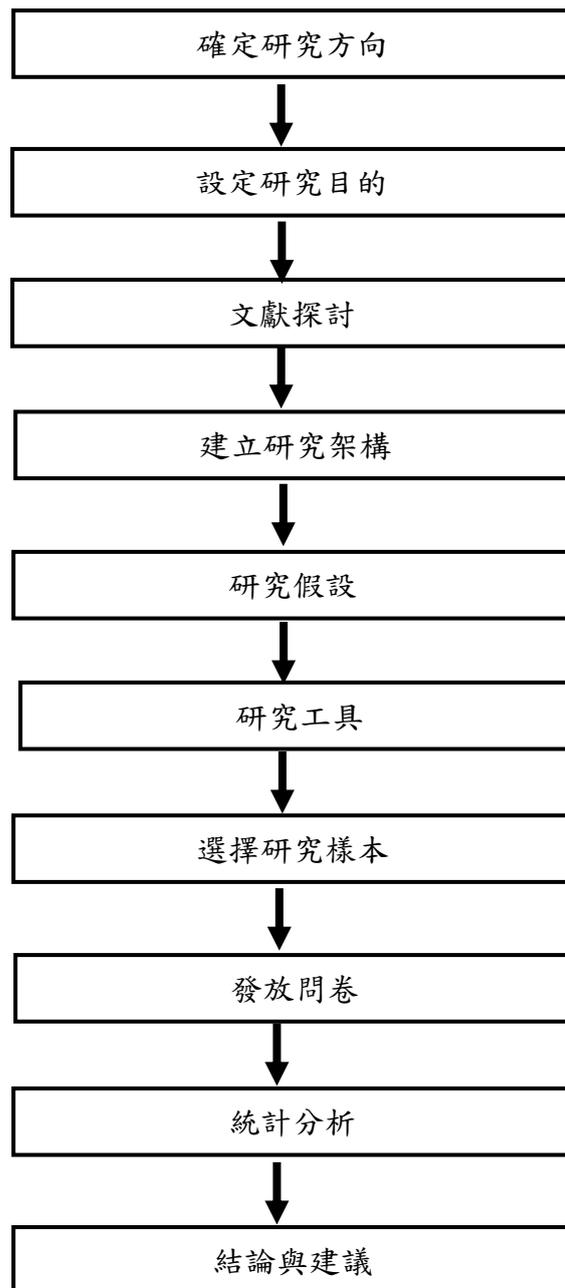


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究的目的是為探討員工的工作壓力、留任意願及與人力資源管理措施之關係，因此，本章將就相關實證研究等文獻分別進行探討。

第一節 工作壓力

現代人在生活中充斥各種壓力，尤其是在科技產業面臨激烈競爭，工作者所面臨的高度壓力及挑戰，除了來自上級主管要求的壓力，以及來自同事間相互比較的壓力，更有對自我期許產生的壓力，種種壓力接踵而至。如果一直處於持續性壓力的環境，將會影響員工的工作表現，間接影響企業競爭力。既然工作壓力是不可避免的現象，企業應該針對員工壓力尋求因應策略，找出最佳的調解方案，讓員工在面對壓力時，能以最佳的因應方式去解決調適，以保持最佳狀態因應各項挑戰。

一、工作壓力之定義

工作壓力自壓力衍生而來，各學者對工作壓力的定義有不同之看法。1964年 Kahn 等人首先將壓力管理的概念導入企業管理中，開啟了工作壓力的相關研究(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964)。

工作壓力的定義衍生自壓力，其與壓力的區別在於工作壓力泛指與工作相關的事件所引起之壓力反應，而一般的壓力，則包含工作壓力在內的所有生活事件引起的壓力反應(周佳佑, 2005)。因此，凡是與工作相關而引起的壓力，均可稱之為工作壓力。French 等學者(1974)認為，工作壓力來自於個人能力、工作要求及可用資源三者間的差距所導致。而 Beehr & Newman (1978) 則站在互動型觀點，認為工作壓力係為工作相關因素與工作者間產生之互動，以破壞、改變或加強生理及心理的狀況，迫使其身心偏離正常運作的情境。

葉兆祺(1999)指出工作壓力是工作者對面工作情境、因應工作環境要求與自我期許，其生理與心理產生失衡的狀態。工作壓力不僅對員工的身心健康有影響，若企業沒有給予適當的調節機制，將對公司的發展影響甚鉅。不健全的壓力管理環境，可能會降

低組織整體績效及決策效能，因此可從中瞭解到紓解員工工作壓力之重要性。

因工作壓力研究領域及角度之不同，中外學者對工作壓力所下的定義也不盡相同，茲將各學者對於工作壓力之定義彙整如表 2-1。

表 2-1 國內外學者對工作壓力的定義彙整表

學者	年代	工作壓力的定義
French 等學者	1974	工作壓力是來自於個人能力、工作要求及可用資源三者之間的差距所導致。
Beehr 及 Newman	1978	站在互動型觀點，認為工作壓力為工作相關因素與工作者間產生之互動，以破壞、改變或加強生理及心理的狀況，迫使其身心偏離正常運作的情境。
葉兆祺	1999	工作壓力是工作者對面工作情境、因應工作環境要求與自我期許，其生理與心理產生失衡的狀態。
周佳佑	2005	工作壓力的定義衍生自壓力，其與壓力的區別在於工作壓力泛指與工作相關的事件所引起之壓力反應，而一般的壓力，則包含工作壓力在內的所有生活事件引起的壓力反應。
王慶元	2008	工作者無法迅速地處理周遭工作環境的各種情境刺激時，透過個人特質與主觀感受之交互作用，所產生之生、心理反應。

資料來源：本研究整理

二、工作壓力之來源及衡量

曾慧萍(2002)提到某些特定的工作特質對員工會產生工作壓力，壓力也可能源於工作之外的因素，如個人生涯發展障礙，或工作與家庭之間產生之衝突。工作壓力源可簡單分為幾大類：

- (1) 工作狀況：包括工作乏味、工作過度負荷、輪班等
- (2) 生涯發展：包括升遷障礙、工作保障等
- (3) 組織結構：如員工無法參與決策、非人性化規定等
- (4) 角色壓力：如角色矛盾、主管對性別的偏見等

這些壓力源可能使員工產生不良調適反應，而工作壓力源的強化因子則包括個人特質，如具競爭性、易怒、不足的社會支持等，以及家庭與工作衝突和過度負荷等。

三、人口學變項與工作壓力歷程之相關研究

不同的組織文化對於工作壓力的歷程會造成差異，此外，張雅茹(2006)研究中指出，年齡及年資會影響工作壓力之感受及後果，年輕工作者感受壓力較為強烈，所遭逢的壓力事件也較多 (Aldwin, 1991)，而將資淺及資深工作者相比較，結果發現資淺者的壓力感受及後果均較為差 (陸洛&高淑芳, 1999)。

四、工作壓力的後果

工作壓力會對個體產生個人及組織的影響，在個人方面，心理上會容易產生焦躁易怒、低自尊及焦慮、不滿足等；而在組織方面，則會導致員工的出勤率差及離職率增加，甚至降低工作產能、人際關係差、甚至發生職業災害等 (Cooper & Marshall, 1978)。工作壓力的問題將會導致許多嚴重的後果，因此愈來愈被受到重視。

本研究以學者 Beehr & Newman(1978)及 Cooper(1988)之理論基礎，並參考孟承權(2014)將工作壓力定義為工作者在工作上無法適應，無法於短時間內排除感受到之壓

力，而使壓力逐漸累積，產生不愉快的負面感受，因而改變個人心理及生理狀態，本研究將工作壓力分為四構面，分別是工作負荷、人際關係、組織特性及工作家庭衝突，作為研究理論。

第二節 留任意願

在競爭激烈的高科技產業中，擁有優秀的人才往往為企業致勝之重要關鍵，企業除了運用各種方式招募人才外，如何留住人才顯得更加重要。雖說適度人員流動，可促進組織新陳代謝，並可提升企業效率，但人員流動率高，將會造成人才過度流失，企業必須付出更多的人力及時間成本，除此，也將可能造成組織氛圍差、員工士氣低落及人力不足等問題。

汪美伶&陳玉蓮(2014)提到，高科技產業的工作特性為工作時間長、內容繁雜且單調、工作壓力大、甚至為了配合專案的完成經常需要犧牲家庭的時間，更有很多因為壓力導致身體受到影響的案例，而新人入職後，可能因為不熟悉工作內容，又必須適應企業文化，加上遇到挫折及缺乏專人教導，而影響留任意願。以上種種狀況皆可能導致人員流動率提高。因此，本研究目的在於了解高科技產業之個案公司，其員工的工作壓力狀態，並研究如何影響其員工的留任意願。

一、留任意願之定義

經由回顧文獻發現，目前對於留任意願的研究並不多，多半以離職傾向、離職意願居多。蔡江淋(2012)認為，留任意願與離職意願為一體兩面，相當於離職意願之正向說法，指的是員工繼續留在目前組織，願意繼續為組織效力的想法之強烈程度。

林慧芝(2005)提到，留任意願與離職意願的差異在於其所關心的議題，不僅是保留組織關鍵的人力資本，也在於推動組織成員正面的工作行為，如績效表現、組織認同及組織公民行為等，因此，留任意願係為工作者希望繼續維持目前工作的心意趨向。國外學者 Mowday, Koberg & McArthur(1984)認為留任意願即是離職傾向的反義，且留任組織的意願為預測離職行為之最佳變數。而國內學者劉俊昌(2000)，曾以積極面的留職

來反向定義，亦即為願意繼續留在組織內部為組織效力。

林慧芝(2005)提到留任意願為離職意願的反義，在組織中個人留任意願較高時，相較之下離職意願也相對較低；反之留任意願降低時，其離職意願將隨之提高，如圖 2-1。

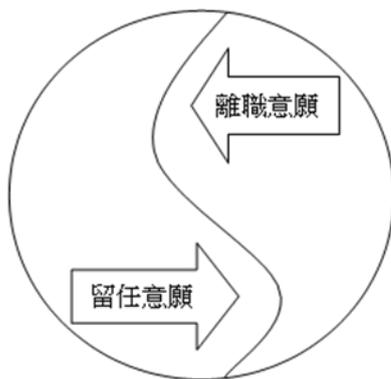


圖 2-1 留任意願與離職意願消長示意圖，資料來源：林慧芝(2005)

留任意願及離職傾向皆是用來預測員工是否離職的衡量指標，但學者 Kraut(1975)指出，留任意願對組織成員離職行為之預測，較離任意願對組織成員離職行為的預測來得更為有效，因此相較離職傾向，留任意願更值得企業去關注。本研究將國內外學者對留任意願的定義整理彙整如表 2-2 所示：

表 2-2 國內外學者對留任意願的定義彙整表

研究者	年代	定義
Kraut	1975	留任意願對組織成員離職行為之預測，較離任意願對組織成員離職行為的預測來得更為有效，因此相較離職傾向，留任意願更值得企業去關注。
Mowday, Koberg & McArthur	1984	留任意願即是離職傾向的反義，並且留任組織的意願為預測離職行為最佳的變數。

Reyes	1990	留任為希望繼續成為組織中的一份子，或繼續留任在原組織，成員認為留在組織是一種義務，而願意留在組織。
Tett & Meyer	1993	留任意願為員工經深思熟慮後，對於留在組織內的意願程度。
劉俊昌	2000	以積極面的留職來反向定義，亦即為願意繼續留在組織內部為組織效力。
Price	2001	指員工考量到專業領域的生涯發展，而願意待在原組織，繼續留任的想法。
林慧芝	2005	提到留任意願為離職意願的反義，在組織中個人留任意願較高時，相較之下離職意願也相對較低；反之留任意願降低時，其離職意願將隨之提高。
黃惠君	2005	留任意願指工作者願意留在現職單位的程度。
高慧如	2007	工作者認同組織目標，並希望繼續留在組織效力，或目前沒有想離開組織的行為與想法。
顏錦偉	2009	將留任意願定義為：工作者喜歡目前任職的組織，認同組織目標，希望能繼續留任，並奉獻一己之力，或者不曾有過離開組織的想法。
蔡江淋	2012	留任意願與離職意願是一體兩面，相當於離職意願之正向說法，指的是員工繼續留在目前組織中，願意繼續為組織效力的想法之強烈程度。

資料來源：本研究整理

二、留任意願的分類

因各學者研究層面及角度的不同，留任意願可分為所在對象、功能性影響、留任意願、留任傾向及留任等加以分類，詳細分類說明分述如下：

(一)依所在對象區分：

Genevieve(1990)將留任的所在對象，分為組織留任及專業留任：

1. 組織留任：員工持續在同一個組織工作。組織留任為員工是否願意留任於現任組織內繼續為組織效命，涵蓋範圍較為廣泛，故本研究之標的僅限於組織留任。
2. 專業留任：員工持續在同一種專業領域內工作，即使換了不同組，但仍然為相同性質或相同專業領域內之工作。

(二)依功能性影響區分：

Dalton, Todor & Krackhardt(1982)將留任分為功能性留任及非功能性留任，其分述如下：

1. 功能性留任：指員工的發展潛力與績效俱佳，可驅使組織盡全力去調整策略或各項制度，目的為希望將人才保留在組織內。
2. 非功能性留任：指員工的績效考核或未來發展潛力不佳，並且選擇繼續留任在現職工作，此情況會造成組織的整體效益降低。非功能性留任者對組織整體的效能，有負面影響，組織應積極採取作法加以改善。

(三)依留任意願、留任傾向與留任

Mowday, Porter, and Steers(1979)將留任意願分為三個部分，包含留任意願、留任傾向與留任，其分述如下：

1. 留任意願：對現有的職位感到滿足，希望能繼續留在原職位工作。
2. 留任傾向：不曾嘗試尋找其他職位的工作機會，沒有離職的想法。
3. 留任：仍選擇繼續在原職位工作。

三、留任意願的影響因素

影響留任意願之因素眾多，隨著研究者的目的與對象之不同，而影響其研究結果，本研究將過去學者之研究整理彙整如表 2-3 所示：

表 2-3 留任意願影響因素之研究結果彙整表

學者	年代	留任意願研究結果
Mobley	1977	個人對工作上無法感到滿足，便產生離職想法，一旦確定新工作之利益較有利，就會產生尋找新工作之行為。員工於尋找工作的過程中，會思考更換工作中的利益得失，而產生離職及留任的意願，倘若新工作提供的吸引力大於目前工作，則離職意願將會提高，而產生離職行為。
Horstmann	2005	研究結果發現，員工的教育程度及年資，對於留任意願沒有顯著的關係，而影響留任意願、招募、工作滿足及動機的影響因素如下：清楚及簡略的工作權責、工作自由性、工作獨立性、自由運用技術及在職進修的機會。
鄭雅馨	2009	研究結果發現，獎勵制度與留任意願有正向相關，而訓練制度與留任意願亦具有正向相關，當員工對企業的制度越滿意時，越能提升其留任意願；
林秋月	2012	經由質性研究訪談後發現，影響留任因素來自於家庭、工作壓力、人生規劃及薪資。
王鈺雄	2013	研究結果發現，婚姻及生育狀況對留任意願達顯著差異。而人格特質、情緒勞務、情緒智力及同儕關係會正向顯著影響留任的意願。

資料來源：本研究整理

高員工流動率會增加公司在招募、甄選、訓練新進人員的成本(Halpern, 1999)，而 Hwang & Kuo (2006) 在研究中指出，員工在考量留任與否時，不僅會重視公司的制度、規範、環境與人事等滿意度，同時亦會衡量外在環境的選擇機會，及評估轉換工

作時的成本與效益，再做出最後決定。因此，企業唯有不斷地設計、修正完善的組織政策，才能維持並吸引員工對組織的認同感，並減少員工想要找尋其他更好工作的想法，如此企業方能確保高績效優秀人才願意繼續為組織創造競爭優勢。

第三節 人力資源管理措施

員工是企業最重要的資產，而隨著全球經濟發展，人力資源管理愈來愈被重視。目前學術界對於人力資源管理措施的內容，分別有不同定義與分類，但各學者所提出的人力資源管理措施不外乎是以「選、訓、用、留」為主要核心構面。

一、人力資源管理之定義

人力資源管理係指處理「人」或者「人力資源」相關的事務所需的觀念或技術(Dessler, 2000)。人力資源管理係指企業的一系列人力資源政策，及相應的管理活動，這些活動包括企業人力資源戰略的制定、員工招募與選拔、培訓與開發、績效管理、薪酬管理、員工流動管理、員工關係管理，及員工安全與健康管理等。即企業運用現代管理方法，對人力資源的獲取（選）、開發（育）、保持（留）和利用（用）等方面所進行的計劃、組織、指揮、控制及協調等一系列的活動，以最終達到實現企業發展目標的管理行為。

學者張火燦（1998）提到，人力資源管理的對象主要為人，但其影響的層次不僅限於個人，可擴大渲染至團體與整個組織，其功能更隨著組織成長擴大而愈發重要。吳秉恩（1999）認為，人力資源管理係為團隊參與中的價值活動之一，主要藉助計劃、執行與考核的管理程序，運用於人力活動發揮適才適所、適時適地、適質適量的供應人力效果，以達到提升組織成員在現有工作績效及未來發展的潛力，進而強化組織之核心競爭優勢。

二、人力資源管理措施之意涵

Noe et al. (2003)提到，人力資源管理措施是組織對員工的一種投資，這種投資將影響到員工提供服務的動機與能力。良好的人力資源管理措施，可協助組織創造持續的

競爭優勢，尤其當這些人力資源管理措施彼此間配合得宜，並與組織策略相互契合，其創造出的競爭優勢將會更加顯著，甚至可以成為公司獨有的競爭利器(Wright & McMahan 1992)。對於人力資源管理措施的種類及權責範圍說明如表 2-4 所示。

表 2-4 人力資源管理措施的種類及權責

人力資源活動分類	權責
招募與任用	面談、招募、測試、臨時工。
訓練與發展	績效管理技巧訓練、新人訓練、強化生產力訓練。
薪酬	工作評價、績效敘薪、薪資行政工作說明、。
福利	假勤管理、保險、退休計劃、利潤分享、股票分享計畫。
員工服務	員工協助方案、轉職輔導、搬遷服務。
員工關係	勞工關係、態度調查、勞工法令、協商、紀律。
人事記事	人資系統、人事記錄。
健康與安全	安全檢查、健康中心。
策畫性規畫	國際人力資源、預測、規劃、併購、員工協助方案。

資料來源：Noe et al. (2003)

人力資源管理功能包含招募遴選、訓練與發展、升遷與派任、薪資福利、勞資關係、就業保障與勞工安全等人力資源管理措施(Dessler, 1976)。Noe et al. (2003)則定義人力資源管理為有關影響員工行為，態度與績效之政策、措施及系統等，所有的人力資源管理措施應基於強化整體組織績效的策略下進行。學者 Cabello-Medinaetal (2011)指出，具外部競爭力的薪酬制度、完善的福利，及工作保障有助於吸引具備資格條件者且能將他們留在組織內，並激發工作意願。

鍾娉華(2006)參考國內外文獻，於研究中整理出重要之人力資源管理措施包含(1)工作特性：工作挑戰性、工作合作性、工作負荷性(2)訓練發展：滿足員工工作目前需求、未來發展機會(3)績效評估：清楚的目標、落實的績效回饋、明確的管理制度(4)薪資報酬：公平薪資水準之合理性、競爭性、激勵性、回饋性；(5)員工關係：溝通管道、信任關係。

Delaney & Huselid (1996)在人力資源管理方法對組織知覺績效之影響的研究，定義出較進步的人力資源管理措施，包括任用、內部勞動市場、訓練、獎勵性薪資、團隊及工作保障、員工參與等，對組織績效提升大有幫助。

黃同圳等人(2010)，研究國內 167 家績效卓越企業，實證結果發現，這些企業在人力資源管理作法上，和研究有許多吻合之處，因此認為國內卓越的企業在人力資源管理制度上，具備以下幾點特色：

- (1) 人力資源政策與計畫：人力資源部門高度涉入決策、直線部門主管高度參與、明確正式計畫、人力資源計畫與企業計畫緊密結合並傾向長期性考量。
- (2) 任用管理：工作說明書有固定明確界定、傾向廣泛的晉升管道、設計員工的生涯發展計畫、兼具全方位技能與專業化考量。
- (3) 績效評估與管理：績效評估制度與其他人力資源功能領域做緊密結合、績效評估的內容兼具個人與團體績效考量、績效評估傾向使用長期性績效指標。
- (4) 薪酬管理：較市場薪資水平為高的薪資政策、薪資設計重視內部公平、運用獎勵薪資，作為薪酬中重要的一部份及給予員工高度就業保障。
- (5) 訓練與發展：重視訓練與發展的長期性目標、讓部門充分參與訓練和發展活動、重視並投入員工訓練發展活動，人力資源是組織塑造競爭優勢至關緊要的要素 (Barney & Wright, 1998)

人力資源管理措施應包含以下十項內容：具競爭力的薪資、技能本位薪資、嚴格甄選、發展性績效評估、廣泛訓練、內部升遷、團隊工作、員工參與、正式訴怨程序、工作保障(黃家齊，2002)。諸多研究結果指出，人力資源管理措施可增進企業的績效以及員工的態度 (Huselid, 1995)。

本研究將近年來各學者對於人力資源管理措施之進行，分類彙整如表 2-5

表 2-5 人力資源管理措施分類整理

學者	研究內容/發現
Dessler (1976)	甄選與配置、訓練與發展、報償、勞資關係、員工保障與安全。
Delaney & Huselid (1996)	人力資源管理措施，包括任用、內部勞動市場、訓練、獎勵性薪資、團隊及工作保障、員工參與等，對組織績效提升大有幫助。
Delery & Doty(1996)	承諾型人力資源管理措施之構面歸納為徵選、訓練發展、激勵、工作自主性及決策參與五項。
黃家齊 (2002)	具競爭力薪資、技能本位薪資、嚴格甄選、廣泛訓練、發展性績效評估、內部升遷、員工參與、團隊工作、正式訴怨程序、工作保障。
Noe et al.(2003)	參考 Schuler & Jackson(1987)及 Fisher, Schoenfeldt & Shaw(1992)，將人力資源管理措施分成六個面向：(1)招募與甄選 (2)工作分析與設計 (3)訓練與發展 (4)薪資結構 (5)績效管理 (6)員工關係
鍾娉華(2006)	包含：(1)工作特性：工作挑戰性、工作合作性、工作負荷性(2)訓練發展：滿足員工工作目前需求、未來發展機會(3)績效評估：清楚的目標、落實的績效回饋、明確的管理制度(4)薪資報酬：公平薪資水準之合理性、競爭性、激勵性、回饋性；(5)員工關係：溝通管道、信任關係

資料來源：本研究自行整理

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究之研究目的為探討個案公司員工工作壓力與留任意願間之關聯性，並試圖瞭解人力資源管理措施在工作壓力與留任意願兩者間是否具有調節效果，因此，本研究之自變項為工作壓力，依變項為留任意願，而調節變項則為人力資源管理措施，本研究之架構圖如圖 3-1 所示：

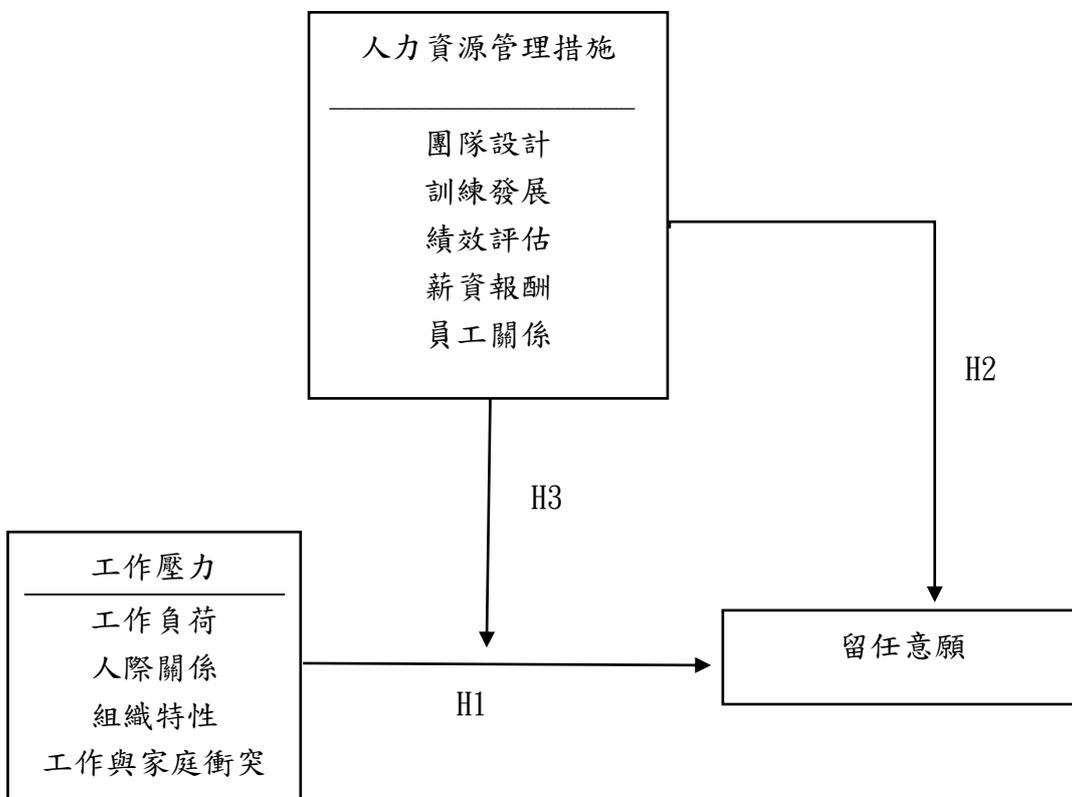


圖 3-1 本研究之架構圖

第二節 研究假設

依本研究所欲探討之研究目的與文獻探討之結果，提出以下的研究假設：

H1：工作壓力對留任意願有負向顯著影響

H1a：工作負荷對留任意願有負向顯著影響

H1b：人際關係對留任意願有負向顯著影響

H1c：組織特性對留任意願有負向顯著影響

H1d：工作與家庭衝突對留任意願有負向顯著影響

abcd 同時成立，本研究假設：H1 成立

abcd 部分成立，本研究假設：H1 部分成立

H2：人力資源管理措施對留任意願有正向顯著影響

H2a：團隊設計對留任意願有正向顯著影響

H2b：訓練發展對留任意願有正向顯著影響

H2c：績效評估對留任意願有正向顯著影響

H2d：薪資報酬對留任意願有正向顯著影響

H2e：員工關係對留任意願有正向顯著影響

abcde 同時成立，本研究假設：H2 成立

abcde 部分成立，本研究假設：H2 部分成立

H3：人力資源管理措施對於工作壓力與留任意願之間的關係，具有調節效果

第三節 研究方法

本研究為參考文獻所建立之問卷，以瞭解個案公司人力資源管理措施、員工工作壓力及留任意願的實務現況。問卷共分為三大部份：

一、「人力資源管理措施的知覺狀況」量表

人力資源管理措施為根據 Robinson(1994)相關文獻，並參考鍾娉華(2006)、黃家齊(2002)之問卷，經修正以員工的角度來填答，彙整出與工作績效相關之管理活動，包含團隊設計、訓練發展、績效評估、薪資福利、員工關係此五大構面，其中團隊設計部份，參考 Hackman & Oldham(1976) 修定分為三個部份，主要針對工作挑戰性、工作合作性、工作負荷性作為衡量內容，並經本研究之指導教授修改，以維內容之效度。

衡量題目共計 29 題，1~7 題為「團隊設計」，8~12 題為「訓練發展」，13~18 題為「績效評估」，19~24 題為「薪資報酬」，25~27 題為「員工關係」，本量表運用李克特(Likert)五點計分法，根據受測者感受的程度不同，分成「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」及「非常同意」五選項讓受測者勾選，給予 1、2、3 分，各構面得分越高，則表示公司的人力資源管理措施越趨完善。人力資源管理措施量表如表 3-1 所示：

表 3-1 人力資源管理措施量表

構面	題項
團隊設計	1. 我的工作需要多方面的知識與技術。
	2. 我的工作績效足以影響單位任務之完成。
	3. 工作忙碌時，同事會主動協助。
	4. 我認為目前的加班狀況是合理的。

	5. 我目前的工作負荷對我的家庭生活並沒有影響。
	6. 平均而言，我認為我的工作量合理。
	7. 我目前工作上所承受的壓力是可接受的。
訓練發展	8. 公司所提供的訓練能滿足我個人工作需求。
	9. 我有充足的教育訓練機會，以提高我目前工作所需的技能。
	10. 我目前的工作讓我有學習成長的機會。
	11. 公司所提供的訓練課程對我未來發展有幫助。
	12. 公司之主管職位多是以內部升遷方式填補。
績效評估	13. 主管會很清楚的告訴我工作要達成之目標。
	14. 主管能指點我工作的缺失與改進方向。
	15. 公司所定的績效評估標準與我的工作內容有相關性。
	16. 公司主管於年度績效考核時，會與員工進行坦誠的績效面談。
	17. 我的績效考核結果能確實反映我的工作表現。
	18. 公司目前的績效管理制度能幫助我瞭解主管與公司對我的期望。
薪資報酬	19. 以我的工作來說，我對我目前的薪資感到滿意。
	20. 與其他同業相同職位的人員比較，我對我的薪資感到滿意。
	21. 我個人的工作表現與我的薪資與獎金有密切相關。
	22. 我所獲得的薪資與獎金跟其他同仁相比是公平的。
	23. 公司的薪資待遇足以吸引優秀的員工。
	24. 公司會讓員工了解公司的調薪及獎金辦法。
員工關係	25. 公司提供員工正式的申訴管道。
	26. 公司會不定時舉辦與員工溝通的座談或會議。
	27. 除非不得已，公司不會輕易解雇員工。

資料來源：參考鍾娉華(2006)，並經本研究修改

二、「工作壓力」量表

本研究定義工作壓力為員工在工作上無法適應，無法在短時間內排除感受到的壓力，而使壓力逐漸累積，產生負面不愉快的感受，因而改變生理與心理狀態，使員工身心偏離正常行為表現運作的一種情境。本研究工作壓力構面之定義與衡量方式係參考學者 Beehr 與 Newman(1978) & Cooper(1988)之理論為基礎，由孟承權(2014) 所完成之測量題項，區分為工作負荷、人際關係、組織特性及工作家庭衝突等四構面來衡量，如表 3-2 所顯示：

表 3-2 工作壓力操作性定義

構面	題項
工作負荷	指員工平日工作量之大小，在工作時發生時間或體力不足以負荷其工作時的超載現象。
人際關係	指員工在工作時與上司、屬下或同事之間的協調合作及相處互動關係，所形成對個人之壓力因素。
組織特性	指組織為了增進績效或達成目標，運用各種策略和政策，對員工造成的心理及生理上壓力因素。
工作家庭衝突	指員工因為對工作付出，而失去與家人相處的時間，及影響家庭互動之情形。

衡量題目共計 17 題，1~5 題為「工作負荷」，6~10 題為「人際關係」，11~14 題為「組織特性」，15~17 題為「工作家庭衝突」；本量表運用李克特(Likert)五點計分法，根據受測者感受之程度不同，分成「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、及「非常同意」五選項讓受測者勾選，給予 1、2、3、4、5 分，各構面的得分越高，表示員工在工作壓力值越高。工作壓力量表如表 3-3 所顯示：

表 3-3 工作壓力量表

構面	題項
工作負荷	1. 我覺得我的工作太忙，工作量太大。
	2. 我覺得我的工作很多，我常需要加班才能完成工作。
	3. 我的工作內容太多太雜，使我無法專注在每項工作。
	4. 我覺得因授權太少，導致有時無法順利完成所交付之任務。
	5. 不斷的重複性的工作讓我覺得繁瑣。
人際關係	6. 我覺得公司同仁間常有勾心鬥角的情形發生。
	7. 我覺得我在組織裡不受到重視。
	8. 工作過程中上級對我專業能力的質疑，會讓我感到挫折。
	9. 我覺得主管常因小事刁難我。
	10. 我認為同仁之間的業務難以協調。
組織特性	11. 我覺得留在現職，讓我無法一展長才。
	12. 我對公司的升遷管道和制度感到不滿意。
	13. 我覺得我在現職上沒有發展和升遷的機會。
	14. 我認為組織的決策過程並未能適當尊重到個人意見。
工作與家庭衝突	15. 我的工作會影響到我跟家人的相處時間。
	16. 因為工作太忙，使我必須犧牲家居休閒與興趣。
	17. 我的家庭不支持我現在的工作。

資料來源：參考孟承權(2014)

三、「留任意願」量表

本研究列出之留任意願測量量表，主要參酌姚諺蓉(2008)、張華萃(2013)及趙家儀(2016)關於留任意願相關之研究量表而編撰而成，以衡量受測者留任現職公司之傾向，包括產生離職念頭原因、尋找其他工作的動機，經修正完成後之測量題項，共計 4 題，如表 3-4 所示。計分方式運用李克特(Likert)五點計分法，

根據受測者感受之程度不同，分成「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、及「非常同意」五選項讓受測者勾選，給予 1、2、3、4、5 分，受測者得分愈高，則代表員工留任意願越高。

表 3-4 留任意願量表

構面	題項
留任意願	1. 在現有的條件與環境下，未來一年我願意繼續留任於目前工作。
	2. 對目前的工作，我感到熟悉且願意繼續留任。
	3. 依目前的工作狀況，我不會想要尋找其他相同性質的工作。
	4. 目前的工作環境，我不認為還有其他比現職更理想、更適合自己的工作。

資料修改：來自趙家儀(2016)

四、基本資料

包括填答者的個人屬性，包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀態、在目前公司服務年資、擔任的職務、是否擔任主管職與填答者在職的廠區。

第四節 研究對象

本研究所調查對象為個案公司的員工，為避免員工擔心填答情形被揭露而影響填答意願與真實性，本問卷採不計名處理。待問卷回收後，將無效問卷刪除，最後再將問卷進行編碼及資料登錄。

第五節 資料分析方法

針對收回之問卷內容，本研究資料分析步驟係依各研究變項進行基本統計分析，進而進行整體模式的驗證分析。資料分析採用 SPSS 作為分析工具，並用以下之統計方法進行各項資料分析：

一、敘述性統計分析

運用問卷調查表，彙整和理論模式有關之各變項資料，並用次數分配、百分比等敘述性統計量，分析受測者基本資料分佈狀況，計算平均數及標準差，用以了解受測者對其工作壓力、留任意願及人力資源管理措施之狀況。本研究亦運用敘述統計量用來分析人口統計變項：受測者之年齡、性別、學歷、在職年資及婚姻狀況等，藉由各項統計量之分析，可初步歸納回收樣本的分佈狀況及基本特性。

二、信度分析

信度分析係為衡量量表各構面之間的題項是否具有穩定性及內部一致性，當誤差越小則穩定性越高， α 值愈高則代表各變數的一致性越高。

三、效度分析

效度分析以因素分析來進行效度的驗證，分析本研究的量表各變項及題項間的因素內涵，以藉此瞭解測量模型的配適度。

四、Pearson 相關分析

本研究採用 Pearson 來檢定各變項之間是否存在相關性，而相關係數僅能判斷各變項間之相關程度，而無法判定因果關係是否存在。

五、階層迴歸分析

迴歸分析常用來預測、解釋自變數對依變數的影響與變動，以找出最大的影響變數來解釋研究變項間的意涵及對目標變項進行預測，本研究運用階層迴歸分析，逐步分析樣本背景資料、工作壓力、留任意願與人力資源管理措施的關係與解釋能力，用以驗證本研究之各項假設。

第四章 研究結果

本研究主要透過個案公司探討工作壓力與留任意願之間的關係，並進一步了解企業所施行之人力資源管理措施是否具備在工作壓力與留任意願之間的調節作用。

此章針對研究所提出的假說進行驗證與討論，內容包含：第一節說明樣本之結構分析；第二節說明信度、效度分析；第三節說明研究變項之敘述統計分析；第四節透過 Pearson 進行相關分析；第五節以迴歸分析驗證工作壓力、留任意願與人力資源管理措施之間的關係，以上述分析對本研究所提出之假說進行討論。

第一節 樣本結構分析

本研究的研究對象為個案公司之員工，有效問卷共 260 份，以下分別針對收回之有效問卷進行基本資料分析，研究結果如表 4-1 所示。

於 260 份有效樣本之中，以男性和女性的佔比分別為 55.38%與 44.62%；年齡的分佈上以 31~40 歲最多，佔 60.38%；在教育的分佈上，以大學居多，佔 46.92%；在婚姻方面，以已婚為多數，佔 61.15%，未婚則佔 38.85%；在年資的分佈上，12 年以上最多，佔 27.31%，其次為 6~9 年以下，佔 22.31%；在工作屬性上，工程師與技術人員的佔比分別為 51.92%與 19.62%；在職位的分佈上，主管與非主管的佔比分別為 13%與 87%。

表 4-1 施測樣本基本資料分析表

項目	類別	樣本數(人)	有效百分比(%)
性別	男	144	55.38
	女	116	44.62
年齡	21~30歲	52	20
	31~40歲	157	60.38
	41~50歲	49	18.85
	50以上	2	0.77
教育	高中職	23	8.85
	專科	21	8.08
	大學	122	46.92
	碩士	94	36.15
婚姻	已婚	159	61.15
	已婚	101	38.85
服務年資	未滿一年	16	6.15
	1~3年以下	35	13.46
	3~6年以下	45	17.31
	6~9年以下	58	22.31
	9~12年以下	35	13.46
	12年以上	71	27.31
職務	技術員	51	19.62
	技師	32	12.31
	秘書助理	20	7.69
	管理師	22	8.46
	工程師	135	51.92
職位	主管	33	13
	非主管	227	87

第二節 信度、效度分析

一、信度分析

依據 Fornell and Larcker (1981)的方法論研究，對於研究的測量變項結果如表 4-2 所示，信度係數建議為 0.6 以上。

本研究之工作壓力構面之問卷係數值為 0.695，屬於可信程度；人力資源管理措施構面問卷係數值為 0.873，屬於高可信度。

表 4-2 施測樣本信度分析表

構面	問卷題數	α 係數
工作壓力	1. 工作負荷(5) 2. 人際關係(5) 3. 組織特性(4) 4. 工作與家庭衝突(3)	0.695
人力資源管理措施	1. 團隊設計(7) 2. 訓練發展(5) 3. 績效評估(6) 4. 薪資報酬(6) 5. 員工關係(5)	0.873

二、效度分析

對於工作壓力構面的次構面及題項，本研究以 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)進行研究問卷效度檢驗。分析結果如表 4-3 所示，KMO 值=0.627，Bartlett's test 卡方值為 239.687，顯著性=0.000 < 0.05，顯示本研究資料適合用以執行後續的統計分析。

表 4-3 工作壓力構面效度分析表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.627
Bartlett 球形 近似卡方分配	239.687
檢定 自由度	6
顯著性	.000

對於人力資源管理措施構面的次構面及題項，本研究以 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)進行研究問卷效度檢驗。分析結果如表 4-4 所示 KMO 值=0.858，Bartlett's test 卡方值為 661.394，顯著性=0.000 < 0.05，顯示本研究資料適合用以執行後續的統計分析。

表 4-4 人力資源管理措施構面效度分析表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。	.858
Bartlett 球形 近似卡方分配	661.394
檢定 自由度	10
顯著性	.000

第三節 研究變項分析

本研究運用敘述性統計分析研究樣本在工作壓力、留任意願與人力資源管理措施之分數分佈情形，以作為後續統計分析基礎。以下分別針對回收之有效問卷進行研究變項資料分析及問卷施測人口變數進行敘述統計分析，研究結果如表 4-5 所示。

在工作壓力方面，總分平均為 2.98，四個構面平均分數介於 2.69~3.23，平均分數由高至低順序為：工作與家庭衝突、工作負荷、組織特性、人際關係，以工作與家庭衝突相對平均數最高($\bar{X} = 3.23, SD = .66$)，人際關係平均數最低($\bar{X} = 2.69, SD = .83$)。

在留任意願的部分，平均分數為 3.66，標準差為 .89，於五點尺度中表現高於中間值。

另外在人力資源管理措施方面，總分平均為 3.58，五個構面平均分數介於 3.46~3.72，由高至低順序為：員工關係、團隊設計、績效評估、訓練發展、薪資報酬，其中以員工關係相對平均數最高($\bar{X} = 3.72, SD = .86$)，而以薪資報酬平均數

最低($\bar{X} = 3.38, SD = .85$)，但在五點尺度中表現仍高於中間值。

表4-5 問卷施測之研究變項敘述統計分析表

變項	平均數	標準差
工作壓力	2.98	.53
工作負荷	3.12	.83
人際關係	2.69	.83
組織特性	2.88	.62
工作與家庭衝突	3.23	.66
留任意願	3.66	.89
人力資源管理措施	3.58	.65
團隊設計	3.68	.50
訓練發展	3.46	.87
績效評估	3.65	.88
薪資報酬	3.38	.85
員工關係	3.72	.86

第四節 相關分析

本研究係透過 Pearson 相關性加以分析並探討個案公司員工工作壓力、留任意願與人力資源管理措施之相關程度，以評估變項間之關係，如表 4-6 及表 4-7 所示。

一、工作壓力和留任意願之相關分析

留任意願與工作壓力兩者間的相關係數為 -0.371 ，達顯著性水準($p < .01^{**}$)，因而顯示工作意願與留任意願之間具有負向相關，而工作壓力之子構面(工作負荷、人際關係、組織特性)相關係數皆達顯著水準。

二、留任意願與人力資源管理措施之相關分析

留任意願與人力資源管理措施之間的相關係數結果為.522，達顯著性水準 ($p < .01^{**}$)，因而顯示留任意願與人力資源管理措施之間具有正向關係，留任意願與留任意願其五個子構面(團隊設計、訓練發展、績效評估、薪資報酬、員工關係)相關係數皆達顯著水準。

三、工作壓力與人力資源管理措施之相關分析

工作壓力與人力資源管理措施之間的相關係數結果為-.440，達到顯著性水準 ($p < .01^{**}$)，因而顯示工作壓力和人力資源管理措施之間具負向關係。而工作壓力之四個子構面(工作負荷、人際關係、組織特性、工作與家庭衝突)與人力資源管理措施之五個子構面(團隊設計、訓練發展、績效評估、薪資報酬、員工關係)相關係數皆達顯著水準。

從表 4-8 中可得人力資源管理措施中的各構面彼此間具高度相關性，此結果符合 Baird & Meshoulam (1988)及 Lepak & Snell (2002)的觀點，人力資源管理措施各構面間具有互補性與綜效性(何真如 2014)，而所謂人力資源管理，應是綜合各項人力資源措施而產生的效果，因此適合將人力資源管理措施當作一套完整系統，故本研究直接將人力資源管理措施視為單一完整系統，將各構面之結果進行加總平均，視為該構面之結果。

表4-6 樣本基本資料、工作壓力、留任意願與人力資源管理措施相關分析

	<u>留任</u>			教育	婚姻	工作	工作	工作	工作	<u>工作</u>	<u>人力資</u>
	<u>意願</u>	性別	年齡	程度	狀態	年資	職務	職位	廠區	<u>壓力</u>	<u>源管理</u>
											<u>措施</u>
<u>留任意願</u>											
性別	-.024										
年齡	.106	.005									
教育程度	-.005	.323**	-.041								
婚姻狀態	-.072	.006	-.364**	-.049							
工作年資	.056	-.009	.666**	-.136*	-.421**						
工作職務	.024	.310**	.116	.629**	-.143*	.024					
工作職位	-.064	-.296**	-.283**	-.229**	.207**	-.287**	-.313**				
工作廠區	-.021	.053	-.024	.020	.021	.013	-.090	-.047			
<u>工作壓力</u>	-.371**	.079	.072	.050	.035	.124*	-.052	-.061	.077		
<u>人力資源管</u>	.522**	.072	-.029	.210**	-.038	-.107	.258**	-.147*	-.097	-.440**	
<u>理措施</u>											

註：**. 相關性在 0.01 層級上顯著 (雙尾)。*. 相關性在 0.05 層級上顯著 (雙尾)。

表4-7 工作壓力、留任意願與人力資源管理措施相關分析

構面	留任意願	工作負荷	人際關係	組織特性	工作與家庭衝突	工作壓力	團隊設計	訓練發展	績效評估	薪資報酬	員工關係	人力資源管理措施
留任意願	1											
工作負荷	-.237**	1										
人際關係	-.319**	.531**	1									
組織特性	-.470**	.345**	.555**	1								
工作與家庭衝突	-.063	.411**	.253**	.007	1							
工作壓力	-.371**	.819**	.832**	.640**	.567**	1						
團隊設計	.417**	-.279**	-.374**	-.343**	-.075	-.376**	1					
訓練發展	.433**	-.130*	-.396**	-.435**	-.003	-.331**	.555**	1				
績效評估	.421**	-.162**	-.506**	-.399**	-.068	-.396**	.642**	.709**	1			
薪資報酬	.487**	-.231**	-.404**	-.477**	-.122*	-.422**	.503**	.578**	.669**	1		
員工關係	.401**	-.127*	-.352**	-.308**	-.098	-.305**	.436**	.618**	.610**	.606**	1	
人力資源管理措施	.522**	-.214**	-.495**	-.479**	-.088	-.440**	.716**	.851**	.887**	.827**	.813**	1

註：**. 相關性在 0.01 層級上顯著 (雙尾)。*. 相關性在 0.05 層級上顯著 (雙尾)。

表4-8 人力資源管理措施之各構面相關分析

構面	團隊設計	訓練發展	績效評估	薪資報酬	員工關係
團隊設計	1	.555**	.642**	.503**	.436**
訓練發展	.555**	1	.709**	.578**	.618**
績效評估	.642**	.709**	1	.669**	.610**
薪資報酬	.503**	.578**	.669**	1	.606**
員工關係	.436**	.618**	.610**	.606**	1

註：**. 相關性在 0.01 層級上顯著（雙尾）。*. 相關性在 0.05 層級上顯著（雙尾）。

四、小結

(一) 工作壓力與留任意願之相關分析

依據分析結果得知，工作壓力與留任意願具有顯著負相關，工作壓力之子構面中有三個構面(工作負荷、人際關係、組織特性)相關係數皆達顯著水準，表示工作壓力程度越高，相對員工留任意願效果越不佳。

(二) 人力資源管理措施與留任意願之相關分析

根據分析結果發現留任意願與人力資源管理措施之所有構面(團隊設計、訓練發展、績效評估、薪資報酬、員工關係)相關係數接達顯著水準，表示人力資源管理措施越完善，相對員工的留任意願效果也會越好。

(三) 工作壓力與人力資源管理措施之相關分析

根據分析結果發現，工作壓力與人力資源管理措施之相關係數達顯著水準，表示人力資源管理措施越完善，相對的員工工作壓力也會有效降低。

第五節 迴歸分析

本節旨在驗證工作壓力對留任意願具有顯著預測指標，以及人力資源管理措施在工作壓力與留任意願之間具有調節作用。本研究工作壓力採用 Beehr & Newman(1978)及 Cooper(1988)之理論的工作壓力，共分為工作負荷、人際關係、組織特性、工作與家庭衝突四類型衡量觀點，如下：

一、工作壓力對於留任意願之預測分析

由表 4-9 可以發現，將工作壓力之「工作負荷」、「人際關係」、「組織特性」以及「工作與家庭衝突」，共四構面作為預測變項，結果顯示以「組織特性」預測力較佳，可解釋留任意願 20.9%變異量，從標準化 β 係數判斷「工作負荷」、「人際關係」、「組織特性」具有負向之影響，故本研究假設 H1 獲得部分支持。

表 4-9 工作壓力對於留任意願之迴歸分析摘要表

預測變數	判斷係數 R^2	調整後 R^2	F 值	標準化 β	t 值
工作負荷	.072	.050	3.290**	-.250	-3.990**
人際關係	.128	.107	6.196**	-.349	-5.755**
組織特性	.227	.209	12.412**	-.467	-8.360**
工作與家庭衝突	.019	.004	0.815	-.073	-1.131

註： $p < .05$ * $p < .01$ **

二、人力資源管理措施對於留任意願之預測分析

以留任意願作為依變項，套入迴歸分析驗證，由表 4-10 可以發現，將人力資源管理措施其五個構面「團隊設計」、「訓練發展」、「績效評估」、「薪資報酬」、「員工關係」作為預測變項，結果顯示「薪資報酬」預測力最強，可解釋留任意願達

23.4%的變異量，從標準化 β 係數判斷「團隊設計」、「訓練發展」、「績效評估」、「薪資報酬」、「員工關係」五構面與留任意願均呈正向影響，因此本研究之假設 H2 獲得支持。

表 4-10 人力資源管理措施對於留任意願之迴歸分析摘要表

預測變數	判斷係數 R^2	調整後 R^2	F 值	標準 化 β	t 值
團隊設計	.174	.171	54.373**	.417	7.374**
訓練發展	.187	.184	59.424**	.433	7.709**
績效評估	.177	.174	55.483**	.421	7.449**
薪資報酬	.237	.234	80.310**	.487	8.962**
員工關係	.161	.158	49.5**	.401	7.036**

註： $p < .05^*$ $p < .01^{**}$

三、人力資源管理措施對工作壓力與於留任意願調節效果之分析

本研究以人力資源管理措施作為調節變項，以層級迴歸方法分析人力資源管理措施對於工作壓力和留任意願之調節效果；層級迴歸分析調節模式之效果，於第一層將控制變項之「性別」、「年齡」、「教育程度」、「婚姻狀態」、「現職工作年資」置入；第二層將自變項「工作壓力」置入；第三層將調節變項「人力資源管理措施」置入，最後將自變項及調節變項兩者之交互作用置入，以驗證調節效果，以「工作壓力」與「人力資源管理措施」之交互作用對依變項之「留任意願」進行層級迴歸分析，分析結果如表 4-11 顯示。

表 4-11 人力資源管理措施在工作壓力與留任意願之調節作用迴歸分析

變項	依變項：留任意願		
	模式一	模式二	模式三
<u>控制變項</u> 人口變項			
性別	-.0025	-.025	-.011
年齡	.117	.071	.049
教育程度	-.001	-.013	-.080
婚姻狀態	-.047	.010	-.001
現職工作年資	-.042	.033	.0445
<u>自變項</u> 工作壓力			
工作負荷		-.040	-.242
人際關係		-.084	.807
組織特性		-.406	-1.140
工作與家庭衝突		-.026	-.060
<u>調節變項</u>			
人力資源管理措施			
工作負荷 X 人力資源 源管理措施			.196
人際關係 X 人力資源 源管理措施			-.701
組織特性 X 人力資源 源管理措施			.872
工作與家庭衝突 X 人 力資源源管理措施			.068
R ²	.014	.238	.375
Adj-R ²	-.005	.211	.342
△ R ²	-	0.216	0.131
F	.721	8.683**	11.364**

- (1) 模式一： R^2 為.014 未達到顯著水準，而從個別迴歸係數中，所有個人屬性之變項對於留任意願均無顯著之影響。
- (2) 模式二：以工作壓力各構面及留任意願進行迴歸分析， R^2 為.211，且整體模型均達到顯著水準($p < .001$)。顯示工作壓力對於留任意願有顯著的解釋力。符合本研究的假設，亦即工作壓力對留任意願有負向影響。
- (3) 模式三中：加入人力資源管理措施與留任意願進行迴歸分析， R^2 為.342，代表加入人力資源管理措施調解後，具備 34.2%的解釋能力，且整體模型均達到顯著水準($p < .001$)。符合本研究之假設，及人力資源管理措施對工作壓力與留任意願之間有調節效果，故圖 4-1 本研究假設 H3 獲得支持。

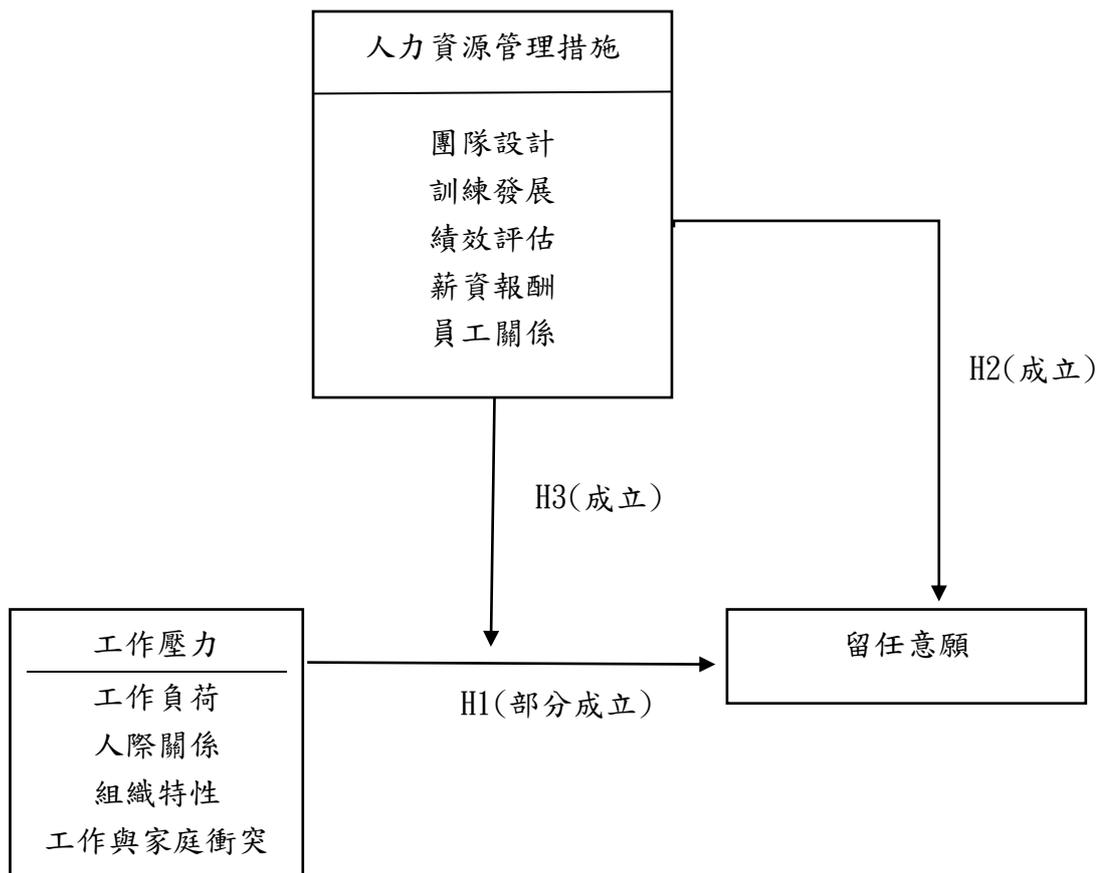


圖 4-1 研究假說檢定結果示意圖

第五章 結論與建議

本章將第四章研究的結果及問卷分析做出歸納，接著針對實務與管理提出建議，最後描述於研究過程中之研究限制，給予未來研究人員參照方向，以及能對學術環境與研究行為有所助益。本章共分為三節，第一章為研究結論，第二節為研究貢獻與建議，第三節則為研究限制與未來研究方向。

第一節 研究結論

根據第四章分析之結果與研究假設，其驗證結果如表 5-1 假設檢定結論，工作壓力對於留任意願有負向顯著之影響，而人力資源管理措施亦對留任意願具有 5 正向影響趨勢，此外，工作壓力與留任意願之間的關係，會受到人力資源管理措施的調節影響。亦即，處於高壓環境的公司，若人力資源管理措施制度越完善，將有助於提高員工留任意願，降低人員離職率。工作壓力、人力資源管理措施對留任意願之預測效果如下：

1. 在工作壓力方面，工作負荷、人際關係、組織特性之三個構面對留任意願具有顯著負向影響，員工若是在工作壓力中之工作負荷、人際關係、組織特性感受越低，愈能提高留任意願，尤其以組織特性預測效果最佳，其次為人際關係。
2. 在人力資源管理措施部分，包括團隊設計、訓練發展、績效評估、薪資報酬，以及員工關係，此五個構面對留任意願皆具有顯著正面影響，表示公司內部人力資源管理措施若愈加完善，將易提高人員的留任意願，其中又以薪資報酬預測效果最佳，其次為訓練發展。
3. 人力資源管理措施對工作壓力及留任意願具顯著的調節效果，表示會因人力資源管理措施是否完善影響工作壓力與留任意願關係。因此，當企業越重視內部人力資源管理措施，將可藉由完善的訓練發展、薪酬制度、考評升遷、工作保障等措施的運作，使員工在工作上的壓力降低，並提

升員工對公司各措施滿意度，此時，員工的留任意願將會提高。

假設	研究假設	假設支持與否
H1	工作壓力對留任意願有負向顯著影響	部分支持
H2	人力資源管理措施對留任意願有正向顯著影響	支持
H3	人力資源管理措施對於工作壓力與留任意願之間的關係，具有調節效果	支持

表 5-1 假設檢定結論

第二節 研究貢獻與建議

本研究目的主要在探討個案公司員工在工作壓力之留任意願之表現差異，亦探討人力資源管理措施對於工作壓力及留任意願之影響。根據本研究結論，歸納出以下建議，作為業界培訓、留任人才及後續研究之參考方向。

一、學術貢獻

過去有許多研究多探討科技業工作壓力及身心健康兩者間之研究，或研究工作壓力之因應策略，但是對於科技業工作壓力及公司內整體的人力資源管理措施與留任意願三者間的關係，其相關研究則相對較少。本研究以個案公司作為研究對象，透過問卷結果分析，證實工作壓力與留任意願間確實存在顯著負向關係。

另外，過去的研究也鮮少研究人力資源管理措施與工作壓力及留任意願三者間作探討，而本研究以個案公司的施測資料做進一步的實證分析，將其公司內部所執行之人力資源管理措施視為一完整系統(Baird & Meshoulam (1988)及 Lepak & Snell (2002)，了解其人力資源管理措施的完善度與其員工工作壓力及留任意願之間的關係，透過問卷結果分析，證實三者確實存在顯著關係，透過公司所投入

的人力資源政策，確實有助於提升員工留任意願，並有效降低科技業員工工作壓力。

二、實務建議

本研究實證結果顯示，影響個案公司員工留任意願最主要因素為組織特性、人際關係、薪資報酬、及訓練發展。因此提出以下實務建議：

(一) 公平制度用人唯才，培育與升遷透明化

具備薪資競爭力的確能留住組織優秀人才，因此各個公司皆採取高額的薪酬、獎金與員工配股及分紅制度，並將福利制度公平透明化。然當所得已達到某種水準，員工留任意願的選擇，薪酬已不是關鍵，而是取決於尊重需求，以及自我實現的機會。員工因缺乏升遷發展機會，覺得在公司沒有發展性，也是時常見的離職主因，因此不管企業規模如何，公司應建立完善的員工培育及發展制度，並強調公平制度及用人唯才，如此才能吸引優秀人才為公司效力，使員工促使公司長期持續發展，發揮其潛力與才能，以協助公司各方面不斷突破創新及成長。當公司具發展性培育制度下，自然能吸引住內部優秀人才，願意投入並參與公司各種發展，長期來說對員工與企業均有利。

(二) 建構完整員工訓練發展制度，設計工作輪調以鼓勵留任

人才的發展及培育，除了給予適當升遷歷練的工作機會外，也應提供員工多元及挑戰任務，在工作中學習與磨練，以此方式往往可以讓員工快速學習成長。同時建構強而有力的員工訓練發展制度也相對很重要，因當員工年資到一定達一定程度，一份不斷重複、挑戰性不足或太孤立的職務將引發員工離職，因此，針對不斷重複的職務，透過重新設計工作，或職務輪調，增添一些變化，讓孤立的員工嘗試參與團隊工作、加大挑戰等。除此，提供定

期和不定期的培訓計畫、給予員工參加跨部門合作專案的機會，讓他們看到在公司裡繼續學習新的技能，而且還有本職以外的發展機會，長期來說才能真正為公司留住更多的人才。

(三) 建立良好組織與員工間溝通及關懷橋樑

科技產業求效率的工作模式，讓有些領導者只問產能，而不關心員工在過程中做了多少努力，對待員工的態度也只是公事公辦，不在乎他們在工作上、生活中是否遇到挫折、有沒有需要幫忙的地方，這種疏離又冷冰冰的態度，會使員工覺得上司不近人情，一旦他們真的遇到問題，也比較不願意透露真正的原因，導致主管無從介入處理或協助。想要拉近與員工距離的上司，平日就要多走到第一線，聆聽他們的生活近況和對組織的心聲，這樣才能夠從中發現問題，做出立即的改變和反應。而有時候也會因為部門之間的利益或個性衝突而造成隔閡，這時便需要公司員工關係部門介入，藉由組織觀察採取必要措施，如運用團隊活動以打破彼此間存在的問題。

(四) 多給予員工自主權

員工除了要完成例行工作之外，往往還必須承擔許多額外的專案，導致員工對於工作自主權的需求逐漸升高，包括希望能夠自行安排處理各項專案的時間。因此，讓員工在可控制的範圍內自行發揮，並獲得上級多一些的授權範圍，給予員工更多自主權時，員工會覺得被信任，也更能激發出想把工作做好的士氣。

第三節 研究限制與未來研究方向

本研究自研究方法設計、資料收集與分析等過程，力求完備嚴謹，但因受限於各種因素限制，仍有些部分需調整補遺，因此在此說明本研究所限制之內容，及未來研究建議，以後續提供給研究者作為參考。

一、研究限制

(一)研究對象

本研究的研究範圍僅限一間科技業之個案公司的員工，不同產業或不同企業，其工作特性、人力資源管理模式或員工，其表現在工作上的情緒滿意等特徵皆會有所不同，因此反應在各變項間的影響程度，也可能存在著不同的現象，因此，本研究之研究結果，無法做為一般化的推論。

(二) 研究樣本

本研究在受限人力與時間有限的情況下，有效樣本數只取得 260 份，並於廠區分佈及各個層級的員工分佈不夠全面化，侷限於中南部廠區及間接員工，導致研究結果在研究推論上因而限制，因此，未來研究建議宜平均分散以獲得更準確客觀數據，則推論更具有周延性。

(三) 研究變項

本研究主要探討員工的工作壓力、留任意願及人力資源管理措施三者間的影響，在自變項項目之工作壓力，本研究僅採用符合個案公司產業屬性之四項構面內容，未納入其他工作壓力面向深入探討；關於調節變項人力資源管理措施範疇眾多，本研究無法逐一納入問卷，因此考量個案公司產業特性，僅能就五構面探討，未將入招募遴選等其他構面納入探討。

二、未來研究方向

(一)擴大研究範圍

並如同前述之研究限制說明，本研究之結果受限於產業及個案公司，因此未來研究者可於增加其他公司，再與本研究之結果作進一步的比較分析，或者選擇不同產業的個案公司再進行探究，以期累積更多實證結論，獲得更客觀廣泛的研究結果。

(二)使用不同調節變項

在未來研究上可加入其他重要調節變項，納入更多的人力資源管理構面進行探討，挑選出普遍員工感受較深、印象較為鮮明的項目進行衡量，以更能深入探討人力資源管理措施調節之效果。

(三)採用不同研究方法

由於本研究採取問卷的方式進行調查，導致侷限於問卷裡的題項，填答者只能對問卷內容回答，並無法更加深入探討或者充分反映填答者之想法。因而建議未來研究可以考慮質性研究，如進行深入訪談或個案研究此議題。

(四)對資料進行前測與後測比較分析

由於本研究受限於個案公司員工隱私因素，在問卷施測方面無法做到樣本的前測、後測比較，建議後續研究者可延長研究時程，於導入人力資源措施或有重大政策調整時，比對樣本之前測與後測結果，以進一步了解人力資源管理措施的增加，是否對員工留任意願及工作壓力具顯著調節影響。

參考文獻

一、中文文獻

1. 王慶元(2008)，護理人員工作壓力以花蓮地區為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文
2. 王鈺雄(2013)，人格特質、情緒智力、同儕關係對留任意願影響之研究：情緒勞動中介效果之驗證。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文
3. 林慧芝(2005)，激勵制度對留任意願影響之探討-以內務稽核人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
4. 林韋君(2012)，台灣地區員工工作壓力來源之探討-以聯合心理諮商所服務對象為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文
5. 林保君(2012)，探討高科技產業高階管理者留任因素之研究，明道大學產業創新與經營學系碩士班碩士論文
6. 林秋月(2012)，員工幸福感與留任意願之研究—以私立幼稚園教師為例，南台科技大學人力資源管理研究所碩士學位論文
7. 孟承憧(2014)，科技業從業人員工作壓力，工作倦怠與離職傾向相關之研究，國立暨南國際大學經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文
8. 陳立雯(2101)，影響高科技人才留任意願因素之分析：以光電代工廠商為案例，元智大學經營管理碩士在職專班碩士論文
9. 葉兆祺(2000)，國民小學實習教師工作壓力與因應方式之研究，國立台中師範學院碩士論文
10. 黃惠君(2005)，激勵因素、工作滿足、家庭支持與留任意願及專業承諾關係之探討—以高科技產業研發人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
11. 高慧如(2007)，桃園縣偏遠地區國民小學教師工作投入與留任意願關係之研究，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文

12. 郭淑卿(2010)，工作壓力、角色壓力對工作倦怠之影響-以因應方式之中介效果及自我效能之干擾效果，南華大學管理科學研究所碩士論文
13. 張華萃(2013)，派遣人員工作特性與留任意願之關聯性研究-以中華電信客服部門為例。國立東華大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文
14. 張雅茹(2006)，工作壓力來源對工作績效之影響：以因應策略為調節變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
15. 曾慧萍(2012)，台灣高科技電子產業員工工作壓力與身心健康之探討：兩個工作壓力模型－Karasek「負荷控制支持」模型與 Siegrist「付出回饋失衡」模型一之檢驗，國立成功大學公共衛生研究所碩士論文
16. 趙家儀(2016)，工作倦怠對員工幸福感與留任意願影響之研究－以員工福利方案滿意度為調節變項。銘傳大學企業管理學系碩士論文
17. 蔡江淋(2012)，中部地區國民小學組織健康、兼任行政教師工作壓力與留任意願之研究。逢甲大學公共政策研究所碩士學位論文
18. 劉俊昌(2000)，企業文化 Dalton 契合度與留職傾向之研究以中國石油公司為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
19. 鄭雅馨(2009)，國際觀光旅館從業人員員工訓練、獎勵制度與留任意願關聯性之研究-以台北國賓大飯店為例，銘傳大學觀光研究所碩士在職專班碩士論文
20. 鍾娉華(2006)，人力資源管理措施知覺對員工工作績效之影響-工作投入及組織承諾之中介效果分析，中央大學人力資源管理研究所碩士論文
21. 汪美伶，陳玉蓮 (2014)，工作壓力對身心健康之影響-社會支持之調節作用
22. 吳秉恩 (1999)，分享式人力資源管理理念程序與實務，台北：翰蘆圖書出版有限公司。
23. 周佳佑(2005)，「工作壓力的認識與改善」，第卅七期，頁 1-5。
24. 張火燦 (1998)。策略性人力資源管理。台北市：揚智
25. 黃同圳, Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, (2010)。人力資源管理: 全球思維本土觀點(臺灣版案例)，初版，台北: 普林斯頓國際公司

26. 黃家齊(2002)，人力資源管理與組織績效—智慧資本觀點，*管理學報*，19 (3)：415 ~ 450。
27. 陸洛、高淑芳 (1999)，主管工作壓力的族群差異；個人背景、工作與職業因素。《*中華心理衛生學刊*》，12 卷，頁 23-66。
28. 顏錦偉(2009)，縣市數學輔導員的工作價值觀與工作滿意及留任意願關係之研究。台南市政府教育局及中山大學主辦，*南台灣 2009 教育論壇*，台南市。

二、英文文獻

1. Barney & Wright (1998) 。 Strategic Management and HRM.
2. Beehr, T. A. & Newman , J . E. (1978), Job stress, employee health, and organizational effectiveness : A facet analysis, model, and literature review, *Personnel Psychology*, Vol.31,NO.4, pp.665-699.
3. Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978) . Sources of managerial and white collar stress.New York: John Wiley and Sons.
4. Cooper, C. L., Sloan, S.J., & Williams, S. (1988) . *Occupational Stress Indicator Management Guide*, Nfer-Nelson, Windsor.
5. Cabello-Medinaetal (2011) 。 Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms.
6. Dessler, G. (1976) ,Organizational and Management : A Contingency Approach, Englewood Geiffs,N.Y.,Prentice-Hall,pp.63-69.
7. Dessler, G. (2000). Human resource management. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
8. Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7, 117-123.
9. Delaney & Huselid. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39 (4) : 949-969
10. French, J., Roger, W., Cobb, S(1974). Adjustment as person-environment fit. In G. V.Koelho, D. A. Hamburg, & J. E. Adams (Eds.) . *Coping and Adaptation*. New York: Basic Books.

11. Hwang, Ing-San & Kuo , Jyh-Huei, 2006. Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention - An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8(2) : 254-259.
12. Halpern, R.,1999. Afterschool programs for low-income children: Promise and challenges, *Future of Children*, 9(2) : 81–95.
13. Huselid,M.A.The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*,38,635-672,1995.
14. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D. J. & Rosenthal, R. A. (1964).*Organizational stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley.
15. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
16. Mobley, William H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover,*Journal of Applied Psychology*, 62, pp.237-240.
17. Noe,R.,Hollenbeck,J.,Gerhart,B.,& Wright,P.Human resource management: gaining a competitive advantage(4th ed.),Boston:McGraw Hill.Price,J.L.The Study of Turnover.Ames,Iowa:Iowa State Press,2003.
18. Price,J.L.Reflections on the determinants of voluntary turnover.*International Journal of Manpower*,22(7),600-624,2001.
19. Reyes, P. (1990). *Teacher and Their Workplace: Commitment, Performance, and Productivity*. California: Sage Publication.

20. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 342-346.
21. Wright, P.M., & McMahan, G.C. Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320, 1992.

附錄、問卷

親愛的受訪者，您好：
這是一份有關「工作壓力、留任意願與人力資源管理措施」之學術研究問卷。
感謝您抽空協助填寫，您寶貴的意見對本研究將有極大貢獻。
本問卷採不記名方式進行，且不涉及公司經營與個人隱私，請您依照所認知的實際情況放心填答。
個人問卷資料將彙整進行處理，僅供學術之研究，不會對外公開。
再次致上敬意與感謝！
祝 工作順心！

東海大學高階經營管理學碩士在職專班
指導教授：周瑛琪 博士
研究生：陳雅莉 敬上

【第一部分】		意	非常	不同	普通	同意	非常
本部分題項是有關”工作壓力”。		非常	不同	不同	普通	同意	非常
請根據您工作上及公司裡的感受，選擇適當的		不同	不同	不同	普通	同意	非常
同意程度(1 代表非常不同意；5 代表非常同意)		不同	不同	不同	普通	同意	非常
A、工作負荷							
1	我覺得我的工作太忙，工作量太大。						
2	我覺得我的工作很多，我常需要加班才能完成工作。						
3	我的工作內容太多太雜，使我無法專注在每項工作。						
4	我覺得因授權太少，導致有時無法順利完成所交付之任務。						
5	不斷的重複性的工作讓我覺得繁瑣。						
B、人際關係							
6	我覺得公司同仁間常有勾心鬥角的情形發生。						
7	我覺得我在組織裡不受到重視。						
8	工作過程中上級對我專業能力的質疑，會讓我感到挫折。						
9	我覺得主管常因小事刁難我。						
10	我認為同仁之間的業務難以協調。						
C. 組織特性							
11	我覺得留在現職，讓我無法一展長才。						
12	我對公司的升遷管道和制度感到不滿意。						
13	我覺得我在現職上沒有發展和升遷的機會。						
14	我認為組織的決策過程並未能適當尊重到個人意見。						
D. 工作與家庭衝突							
15	我的工作會影響到我跟家人的相處時間。						
16	因為工作太忙，使我必須犧牲家居休閒與興趣。						
17	我的家庭不支持我現在的工作。						
【第二部分】		意	非常	不同	普通	同意	非常
本部分題項是有關”留任意願”。		非常	不同	不同	普通	同意	非常
請根據您工作上及公司裡的感受，選擇適當的		不同	不同	不同	普通	同意	非常
同意程度(1 代表非常不同意；5 代表非常同意)		不同	不同	不同	普通	同意	非常

1	在現有的條件與環境下，未來一年我願意繼續留任於目前工作。						
2	對目前的工作，我感到熟悉且願意繼續留任。						
3	依目前的工作狀況，我不會想要尋求其他相同性質的工作。						
4	目前的工作環境，我不認為還有其他比現職更理想、更適合自己的工作。						
【第三部分】		意	非常不同	不同意	普通	同意	非常同意
本部分題項是有關”人力資源管理措施”。							
請根據您工作上及公司裡的感受，選擇適當的同意程度							
(1代表非常不同意；5代表非常同意)							
A、團隊設計							
1	我的工作需要多方面的知識與技術。						
2	我的工作績效足以影響單位任務之完成。						
3	工作忙碌時，同事會主動協助。						
4	我認為目前的加班狀況是合理的。						
5	我目前的工作負荷對我的家庭生活並沒有影響。						
6	平均而言，我認為我的工作量合理。						
7	我目前工作上所承受的壓力是可接受的。						
B、訓練發展							
8	公司所提供的訓練能滿足我個人工作需求。						
9	我有充足的教育訓練機會，以提高我目前工作所需的技能。						
10	我目前的工作讓我有學習成長的機會。						
11	公司所提供的訓練課程對我未來發展有幫助。						
12	公司之主管職位多是以內部升遷方式填補。						
C. 績效評估							
13	主管會很清楚的告訴我工作要達成之目標。						
14	主管能指點我工作的缺失與改進方向。						
15	公司所定的績效評估標準與我的工作內容有相關性。						
16	公司主管於年度績效考核時，會與員工進行坦誠的績效面談。						
17	我的績效考核結果能確實反映我的工作表現。						
18	公司目前的績效管理制度能幫助我瞭解主管與公司對我的期望。						
D. 薪資報酬							
19	以我的工作來說，我對我目前的薪資感到滿意。						
20	與其他同業相同職位的人員比較，我對我的薪資感到滿意。						
21	我個人的工作表現與我的薪資與獎金有密切相關。						
22	我所獲得的薪資與獎金跟其他同仁相比是公平的。						
23	公司的薪資待遇足以吸引優秀的員工。						

24	公司會讓員工了解公司的調薪及獎金辦法。					
E. 員工關係						
25	公司提供員工正式的申訴管道。					
26	公司會不定時舉辦與員工溝通的座談或會議。					
27	除非不得已，公司不會輕易解雇員工。					
28	當公司面臨經營困難時，解雇員工是最後不得已才做的選擇。					
29	公司對於員工的疑惑大多能快速回應。					
【第四部分】 基本資料						
1. 性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 2. 年齡： <input type="checkbox"/> 20歲以下 <input type="checkbox"/> 21-30歲 <input type="checkbox"/> 31-40歲 <input type="checkbox"/> 41-50歲 <input type="checkbox"/> 51歲以上 3. 教育程度： <input type="checkbox"/> 高中、職 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士 4. 婚姻狀態： <input type="checkbox"/> 未婚 <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 其他 5. 工作年資： <input type="checkbox"/> 未滿1年 <input type="checkbox"/> 1-3年以下 <input type="checkbox"/> 3-6年以下 <input type="checkbox"/> 6-9年以下 <input type="checkbox"/> 9-12年以下 <input type="checkbox"/> 12年以上 6. 工作職務： <input type="checkbox"/> 技術員 <input type="checkbox"/> 領班 <input type="checkbox"/> 技師 <input type="checkbox"/> 工程師 <input type="checkbox"/> 管理師 <input type="checkbox"/> 助理人員 <input type="checkbox"/> 其他 7. 工作職位： <input type="checkbox"/> 主管 <input type="checkbox"/> 非主管 8. 工作廠區： <input type="checkbox"/> 華亞 <input type="checkbox"/> 龍科 <input type="checkbox"/> 龍潭 <input type="checkbox"/> 新竹 <input type="checkbox"/> 后里 <input type="checkbox"/> 台中 <input type="checkbox"/> 台南 <input type="checkbox"/> 高雄						

本問卷到此結束，請您檢查是否有遺漏未答之問項，以免造成無效問卷。感謝您的支持與配合！