

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

不同世代工作者之人格特質、工作價值觀、組織  
氣候、工作滿意度對離職傾向之影響研究

Effects of Personality Traits, Work Values, Organizational Climate,  
and Job Satisfaction on Turnover Intention  
for Different Generation Employees

指導教授：黃開義 博士

研究生：潘怡婷 撰

中華民國 102 年 06 月

# 摘 要

論文名稱：不同世代之人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向之影響研究。

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：2013 年 06 月

研究生：潘怡婷

指導教授：黃開義 博士

本研究期望透過探討不同世代工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度與離職傾向之影響，協助企業主在管理上提出對策。本研究以問卷進行資料收集與統計分析，研究對象以 200 位不同世代工作者為主，有效回收率為 97 %。研究工具包括：個人背景資料調查表、內外控人格特質量表、工作價值觀量表、工作滿意度量表、組織氣候量表、離職傾向量表。所得資料以 SPSS 19.0 for Windows 統計套裝軟體，進行資料之統計與分析，統計方法如下：次數分配、百分比、平均數、標準差、F 檢定、單因子變異數分析、雪費事後比較、皮爾森績差相關及一般線性迴歸。

研究結果發現人格特質對離職傾向無顯著影響、工作價值觀對離職傾向有顯著影響、組織氣候對離職傾向無顯著影響、工作滿意度對離職傾向有顯著影響、不同世代工作者在離職傾向上有顯著差異。此外不論哪一個世代的組織氣氛及工作滿意度皆對離職傾向有顯著影響，而六年級工作者較其他世代容易因為外在滿意的程度(如工作升遷性、所報報酬與讚賞…等)決定去留；七年級工作者除了重視工作滿意度外，也會因工作價值在意的程度決定是否離職。

**關鍵字：**不同世代、人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度、離職傾向

# Abstract

Title of Thesis: Effects of Personality Traits, Work Values, Organizational Climate and  
Job Satisfaction on Turnover Intention for Different Generation  
Employees

Name of Institute: Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time: June/2013

Student Name: Yi-Ting Pan

Advisor Name: Kai-Yi Huang

This research aims to explore the effects of personality traits, work values, job satisfaction, and organizational climate on turnover intention of different generation employees so as to help entrepreneur for proposing the management strategy. The questionnaire was conducted for data collection and statistical analysis. The research subjects were 200 employees of different generations and the effective recovery rate of return questionnaires was 97%. The questionnaire included demographic, internal-external locus control scale, work value scale, job satisfaction scale, organizational climate scale, and turnover intention scale. The statistical software package: SPSS 19.0 for windows was used for data analysis. Statistical analysis included: frequencies, percentage, standard deviation, F-test, one way ANOVA, Scheffe's tests, Pearson product-moment correlation, and regression analysis.

The research results showed that personality traits had no significant effects on turnover intention, work values had a significant effect on turnover intentions, organizational climate had no significant effect on turnover intention, job satisfaction had a significant effect on turnover intention, and there was no significant difference on turnover intention of different generations. Besides, organizational climate and job

satisfaction had the significant effects on turnover intention of different generations. Employees born in the 60's were easier to influence the turnover intention because of extrinsic satisfaction (ex: promotion opportunity, monetary compensation, recognition and etc.) than other generations. Employees born in the 70's considered not only job satisfaction but also job values in determining turnover intention.

Key words: Different Generation, Personality Traits, Work Values, Organizational Climate, Job Satisfaction, Turnover Intention

# 目 錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究架構 .....	2
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>4</b>
第一節 不同世代 .....	4
第二節 人格特質 .....	5
第三節 工作價值觀 .....	8
第四節 組織氣候 .....	11
第五節 工作滿意度 .....	14
第六節 離職傾向 .....	17
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>22</b>
第一節 研究架構 .....	22
第二節 研究假設 .....	23
第三節 研究變數操作型定義 .....	23
第四節 研究變數之衡量工具 .....	25
第五節 分析方法 .....	35
<b>第四章 研究結果</b> .....	<b>36</b>
第一節 各研究變項的描述性統計分析 .....	36
第二節 研究變項之差異分析 .....	40
第三節 研究變項之相關分析 .....	46
第四節 研究變項之迴歸分析 .....	49
第五節 研究結果討論 .....	59
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>61</b>
第一節 結論 .....	61
第二節 建議 .....	63
第三節 研究限制 .....	65
<b>參考文獻</b> .....	<b>66</b>
<b>附錄</b> .....	<b>71</b>

## 表 目 錄

表 2-1	人格特質分類 .....	6
表 2-2	工作價值觀定義 .....	9
表 2-3	工作價值觀分類 .....	10
表 2-4	組織氣候定義 .....	12
表 2-5	組織氣候相關構面彙整表 .....	14
表 2-6	工作滿意度定義 .....	15
表 2-7	工作滿意度相關因素 .....	17
表 2-8	離職模式之相關研究一覽表 .....	19
表 3-1	人格特質量表 .....	27
表 3-2	工作價值觀量表 .....	29
表 3-3	組織氣候量表 .....	31
表 3-4	工作滿意度量表 .....	33
表 3-5	離職傾向量表 .....	34
表 4-1	樣本描述表 .....	38
表 4-2	各研究變項之平均數、標準差、得分率與全距統計表 .....	40
表 4-3	內外控人格特質在個人變項上之差異分析表 .....	41
表 4-4	工作價值觀在個人變項上之差異分析表 .....	42
表 4-5	組織氣候在個人變項上之差異分析表 .....	43
表 4-6	工作滿意度在個人變項上之差異分析表 .....	44
表 4-7	離職傾向在個人變項上之差異分析表 .....	46
表 4-8	主要研究變項間的相關分析表 .....	47
表 4-9	主要研究變項之子構面對效標變項的相關分析表 .....	47
表 4-10	人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析表 .....	49
表 4-11	工作價值四個因素構面對離職傾向的迴歸分析表 .....	49

表 4-12 工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表 .....	50
表 4-13 個人變項對離職傾向的迴歸分析表 .....	51
表 4-14 五年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析表 .....	52
表 4-15 五年級工作者工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表 .....	52
表 4-16 五年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析表 .....	53
表 4-17 六年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析 .....	54
表 4-18 六年級工作者工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表 .....	55
表 4-19 六年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析表 .....	55
表 4-20 離職傾向在個人變項上之差異分析表 .....	55
表 4-21 七年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析表 .....	56
表 4-22 七年級工作者工作價值四個因素構面對離職傾向的迴歸分析表 .....	56
表 4-23 七年級工作者工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表 .....	57
表 4-24 七年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析表 .....	57
表 5-1 研究假設證結果彙整表 .....	61
表 5-2 不同世代顯著研究變項對離職傾向的迴歸彙整表 .....	62

## 圖 目 錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	3
圖 3-1 研究架構 .....	22



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

員工是公司的資產企業主共同的想法，而人力資源的管理亦是目前企業重要的管理議題。根據行政院勞委會統計以 101 年為例，就業者 15-24 歲約有 780,000 人、25-44 歲約有 6,020,000 人、45-64 歲約有 3,854,000 人，65 歲以上約有 206,000 人，由上述數據可知目前就業市場上主要的工作者集中在 25-64 歲間，這群工作者出生年代多為民國 50-79 年出生的人。2013 年 Cheers 雜誌第 153 期提到民國 50-59 年出生者（通稱五年級），出生在經濟起飛年代、民國 60-69 年出生者（通稱六年級）出生在國民所得狂飆，失業率的年代、民國 70-79 年出生者（通稱七年級）出生貧富差距惡化的年代，在橫跨不同的成長背景及環境所孕育出不同世代的工作者，各自具備不同的生活經驗及工作想法，勢必對於企業管理制度的運行有所影響。

2003 年是七年級世代（即 1980 年後出生）初踏入職場的開始，根據 Cheers 雜誌調查結果發現，五年級與工作新世代（民國 66-73 年次）對各自的看法有著極大的差異，在五年級眼中，工作新世代的最大優點是：敢表達、敢爭取，但是工作新世代卻覺得自己最大的優點是「創新」；大多數五年級與工作新世代都認為五年級是「敢想、不敢表達」且都認為五年級是認真、執著、穩定度高，刻苦耐勞。此外報告亦指出大多數的五年級進入職場的第一份工作做了三年以上，比率高達 28%，做不到一年的比率是 37%。但是在職（正職工作一年以上經驗）工作新世代，第一份工作做不到一年的比率卻高達 46%，只有 9%做了三年以上。還沒有工作經驗的工作新世代，高達 21%預期自己的第一份工作做不滿一年。由此可見，新生代進入職場後，給企業的管理階層確實帶了許多挑戰，因此員工留任管理更成為重要的管理議題。近年來少子化，加上經濟條件較過去優渥，父母對子女更加寵愛，在過度呵護下，七年級被灌上草莓族、尼特族的封號，甚至稱為

靠爸（媽）族，對於七年級的工作表現給予負面評價。

由於五、六、七年級工作者出生世代不同、經濟環境等狀況而形塑出不同的人格特質及工作價值觀，即便在同一個組織裡，對於工作的滿意程度也有所不同，特別是實務上七年級的流動率偏高一直企業主管或人資部門相當頭痛的問題。因此希望藉由本研究提供給企業主及人資單位在世代管理的機制建議。

## 第二節 研究目的

本研究期望透過探討不同世代工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度與離職傾向之影響達成以下目的：

1. 協助企業主在管理上提出改善對策。
2. 透過選育用留的人資制度解決目前不同世代在管理上所面臨的問題。
3. 了解世代差異，讓管理機制更加靈活被運用。

## 第三節 研究架構

依據上述研究背與動機及研究目的，本研究將針對不同世代工作者之人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向之影響來進行研究，選擇出生年代為民國 50-79 年次的工作者為研究的對象，蒐集人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度與離職傾向等之相關文獻與理論；由文獻之分析與比較，以彙整不同世代工作者之人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度，前述四因素對離職傾向之可能影響關係。透過文獻整理再建立與發展出適當的研究架構。藉由文獻彙集發展出研究設計，經由問卷設計、修正、發展與調查的結果，進行統計資料的分析，最後再提出論文的研究結果及其討論與建議。

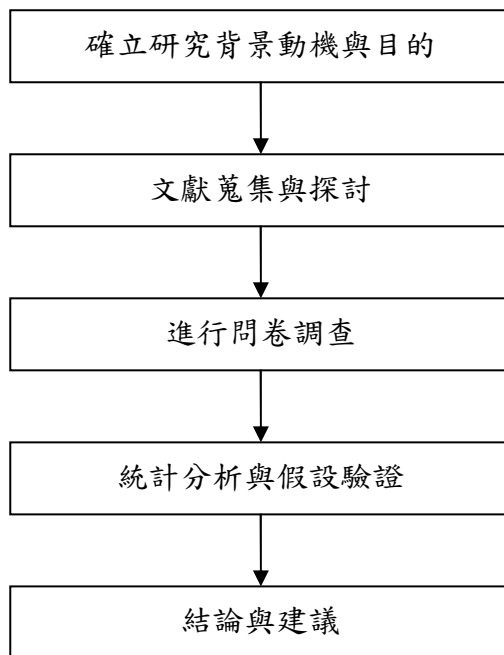


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 不同世代

陳怡君（2004）指出，「世代」（cohort）一詞源於羅馬，代表同一時期出生，經歷共同經驗、分享共同記憶的一群人。王美娟（2006）亦綜合了各學者的論述，將世代差異定義為，由於出生年代與成長背景的不同，導致各世代族群的價值觀、偏好、態度與行為，明顯呈現出與其他世代不同的型態。關於世代的分野並無明顯區分標準，不同名稱也可能是指相同的世代族群。依據邱莉雯（2009）指出，針對國內外相關之世代劃分，作一整理之後，可曉得世代的起訖年代，並無絕對的劃分標準。對世代的區分上，國內將 1995 年以前之世代界定為新人類、新新人類與後新人類居多；在 1996 至 2000 年間者則以嬰兒潮及 X 世代來區分；而在 2001 至 2005 年間之世代界定大多採嬰兒潮世代、X 世代及 Y 世代等三個世代來區分；反觀國外學者對世代的界定上，則大都採嬰兒潮世代及 X 世代等兩個世代作為區分。（黃振恭，2008）

近年來不同型態的大眾媒體常以「年級」作為世代劃分的方式，它所代表的不再是教育程度中所指稱的層級，而是變成廣為大眾所熟悉的出生年次或年代的指稱。而「年級」一詞轉為出生年代之涵義的由來，是由一群五十幾年次的男生在明日報個人新聞台上發表有關過去青春歲月的點滴，最後集結成一本書，名為五年級同學會，該書亦引起五十至五十九年次出生男女的共鳴，廣受不同年次的族群討論。

由上述國內外世代的分野劃分方式可知，以年級作為世代的劃分較與台灣社會習慣用詞較為相同，故本研究採取社會大眾較為熟悉的年級說作為不同世代的劃分，亦較符合研究需求。

## 第二節 人格特質

本節首先探討人格特質的部分，藉由國內外學者的意見，分別介紹人格特質的定義及其分類、內外控傾向之涵義。

### 一、人格特質的定義：

心理學家所謂的人格 (personality)，是指人的整個心裡系統之成長及發展的動態觀念。其實，人格一詞是源自於拉丁語「persona」，其意思是面具 (mask)，是指古代戲劇中，演員藉由戴面具扮演不同的角色，扮演不同特質個性的人，個人就會有不同的思想、習慣、說話方式與表情動作。後來衍生為人格，此乃是指支配個人行動、思想、習慣、說話、表情等的一種特性(余昭，1989)。林泰隆(2009)亦提到人格就是一種心理現象，有表現於外的，也隱藏於內心的，而這些穩定且異於他人的特質模式，給人一定的傾向性，由內而外表現出包括身心在內的真實個人。林欽榮(2002)則認為人格特質是個人構成因素的綜合表現，因此人格特質之定義簡單來說即是人格與特質的結合。

### 二、人格特質的分類：

有關人格特質的分類有許多種，茲將目前被學者廣泛運用的分類整理如表 2-1 所示：

表 2-1 人格特質分類

類型	提出者	分類
內外控人格特質	Rotter J. B. (1966)	內外控取向(Locus of Control)： 1.內控取向者(internal control orientation)相信自己是命運的主宰，能夠自己掌控命運。 2.外控取向者(external control orientation)相信自己是命運的卒子，認為自己的命運是操控在別人的手上。
五大人格特質	McCrae & Costa(1988)	Norman(1963)使用自然言語驗證Cattell(1943)的程序後，驗證出合理的五項人格分類，而目前最廣為接受的是McCrae& Costa 使用的分類法：親和性、勤勉正直性、外向性、神經質、經驗開放性。
A/B 型人格特質	Howard、 Cunningham & Rechnitzer (1977)	型A或型B導向人格特質 (Type A or Type B personality)： 1.型A者積極進取略帶侵略性、富競爭性。 2.型B 者輕鬆自得、少競爭性。
人格類型論	Eysenck(1952)	認為人格類型是特質的組合，所有的人格特質都可被歸類為三個軸向（或類型）。 1.精神病質 (Psychoticism)：軸向的意涵為具攻擊性、衝動、反社會等等。 2.外向性 (Extraversion)：軸向的意涵為具社交性、活力、主動性等等。 3.神經質 (Neuroticism)：軸向的內涵為具焦慮性、憂鬱性、低自尊等等。

資料來源：林泰隆（2008）、黃建中（2007）整理。

在實務上五大人格特質較被廣為討論，然而林泰隆（2008）提到 Judge & Joyce(2001)依據 PsycINFO 的資料，在 1967 到 1999 年間，共有 9,339 篇研究運用內外控人格特質作為人格研究的構面，而以五大人格特質進行之人格研究僅有 572 篇，因此內外控人格特質是心理學及應用心理學上最常被用來分析的人格特質分類。此外張舒涵（2004）亦指出內外控傾向的概念近年來被有效的運用於工作態度及行為的研究上。Mitchell(1979)綜合組織行為的研究與理論，發現內外控傾向是最受管理學及工業心理學者所注意的三種人格特質之一，由此可知內外控人格特質具有討論價值。基於上述原因，本研究以內外控作為人格特質變項的主要構

面。

### 三、內外控傾向之涵義

內外控傾向最早源由 Rotter 於 1954 年率先提出。Rotter 認為由於個人早年經驗和當前環境的綜合效果，同一事件對不同的人所產生的效果可能迥然不同。當一個人認為他可以控制自己的命運時，且認為事件的發生是由於自己行為所造成的後果，是個人的能力和屬性所造成，或是可由自己加以控制或預測時，此人就是傾向於內控傾向的人格特質者。若當一個人認為他的生活是操控在一些外部的力量，且認為事情的發生不是由於他本人的行為所造成的，而是由運氣、機會、命運、他人權威所造成而決定的，或是此人認為週遭的環境太過複雜，致使他無法預測事件的後果，則抱持此種看法者即稱做外控傾向者。(陳正文等，2004) 簡單來說，內外控是指個人自認控制命運的程度，對命運自主性較強者，稱為內控者(internal control)；而聽天由命者稱為外控者(external control)。(吳秉恩，1993)

在組織行為的研究上，發現內外控取向是一個解釋組織中人們行為非常重要的一個變項；同時，它也和員工激勵、努力、績效、工作滿足、對工作的認知、對職權的服從、及監督的風格有關(Spector, 1982)。

歷代學者針對內外控傾向之差異做了許多研究，茲整理如下：

(一) Tseng(1970)認為內控者在與他人共同工作能力、合作、自信、禮貌、可靠性、工作耐力、工作知識、愛惜設備、注意安全、遵守規則、訓練滿足、成就需要上顯著優於外控者，此外，在 Cattells 的 16 種主要人格特質中，內控者傾向於迅速把握觀念、誠實正直、謹慎溫和、冷靜滿足(彭剛力，1981；鍾芳榮，2004)。

(二) 吳靜吉、潘養源、丁興祥(1980)認為內外控人格特質在遭受挫折後，內控者會採取建設性的適應方式，外控者採較破壞性的適應方式。(鍾芳榮 2004)

(三) 吳秉恩(1993)認為外控者較難對工作投入，滿足感較低，對工作群體較有疏離感，內控者則反之。另外內控者的績效有較高的傾向，且較易熱衷於找尋情報，易受激勵，不過內控的程度太高，則亦導致行為僵化，協調性較差。

(四) 盧盛忠、余凱成(1997)認為內控者對工作成果較可預計，對自己下功夫就能做好的工作獲得的報償較有信心，因此喜歡擁有較多自主權並有較大的整體滿足感。(鍾芳榮，2004)

(五) 鍾芳榮(2004)認為內控者較主動、自主、積極；外控者較為依賴、聽天由命、消極。

### 第三節 工作價值觀

價值觀是個人信念、行事標準，以及對不同事物的選擇準則。(唐大鈞 2002)而工作價值觀 (Work Values) 是從價值觀的涵義延伸而來，與生活之價值觀有密切的關係。(Kinnane & Gaubinger, 1963)

#### 一、工作價值觀的意義。

Super(1970)認為工作價值觀是與工作有關的目標，是個人內在所需求的及個人在從事活動時所追求的工作特性或屬性，可以代表一個人想從工作中獲得其渴望的東西。因此，工作價值觀指的是個人對一般性工作的態度，而非對某一特定工作態度，且是透過社會化過程逐漸累積而成 (Wollack, 1971)。針對工作價值觀之定義，茲將國內外學者之提出整理如表 2-2：



表2-2 工作價值觀定義

學者	年度	定義
Robbins	1991	工作價值觀是引領人們對於工作本身或某一特定工作之實質意義，如經濟報酬、勤勞、忠誠、人際關係、社會地位、自我實現等形成偏好之認知或意向。
王叢桂	1992	認為工作價值觀可分為目的性的工作價值觀與手段性的工作價值觀兩種。其中，工作目的價值指的是個人希望透過工作而能夠實現或滿足的價值，即透過工作所欲追求的結果、目標；而工作手段價值則是指個人認為為做好工作所應該重視的各項價值觀念，即其認為在工作中重要、應該的行為方式。
吳鐵雄	1996	工作價值觀的意義為個體於從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據此表現工作行為、追求工作目標。
唐大鈞	2001	個人對工作重視與偏好的程度，所代表的是個人的信念與態度之傾向，並據以引導個人工作行為與表現之意向。
周安國	2003	工作價值觀係指對從事國防事務所面對的工作情境，及其所獲報酬的主觀感受與喜好的程度。
何文祺	2008	工作價值觀可視為個人內在的信念或目標，當所從事的工作與價值觀產生交會時，會對工作產生一種知覺，而這知覺引導個人在工作上的偏好或行為，並因此進一步影響工作上的表現。

資源來源：王世福（2005）、本研究整理。

綜合上述學者定義，本研究認為，工作價值觀是個人面對工作時所產生的主觀感知，而此感知反應在個人行為及工作表現上。

## 二、工作價值觀分類

工作價值觀的分類，因不同的學者，不同的研究對象，而有不同的分類方式，茲整理國內學者研究結果如表 2-3 所示。

表 2-3 工作價值觀分類

學者	年度	內容
Channey	1968	Channey (1968) 區分為利他、控制、工作自由、金錢、威望、安全感及自我實現。
Super	1970	區分為智性激發、利他主義、美感、成就感、管理、創造性、經濟報酬、變化性、獨立性、聲譽、同事關係、生活方式、從屬關係、工作環境等。
Zytowski	1971	區分為內在價值、外在價值及伴隨價值。
Rokeach	1973	區分為目的性的價值觀與工具性的價值觀兩大類。
Miller	1974	分為內隱性與外顯性的工作價值觀。
Kalleberg	1977	區分為內在動機、方便性、與同事關係、生涯與資源妥適性。
吳聰賢	1983	分為個人內在取向、外在取向及綜合取向三類
Elizur	1984	將工作價值的範圍系統化，分為結果形態與工作表現關係。
Macn & Fitzsimmons	1987	工作價值觀分為：權威、夥伴、創意、獨立、安全、利他、工作環境及榮耀。
朴英培	1988	經因素分析後得到內在、薪酬、晉升、社會地位等四個內容構面的工作價值。
McAllister	1991	分為個人內在價值與外在價值兩大類。
王叢桂	1992	根據Rokeach 的分類概念，將工作價值觀分為工作目的價值與工作手段價值兩種。
黃同圳	1993	根據Lincoln 與 Kalleberg 對工作價值之定義，將工作價值區分為工作期望與工作信念。
Lu & Lin	2002	使用Super15個工作價值觀來研究台灣員工工作價值觀，並額外加入好的公司福利計劃，藉由因素分析歸納出三個因素：發揮能力、物質酬賞及人際滿足。
黃淑楨	2006	區分工作價值觀為「個人成就取向價值觀」、「自我理想取向價值觀」及「生活品質取向價值觀」三大類。

資料來源：陳淑玲（1996）、本研究整理。

本研究認為，工作價值觀是個人面對工作時所產生的主觀感知，而此感知反

應在個人行為及工作表現上，故在內容構面的選取上傾向以表 2-3 中朴英培之研究分類。

## 第四節 組織氣候

### 一、組織氣候定義

組織氣候的概念，源自 1936 年 Kurt Lewin 的「場理論」(Field theory)提出一「生活空間(Life Space)」的觀念，其認為人的行為 (B) 是人 (P) 與環境 (E) 互動的結果，可用函數  $B=f(P, E)$  表示。因此個體與組織互動所產生的整體知覺，即為組織氣候。而後續歷年國內外學者進一步研究，茲將國內外學者定義整理如表 2-4：

表 2-4 組織氣候定義

學者	年度	定義
Litwin & Stringer	1968	對組織氣候所下的定義為「組織氣候是指一組可衡量的工作環境屬性，此屬性可以被人們直接或間接所知覺，並且假定會影響人們的動機與行為」
許士軍	1972	組織氣候是一種整體的和主觀的「環境」觀念，用來解釋組織內成員的行為動機及表現。
任金剛	1996	組織氣候是組織成員對工作環境的知覺；是成員間所共有的、有著不同的分析層次、有多種向度、會受到文化的影響；若能針對特定的層面，在測量上將更精準。
林孜孜	1996	組織氣候是組織成員對於身處之組織的一種感覺，可用以描述組織的內部環境，且會影響成員的態度和行為。
蔣景清	2001	組織氣候是指在一個特定環境中個人直接或間接對於此環境的知覺，這種知覺會影響組織成員的行為動機與其表現的行為。
陳靜怡	2002	組織氣候是組織內的成員對於所處的組織環境所感受的一種知覺，這種知覺會影響人員的動機和行為。
陳宗賢	2004	組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表一種工具，用來描述組織內的行為模式。
Aryee & Chen	2006	組織氣候是一種組織成員共享的，對組織政策、活動、程序正式或非正式的知覺。
Lin	2006	認為它是評估的心理特性；即員工對組織的感覺，不同的成員將產生不同的評估，且組織氣候是獨特的，被外部環境所影響，每個組織擁有不同於其他組織的特性。

資料來源：顏聲遠(2010)、林泰隆(2008)、本研究整理。

根據上述學者組織氣候定義可知，組織氣候是組織成員對特定組織的一種主觀性感覺，這種感覺會影響組織成員的行為與動機。

## 二、組織氣候的重要性

從組織氣候的意涵中，我們可知組織氣候屬於一種整體性概念，由員工對於組織、管理等環境因素之主觀感知所構成。有些組織之組織氣候呈現給成員和諧的，而有些則是嚴厲、鬱悶的，是故不同的組織氣候對組織成員的行為動機和工作士氣產生不同的影響。由下列學者的論述，可看出組織氣候對組織管理的重要

性：

Litwin & Stringer(1968)認為組織氣候對於管理者之重要性有如下列四點：

- (1)組織氣候乃起源於對人類動機之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也是管理者每日所關心、關切的問題。
- (2)藉由組織氣候，使得管理者可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。
- (3)根據研究顯示，管理者本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，都可導致某種動機作用及行為模式。
- (4)組織氣候概念已被證明是符合實際的，並且可加以運用。因此，它是可以幫助管理者瞭解員工動機作用，並增進本身之管理效能。

楊樹昌、蘇喜（1996）亦指出，組織氣候比個人特徵、工作性質對員工之滿意度及士氣的影響更為重要。謝文全等（2006）學者，綜和中外相關學者的意見，為組織氣氛下一定義：「組織氣氛是組織內部環境相當持久的特質或獨特風格，這種特質或風格是由組織成員交互反應所構成的，它不但能為組織成員所體會，並且能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述」。

由此可知，管理組織成員的行為態度，不僅只靠有形的規章制度，若能透過無形的氣候文化讓員工產生正向的行為動機，更是另一項重要的管理機制。組織氣候的重要性在於透過潛移默化的方式改變員工行為模式，甚至影響組織目標達成，若能創造適合的組織氣候將有助於提升組織效率，進而達成組織目標。

### 三、組織氣候的構面

由上述定義可知，組織氣候是「在一個特定環境中各個人直接或間接地對於這一環境的知覺」，因而如何描述並予以分類，以往學者皆有不同看法，茲將學者研究之相關構面整理於表 2-5：

表 2-5 組織氣候相關構面彙整表

學者	構面數	構面內容
Litwin & Stringer(1968)	9	結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同。
Forehand(1979)	5	組織的大小與結構、領導類型、組織系統複雜性、目標導向、溝通網路。
蔣景清 (2002)	4	領導型態、人際關係、形式結構、責任風度。
陳宗賢 (2003)	4	獎酬氣候、結構、人情、權責。
王薪為 (2007)	6	獎懲關係、形式結構、策略發展、組織認同、權責歸屬、互動關係。
劉友女 (2008)	3	組織原則、領導方式、群體規範三構面分類。

資料來源：陳佛圓（2011）、顏聲遠（2010）、林泰隆（2008）整理。

## 第五節 工作滿意度

### 一、工作滿意度定義

工作滿足又稱為工作滿意度，最早乃源自於霍桑研究（Hawthorne studies），是由芝加哥西方電器的 Mayo, Roethlisberger and Whitehead 於 1927 至 1932 年間，共同主持這項研究。研究指出：工作者的情感影響其工作行為，而工作者之社會及心理因素才是決定工作滿足與生產力的主要因素。接著 Hoppock（1935）發表「工作滿足」一書，率先提出工作滿足乃是員工心理與生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。之後許多行為與管理科學界的學者皆以這種觀念作為基礎，各自提出不同的看法，工作滿足成為競相研究的主題。（許景貞，2004）而歷代學者對於工作滿意度的解釋與衡量皆有不同的看法及見解，茲將學者對工作滿意度提出之定義，整理如表 2-6：

表 2-6 工作滿意度定義

作者	年度	內容
Poter & Lawler	1968	工作滿意之程度是指個人自特定工作所實得之報酬與預期所應獲得之差距而定，差距越小，滿意度越高；差距越大，則滿意程度越小。
許彩娥	1981	認為工作滿足為工作者自特定環境中實際獲得價值與預期獲得價值之差距，二者差距大則滿意度低，二者差距小則滿意度高，此即「需求缺陷性定義」。
謝金青	1992	認為工作滿足是指工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的反應。而其感到滿足與否取決於自特定的工作環境中，因工作所實際獲得之價值與預期應獲得價值的差距。此差距越小，滿意程度越高；反之，滿意程度越低。
藍瑞霓	1998	指工作滿足是工作者對其工作環境實得的價值與其預期的價值間的差距，此差距越小，工作者具有的感受或情感性反應越有利或滿意度越高；反之，則反應越不利，滿意度越低。
Ghiselli & Lalopa	2001	工作滿意指的是工作經驗中產生之積極情緒，包括工作中各項構面，如工作的多變性、工作特性、回饋、同仁相處氣氛、工作機會。
翁進勳	2002	認為工作滿足是對工作或工作相關環境的感覺或情感性反應，是對工作的預期與實際價值之比較，當自覺二者間差距越小時，滿意度越高；反之，則滿意度越低，工作滿足是一種主觀的自我衡量。

資料來源：陳湘婉（2004），譚明耀（2008），孫譽璋（2008）整理。

由表 2-6 可知，國內外學者對於工作滿意度的研究目的與定義有諸多說法，一般而言可歸納分為下列三類定義（引自陳湘婉，2004）：

（一）綜合性定義

此定義是將工作滿足的概念做一般性的解釋，主要在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，認為工作滿足只是一個單一的概念，工作者能將不同構面上的滿足與不滿足予以平衡，而不涉及工作滿足的構面、形成原因與過程。其重點在於工作者對其工作本身及有關環境所抱持的一種態度，也就是工作者對

其全部工作角色的情感反應。

### (二) 期望差距的定義

此定義的重點為工作滿足是工作者在工作環境中，對於自己對組織所付出的心力，期望獲得之價值與實際獲得價值間的差距，此差距越小，滿足的程度越大；差距越大，則滿足的程度越小，許彩娥（1981）將此稱為「需求缺陷性定義」。

### (三) 參考架構的定義

此定義又稱為構面性定義，可謂特殊構面的滿足，其重點是工作者對特殊構面的情感性反應。Smith, Kendall, & Hulin (1969)認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得的結果，某一種工作情境是否影響工作滿足，涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力及過去的經驗等。學者對工作滿足的構面種類、看法相當分歧，Vroom (1964)認為包括組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境與工作夥伴等七個構面。Smith, Kendall, & Hulin (1969)提出工作本身、升遷、工作夥伴、薪資與上司等五個構面。Alderfer (1972)依據生存需求、社會需求、成長需求的需求層次，將工作滿足分為三個層面，包括薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長等七個構面。至於何種工作滿足的構面分類為最佳，目前尚無最佳的答案。

## 二、影響工作滿意度的相關因素

依據相關國內外相關文獻，針對歷年各學者對於工作滿意度的組成構整理如表 2-7：



表 2-7 工作滿意度相關因素

作者	年度	構面
林正宜	1978	對工作本身、升遷、薪水、上司及工作同仁的態度及士氣。
鄭伯璦	1978	對工作本身、升遷、薪水、班長督導、工作夥伴的滿足以及整體滿足。
楊國樞		
廖素華	1978	內在滿足、外在滿足、一般滿足。
黃開義	1984	工作本身、督導、工作夥伴、薪水、升遷以及一般滿足。
朴英培	1988	內在滿足、外在滿足、一般滿足
黃英忠	1993	一般滿足、社會滿足、工作內在滿足、工作成就
余德成		滿足。
葉德豐	2004	分為個人對升遷、所得報酬與讚賞、上司的決策
劉紫娟		能力等方面的滿意程度。
柯瑞芬		
陳進堂		
王俊文		
周子敬	2005	可分為同事互動、升遷、薪資報酬。
彭睦清		

資料來源：張永隆（2006）、李進明（2003）整理。

## 第六節 離職傾向

本節主要在探討離職的定義，根據相關文獻引用的概念來說明定義及不同離職的模式。

### 一、離職傾向的意義

「離職」以字面上而言是指員工從其所在組織或企業有離開之意，亦指員工對其所屬組織的一種契約中止行為，即是員工和雇主僱傭關係的中止。余杏容（1977）則認為離職指的是一個人經過時間的考慮後，對其職務的一種否定結果，意謂著不僅失去工作，且完全脫離此份工作所賦予的利益與職責。而所謂的「離職傾向」為個人經過對組織工作環境評估後，認知離職對其有意義，因此促使個體產生離職的念頭。（湛瑄宇，2000）

Mobley(1977) 認為員工在組織的某一職務上，工作了一段時間後，個人經由詳慮之後，決心離開原有的工作崗位，導致失去了職務及其所賦予的利益，而且和原有的組織也不再有任何關係。認為員工經歷了工作不滿意以後的下一個步驟是離職念頭，而離職傾向則尾隨在好幾個其他步驟（離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會）之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。

由上述可知，對大部份企業而言，人員離職乃代表對企業組織的否定，過高的人員流動率，對組織在選才、用才、育才、留才各方面都造成企業資源的浪費，同時對於組織氣氛亦帶來影響。

## 二、離職傾向的型態

對於離職的型態，曹萃栩(1984)研究中亦延伸引用國外學者 Ferguson (1986) 的看法將離職的類型歸類為兩種：一為自願性離職，指員工因個人的因素，如遷居、深造或是因組織因素，如薪資、福利或與主管關係等，而決定離開公司，這類情況通常稱之為「辭職」。第二種為非自願性離職，為非因個人因性或組織因素而離職，如解僱或人力精簡都屬於這種狀況。

## 三、離職的行為模式

國內外許多學者針對離職模式皆已提出相關研究，茲整理如表2-8：

表 2-8 離職模式之相關研究一覽表

模式	內容
March & Simon (1958) 參與決策離職模式	其模式假定當誘因與貢獻的效用取得的均衡增加時，就會降低個人參與離開組織的可能性，而此均衡降低時，就會增加個人參與離開組織的可能性。誘因與貢獻間的均衡又受到離開組織的可欲性及組織離開的容易度兩項因素的影響。
Mobley(1977) 離職決定過程模式	其模式為員工先對現有工作加以評估，評定為工作不滿足之後，便產生離職念頭；經進一步分析離職成本與尋找新工作的預期利益，便確立其尋找新工作的意願，產生尋找行為；若新工作機會比現有工作有較大吸引力，則離職傾向就會提高，進而促成離職行為。
Price(1977) 工作滿足離職模式	此模式由五個工作滿足前置變項(薪資、整合、工具性溝通、正式溝通及集中化)、工作滿足、自願性離職構成因果關係。由於這些前置變項會導致不同工作滿足程度，加上機會的干擾互動，而造成自願性離職。
Price & Mueller(1981) 離職模式	此模式認為離職傾向與其它工作機會將會直接影響離職行為，而工作滿足、專業性、一般訓練程度及家庭責任則會影響離職傾向。工作滿足受到工作例行性、工作參與、工具性溝通、友誼、薪給、分配公平性及升遷機會的影響。
Arnold & Feldman (1982) 個人認知離職模式	此模式認為人口變數、任期、對工作情感認知及對工作安全感的認知會影響尋找其他可能工作的意圖，再加上個人認知可能的工作機會，最後導致離職行為。其中工作安全感指工作的保障性而言。
Igharia & Greenhaus(1992) 離職意向決定模式	此模式由五組變數組成：(1)人口統計變項：年齡、教育程度及在組織中的年資。(2)角色壓力：包含角色混淆及角色衝突。(3)生涯經驗：包含薪資、升遷可能性以及組織外的生涯機會。(4)工作相關態度：包含工作滿足感、生涯滿足及組織承諾。(5)離職意向。而此模型假定人口統計變項、角色壓力及生涯經驗透過工作相關態度對離職意向有間接的效果。
McNeilly & Russ(1992) 的銷售人員離職過程模型	根據Sager, Futrell & Varadarajan在1989年所發展出特別針對銷售人員之離職過程模型加以修改而得，他們修正了以下幾點：(1)增加角色壓力變項作為工作滿足感的成因變項。(2)將「現有工作與相關工作選擇加以比較」之變項去除。(3)該模型討論離職傾向而不討論離職行為。(4)該模型將績效因素作為中介變項。

資料來源：唐大鈞 (2001) 整理。

由表 2-8 文獻可知，Mobley (1979)、Pirce & Mueller (1981)、Michaels & Spector (1982)、Jeffery (1989)等學者均認為離職傾向乃判斷員工離職行為的最佳指標；當一名員工離職傾向愈高，其離職行為發生的可能性就愈高。是故本研究以離職傾向作為衡量實際自願性離職行為的預測指標，而研究中所探討的離職傾向，即指個人主動離開目前工作與找尋其他工作機會的傾向或意圖。

#### 四、影響離職的因素

針對影響離職的因素，Mobley、Giffeth、Hand、Meglion 等人(1979)，將歷年學者所研究結果歸納為七類：

1. 整體工作滿意。
2. 行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。
3. 人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、成就動機等。
4. 組織及工作環境因素：如薪水、升遷、主管、與同事關係、組織氣候、角色壓力等。
5. 工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作特性等。
6. 外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會之期望等。
7. 職業行為：如藍領（勞力工作者）與白領（知識工作者）階級各有不同的離職行為。

Mobley 的研究結論顯示，離職傾向雖與工作滿足有明顯之相關性，但仍受其他環境因素與個人因素之影響。

王瑤芬、洪久賢（2004）亦提到影響離職因素可分為如下：

##### 1. 個人因素：

影響離職行為的個人因素包括年齡、種族、性別、教育、婚姻、子女數、工作經驗、年資、兼任或全職、健康情形等人口背景變項外，還包括個人的工作價值觀、個人主觀的規範信念、有無相關證照及證照等級以及個人的家庭責任程度。

##### 2. 經濟或勞力市場因素：

包括失業率（unemployment rate）、就業機會、文化等。大多數的研究均顯示當經濟市場的失業率高或就業機會少時，員工的離職傾向會降低。且當離職行為已被餐旅業認為是常態現象或已形成一種文化時，會促進員工的離職機率。

### 3.工作相關因素：

如薪資報酬、工會組織、工作範圍、工作安全與保障性、工作公平性、工作例行化、工作機構類型工作績效、工作滿意、領導者和員工間的相互交換。

### 4.組織因素：

包括組織階層結構、上司支持、同事支持（同事凝聚力）、升遷機會或管道、工作分配、資源、訓練、角色衝突、角色模糊、工作負荷、集權化（centralization）、形式化（formalization）、整體性或凝聚性（integration）、員工訓練、工作場所人際關係、指導（mentorship）。

由上述文獻中對於可能影響離職因素很多，綜合前人的研究仍歸屬於工作、組織、個人及態度等因素範圍。

## 第二章 研究方法

### 第一節 研究架構

本研究主要的是探究不同世代工作者其人格特質、工作價值觀、組織氣候和工作滿意對離職傾向的影響。第一節提出本研究之研究架構，第二節本研究之假設，第三節研究變數操作型定義，第四節研究變數之衡量工具，第五節分析方法。根據前述文獻之觀念，產生以下之觀念性研究架構，如下圖3-1-1所示。

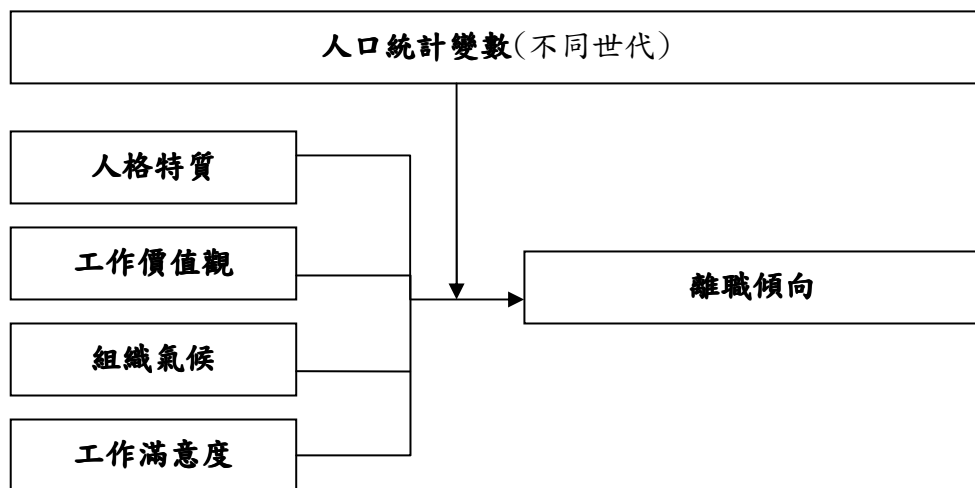


圖 3-1 研究架構

## 第二節 研究假設

假設一：內外控人格特質對離職傾向有顯著影響。

假設二：工作價值觀對離職傾向有顯著影響。

假設三：組織氣候對離職傾向有顯著影響。

假設四：工作滿意度對離職傾向有顯著影響。

假設五：不同世代工作者在離職傾向上有顯著差異。

## 第三節 研究變數操作型定義

所謂操作性定義是指在界定概念或變項時，不直接描述變項或事象的性質或特徵，而是指出測量該變項或產生該事象所做的操作活動。也就是說明如何測量或產生該變項的意思（楊國樞，1978）。本研究以人格特質、組織氣候、工作價值觀、工作滿意度為預測變項，離職傾向為效標變項。

### 一、個人屬性變項：

乃由受測者之實際情況填答直接獲取。包括有性別、出生年代、婚姻狀況、教育程度、現職服務年資、總服務年資及職級等。

### 二、人格特質

本研究之內外控人格特質傾向乃根據Rotter(1966)的定義，學者認為所謂「內外控」是指個人對自己所生活環境的控制認知，分為「內控」及「外控」兩構面來探討，其說明如下：

（一）內控人格（Internal control）：一個人若是認為自己可以主宰自己的命運，對於自己有關的事皆歸因於自己的責任，則認定為內控者。

（二）外控人格（External control）：若覺得自己的命運不是自己所能掌握的，主要是受外在環境之影響，則歸於外控者。

### 三、工作價值觀

所謂的工作價值觀是指個人於工作中所欲追求的事物或各種工作條件與工作結果的重視、偏好程度：類屬於個人對於一般性工作多重角色的偏好態度或傾向（朴英培，1988）。在此意指不同世代工作者對其工作所抱持的認知與期待。故採用呂勝瑛、陳正沛（1983）根據Wallack (1971) 對 SWV (Survey of Work Value) 翻譯的工作價值觀量表之測試分數而來，同時將工作價值觀劃分為四個構面，其定義分述如下：(1)內在價值：指個人對達成工作標準的企圖心。(2)薪酬價值：指個人對工作的金錢福利所持的態度。(3)晉升價值：個人對工作職位晉升的態度。(4)社會地位價值：指個人對工作職位代表之社會意義的態度。

#### 四、組織氣候

所謂的組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對組織、管理等環境因素之主觀看法，代表一種工具，用來描述組織內的行為模式陳宗賢（2003）。依據林泰隆（2008）將組織氣候劃分為四個構面，定義如下：

- 1.獎酬氣候：組織成員感受到完成一件工作所能獲得獎勵的程度，是否重視員工的反應，以及升遷制度是否良好，也就是組織成員對組織內主管的領導行為與獎酬激勵模式之看法。
- 2.人情：組織成員感受到組織內成員間相處的融洽程度，成員彼此的關係，是冷漠或是充滿著友善的氣氛以及彼此間是否信任與關係和諧，同事之間或主管與同事之間的衝突、爭辯及意見相左是否被容許，也就是感受到組織內成員彼此間相處感情融洽與氣氛良劣之程度
- 3.結構：組織成員感受到拘束的程度，如法規限制，組織成員個人自主的程度，能否鼓勵創造求新等，也就是感受到組織結構設計的有效性及組織內形式化拘束的程度。
- 4.權責：組織成員在組織中，可以自己做主而不必事事請示的程度，以及公司內部之成員是否有感受到公司給予之工作績效標準，以及勇於超越標準之氣候，也就是感受到組織內成員處事願意作主負責、發揮才能及達成標準之信心程度。



## 五、工作滿意度

所謂的工作滿意為工作者對於各個構面之因素，例如：工作本身、薪資、升遷狀況等等的情感反應。(Simth,Kendall & Hulin, 1969)本研究採用Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)編制的明尼蘇達工作滿意問卷短題本問卷衡量，該問卷分為三個構面內在滿意度、外在滿意度及整體滿意度。(1)內在滿意；係指個人對其工作活動性、獨立性、創造性、變化性、穩定性，工作上的職權大小，運用自己的能力的機會，自由判斷，運氣自己的方法處理事情的機會，從工作中所得到的成就感等方面，所感覺滿意的程度。(2)外在滿意：係指個人對於目前工作陞遷性，所得報酬與讚賞，組織實行政策的方法，技術上的督導等方面，所感覺滿意的程度。(3)整體滿意：包含以上兩個構面即為整體滿意。

## 六、離職傾向

所謂的離職傾向係指一種想離開組織之認知及想法，亦即是對離職的態度與打算，當然也表示員工心中對離職的醞釀程度或計劃；因此可說「離職傾向」係指個體考慮離職行為的一種心理狀態。唐大鈞（2001）

## 第四節 研究變數之衡量工具

本研究採取問卷調查的形式。問卷分為六個部份（詳見附錄），除了第六部份為受測者基本資料外，其餘分別為：：第一部份人格特質量表；第二部份工作價值觀量表；第三部份組織氣候量表；第四部份工作滿意度量表；第五部份為離職意願量表。其中在資料統計分析時採取Guieford (1965)提出之觀點：Cronbach's  $\alpha$ 係數大於0.7者為高信度，小於0.5者為低信度。現僅將各部份測量內容和方法介紹如下：

### （一）人格特質量表

本研究問卷中第一部份第1題至16題為人格特質問卷，本研究量表參考Spector(1988)及鄭臻妹（2001）內外控人格問卷，題項共計16題，分數越高者，屬

於內控型人格特質，分數愈低者，則屬於外控型人格特質。在量表計分採用Likert六點量表的方式，其中包含正向及反向題目。正向題目依同意程度區分為「完全不同意」、「大致不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「大致同意」、「完全同意」，給予1、2、3、4、5、6分；反向題目，則以反向計分的方式進行，填答「完全不同意」者，則給予6分，以此類推遞減分數。

本研究針對人格特質構面（內控及外控人格特質）進行量表信度的檢驗，人格特質構面信度如表3-1：人格特質量表整體信度為0.768，人格特質量表信度在0.7以上，可見本量表信度相當高。

表3-1 人格特質量表

構面名稱	問卷內容	構面信度
內外控人格特質	<p>工作是自己創造的。(R)</p> <p>不論是什麼工作，每個人幾乎都可以完成想要完成的部分。(R)</p> <p>如果能知道可從工作中得到什麼樣的收穫，就能找到一個滿足的工作。(R)</p> <p>如果員工不滿意老闆為他們所做的決定，就應該積極的採取行動。(R)</p> <p>能得到自己想要的工作機會主要是憑運氣。</p> <p>賺錢主要是靠財運。</p> <p>大部分的人只要肯努力就能勝任工作。(R)</p> <p>必須有顯達的親朋好友才能得到好工作。</p> <p>升遷通常是靠運氣。(R)</p> <p>對爭取一份好工作而言，認識關鍵人物比熟悉該工作更重要。</p> <p>升遷是給那些工作上表現良好的人。</p> <p>必須認識對自己有幫助的人，才有機會賺大錢。</p> <p>在大部分的工作中，由於幸運才會成為優秀員工。</p> <p>一般來說，認真工作的人都能得到應得的報償。(R)</p> <p>大部分的員工對其主管的影響力比他們所想像的大。(R)</p> <p>賺大錢或賺小錢之間是差在運氣的好壞。</p>	0.768

(R)：為反向題

## (二) 工作價值觀量表

本研究問卷中第二部份第17題至34題為工作價值觀問卷。本研究量表乃根據呂勝瑛、陳正沛(1983)自Wollack et al. (1971)之「工作價值觀量表」(Survey of work value, SWV)修訂及翻譯而成；本研究並引用朴英培(1988)經因素分析後所求得之四個內容構面的觀點。此四構面分別為：內在價值為問卷內容第17至24題屬之；薪酬價值為問卷內容第25至27題屬之；晉升價值為問卷內容第28至30題屬之；社會地位價值為問卷內容第31至34題屬之四題屬之。

在量表計分方面，採用Likert 五點量表的方式，其中包含正向及反向題目。正向題目依同意程度區分為「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，給予1、2、3、4、5分；反向題目，則以反向計分的方式進行，填答「非常不同意」者，則給予5分，以此類推遞減分數。

本研究之量針對工作價值觀各子構面（內在價值、薪酬價值、晉升價值、社會地位價值）進行量表信度的檢驗，工作價值觀構面信度如表3-2：內在價值構面為0.662、薪酬價值構面為0.550、晉升價值為0.525、社會地位價值為0.40、工作價值觀量表整體信度為0.534，各子構面信度及整體信度皆在可接受水準範圍內，故量表具有可靠的內部一致性。

表 3-2 工作價值觀量表

構面 名稱	因素 名稱	問卷內容	構面 信度	整體 信度	
工作 價值 觀	內在 價值	<p>人應有責任維持正常的工作，不管他的上司（主管）是否在附近。</p> <p>人如可以不必工作，那麼他對工作所願付出的努力，會想辦法做得比上司所期望的為低。(R)</p> <p>最好的工作是讓人們在工作時間無事可做。(R)</p> <p>人應有以自己工作為傲的感覺。</p> <p>一個人在忙碌地工作，則他會覺得工作時間過得較無事可做時快得多。</p> <p>一個人若不努力工作，則他應該感到羞恥。</p> <p>做好一份工作與得到好的報酬，同樣具有重要的意義。</p> <p>人應隨時有提升自己的想法，因此為能實現升級的願望，就會更努力工作。</p>	0.662	0.534	
	薪酬 價值	<p>人們應該選擇薪水最多的工作。</p> <p>若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則人們應該選擇可以有較多加班費的工作。</p> <p>人們評選工作最主要的依據是薪酬的高低。</p>	0.550		
	晉升 價值	<p>人若喜歡目前的工作，則他應該感到滿足，而不應為晉升去打拼。(R)</p> <p>一個人若滿足於目前的工作，且不在乎是否能繼續晉升去擔任新的工作，那麼他會更加幸福。(R)</p> <p>通常晉升到較高階的職位時，必須接受更多的煩惱，因此人們可能會避免晉升。(R)</p>	0.525		
	社會 地位 價值	<p>在左鄰右舍中，一位職位較佳（高）的人，會受到他人的尊敬。</p> <p>假若我的職位較低，我的朋友就不會重視我。</p> <p>獲得較佳（高）職位的人，應受到他的朋友與家人給他的稱讚。</p> <p>世界再沒有任何一件事比從事一份最佳的工作更令人滿足了。</p>	0.40		

(R)：為反向題

### (三) 組織氣候

本研究問卷中第三部份第35題至55題為組織氣候問卷。本研究使用量表乃參考林泰隆(2008)修改陳宗賢(2003)及Litwin & Stringer(1968)之組織氣候量表，並將量表構面區分為四個構面，共計21題：(1)獎酬氣候構面為問卷內容第41至46、50及53至55題屬之。(2)人情構面為問卷內容第47-49題屬之。(3)結構構面為問卷內容第35至38題屬之。(4)權責構面為問卷內容第39、40、51、52題屬之。

在量表計分方面，以Likert五點計分法來衡量，其中包含正向及反向題目。正向題目依同意程度區分為「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，給予1、2、3、4、5分；反向題目，則以反向計分的方式進行，填答「非常不同意」者，則給予5分，以此類推遞減分數。分數越高即表示構面傾向越高。

本研究針對組織氣候各子構面（獎酬氣候、人情、結構、權責）進行量表信度的檢驗，組織氣候構面信度如表3-3：獎酬氣候信度為0.515、人情構面信度為0.749、結構構面為0.587、權責構面為0.414，組織氣候量表整體信度為0.749。各子構面信度及整體信度皆在可接受水準範圍內，故量表具有可靠的內部一致性。

表3-3 組織氣候量表

構面 名稱	因素 名稱	問卷內容	構面 信度	整體 信度
組織 氣候	獎酬 氣候	<p>主管主要的工作是為所屬人員訂定工作的目標，然後由所屬人員負起實際上的工作內容。</p> <p>公司的升遷制度，可以使有能力的人爬到最高職位。</p> <p>公司內工作人員通常所能獲得的獎酬和鼓勵，多於指導和批評。</p> <p>公司內工作人員所獲獎酬多少，和他的工作表現成正比。(R)</p> <p>本公司內，對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不夠。</p> <p>主管人員常主動和我討論我在本公司內的發展前途。</p> <p>在公司內，主管人員和部屬之間的關係十分親切。</p> <p>在公司內，大家都富有創新的精神。</p> <p>公司管理階層的態度認為，單位或人員間存在著競爭和衝突。</p> <p>公司鼓勵大家坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒關係。</p>	0.515	0.749
	人情	<p>在公司內工作人員之間，氣氛至為和睦。</p> <p>在公司內，大家一般都是不相往來。(R)</p> <p>在公司同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。(R)</p>	0.749	
	結構	<p>對於公司的工作分配，皆經過明白和合理配置。</p> <p>在公司內，時常搞不清楚誰有權做某一決定。(R)</p> <p>有關公司的政策和組織，都經過明白的解釋。</p> <p>在我參與的各項工作中，有時常不知道誰是我上司。(R)</p>	0.587	
	權責	<p>在公司內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。(R)</p> <p>在公司內，主管人員最不耐煩的是事事請示的作風；因此，只要您認為正確的，儘可放手去做。</p> <p>在公司內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。(R)</p> <p>只要有好的觀念，公司是願意試行的。</p>	0.414	

(R)：為反向題

#### (四) 工作滿意度

本研究問卷中第四部份第56題至75題為工作滿意問卷。採用Weiss, Dawis, England & Lofquist(1967)編制的明尼蘇達工作滿意問卷，原問卷有長、短兩種題本，兩種題本均有二十個構面。長題本中每個構面有五題，共一百題。短題本每個構面有一題，共計二十題。本研究採用短題本問卷衡量，本量表共分三個構面：內在滿意度為問卷內容第56至65題屬之、外在滿意度為問卷內容第66至75題屬之，整體滿意度包含內在、外在滿意度之之合計20項題目。

本量表採李克特式五點式計分方式。依照「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」之順序，分別給予1-5分。分數越高，代表工作滿意度越高；反之，則代表工作滿意度越低。

本研究針對工作滿意度各子構面（內在滿意及外在滿意）進行量表信度的檢驗，工作滿意度構面信度如表3-4：內在滿意構面信度為0.801、外在滿意度構面信度為0.870、工作滿意度量表整體信度為0.913。各子構面信度及整體信度皆在可接受水準範圍內，故量表具有可靠的內部一致性。



表3-4 工作滿意度量表

構面 名稱	因素 名稱	問卷內容	構面 信度	整體 信度
工作 滿意 度	內在 滿意	我滿意目前的工作忙碌程度。	0.801	0.913
		我滿意目前的工作給予我獨自發揮的機會。		
		目前的工作能讓我接觸到不同的事情。		
		目前的工作讓我在親友間有好的評價。		
		我滿意上司對待我的方式。		
		我滿意上司做決定的能力。		
		目前的工作不會違背我的良心。		
		我目前的工作很穩定。		
		目前的工作能提供我服務別人的機會。		
		目前的工作能讓我有機會指導他人。		
	外在 滿意	目前的工作能充分發揮我的能力。	0.870	
		我滿意目前工作組織的決策方式。		
		我滿意目前工作組織的決策方式。		
		目前的工作讓我有晉升的機會。		
		目前的工作讓我有自由判斷的機會。		
		目前的工作能讓我嘗試用自己的方法做事。		
		我滿意目前的工作環境。		
		我對於目前同事間的相處感到滿意。		
		我對於目前在工作上的所獲得的讚美感到滿意。		
		目前的工作讓我有成就感。		

### (五) 離職傾向

本研究問卷中第五部份76題至80題為離職傾向問卷。本量表原為 Mobley (1978) 採用之問卷經黃開義 (1984) 所翻譯修訂之，經周淑淑 (1989) 對於其中第二題細分為本量表中的第2、3 兩題而成為五題。本量表共有五題皆為正向題，選項分別為「總是」、「經常」、「偶而」、「甚少」、「從不」之順序，分別給予5~1 分。分數越高，代表離職意願越高；反之，則代表離職意願越低。

本研究之量針對離職傾向構面進行量表信度的檢驗，離職傾向構面信度如表 3-5：離職傾向量表構面信度為0.750。構面信度在可接受水準範圍內，故量表具有可靠的內部一致性。

表3-5 離職傾向量表

構面名稱	因素名稱	問卷內容	構面信度
離職傾向	離職傾向	您是否經常考慮要辭去現在的工作？	0.750
		您是否經常想要尋找其它相同性質的工作？	
		您是否經常想要尋找其它不同性質的工作？	
		以您目前的狀況及條件，您認為您在別家公司找到適當職位的可能性有多少？	
		您是否肯定要辭去現在的工作？	

## 第五節 分析方法

本研究所使用的研究如下所示：

### （一）信度分析（Reliability Analysis）

本研究使用之量表包括內外控人格特質量表、工作價值觀量表、組織氣候量表、工作滿意度量及離職傾向量表，皆採自國外學者發展之量表，並參考國內學者修訂翻譯而成，因研究對象之不同，故以 Cronbach  $\alpha$  係數檢測量表之內部一致性以確保量表之信度。

### （二）敘述性統計分析

以描述性統計（Descriptive Statistics）分析不同意世的工作者其內外控人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度及離職傾向之現況。

### （三）單因子變異數分析：

運用差異分析來分析內外控人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度及離職傾向在不同個人變項上是否有顯著差異，若其有差異情形存在時，則利用 Scheffe 多重比較，進一步比較群組間之差異狀況。

### （四）相關分析（Correlation Analysis）

以皮爾森積差進行相關分析，分析內外控人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度及離職傾向之間的相關程度。

### （五）多元迴歸分析（multiple regression）

採用迴歸分析分別來探討不同世代工作者、內外控人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向是否有顯著的影響。

## 第三章 研究結果

本章根據前述之研究假設，運用收集之實證資訊進行分析，並針對統計分析結果加以解釋說明，以驗證各項研究假設是否成立。依前章研究方法分析後的結果，共分為以下五節：樣本分配狀況與基本資料描述、個人變項與研究變數的分析、研究變數之間的影响與交互作用、研究假設實證檢定之結果以及研究結果討論。

### 第一節 各研究變項的描述性統計分析

本研究針對不同世代工作者為研究對象，共計發出 200 份問卷，回收問卷為 197 份，回收率為 98.5%，剔除無效問卷 3 份後，得有效問卷 194 份，有效回收率為 97%。因目前就業市場主要工作者為五、六、七年級，故將收集的樣本中四年級（7 份）及八年級（12 份），同時扣除職級為負責人（2 份），則實際運用為 173 份。根據研究架構及研究假說，針對所回收問卷資料，運用 SPSS for Windows V19.00 統計軟體進行統計分析與驗證研究假設。本研究之個人基本資料包括：性別、出生年代、婚姻狀況、教育程度、現職服務年資、總服務年資、職級，依據問卷回收結果，整理出樣本呈現如表 4-1 的結構分配：

- 1.性別方面：受測者性別男性工作者共 66 人，占全部樣本的比例為 38.2%；女性員工共 107 人，比例為 61.8%，顯示研究樣本以女性員工居多。
- 2.出生年代方面：在回收樣本中民國 50-59 年出生者最多共 64 人，占全部樣本的比例為 37%；民國 60-69 年出生者共 54 人，比例為 31.2%；民國 70-79 年出生者共 55 人，比例為 31.8%。
- 3.婚姻狀況方面：在回收樣本中已婚有小孩者最多共 82 人，占全部樣本的比例為 47.4%，其次為未婚者共 75 人，占全部樣本的比例為 43.4%；已婚無小孩者共 13 人，占全部樣本的比例為 7.5%；其他共 3 人，占全部樣本比例為 1.7%。
- 4.教育程度方面：回收樣本中大學學歷最多共 60 人，占全部樣本的比例為 4.7%；

其次為碩士共 51 人，比例為 29.5%；專科學歷共 14 人，比例為 21.4%；高中（職）學歷共 22 人，比例為 12.7%；國中（含）以下共 3 人，比例為 1.7%；回收樣本中無博士學歷者，以上數據顯示研究樣本以大學畢業的工作者居多。

5.現職服務年資：在回數樣本中，年資 10 年以上最多，共 57 人，比例為 32.9%，其次依序為，5-10 年共 38 人，比例為 22%；3-5 年共 31 人，比例為 17.9%；1-3 年共 24 人，比例為 13.9%；1 年（含）以下共 23 人，比例為 13.3%，由以上研究數據顯示，樣本工作者過半數以上在目前任職工作都超過五年相當穩定。

6.總服務年資：在回數樣本中，年資 10 年以上最多，共 92 人，比例為 53.2%，其次依序為，5-10 年共 41 人，比例為 23.7%；3-5 年共 26 人，比例為 15%；1-3 年共 10 人，比例為 5.8%；1 年（含）下共 4 人，比例為 2.3%。

7.職級：在回數樣本中，主管職共 41 人，比例為 23.7%；非主管職共 132 人，比例為 76.3%。由以上研究數據顯示，樣本工作者大多以非主管級職員為主。

表 4-1 樣本描述表

	個人特徵	樣本數	百分比
性別	1. 男	66	38.2
	2. 女	107	61.8
出生年代	1. 民國 50-59 年	64	37.0
	2. 民國 60-69 年	54	31.2
	3. 民國 70-79 年	55	31.8
婚姻狀況	1. 未婚	75	43.4
	2. 已婚有小孩	82	47.4
	3. 已婚無小孩	13	7.5
	4. 其他	3	1.7
教育程度	1. 國中(含)以下	3	1.7
	2. 高中(職)	22	12.7
	3. 專科	37	21.4
	4. 大學	60	34.7
	5. 碩士	51	29.5
	6. 博士	0	0
現職服務年資	1. 1 年(含)以下	23	13.3
	2. 1~3 年	24	13.9
	3. 3~5 年	31	17.9
	4. 5~10 年	38	22.0
	5. 10 年以上	57	32.9
總服務年資	1. 1 年(含)以下	4	2.3
	2. 1~3 年	10	5.8
	3. 3~5 年	26	15.0
	4. 5~10 年	41	23.7
	5. 10 年以上	92	53.2
職級	1. 主管	41	23.7
	2. 非主管	132	76.3

資料來源：本研究整理。

針對本在各研究構面之題數、平均數、標準差、得分率及全距進行相關統計分析，以了解各構面的分佈狀況及反應。題數是表示依各個研究構面所設計的問題題目數；平均數是表示各研究構面平均得分之情形；標準差則是作為判斷各個獨立樣本得分與樣本得分平均數離散之情形；而得分率的計算方式是以各研究構面實際平均得分與最低得分之差距，除以該構面可能之最高得分與最低得分之差距。各變項之題數、平均數、標準差、得分率、最大值、最小值及全距之統計分析如表 4-2。

由表 4-2 發現樣本對於預測變項以工作價值觀之得分率為最高，其得分率達到 60.97%，而其中研究構面的內在價值得分率較高，顯示受測工作者較重視從工作中提升自己的價值同時個人對達成工作標準的企圖心較旺盛。

在組織氣候的構面，得分率為 51.82%，其中以結構及權責研究構面得分率較高，分別為 56.86% 及 56.73% 顯示受測工作者自主程度較低，接受組織規範及限制高。

在工作滿意度的樣面，得分率為 55.35%，外在滿意得分率大於內在滿意得分率及整體工作滿意度得分率，顯示受測工作者對於目前工作升遷性，所得報酬與讚賞，組織實行政策的方法，技術上的督導等方面，感到相對滿足。

在離職傾向構面，得分率為 49.49%，相較於工作價值觀、組織氣候、工作滿意度等構面，其得分率最低，顯示受測工作者離開目前工作的意願並不高。

表 4-2 各研究變項之平均數、標準差、得分率與全距統計表

研究變項	題數	平均數	標準差	得分率	最大值	最小值	全距
人格特質	16	47.32	8.880	47.59%	73	18	49
工作 內在價值	8	32.18	3.602	64.45%	40	22	22
價值觀 薪酬	3	9.11	2.139	50.92%	15	3	12
晉升	3	9.76	2.212	56.33%	15	3	12
社會價值	4	12.51	2.008	59.18%	17	6	11
整體工作價值觀	18	63.56	5.474	60.97%	78	41	37
組織 結構	4	76.90	6.278	56.86%	92	57	35
氣候 權責	4	12.51	2.384	56.73%	19	4	15
獎酬氣候	10	31.71	4.345	45.70%	48	18	30
人情	3	11.49	2.131	46.36%	19	5	14
整體組織氣候	21	132.61	11.014	51.82%	162	101	61
工作 內在滿意	10	36.67	5.394	54.03%	50	21	29
滿意度 外在滿意	10	34.30	6.395	56.39%	50	14	36
整體工作滿意度	20	70.98	11.330	55.35%	100	35	65
離職傾向	5	12.95	3.471	49.69%	21	5	16

資料來源：本研究整理。

## 第二節 研究變項之差異分析

本節利用單因子變異數統計方法來分析內外控人格質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度及離職傾向在不同個人變項上是否有顯著差異，當單因子變異數分析達顯著時，再以 Scheffe 事後多重比較法進一步分析。

### 一、內外控人格特質在個人變項上之差異分析

由表 4-3 可知，內外控人格特質在性別、出生年代、婚姻狀況、教育程度、現職服務年資、總服務年資、職級皆無顯著差異。



表 4-3 內外控人格特質在個人變項上之差異分析表

個人變項		內外控人格特質			
		平均數	T/F 值	P 值	Scheffe
性別	1. 男	48.49	3.409	0.067	
	2. 女	46.35			
出生年代	1. 民國 50-59 年	46.69	3.07	0.736	
	2. 民國 60-69 年	47.41			
	3. 民國 70-79 年	49.32			
婚姻狀況	1. 未婚	47.85	0.599	0.616	
	2. 已婚有小孩	46.59			
	3. 已婚無小孩	47.69			
	4. 其他	52.33			
教育程度	1. 國中(含)以下	46.33	0.652	0.626	
	2. 高中(職)	50.05			
	3. 專科	46.35			
	4. 大學	47.00			
	5. 碩士	47.27			
現職服務年資	1. 1 年(含)以下	46.96	0.793	0.531	
	2. 1~3 年	48.00			
	3. 3~5 年	49.65			
	4. 5~10 年	46.32			
	10 年以上	46.58			
總服務年資	1. 1 年(含)以下	45.75	1.011	0.404	
	2. 1~3 年	45.30			
	3. 3~5 年	50.19			
	4. 5~10 年	47.73			
	5. 10 年以上	46.61			
職級	1. 主管	45.90	1.368	0.244	
	2. 非主管	47.32			

顯著水準 \* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

## 二、工作價值觀個人變項上之差異分析

由表 4-4 可知，工作價值觀在性別上有顯著差異，其中女性高於男性。

表 4-4 工作價值觀在個人變項上之差異分析表

個人變項		工作價值觀			
		平均數	T/F 值	P 值	Scheffe
性別	1. 男	62.52	3.959*	0.048	
	2. 女	64.21			
出生年代	1. 民國 50-59 年	63.69	0.328	0.721	
	2. 民國 60-69 年	63.07			
	3. 民國 70-79 年	63.46			
婚姻狀況	1. 未婚	63.83	0.131	0.942	
	2. 已婚有小孩	63.29			
	3. 已婚無小孩	63.77			
	4. 其他	63.33			
教育程度	1. 國中(含)以下	62.67	0.626	9.645	
	2. 高中(職)	62.05			
	3. 專科	63.78			
	4. 大學	63.48			
	5. 碩士	64.20			
現職服務年資	1. 1 年(含)以下	62.57	0.687	0.602	
	2. 1~3 年	64.92			
	3. 3~5 年	63.13			
	4. 5~10 年	64.00			
	5. 10 年以上	63.33			
總服務年資	1. 1 年(含)以下	62.25	0.432	0.785	
	2. 1~3 年	65.00			
	3. 3~5 年	64.08			
	4. 5~10 年	62.09			
	5. 10 年以上	63.31			
職級	1. 主管	64.41	1.310	0.254	
	2. 非主管	63.30			

顯著水準 \* $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

### 三、組織氣候個人變項上之差異分析

由表 4-5 可知，組織氣候在職級上有顯著差異，其中女性高於男性、主管職高於非主管職。

表 4-5 組織氣候在個人變項上之差異分析表

個人變項		組織氣候			
		平均數	T/F 值	P 值	Scheffe
性別	1. 男	129.73	7.632**	0.006	
	2. 女	134.41			
出生年代	1. 民國 50-59 年	133.59	1.042	0.355	
	2. 民國 60-69 年	130.83			
	3. 民國 70-79 年	133.22			
婚姻狀況	1. 未婚	131.92	0.463	0.709	
	2. 已婚有小孩	133.56			
	3. 已婚無小孩	130.46			
	4. 其他	133.00			
教育程度	1. 國中(含)以下	132.67	0.648	0.629	
	2. 高中(職)	129.27			
	3. 專科	133.95			
	4. 大學	132.90			
	5. 碩士	132.75			
現職服務年資	1. 1 年(含)以下	132.91	0.498	0.737	
	2. 1~3 年	130.17			
	3. 3~5 年	131.87			
	4. 5~10 年	134.11			
	5. 10 年以上	132.88			
總服務年資	1. 1 年(含)以下	133.75	0.175	0.951	
	2. 1~3 年	134.44			
	3. 3~5 年	131.73			
	4. 5~10 年	131.90			
	5. 10 年以上	132.95			
職級	1. 主管	136.46	6.811*	0.010	
	2. 非主管	131.40			

顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

#### 四、工作滿意度個人變項上之差異分析

由表 4-6 可知，工作滿意度在現職服務年資及性別上有顯著差異。女性工作滿意度高於男性；現職服務年資 10 年以上最高，1-3 年最低；工作滿意度在職級上有顯著差異，主管職高於非主管職。

表 4-6 工作滿意度在個人變項上之差異分析表

個人變項		工作滿意度			
		平均數	T/F 值	P 值	Scheffe
性別	1. 男	68.00	7.683**	0.006	
	2. 女	72.82			
出生年代	1. 民國 50-59 年	73.50	2.739	0.067	
	2. 民國 60-69 年	68.85			
	3. 民國 70-79 年	70.15			
婚姻狀況	1. 未婚	68.85	2.063	0.107	
	2. 已婚有小孩	72.83			
	3. 已婚無小孩	70.00			
	4. 其他	78.00			
教育程度	1. 國中(含)以下	77.00	0.331	0.857	
	2. 高中(職)	70.59			
	3. 專科	71.65			
	4. 大學	70.17			
	5. 碩士	71.27			
現職服務年資	1. 1 年(含)以下	72.61	3.134*	0.016	5.>2.
	2. 1~3 年	65.00			5.>3.
	3. 3~5 年	68.94			
	4. 5~10 年	71.50			
	5. 10 年以上	74.02			
總服務年資	1. 1 年(含)以下	74.00	1.907	0.112	
	2. 1~3 年	66.00			
	3. 3~5 年	67.35			
	4. 5~10 年	70.15			
	5. 10 年以上	72.79			
職級	1. 主管	76.02	11.276**	0.001	
	2. 非主管	69.42			

顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

## 五、離職傾向個人變項上之差異分析

由表 4-7 可知，離職傾向在出生年代上有顯著差異，出生年代在民國 70-79 年最高，民國於 50-59 年代最低；離職傾向在婚姻狀況上有顯著差異，經 Scheffe 多重比較後，已婚有小孩比未婚及已婚無小孩高；離職傾向在現職服務年資上有顯著差異，現職服務年資 10 年（含）以上高於 1-3 年及現職服務年資 1 年（含）以下；離職傾向在總服務年資上有顯著差異，總服務年資 10 年（含）以上高於 3-5 年、5-10 年及 1-3 年。

表 4-7 離職傾向在個人變項上之差異分析表

個人變項		離職傾向			
		平均數	T/F 值	P 值	Scheffe
性別	1. 男	13.44	2.153	0.144	
	2. 女	12.64			
出生年代	1. 民國 50-59 年	11.13	19.238***	0.000	2.>1.
	2. 民國 60-69 年	13.37			3.>1.
	3. 民國 70-79 年	14.65			
婚姻狀況	1. 未婚	14.29	12.712***	0.000	2.>1.
	2. 已婚有小孩	11.51			2.>3.
	3. 已婚無小孩	14.92			
	4. 其他	10.00			
教育程度	1. 國中(含)以下	10.33	0.168	0.143	
	2. 高中(職)	10.82			
	3. 專科	11.78			
	4. 大學	13.60			
	5. 碩士	14.10			
現職服務年資	1. 1年(含)以下	14.45	6.593***	0.000	1.>5.
	2. 1~3年	13.63			3.>5.
	3. 3~5年	13.97			2.>5.
	4. 5~10年	12.45			
	5. 10年以上	11.46			
總服務年資	1. 1年(含)以下	13.00	9.053***	0.000	2.>5.
	2. 1~3年	15.60			3.>5.
	3. 3~5年	14.92			2.>1.
	4. 5~10年	13.95			
	5. 10年以上	11.65			
職級	1. 主管	12.05	3.662	0.057	
	2. 非主管	13.23			

顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

### 第三節 研究變項之相關分析

本節主要在探討不同世代工作者在內外控人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度與離職傾向間彼此的關聯性。使用 Pearson 相關分析來量測變數彼此之間的關係，以提供進一步資料分析的基礎。

表 4-8 主要研究變項間的相關分析表

主要研究變項	人格特質	工作價值觀	組織氣候	工作滿意度	離職傾向
人格特質					
工作價值觀	-0.086				
組織氣候	-0.357**	0.617**			
工作滿意度	-0.284**	0.278**	0.666**		
離職傾向	0.073	0.058	-0.187*	-0.486**	

顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

資源來源：本研究整理

表 4-9 主要研究變項之子構面對效標變項的相關分析表

研究變項	效標變項		研究變項	效標變項	
	離職傾向	效標變項		離職傾向	效標變項
人格特質	0.073	結構	-0.035	內在滿意	-0.449**
內在價值	0.021	權責	-0.228**	外在滿意	-0.480**
薪酬	0.033	獎酬氣候	-0.255**	整體工作滿意度	-0.486**
晉升	0.034	人情	-0.072		
社會價值	0.155*	整體組織氣候	-0.187*		
整體工作價值觀	0.058				

顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

資源來源：本研究整理

由表 4-8 所示，在預測變項間之相關性部分，除人格特質與工作價值觀未達顯著水準外，其餘預測變項間皆有非常顯著的相關性 ( $p < 0.01$ )；在預測變項與效標變項之相關性部分，除了人格特質與工作價值觀、人格特質與離職傾向、工作價值觀與離職傾向未達顯著水準外，其餘主要變項之間有顯著及非常顯著的相關性 ( $p < 0.01$ )。茲將研究變項相互間的關聯性分析如下：

#### 一、人格特質與組織氣候之關聯性

由表 4-8 顯示，人格特質與組織氣候有非常顯著的負相關。

#### 二、人格特質與工作滿意度之關聯性

由表 4-8 顯示，內外控人格特質與工作滿意度有非常顯著的負相關。

#### 三、工作價值觀與組織氣候之關聯性

由表 4-8 顯示，工作價值觀與組織氣候有非常顯著且高度的正相關，代表受測工作者越具備工作企圖心、重視工作所帶的報酬及地位提升，就越在意是否在組織的規範有自主空間，同時也重視人際關係互動是否融洽。

#### 四、工作價值觀與工作滿意度之關聯性

由表 4-8 工作價值觀與工作滿意度有非常顯著的正相關，代表受測工作者越具備工作企圖心、重視工作所帶的報酬及地位提升，其對整體的工作滿足越高。

#### 五、組織氣候與工作滿意度之關聯性

由表 4-8 組織氣候與工作滿意度有非常顯著且高度的正相關，代表受測工作者對組織、管理等環境因素之主觀看法越強烈，其工作滿意程度越高。

#### 六、組織氣候與離職傾向之關聯性

由表 4-9，組織氣候與離職傾向有顯著的負相關，其中越重視權責及獎酬氣候構面則離職傾向越高。代表受測工作者對組織、管理等環境因素之主觀看法如組織獎酬規定是否合理、與同仁相處否融洽...等越重視，其離職傾向影響越高。

#### 七、工作滿意度與離職傾向之關聯性

由表 4-9，工作滿足與離職傾向有非常顯著的負相關，進一步的探討工作滿意度與離職傾向之關聯性發現，內在、外在滿意度與離職傾向均達到非常顯著負相



關。即受測者工作者對整體的工作滿足越高，則離開工作崗位的意願越低。

#### 第四節 研究變項之迴歸分析

本節主要以人格特質、工作價值觀、組織氣候及工作滿意度，並納入個人變項如性別、出生年代、教育程度等，對離職傾向進行迴歸分析，以進一步確認哪些構面對離職傾向具解釋能力。

一、人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對整體工作者離職傾向的迴歸分析

(一) 人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析

表 4-10 人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
人格特質	-0.086	-1.154	0.250
工作價值觀	0.200	2.100	0.037*
組織氣候	0.079	0.605	0.546
工作滿意度	-0.607	-6.286	0.000***
$R^2$	0.285*** (p=0.000)		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

(二) 工作價值四個因素構面對離職傾向的迴歸分析

表 4-11 工作價值四個因素構面對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
內在價值	-0.004	-0.055	0.956
薪酬	0.015	0.196	0.845
晉升	0.020	0.259	0.796
社會地位價值	0.192	2.521	0.013*
$R^2$	0.038 (p=0.163)		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

由表 4-10 可知，人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度等四構面可解釋離職傾向的變異量為 28.5% ( $R^2=0.285$ ,  $p < 0.001$ )，工作滿意度對離職傾向具有顯著且負向影響力，顯示不同世代工作者對工作滿意的程度越高，其離職傾向就越低；工作價值觀對離職傾向具正向顯著影響力，顯示不同世代工作者對其工作所抱持的認知與期待越重視，一旦無法達成其理想狀態，離職傾向越高。

由表 4-11 可知，在工作價值觀四個因素構面中以社會價值對離職傾向具顯著且正向影響力，社會價值可解釋離職傾向的變異量為 3.8% ( $R^2=0.038$ ,  $p < 0.001$ )，顯示不同世代工作者越在意個人工作職位在社會上所代表的意義時，其離職傾向越高。

### (三) 工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析

表 4-12 工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
內在滿意	-0.102	-0.806	0.421
外在滿意	-0.379	-2.981	0.003**
$R^2$	0.220 *** ( $p=0.000$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

#### (四)個人變項對離職傾向的迴歸分析

表 4-13 個人變項對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
性別	-0.060	-0.855	0.394
教育程度	0.240	3.001	0.003**
現職服務年資	-0.069	-0.696	0.487
總服務年資	-0.016	-0.142	0.887
職級	0.139	1.826	0.070
$R^2$	0.246*** ( $p=0.000$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

由表 4-12 可知，在工作滿意度二個因素構面中，以外在滿意對離職傾向具顯著且負向影響力，所謂的外在滿意是指係指個人對於目前工作升遷性，所得報酬與讚賞，組織實施政策的方法，技術上的督導等方面，所感覺滿意的程度。外在滿意可解釋離職傾向的變異量為 22.0% ( $R^2=0.220$ ， $p < 0.001$ )顯示不同世代工作者若能在工作中滿意主管或組織提供的激勵措施（如升遷、讚賞、獎金...等），其離職傾向越低。

由表 4-13 可知，個人變項可解釋離職傾向的變異量為 24.6% ( $R^2=0.2460$ ， $p < 0.001$ )。而在個人變項中，教育程度對離職傾向具有正向影響力，此外，職級雖然對於離職傾向較無顯著差異，但接近顯著，故有可討論之空間。

為了更了解不同世代在人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向否有不同的影響，進一步針對不同世代(民國 50-59 年、民國 60-69 及民國 70-79 年)進行迴歸分析。

#### 二、人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對五年級工作者離職傾向的迴歸分析

##### (一) 五年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析

表 4-14 五年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
人格特質	-0.129	-0.987	0.373
工作價值觀	0.155	0.840	0.404
組織氣候	0.106	0.389	0.699
工作滿意度	-0.558	-2.963	0.004**
$R^2$	0.192* ( $p=0.012$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

表 4-15 五年級工作者工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
內在滿意	-0.202	-0.825	0.413
外在滿意	-0.187	-0.764	0.448
$R^2$	0.142** ( $p=0.009$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

(二) 五年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析

表 4-16 五年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
性別	-0.008	-0.065	0.948
教育程度	0.178	1.177	0.244
現職服務年資	0.092	0.638	0.526
總服務年資	-0.253	-1.797	0.078
職級	-0.029	-1.196	0.845
$R^2$	0.074 ( $p=0.603$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

由表 4-14 可知，人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度等四構面可解釋離職傾向的變異量為 19.2% ( $R^2=0.192$ ,  $p < 0.05$ )，出生年代為民國 50-59 年的五年級工作者其工作滿意度對離職傾向具有顯著的負向影響力，顯示五年級工作者對工作滿意的程度越高，其離職傾向就越低。

由於工作滿意度包含內在及外在滿意二個因素，故進一步分析，由表 4-15 發現：工作滿意度可解釋離職傾向的變異量為 14.2% ( $R^2=0.142$ )，無論內在或外在滿意對離職傾向並無顯著影響 ( $p$  值皆不顯著)，顯示五年級工作者不因對工作的滿意程度高低與否而影響其離職傾向。但若就整體滿意度而言，則會影響離職傾向，即五年級工作者會以整體考量作為評估決定去留。

由表 4-16 可知，個人變項可解釋離職傾向的變異量為 0.74% ( $R^2=0.074$ )。五年級工作者的個人變項對離職傾向無影響力。

### 三、人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對六年級工作者離職傾向的迴歸分析

#### (一) 六年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析

表 4-17 六年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
人格特質	-0.006	-0.049	0.961
工作價值觀	0.238	1.550	0.128
組織氣候	0.061	0.306	0.761
工作滿意度	-0.646	-4.323	0.000***
$R^2$	0.384*** ( $p = 0.000$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

由表 4-17 可知，人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度等四構面可解釋離職傾向的變異量為 38.4% ( $R^2 = 0.384$ ,  $p < 0.001$ )，出生年代為民國 60-69 年的六年級工作者其工作滿意度對離職傾向具有顯著的負向影響力，六年級工作者對工作滿意的程度越高，其離職傾向就越低。

由於工作滿意度包含內在及外在滿意二個因素，故進一步分析，由表 4-18 發現，在工作滿意度二個因素構面中，以外在滿意對離職傾向具顯著且負向影響力，所謂的外在滿意是指係指個人對於目前工作升遷性，所得報酬與讚賞，組織實施政策的方法，技術上的督導等方面，所感覺滿意的程度。外在滿意解釋離職傾向的變異量為 35.30% ( $R^2 = 0.353$ ,  $p < 0.001$ )顯示六年級工作者若能工作中滿意工作後主管或組織的激勵措施（如升遷、讚賞、獎金...等），其離職傾向越低。

表 4-18 六年級工作者工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
內在滿意	0.057	0.297	0.768
外在滿意	-0.640	-3.309	0.002**
$R^2$	0.353*** ( $p=0.000$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

(二) 六年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析

表 4-19 六年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
性別	-0.035	-0.258	0.797
教育程度	0.495	3.350	0.002**
現職服務年資	-0.071	-0.468	0.642
總服務年資	0.147	0.947	0.349
職級	0.442	0.127	0.003**
$R^2$	0.300** ( $p=0.008$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

表 4-20 離職傾向在個人變項上之差異分析表

個人變項		離職傾向			
		平均數	T/F 值	P 值	Scheffe
教育程度	1. 國中(含)以下	8.00	2.402*	0.042	5.>1.
	2. 高中(職)	10.16			5.>2.
	3. 專科	12.73			
	4. 大學	14.20			
	5. 碩士	14.28			
職級	1. 主管	12.20	4.061*	0.049	
	2. 非主管	14.06			

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

由表 4-19 可知，個人變項解釋離職傾向的變異量為 30% ( $R^2=0.300$ ,  $p < 0.01$ )。其中以教育程度及職級對離職傾向有顯著正向影響力，顯示六年級工作者其教育程度高低及是否為主管職會影響離職傾向。為了更了解是否教育程度越高其離職傾向越高，運用差異分析進一步分析。由表 4-20 可知，教育程度越高其離職傾向越高；為非主管的六年級工作者其離職傾向較身為主管的六年級工作者為高。

#### 四、人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對七年級工作者離職傾向的迴歸分析

(一) 七年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析

表 4-21 七年級工作者人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
人格特質	-0.163	-1.264	0.212
工作價值觀	0.372	2.270	0.028*
組織氣候	-0.188	-0.903	0.371
工作滿意度	-0.461	-2.793	0.007**
$R^2$	0.361*** ( $p=0.000$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$

(二) 七年級工作者之工作價值四個因素構面對離職傾向的迴歸分析

表 4-22 七年級工作者工作價值四個因素構面對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
內在價值	0.360	2.547	0.014*
薪酬	-0.065	-0.468	0.642
晉升	-0.159	-1.144	0.258
社會地位價值	0.154	1.163	0.250
$R^2$	0.179* ( $p=0.04$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\*  $p < 0.01$ ，\*\*\*  $p < 0.001$



(三) 七年級工作者之工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析

表 4-23 七年級工作者工作滿意度二個因素構面對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
內在滿意	-0.141	-0.683	0.498
外在滿意	-0.361	-1.745	0.087
$R^2$	0.233** ( $p=0.001$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p<0.05$ ，\*\*  $p <0.01$ ，\*\*\*  $p <0.001$

(四) 七年級工作者之個人變項對離職傾向的迴歸分析

表 4-24 七年級工作者個人變項對離職傾向的迴歸分析表

變數名稱	標準迴歸係數Beta	T值	P值
性別	-0.114	-0.779	0.440
教育程度	0.121	0.811	0.422
現職服務年資	-0.102	-0.612	0.543
總服務年資	-0.003	-0.019	0.985
職級	0.119	0.735	0.466
$R^2$	0.054 ( $p=0.834$ )		

一般線性迴歸強迫進入法，顯著水準\* $p<0.05$ ，\*\*  $p <0.01$ ，\*\*\*  $p <0.001$

由表 4-21 可知，人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度等四構面可解釋離職傾向的變異量為 36.1% ( $R^2=0.361$ ,  $p <0.001$ )，出生年代為民國 70-79 年七年級的工作者其工作價值觀及工作滿意度對離職傾向具有顯著的正向影響力，顯示民國 70-79 年代出生的工作者會因自身對工作所抱持的認知與期待而影響其離職傾向高低；對工作滿意的程度越高，其離職傾向就越低。

由表 4-22 可知，工作價值觀可解釋離職傾向的變異量為 17.9% ( $R^2=0.179$ )，其中內在價值對離職傾向有顯著影響( $p <0.05$ )，顯示七年級工作者越在意個人在達成工作標準的企圖心，其離職傾向越高。

由表 4-23 可知，工作滿意度可解釋離職傾向的變異量為 23.3% ( $R^2=0.233$ )，內在及外在滿意皆對離職傾向並無顯著影響，顯示七年級工作者不因工作滿意度不

同而影響其離職傾向高低。但若就整體滿意度而言，則會影響離職傾向，即七年級工作者會以整體考量作為評估決定去留。

由表 4-24 可知，個人變項解釋離職傾向的變異量為 5.4% ( $R^2=0.054$ )。個人變項對離職傾向皆無顯著影響，顯示七年級工作者不因任何個人條件不同影響離職傾向。

## 第五節 研究結果討論

茲將前四節分析結果彙整如下：

### 一、研究變項之差異分析

#### (一) 工作價值觀方面

工作價值觀在性別上有顯著差異，女性高於男性。

#### (二) 組織氣候方面

組織氣候在職級上有顯著差異，主管職高於非主管職。

#### (三) 工作滿意度方面

1. 工作滿意度在現職服務年資上有顯著差異，現職服務年資 10 年以上最高，1-3 年最低。

2. 工作滿意度在職級上有顯著差異，主管職高於非主管職。

由上述可知，年資越高對目前所勝任之工作滿意度越高，也許是因為熟能生巧、習慣導致；主管職的工作滿意高較非主管職高，也許是因擔任主管具有較大工作控制及分配權利，且較具有成就感。

#### (四) 離職傾向方面

1. 離職傾向在出生年代上有顯著差異，出生年代在民國 70-79 年（七年級）最高，民國於 50-59 年代（五年級）最低。

2. 離職傾向在婚姻狀況上有顯著差異，已婚有小孩比未婚及已婚無小孩高；

3. 離職傾向在現職服務年資上有顯著差異，現職服務年資 1-3 年及現職服務年資 1 年（含）以下皆高於現職服務年資 10 年（含）以上。

4. 離職傾向在總服務年資上有顯著差異，總服務年資 3-5 年、5-10 年及 1-3 年。皆高於 10 年（含）以上。

綜合上述可知，當服務年資越高，其離職傾向越低，根據實務經驗，由於在同公司服務越久享有的薪資福利都較年資淺的好，年資越高對於轉職的意願相對

低；已婚有小孩較已婚無小孩及未婚離傾向低，由於有家庭負擔考量，這類工作者較不會輕易離職。

## 二、研究變項之相關分析

### （一）組織氣候與離職傾向之關聯性

由表 4-9 可知，組織氣候與離職傾向有非常顯著的負相關，不論五、六、七年級皆很重視組織的管理方式、獎酬制度規定的合理性及與同仁間的相處。一旦無法滿足不同世代工作者的需求，其對離職傾向的影響越高。

### （二）工作滿意度與離職傾向之關聯性

由表 4-9 可知，工作滿意度與離職傾向有非常顯著的負相關，不論五、六、七年級一旦對工作感到不滿意，其對離職傾向的影響越高。

## 第四章 結論與建議

本章主要以第四章之實證分析結果結合究目的以及研究假設作一完整說明。除彙整本研究之結論外，並提出對後續研究者的建議。故本章分為三個部分，第一節結論；第二節建議；第三節研究限制。

### 第一節 結論

本節依據第三章第二節的各項研究假設結果如表 5-1 所示，並說明如下：

表 5-1 研究假設證結果彙整表

研究假設	驗證結果
假設一：人格特質對離職傾向有顯著影響。	不成立
假設二：工作價值觀對離職傾向有顯著影響。	成立
假設三：組織氣候對離職傾向有顯著影響。	不成立
假設四：工作滿意度對離職傾向有顯著影響。	成立
假設五：不同世代工作者在離職傾向上有顯著差異。	成立

由迴歸分析得知人格特質對離職傾向不具有顯著影響力，顯示不同世代工作者不會因為內外控人格特質不同影響其離職傾向；工作價值觀對離職傾向具正向顯著影響力，顯示不同世代工作者對其工作所抱持的認知與期待越重視，一旦無法達成其理想狀態，離職傾向越高；組織氣候對離職傾向不具有顯著影響力，顯示不同世代工作者不會因為對組織氣候滿意程度不同影響其離職傾向；工作滿意度對離職傾向具有顯著且負向影響力，顯示不同世代工作者對工作滿意的程度越高，其離職傾向就越低。而由差異分析可知，不同世代在離職傾向上具有顯著差異，其中六、七年級的離職傾向都較五年級高。

將第四章不同世代各研究變項對離職傾向的迴歸分析中具有顯著者彙整如表 5-2。由表 5-2 可知，五、六、七年級之整體工作滿意度對離職傾向皆有顯著及非常顯水準的影響，顯示五、六、七年級工作者評估對整體工作滿意程度高低決定是否離職。

表 5-2 不同世代顯著研究變項對離職傾向的迴歸彙整表

	五年級	六年級	七年級
	離職傾向		
整體工作價值觀			0.372 <sup>*</sup>
工作價值觀 內在價值			0.360 <sup>*</sup>
整體工作滿意度	-0.558 <sup>**</sup>	-0.646 <sup>***</sup>	-0.641 <sup>**</sup>
工作滿意度 外在滿意		-0.640 <sup>**</sup>	
個人變項 教育程度		0.495 <sup>**</sup>	
		0.442 <sup>**</sup>	

顯著水準\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

在六年級工作者部份，外在滿意度對離職傾向有顯著影響，所謂的外在滿意是指個人對於目前工作升遷性、所得報酬與讚賞、組織實行政策的方法，技術上的督導等方面，所感覺滿意程度，故可知六年級相當在意是否能從企業、組織或主管中得到激勵。此外，由表 4-20 及表 5-2 可知，六年級工作者其教育程度越高，其離職傾向越高。在職級上，擔任主管的六年級工作者其離職傾向亦較非主管者的六年級工作者高。

在七年級部份，除了整體工作滿意度有所影響外，相較五、六年級工作者，亦在意工作價值觀。進一步探討工作價值觀之意涵，其中以內在價值觀對離職傾向有非常顯著的影響，意即七年級工作者工作企圖心越高，其離職傾向越高。

## 第二節 建議

### 一、對管理的建議

企業若是員工流動率過高，除了對於企業運轉及工作交接有很大影響外，亦容易造成組織整體不安定性，是故如何降低員工流動率，提升員工留任變成了目前人力資管理的重要課題之一。依據第一節結論發現，針對分析結果本研究提出對管理的建議如下：

#### (一) 賦予工作多元化及自主性

五、六、七年級因為生長背景因此對於衡量工作滿意度的項目有所不同。研究顯示不論在五、六、七年級工作者，整體工作滿意度都是影響離職傾向的主因之一，若在企業主或主管能給多不同世代工作者在工作中更多空間及變化並給予相對性獎酬激勵，強化其在工作中的成就感，離職傾向會降低。又依本研究結果，特別是六年級工作者相較其他世代更在意是否能在工作獲得成就感，由於六年級步入就業市場已一段時間，部份工作者甚至已擔任到主管職且擁有高學歷，在這樣的背景上，更期望能對工作具有掌握性，建議可透過工作輪調、強化工作深度，給予更多工作挑戰，提供自我成的工作環境，以留住好人才。

## （二）設計完善且具激勵性的獎酬制度

員工努力付出，就是希望能獲得肯定，不論是實質收入增加或是在職位晉升、口頭讚美、公開表揚等激勵方式，都是可行的方案。

## （三）提供結合個人發展與組織發展的工作機會

根據本研究結果，七年級除了和五、六年一樣會因為對工作滿意程度決定去留外，工作價值觀也是影響去留的要素之一。工作價值觀是個人面對工作時所產生的主觀感知，而此感知反應在個人行為及工作表現上，這就可以解釋在實務上七年級工作流動率較高且大多數企業主及主管認定七年級容易離職的原因。根據結果這個族群確實會以感覺行事，此外結果也顯示七年級是企圖心越高者其離職傾向越高。因此若是企業能提供結合個人發展及組織發展的工作機會，一方面滿足七年級對於工作敢拼敢衝的企圖心，一方面也能帶動整體組織士氣，將有助於人員的留任。

## （四）針對不同世代給予不同管理方式的引導

由於五、六、七年級其各自生長背景有所不同，對於影響其離職傾向的因素有些許差異，因此針對五、六、七年級工作者的管理手法因有些調整，透過不同的管理手法、激勵制度以期能滿足不同世代之需求，達成整體流動率的穩定，維持企業組織運作。

## 二、對後續研究之建議

（一）本研究的研究對象以不同產業之五、六、七級工作者為主，根據實務經驗，

傳產製造業相較科技業或服務業人員流動率低、學歷較低且內部人員較偏穩定。建議後續研究者可將產業別列入考量，進一步探討比較驗證之。

（二）2013 年是八年級踏入職的一年，建議後續研究者可再加入八年級工作者，進一步探討。

（三）影響離職傾向的因素很多，本研究僅考量個人面（人格特質、工作價值觀、工作滿意度）及組織面（組織氣候），由於人的一天 24 小時的生活中，工



作小時即佔了三分之一以上，不論是五、六、七年級，其工作期間除了和同儕的交流外就屬和主管的互動，是故建議後續可再加入主管的領導風格作為研究變項，深入探討主管的領導風格是否會五、六、七年級的感受不同而影響其離職傾向。

### 第三節 研究限制

本研究之工作價值觀及組織氣候部份子構面信度略為不足，由於工作價值觀或組織氣候的問卷內容較容易產生主觀性判斷或過多聯想，造成問卷答題者認知不同時亦影響作答結果，以致造成信度略為不足，建議後續研究者在內容設計上語意更貼近大眾認知用語。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 1.余昭（1989）。*人格心理學*。台北：三民書局。
- 2.吳秉恩（1993）。*組織行為學*。台北：華泰書局。
- 3.林欽榮（2002）。*組織行為（初版）*。台北：揚智出版社。
- 4.陳正文等譯（2004）。*人格理論（2版）*。台北市：新加坡商湯姆生亞洲私人有限公司台灣分公司。
- 5.謝文全等（2006）著，*教育行政學：理論與案例*。台北市：五南圖書公司。
- 6.盧盛忠、余凱成、徐昶、錢冰鴻（1997）。*組織行為-理論與實務*。台北市：五南圖書出版公司。
- 7.吳靜吉、潘養源、丁興祥（1980）。內外控取向與工作滿足及績效之關係。*政治大學學報*，41，61。
- 8.藍麗娟（2003）。七年級生VS.工作新世代。*Cheers雜誌*，3月號，32-38。
- 9.陳國勝、陳佩君（2007）。國際觀光旅館廚務人員角色壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究。*遠東學報*，24（1），55-75。
- 10.王瑤芬（2005）。*國際觀光旅館餐飲部門高階主管職涯發展及其影響因素之研究*。國立台灣師範大學人類發展與家庭學系碩士論文，未出版，台北市。
- 11.王世福（2005）。*工作價值觀、組織承諾、工作滿意與工作績效相關性之研究—以國軍徵募士兵為例*。靜宜大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 12.王美娟（2006）。*不同世代員工的人格特質對其工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 13.朴英培（1989）。*工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研*

- 究。國立政治大學企業管理研究所博士學位論文，未出版，台北市。
- 14.朱燦榮（2009）。*組織公平、組織氣候、社會資本對知識分享意圖的影響*。國立成功大學高階管理碩士在職專班，未出版，台南市。
- 15.李進明（2003）。*工作滿足、組織承諾及專業承諾關係之研究以國軍憲兵幹部為例*。南華大學管理研究所，未出版，嘉義縣。
- 16.周淑淑（1989）。*新聞從業人員心理變數、工作壓力與離職傾向之關係*。國立中興大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 17.林泰隆（2008）。*人格特質、組織氣候及工作壓力對工作意願之影響—以資訊服務業為例*。崑山大學企管管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 18.唐大鈞（2001）。*工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討*。國立中山大學心人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 19.孫譽璋（2008）。*員工人格特質、工作滿意度與離職傾向之研究—以北部地區國際觀光旅館餐飲部員工為例*。中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 20.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，未出版，高雄市。
- 21.陳佛圓（2011）。*組織氣候、管理控制系統與經營績效之研究-以A、B公司為例*。國立中山大學企業管理研究碩士論文，未出版，高雄市。
- 22.陳湘婉（2004）。*教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例*。義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 23.許珮琦（2010）。*組織氣候對員工工作投入影響之研究—以統一超商為例*。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 24.彭剛力（1984）。*人格特質、組織氣候與工作滿足關聯性研究*。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台北市。

- 25.張舒涵（2004）。大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究。國立高雄應用科技大學碩士論文，未出版，高雄市。
- 26.黃耀邦（2006）。世代差異之工作價觀與工作滿意度之探討。大葉大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 27.黃開義（1984）。工作特性、個人特質、領導型態、工滿足與組織承諾對離職意願。中原大學機械工程研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 28.楊樹昌（1994）。省市立醫院組織氣候員工工作滿意度及士氣之研究。國立台灣大學公共衛生學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 29.湛瑄宇（2000）。員工薪資滿足之前因後果之研究。中原大學企業管理系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 30.張永隆（2006）。領導型態、工作滿足、組織承諾與離職意願關係之研究—以大桃園地區美髮業員工為例。國立東華大學企業管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。
- 31.黃振恭（2007）。不同世代國民小學教師工作價值觀、角色知覺與教學自我效能和專業表現之研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 32.黃建中（2007）。醫事放射師其人格特質、工作壓力、組織承諾與離職傾向關聯性之探討。南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，台南市。
- 33.張宛儒（2009）。組織氣候與領導風格對員工工作態度影響探討—以M公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 34.蔣景清（2002）。組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 35.劉孜怡（2003）。工作特性與工作價值觀對離職傾向影響之研究。南華大學管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 36.鍾芳榮（2004）。探討知識工作者內外控人格特質、工作投入、工作滿足

及離職傾向之影響關係。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北市。

37.謝函融（2005）。工作投入對工作價值觀與離職傾向間關係之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

38.顏聲遠（2010）。組織氣候、組織承諾與知識分享態度之研究—以高屏地區公立大學校院行政人員為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東市。

39.譚明耀（2008）。工作滿足和工作投入對離職傾向之研究-以機電工程業管理人員為例。國立台北大學企業管理學系碩士論文，未出版，台北市。

## 二、英文文獻

1. Judge, T. A., & Joyce E. B. (2001). Relationship of Core Self-Evaluation-- self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability-- with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta- Analysis. *Journal of Applied* .
2. Litwin, G. H., and R. A. Stringer, (1968). Motivation and organizational climate. *Harvard Business Review*, 28-82. Graduate School of Business Administration, Harvard University.
3. Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand and B. M. Meglino, (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
4. Rotter, J. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
5. Super, D. E. (1970). *Manual of work values inventory*. Chicago:River-side.
6. Spector, P. E. (1982). Behavior in Organization as a Function of Employee's Locus of Control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
7. Wollack, S., J.G. Goodale, J. P. Wijting, and P. C. Smith, (1971). Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.

## 三、網路文獻

1. 行政院勞工委員會。〈人力資源狀況就業者統計〉。

<http://statdb.cla.gov.tw/statis/stmain.jsp?sys=220&funid=mq00&ym=10100&ytm=10100&cycle=41&outmode=0&outkind=11&compmode=0&fldspc=112,3,111,1,&rdm=4jakbqpl>。(檢索時間2013/05/05)

## 附錄

### 人格特質、工作價值觀、組織氣候及工作滿意度對離職傾向之影響

各位企業界先進，您好：

希望能夠佔用您幾分鐘的時間，以借重您在工作崗位上的經驗。這份問卷的目的，在探討人格特質、工作價值觀、組織氣候及工作滿意度對離職之影響，以作為本人碩士論文的一部份。

本份問卷採不記名方式，這些問題全屬單一選擇題，並沒有對、錯或所謂的標準答案；請您只依照個人感受、看法與實際情況親自填寫完整，勿因留白，迫使廢卷。而您所提供的資料絕對保密，敬請安心作答。您的協助，是本研究能否成功的重要關鍵，懇請您的支持，惠予填答，

在此致上謹致十二萬分的謝意，謝謝您的熱心的參與，並提供寶貴意見。

敬祝

工作順利、身體健康。

東海大學高階經營管理碩士在職專班

指導教授 黃開義 博士

研究生 潘怡婷 敬上

民國 102 年 3 月

第一部分：以下各敘述是描述個人的人格特質，請您對每個句子的同意程度在題後選定一個，勾選 (□) 最適當的答案。

題號	題項內容	完全不同意	大致不同意	有點不同意	有點同意	大致同意	完全同意
1	工作是自己創造的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	不論是什麼工作，每個人幾乎都可以完成想要完成的部分。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	如果能知道可從工作中得到什麼樣的收穫，就能找到一個滿足的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	如果員工不滿意老闆為他們所做的決定，就應該積極的採取行動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	能得到自己想要的工作機會主要是憑運氣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	賺錢主要是靠財運。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	大部分的人只要肯努力就能勝任工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	必須有顯達的親朋好友才能得到好工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	升遷通常是靠運氣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	對爭取一份好工作而言，認識關鍵人物比熟悉該工作更重要。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	升遷是給那些工作上表現良好的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	必須認識對自己有幫助的人，才有機會賺大錢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	在大部分的工作中，由於幸運才會成為優秀員工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	一般來說，認真工作的人都能得到應得的報償。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	大部分的員工對其主管的影響力比他們所想像的大。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	賺大錢或賺小錢之間是差在運氣的好壞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



第二部份：以下各敘述是用來瞭解您對上班工作所持有的看法，請您對每個句子的同意程度在題後選定一個，勾選（□）最適當的答案。

題號	題項內容	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
17	人應有責任維持正常的工作，不管他的上司(主管)是否在附近。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	人如可以不必工作，那麼他對工作所願付出的努力，會想辦法做得比上司所期望的為低。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	最好的工作是讓人們在工作時間無事可做。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	人應有以自己工作為傲的感覺。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	一個人在忙碌地工作，則他會覺得工作時間過得較無事可做時快得多	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	一個人若不努力工作，則他應該感到羞恥。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	做好一份工作與得到好的報酬，同樣具有重要的意義。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	人應隨時有提升自己的想法，因此為能實現升級的願望，就會更努力工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	人們應該選擇薪水最多的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則人們應該選擇可以有較多加班費的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	人們評選工作最主要的依據是薪酬的高低。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	人若喜歡目前的工作，則他應該感到滿足，而不應為晉升去打拚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	一個人若滿足於目前的工作，且不在乎是否能繼續晉升去擔任新的工作，那麼他會更加幸福	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	通常晉升到較高階的職位時，必須接受更多的煩惱，因此人們可能會避免晉升。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	在左鄰右舍中，一位職位較佳(高)的人，會受到他人的尊敬。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	假若我的職位較低，我的朋友就不會重視我。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	獲得較佳(高)職位的人，應受到他的朋友與家人給他的稱讚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	世界再沒有任何一件事比從事一份最佳的工作更令人滿足。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分：以下各敘述是描述公司組織氣候，請您對每個句子的同意程度在題後選定一個，勾選（□）最適當的答案。

題號	題項內容	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
35	對於公司的工作分配，皆經過明白和合理配置。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	在公司內，時常搞不清楚誰有權做某一決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	有關公司的政策和組織，都經過明白的解釋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	在我參與的各項工作中，有時常不知道誰是我上司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	在公司內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	在公司內，主管人員最不耐煩的是事事請示的作風；因此，只要您認為正確的，儘可放手去做	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	主管主要的工作是為所屬人員訂定工作的目標，然後由所屬人員負起實際上的工作內容。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	公司的升遷制度，可以使有能力的人爬到最高職位。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	公司內工作人員通常所能獲得的獎酬和鼓勵，多於指導和批評。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	公司內工作人員所獲獎酬多少，和他的工作表現成正比。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	本公司內，對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不夠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	主管人員常主動和我討論我在本公司內的發展前途。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	在公司內工作人員之間，氣氛至為和睦。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48	在公司內，大家一般都是不相往來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	在公司同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	在公司內，主管人員和部屬之間的關係十分親切。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	在公司內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	只要有好的觀念，公司是願意試行的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	在公司內，大家都富有創新的精神。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	公司管理階層的態度認為，單位或人員間存在著競爭和衝突可能是很健康的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	公司鼓勵大家坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：以下各敘述在於了解您對於目前工作的滿意程度；請您對每個句子的同意程度在題後選定一個，勾選（□）最適當的答案。

題號	題項內容	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
56	我滿意目前的工作忙碌程度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	我滿意目前的工作給予我獨自發揮的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	目前的工作能讓我接觸到不同的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	目前的工作讓我在親友間有好的評價。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	我滿意上司對待我的方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	我滿意上司做決定的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	目前的工作不會違背我的良心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	我目前的工作很穩定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	目前的工作能提供我服務別人的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	目前的工作能讓我有機會指導他人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	目前的工作能充分發揮我的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	我滿意目前工作組織的決策方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	我滿意目前的工作量與我所領的薪水。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69	目前的工作讓我有晉升的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70	目前的工作讓我有自由判斷的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71	目前的工作能讓我嘗試用自己的方法做事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72	我滿意目前的工作環境。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73	我對於目前同事間的相處感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74	我對於目前在工作上的所獲得的讚美感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75	目前的工作讓我有成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份：以下各敘述在於了解您對於離職傾向的看法；請您對每個句子的同意程度在題後選定一個，勾選（）最適當的答案。

題號	題項內容	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
76	您是否經常考慮要辭去現在的工作？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77	您是否經常想要尋找其它相同性質的工作？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78	您是否經常想要尋找其它不同性質的工作？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79	以您目前的狀況及條件，您認為您在別家公司找到適當職位的可能性有多少？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80	您是否肯定要辭去現在的工作？	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第六部份：以下為個人基本資料，請勾選（）您的資料：

性別： 1. <input type="checkbox"/> 男 2. <input type="checkbox"/> 女
1.出生年代： 1. <input type="checkbox"/> 民國 49 年(含)以前 2. <input type="checkbox"/> 民國 50 年-59 年 3. <input type="checkbox"/> 民國 60 年-69 年 4. <input type="checkbox"/> 民國 70 年-79 年 5. <input type="checkbox"/> 民國 80 年(含)以後
2.婚姻狀況： 1. <input type="checkbox"/> 未婚 2. <input type="checkbox"/> 已婚無小孩 3. <input type="checkbox"/> 已婚有小孩 4. <input type="checkbox"/> 其他
3.教育程度： 1. <input type="checkbox"/> 高中（職） 2. <input type="checkbox"/> 專科 3. <input type="checkbox"/> 大學 4. <input type="checkbox"/> 碩士 5. <input type="checkbox"/> 博士
4.現職服務年資： 1. <input type="checkbox"/> 一年(含)以下 2. <input type="checkbox"/> 1~3 年 3. <input type="checkbox"/> 3~5 年 4. <input type="checkbox"/> 5~10 年 5. <input type="checkbox"/> 10 年以上
5.總服務年資： 1. <input type="checkbox"/> 一年(含)以下 2. <input type="checkbox"/> 1~3 年 3. <input type="checkbox"/> 3~5 年 4. <input type="checkbox"/> 5~10 年 5. <input type="checkbox"/> 10 年以上