

國立政治大學 社會科學學院  
行政管理碩士學程第十二屆碩士論文

指導教授 成之約 博士

工作滿意度、組織承諾對離職傾向影響之研究  
—以某外商公司為例

*A Study on Relationships among Job Satisfaction and Organizational  
Commitment in fluence to Turnover intention –  
An Example of Foreign Company*

研究生 陳詩蓉 撰  
中華民國一〇一年七月

## 致謝

時光飛逝，轉眼間竟然已過了兩年，回想起當初和我的指導教授，成之約老師初次見面時的情景，仍歷歷在目。成老師在我生命中是舉足輕重的貴人，感謝老師在當時給我許多學習課業上良好的建議與見地，對我的問題總是不煩勞地指導解說，使我能順利渡過在課業、職業與家庭同時需要兼顧的情況之下，能夠順利完成論文。

口試審查期間，感謝張家春老師與林國榮老師，兩位老師在我提出論文計劃書時，給予寶貴的意見與指導，以及感謝吳仲亮先生全力支持鼓勵，三位皆是論文完成功不可沒之推手。

最後要感謝我的先生周世傑，如果不是他的努力支持，做為我的後盾，陪伴我讀書與寫作，給予我鼓勵，相信我無法有今日的表現千言萬語都無法表現我的感激之情，最後，希望所有支持我的人都能健康、平安、快樂。

陳詩蓉 謹致  
中華民國 100 年 7 月

## 中文摘要

根據人力銀行的調查報告顯示，國內有高達 96% 的上班族嚮往進入外商企業工作。想要進入外商的前三大理由，包括：看好在外商工作的前景及未來發展 (61%)、福利制度完善 (58%)；以及薪資待遇優渥 (51%)。本研究針對外商企業在台員工之工作滿意度、組織承諾與離職意圖進行分析，依據研究結果對組織經營實務提供建議，也進一步瞭解外商企業在台員工離職傾向之現況與其相關影響因素。

當員工進入組織後，是否願意繼續留任於組織，端看組織是否能提供一個成長的環境，建立個人能力與組織工作機會的長期配合的永業生涯規劃。因此如何提高組織所屬員工之工作滿意與組織承諾，並降低離職意圖，提高員工的留職意願，也將成為領導者在帶領組織永續經營上最為重要的課題。

本研究以個案美商公司其在台灣子公司之所有台籍員工，研究採用結構式問卷以不記名自我填答之調查研究法進行研究，共發出 120 份問卷，收回問卷 105 份，有效問卷 102 份，回收率為 85%。主要研究結果顯示：

- 一、 員工工作滿意度對於員工組織承諾具有顯著的正向顯著影響。
- 二、 員工工作滿意度對組織承諾具有顯著的正向顯著影響。
- 三、 員工組織承諾對離職傾向具有顯著的正向顯著影響。

關鍵詞：工作滿意度、組織承諾、離職傾向、外商公司

## Abstract

Based on a of Job Bank survey report: The 96% of office workers want to enter the foreign company in Taiwan. This study research and analysis job satisfaction, organizational commitment and turnover intention the employees in foreign enterprises in Taiwan and base on the study results provide advice to organizational and operational. Learn more about the status on staff turnover intention of foreign enterprises in Taiwan.

This study is cases of American company all employees in Taiwan subsidiary by questionnaires that anonymous answer of structured questionnaire quantitative research. A total of 120 questionnaires were sent out, returned 105 and 102 valid questionnaires. The questionnaire recovery rate is 85%

The results of this study are as follows:

1. Job satisfaction is significantly positively correlation to employees' organizational commitment.
2. Job satisfaction is significantly positively correlation to organizational commitment.
3. Organizational commitment is significantly positively correlation to turnover intention.

Key works: Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, foreign company.

## 目錄

第一章緒論 .....	1
第一節 研究背景動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究對象與限制 .....	2
第四節 研究流程 .....	4
第二章 文獻探討 .....	5
第一節 工作滿意度 .....	5
第二節 組織承諾 .....	16
第三節 離職傾向 .....	28
第四節 相關研究 .....	43
第五節 本章小結 .....	51
第三章 調查設計 .....	52
第一節 研究對象 .....	52
第二節 資料分析方法 .....	52
第三節 問卷設計與變項操作定義 .....	54
第四節 問卷預測與研究假設 .....	58
第四章 調查發現與分析 .....	61
第一節 問卷回收結果 .....	61
第二節 描述性分析 .....	62
第三節 相關係數分析 .....	70
第四節 差異性統計分析 .....	73
第五節 迴歸統計分析 .....	78
第五章 結論與建議 .....	82
第一節 結論 .....	82
第二節 建議 .....	86
第三節 後續研究建議 .....	87
參考文獻 .....	88
附錄 前測問卷 .....	101
附錄 實測問卷 .....	104

## 表目次

表 2-1 組織承諾高與低可能的影響.....	22
表 2-2 個人屬性變項與離職傾向相關研究.....	45
表 3-1 本研究問卷調查預測統計表.....	58
表 3-2 本研究問卷調查預測信度表.....	59
表 4-1 本研究問卷調查結果統計表.....	61
表 4-2 本研究問卷調查信度表.....	62
表 4-2 個人屬性描述統計分析.....	64
表 4-3 工作滿意度之敘述統計分析.....	66
表 4-4 組織承諾之敘述統計分析.....	68
表 4-5 離職傾向之敘述統計分析.....	69
表 4-6 主要研究變項間之相關分析表.....	70
表 4-7 組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之相關分析表.....	71
表 4-8 個人屬性與工作滿意度兩構面之綜合差異性分析表.....	74
表 4-9 個人屬性與組織承諾三構面之綜合差異性分析表.....	75
表 4-10 個人屬性與離職傾向之綜合差異性分析表.....	76
表 4-11 滿意度各構面對組織承諾之迴歸分析結果.....	78
表 4-12 滿意度各構面對離職傾向之迴歸分析結果.....	79
表 4-13 組織承諾各構面對離職傾向之迴歸分析結果.....	80
表 4-14 工作滿意度各構面與組織承諾各構面對離職傾向之迴歸分析結果.....	81
表 5-1 研究假說驗證結果.....	82

## 圖目次

圖 1-1 本研究之研究流程圖 .....	4
圖 2-1 工作滿意度之因素變項 .....	14
圖 2-2 Wiener 組織承諾形成模式 .....	19
圖 2-3 Steers 的組織前因後果模式 .....	23
圖 2-4 Mowday , Porter & Steers 的組織承諾前因後果模式 .....	24
圖 2-5 Mathieu and Zajac 組織承諾前因、相關與後果變項架構.....	26
圖 2-6 Abelson 離職行為模式 .....	31
圖 2-7 March & Simon Model 影響認知離職可能性的主要因素 .....	32
圖 2-8 March & Simon Model 影響認知離職容易性的主要因素 .....	33
圖 2-9 Price 工作滿足模式 .....	34
圖 2-10 Mobley 離職中介模式 .....	35
圖 2-11 員工離職行為簡單模式 .....	36
圖 2-12 Mobley 離職中延伸模式 .....	38
圖 2-13 Bluedorn 離職統合模式 .....	39
圖 2-14 Jackofsky 離職基本模式 .....	40
圖 2-15 Jackofsky 離職整合模式 .....	41
圖 2-16 Abelson 的最佳離職模式 .....	42
圖 2-17 離職的因徑模式 .....	43
圖 2-18 本研究之研究架構圖 .....	51

# 第一章緒論

## 第一節 研究背景動機

廣義而言，人力資源是社會上所有具智力勞動和體力勞動之人之總稱；狹意而言，人力資源為一組織內，具有各種不同知識、技能以及能力的個人，而這些人從事各種工作活動，以完成組織所訂定的目標。而人力資源管理為一個組人力資源的獲取、維護與激勵，以及運用與發展的全部管理的過程與活動。對組織而言，人力資源為其製造商品或運用能力的資產，良好的人力資源管理能激發員工潛能，增加組織競爭力；若人力資源管理不良，造成流動率的增加，則可能導致組織的損失（黃英忠、吳復新、趙必孝，2006）。當員工進入組織後，是否願意繼續留任於組織，端看組織是否能提供一個成長的環境，建立個人能力與組織工作機會的長期配合的永業生涯規劃（何永福、楊國安，1998）。

工作態度主要分為工作滿意 (job satisfaction)與組織承諾(organizational commitments)，工作滿意指員工對工作抱持的一般性態度，員工的工作滿意度高，表示對他工作抱著正面態度；反之則表示員工對工作的態度為負面的。組織承諾是員工認同組織及組織目標，並希望自己永遠是組織的一員（Stephen P. Robbins 2001）。員工的離職意圖(turnover intention)最能解釋員工離職的真正發生，而工作滿意 (job satisfaction)與組織承諾(organizational commitments)是可能影響到員工離職意圖的兩個相當重要之前因變項(蔡坤宏，2000；Karsh et al., 2005)。因此如何提高組織所屬員工之工作滿意與組織承諾，並降低離職意圖，提高員工的留職意願，也將成為領導者在帶領組織永續經營上最為重要的課題(Karsh et al.,2005；Steinhardt, Dolbier, Gottlieb, McCalister, 2003)。

根據人力銀行的調查報告顯示，國內有高達 96%的上班族嚮往進入外商企業工作。想要進入外商的前三大理由，包括：看好在外商工作的前景及未來發展

(61%)、福利制度完善(58%)；以及薪資待遇優渥(51%)。相較於本土企業而言，外商企業未必有分紅配股，但薪資較為優渥，因為全球性企業在制度上要有一致性。一般而言，外商的福利制度較具多元性以及保障性，通常外商企業重視員工工作與生活平衡，早在國內實施每週休假 2 日以前，外商企業就普遍實施每週工作 5 天制，即使是現在，歐美系外商休假日與年假依舊比本土企業來得多。除此之外，外商企業也比較重視員工的教育訓練，對教育訓練之預算投入金額較高(就業情報雜誌，377 期，2007)。

目前國內對工作滿意度、組織承諾與離職意圖的研究議題累積了不少的研究成果，研究對象大多為國內企業或公部門組織的員工，以外商企業員工為分析對象者的研究為數不多。因此本研究針對外商企業在台員工之工作滿意度、組織承諾與離職意圖進行分析，依據研究結果對組織經營實務提供建議，也進一步瞭解外商企業在台員工離職傾向之現況與其相關影響因素。

## 第二節 研究目的

基於前述研究背景與動機，本研究旨在瞭解外商公司員工的工作滿意、組織承諾對於其離職傾向之關聯性。具體研究目的如下：

1. 外商公司員工對於工作滿意的認知程度。
2. 外商公司員工對於組織承諾的認知程度。
3. 外商公司員工個人特質屬性不同，在工作滿意、組織承諾與離職傾向上的差異性。
4. 外商公司員工對於組織承諾、工作上滿意度的認知與離職傾向之關聯性。

## 第三節 研究對象與限制

本研究對象為在中華民國境內之外商公司。依據公司法第四條，外商公司謂

以營利為目的，依照外國法律組織登記，並經中華民國政府認許，在中華民國境內營業之公司。本研究依據此定義，以某美國公司在台投資經營之子公司為研究樣本。

本研究對象為某美國公司在台投資經營子公司，其在台灣子公司之所有員工。以外商公司在台員工為研究樣本，使用量化研究問卷調查方式，探討外商公司在台員工對於工作滿意度、組織承諾及離職傾向之認知程度。

本研究受到以下的限制：

#### 一、樣本公司特性的限制

本研究所採用的樣本研究對象為某美國公司在台投資經營子公司，其在台灣子公司之所有員工，因此若想要將本研究的結果直接套用在其他形態的產業上，或許會不產生適用的情況。

#### 二、研究時間的限制

本研究採用橫斷性的調查，因時間上的限制，調查結果只能呈現受訪者填寫問卷時的心理感受。無法利用動態、世代研究或不同群體中留任者與離職者，其週期性地比較方法，來了解員工離職的原因。

#### 三、研究方法的限制

本研究採用問卷調查的量化方式研究，因受測者對於各類情境易受其他因素之影響，對研究結果可能產生偏差，因故有其限制，若再以質性分析彙整，則結果結論定能更加完整。

#### 第四節 研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示。

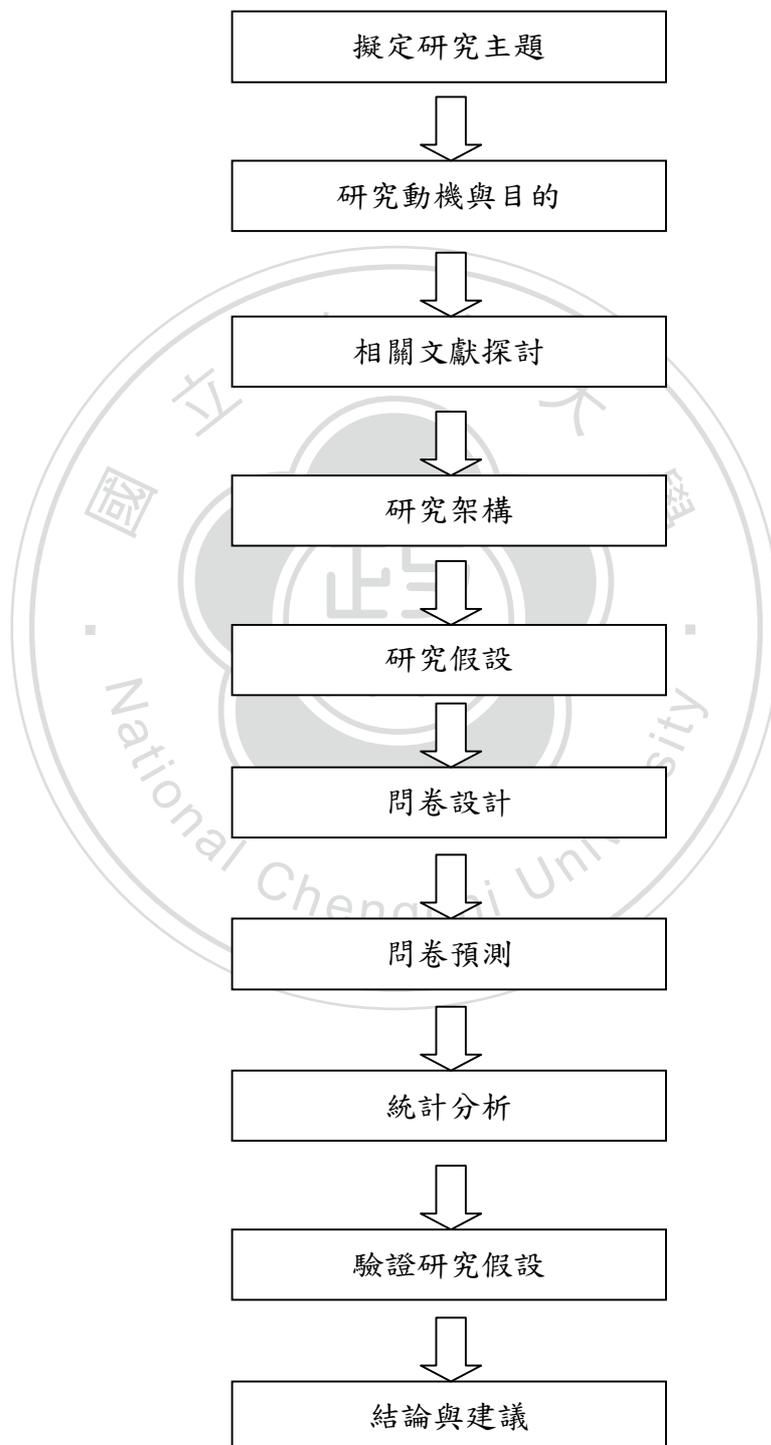


圖 1-1 本研究之研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 工作滿意度

#### 一、 工作滿意度之定義

工作滿意度(Job satisfaction)，又稱為工作滿足意指人對於其工作的感覺，或者對於工作中各個構面的一些相關態度，簡而言之就是，人對於自己的工作是否感到滿意，此概念首先由 Hoppock(1935)提出，Hoppock 認為工作滿意度，指員工對工作環境與工作的感受，在心理上、生理上是否滿足；即工作者對於工作情境的主觀感受。工作滿意度的定義眾多，主要分類為以下三種：

##### (一)、 綜合性定義(Overall Satisfaction)

將工作滿意度概念作一般性的解釋，認為工作滿意度為單一的概念。工作者會整合與平衡在不同構面上的滿足或者不滿足的程度，形成一個整體的滿足(Kalleberg,1977)。此定義亦稱為整體工作滿意度或一般工作滿意度，重點在於工作者對於與工作相關的環境所抱持的一種態度以及看法。

##### (二)、 參考架構定義(Frame of Reference)

此項定義的重點在於工作滿意度為個人參考架構，並對工作的特性加以解釋後所得到的結果，此定義可稱為構面性定義，也就是工作者對於工作各項特殊構面之情感性反應。如 Vroom(1964)認為有七個構面，包含組織本身、升遷、工作內容、直屬長官、待遇、工作環境、工作伙伴等構面。

Smith(1969)等人則提出工作本身、升遷、薪水、上司以及工作夥伴等五項構面，至於何種工作滿意度構面分類為最佳，迄今並無圓滿解答，

是故以不同的樣本或不同的量表項目，會導致不同的因素結果以及解釋。

(三)、 期望差距定義(Expectation Discrepancy)

此種定義可稱為需求缺陷性定義，其重點在於工作者應得以及實施所得兩者間的差距而言，兩者的差距越大則工作者呈現的滿足程度越低；反之若差距越小，則滿足程度越高。滿足是由個人認定其所應得與所知覺真正得到的，兩者之間的差距所決定，差距越大則越不滿足；而差距越小則越顯得滿足。(Porter and lawler, 1968；Locke, 1976)

其後許多學者從不同觀點探討組織承諾，綜述如下。

- (一)、 Locke(1976)認為工作滿意度為個人對工作的評價，或對工作經驗產生的情緒。
- (二)、 Schermerhorn, Hunt & Osborn(1994)認為工作滿意度為員工在工作環境下工作，產生的情感反應，為員工對工作所抱持的正面或負面態度。
- (三)、 Cooley and Yovanoff(1996) 認為工作滿意度為員工對於工作層面所抱持的特性情感。
- (四)、 Anonymous2000 認為工作滿意度影響工作者對其工作的評價。
- (五)、 Kreitner and Kinicki2001 認為工作滿意度圍繞在個人對工作整體或構面的，其感情或情緒反應。
- (六)、 Seibert and kraimer2001 認為工作滿意度受員工本身期望的主觀意識影響。依其工作結果、目標或期待，作主觀的評價與比較之後所產生的內心感受。

- (七)、 Arnett, Laverie & Mclane 2002 認為工作滿意度為員工對於工作整體的評估。
- (八)、 Weiss2002 認為工作滿意度為員工對工作本身與工作情況正面或負面的評價。
- (九)、 Robbins2003 認為工作滿意度為工作者對工作的整體態度，工作滿意度高，則表示其對工作抱持正面的態度。
- (十)、 Williams, L. (2005)認為工作滿足是員工對其工作角色之認知，或是情緒上的反應，能直接或間接表達其心理滿意。
- (十一)、 廖述賢等(2006) 認為工作滿足指人員對現任職務各種層面的感受，及情感性的反應之滿意程度。
- (十二)、 陳勁甫等(2007)：認為工作滿足為員工在心理與生理上，對工作環境主觀產生的滿足感受。
- (十三)、 林耀南等(2008)：認為工作滿足指工作者對工作及有關環境所抱持的一種態度，也就是工作者對全部工作角色的情感反應。
- (十四)、 劉莉玲(2009) 認為工作滿足是工作者對工作環境的感覺，包括工作、工作團體、主管、機關組織，甚至包括生活。

二、 工作滿意理論由於學者對工作滿意度所持研究的角度不同，因而建構的理論亦有不同的研究發現，茲列舉其中較具代表性者陳述如下：

(一)、 需求層次理論(Hierarchy of Needs)

Maslow(1943)的需求層次理論將人類的需求由低至高分成五個層次，各層次的需求之間有階層關係，基層需求獲得相當的滿足後，次

一層需求才出現，因此根據需求實現理論，要讓個人獲得滿足，必須依序地達成個人的各層次需求。需求實現理論五層次的需求如下：

- 1、生理需求：即個體生存的基本需求例如食物、飲水、掩蔽場所以及消除或避免痛苦的需求。
- 2、安全需求免於身心威脅、預防危險及意外之需求。
- 3、社會需求人權的接納、歸屬、友誼及情感的支持、與他人互動的需求。
- 4、尊嚴需求即自尊和被他人尊重之需求。
- 5、自我實現需求：為人類最高的需求，此一需求至今未獲適當界說，大致說來，即期望能成為自己所希望成為的人的需求，包括成長、達到個人潛力及自我實現。

其理論特色為：第一，人類的需求可區分為五種，其各需求的滿足由上而下，當低層次的需求達到滿足後，將再追求較高層次需求的滿足。第二，對某一層次需求達到部分程度的滿足之後，即會展開追求較高層次需求的滿足。最後，各需求層次之間沒有明顯的界限，往往是互相重疊的。第三，Maslow 也承認個別差異的存在，亦即上述法則仍會因人而異；不過，由 Maslow 的理論，管理者可針對員工的需求，發展出各種獎勵辦法，以有效激勵員工，使其獲得工作上的滿足。

## (二)、雙因子理論(Two-Factor Theory)

Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)以美國匹茲堡地區九家公司的 203 位工程師與會計人員為研究對象，區分出引起工作滿意與不滿意的影響因素，其研究發現影響工作滿意度與不滿意的因素並不相同，包括：

1、激勵因素(Motivation Factors)：與工作直接相關的因素，又稱內在因素(Intrinsic Factors)，包括成就感、他人的認同、升遷等，由於與工作、心理成長感覺以及個人對工作的積極態度有關，因此良好的激勵因素可導致員工的工作滿意度，但是這類因素不足的時候，並不會造成員工的不滿意。

2、保健因素(Hygiene Factors)：與工作無直接關係的因素，又稱外在因素(Extrinsic Factors)，例如人際關係、監督與考核、薪資報酬、工作環境與工作條件、公司政策與管理等。當保健因素不足之時，員工會感到不滿足，但這些因素獲得相當的改善時，雖然會消除不滿意，但並不會導致工作滿意。

(三)、成就動機理論(Achievement Motivation Theory)：McClelland(1961)的成就動機理論，探求成就高低及工作行為之間的關係，認為每個人皆有三種需求，但強度因人而異，且因不同的動機而有不同的行為，因此組織必須瞭解員工的不同需求強度，找出最適宜的工作性質及要求，才能達到個體的滿足。成就動機理論認為的三個重要需求包括：

1、成就需求：想從工作中獲得成就及他人的肯定。

2、權力需求：即追求權力及控制他人的慾望。

3、隸屬需求：即希望從人際活動及社會群體中得到滿足。

(四)、存在-關係-成長理論(Existence-Relatedness-Growth Theory Theory)

Alderfer(1969)以 Maslow 的需求層次理論為藍本加以修訂簡化，認為個體有三種需求，各需求可同時存在，且需求的階層可不一定由最下層開始，視追求滿意的成功與挫敗而有所改變，其三種不同的需求為：

1、存在需求(Existence Need)：指維持生活的物質條件以及工作的物

理條件等，相對於需求層次理論中的生理及安全需求。

- 2、關係需求(Relatedness Need)：指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和互相關懷而得到滿足，相對於需求層次理論中的社會及尊嚴的外在部分的需求。
- 3、成長需求(Growth Need)：指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展的新的工作能力而得到滿足，相對於需求層次理論中尊嚴的內在部分及自我實現的需求。

#### (五)、 公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)認為一個人會將自己所投入於工作的技能、時間與精力與所獲致的金錢及精神上的報酬相比較，然後將這比率與他人所得者相比，其工作滿意程度即取決於「其工作所得和工作投入的比率」與「參考人物的工作所得和工作投入的比率」的比較結果。當兩者的比率愈相等，員工會覺得公平而感到滿意，反之則會感到不滿意，當差距愈大時，會愈感到不滿意，並在心理上產生認知失調(cognitive dissonance)的現象，進而採取各種可能行為以減少這種認知失調。公平理論提醒了管理者重視員工的動態心理反應，例如在工作設計時如果不能考慮到員工的心理公平問題，則可能產生工作的不滿。但這種牽涉個人對於公平的判斷沒有客觀的標準可加以衡量，且員工心理的公平感受微妙而容易改變，因此在實用上仍有待改進。

#### (六)、 期望理論(Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為這行為所能導致的特定結果的評價及期望成正比，因此提出動機作用之期望模式(Expectancy Model of Motivatio)理論，如果個人認為目標或結果對

他有重要的價值，而且估計透過努力有很大把握達成目標，則就會產生動機以實現目標，因此個體對目標或結果的期望是主觀與客觀條件相互作用之下所決定的，個人期望達成預期的目標後，能夠得到適當的獎勵，而此獎勵能夠滿足個人的需求，則會感到滿意。故在期望理論中，肯定個人各需求有明顯的個別差異，因此管理者應因個人不同的需求而給予獎勵，才能使工作者獲得較高的工作滿意(盧盛忠，1997)。

#### (七)、 差距理論(Discrepancy Theory)

此理論認為員工的滿意度與否，取決於個人知覺到其「實際獲得的」與「希望獲得的」兩者之間的差距。如果差距很小或沒有差距，個人會感到滿意；但若差距愈大，則滿意或不滿意則愈大。 Porter s& Lawler(1971)更認為，影響工作滿意度的因素，「應該得到的」比「實際得到的」影響大，且有長短期的考慮，也就是員工工作滿意度的高低是取決於他們如何去定義「差距」，因此對同一份工作而言，滿意程度也會因人而異。

#### (八)、 強化性理論(Reinforcement Theory)

Skinner(1971)提出強化性理論，此理論忽略個體的內心狀態，只重視個體採取某種行為後會出現何種結果，當一項行為發生時，若能帶來正面的結果，則以後重複出現的機率甚高；假設行為會導致負面的結果，則以後不易再出現。因此，結果是控制行為的強化物，會增加或降低該行為重複出現的機率。因此用這種制約原理來控制組織中人員的行動，可以幫助達成組織目標。

#### (九)、 需求滿足理論(Need-Satisfaction Theory)

由於程序性理論中，Vroom(1964)之期望理論與 Adams(1963)之公

平理論強調探討工作者工作滿意度的內心歷程問題，但複雜的人類心理歷程不易量化，而內容性理論如 Herzberg 之二因子理論著重工作滿意度的外顯因素，雖然較能客觀地對測量工作滿意度各變數的影響力，但卻忽略個人內在心理歷程與個別差異，因此 Schneider, Beniamin & Alderfer(1973)融合這兩種理論的論點，提出需求滿足理論，認為每個人有穩定而可確認的需求存在，而個人本身也具有穩定而可確認的特質，因此工作滿意度取決於工作環境、工作特性與個人需求之間的相互配合程度。若工作特性與個人需求能夠相互配合，則員工會感到滿意；反之則會感到不滿意。需求滿足模式以工作特性為刺激，引發出員工的工作態度，此模式認為工作特性是客觀可衡量的，是一種環境中的實體，而且每項工作具有特定且固定的特性。但是 Newman(1975)指出，透過對工作環境的認知，組織情境會影響員工的態度，換言之，工作特性的知覺是由工作者主觀認定而來，因此，並非每位工作者對一項工作所知覺到的工作特性都相同，個人知覺與偏好的差異，將影響其認知之工作特性為何，例如某一工作者就是喜歡工作，則無論所從事的工作特性實際上如何，他都會認為其工作具有良好的工作特性，因此，個人特性之差異將對工作者對於工作特性之認知造成影響，進而對員工的工作態度有所影響，而無法僅將工作特性孤立，並認定為客觀、獨立之特性。

### 三、 影響工作滿意度的因素變項

對於工作滿意度牽涉的變項研究中，大部分都是在探討其前因與後果變項。Seashore & Taber(1975)將與工作滿意度有關的主要變項整理成一架構圖形(如圖 2-1)，在圖形中將影響工作滿意度的變項分為前因與後果變項兩類，茲敘述如下：

(一)、 前因變項：又可分為環境變項與個人變項兩類：

1、 環境變項：

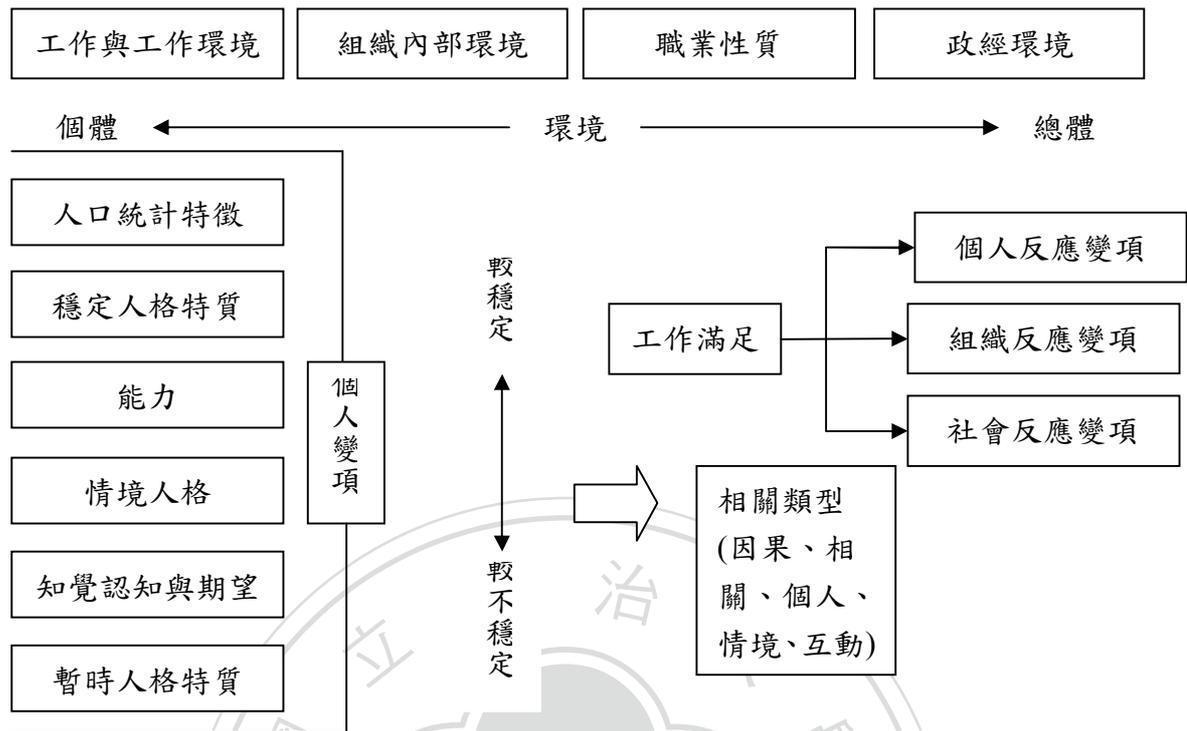
- (1). 政治及經濟環境：如政治體制、失業率、工業化程度等。
- (2). 職業性質：工作者從事的職業所帶來的社會地位與職業聲望等。
- (3). 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、領導型態、參與決策的機會等。
- (4). 工作與工作環境：如工作性質、工作特徵等。

2、 個人變項：

- (1). 人口統計特徵：如性別、年齡、年資、教育程度、婚姻狀況等。
- (2). 穩定人格特質：如價值觀、需求等。
- (3). 能力：如智力、運動技能等。
- (4). 情境人格：如動機、偏好等。
- (5). 知覺認知與期望。
- (6). 暫時人格特質：如憤怒與厭煩等。

(二)、 後果變項：又可分為三類：

- 1、 個人反應變項：如退卻；攻擊、工作績效等。
- 2、 組織反應變項：如品質；生產力、流動率。
- 3、 社會反應變項：如疾病率、政治穩定性等。



資料來源：Seashore & Taber (1975), p. 346

圖 2-1 工作滿意度之因素變項

綜合國內外的學者所提出關於影響工作滿意度之因素，無論是以單一概念或多元構面，學者們皆認為工作滿意度是員工對工作情境的一種整體性、主觀性的情感反應。因此可將其可歸納出三類(鄞惠君，2002):

- 1、 內在滿足：包括發揮才能的機會、未來的發展、能從工作中得到的成就感、工作的穩定性、社會地位、工作本身道德價值、服務的機會、職位的高低、同事之間的人際關係等。
- 2、 外在滿足：包括工作的內容、主管決策能力、薪資、升遷管道是否通暢、政策的執行、所處的環境與設備等。
- 3、 一般滿足：總合內在滿足與外在滿足。

#### 四、 工作滿意度的衡量方式

工作滿意的衡量主要是了解個人對於整體工作滿意度的程度，一般採用的衡量方式有直接晤談法以及以工作量表來量測，前者可依被訪談者的意見予以歸納得知，後者則是以不同的工作滿意度理論所製作的量表測試，經由所測的分數歸納後而得到結論；常用的工作量表在此歸納說明如下：

##### (一)、 明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)

明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)是由 Weiss 和 England 於 1967 年所製作，此問卷是用以調查組織中個別及團體成員工作滿意程度的計量工具，問卷分為長式問卷及短式問卷兩種，並採用李克特尺度的五點量表；長式問卷共有一百題題目，測量結果可以提供 20 種分數及一種一般滿意性分數；短式問卷則共有 20 題題目，測量結果可以提供包括內在滿意、外在滿意及一般滿意等三種分數，由於長式問卷較短式問卷在信度與效度較高，因此原編著者特別推薦使用長式問卷。

##### (二)、 工作敘述量表(Job Description Index)

工作敘述量表(Job Description Index)是由 Smith 於 1969 年所製作，其將工作滿意分成薪資、升遷、督導、工作伙伴及工作本身等五個構面，並依據此五個構面分別列出形容詞，受測者依據此形容詞針對實際的工作情況，以「是」、「否」及「不能」等三種答案予以回答，來測試受測者的工作滿意度。

##### (三)、 工作診斷量表(Job Diagnostic Survey)

Hackman&Oldham(1975)編製工作診斷量表，係起源及參酌 Turner & Lawrence(1965)及 Hackman&Lawler(1971)的方法論，此量表除可應用

於工作特性及個人成長需求強度的測量外，亦可應用於量測工作者的一般滿意及特殊滿意。

## 第二節 組織承諾

### 一、組織承諾的定義

國外對於組織承諾的研究起步較早，且最先是由工作滿意度( Job Satisfaction)的研究中衍生出另一種相關的概念，即工作投入( Job Involvement)，進而衍生出對組織承諾的研究。Whyte(1956)在組織人(The Organization Man)一書中提及「組織人不僅是一個為組織工作的人，同時也隸屬於組織」。其後許多學者從不同觀點探討組織承諾，綜述如下。

- (一)、 Becker(1960)以交換性觀點探討組織承諾，認為組織承諾是基於交換性來考量，因此組織承諾是員工願意留在組織，持續工作的機制。
- (二)、 Kanter(1968)則認為組織承諾為社會參與者有意願去給予社會系統能量及忠誠，包含三種類型：
  1. 持續性承諾：員工評估離開組織所付出的成本過高時將考慮不離開。
  2. 凝聚力的承諾：組織會辦一些活動，培養員工心理對組織的連結。
  3. 控制的承諾：員工附著於組織的規範並做出組織所描繪的行為。
- (三)、 Porter & Smith (1970)由心理性觀點探討組織承諾，認為組織承諾為個人對特定組織認同與投入的相對強度。而心理性觀點受到需求滿足理論及雙因子理論的啟發，著重於從激勵和自我實現探討組織承諾。
- (四)、 Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)認為組織承諾是指員工對某一組織認同與投入態度的相對強度，包含以下三種類型：

1. 價值承諾：強烈信仰並接受組織的目標及價值。
2. 努力承諾：願意為組織的利益付出高度努力。
3. 留職承諾：願意繼續維持組織成員之身份。

(五)、 Stevens(1978)將組織承諾分為兩種：

1. 規範性承諾：員工抱持規範的信念；即員工願意留任的原因並非利益的評估，而是其相信如此始符合團體規範。
2. 交換性承諾：員工以投資報酬率的觀點，衡量付出與回收，若評估留在組織中的回收較付出高，則組織承諾會提升。

(六)、 Alpaender (1990)則認為組織承諾是一種對組織的正向態度，包括：

1. 認同組織目標。
2. 工作會使員工感到快樂，認為工作是其本身的一部分。
3. 對組織是一種忠誠與情感的歸屬，故願意繼續留在組織中。

(七)、 Allen&Meyer(1991)將組織承諾分類為以下三種：

1. 情感性承諾：員工因情感上的依附與認同，進而投入組織。
2. 持續性承諾：員工基於離開組織可能產生的成本考量，而留在組織中；衡量的方式有以下兩種：
  - (1). 外在的就業機率。
  - (2). 離開組織所需付出的成本。
3. 規範性承諾：員工本身認為維持對組織的忠誠為一種義務，為社會化經驗之結果。

(八)、 William&Anderson(1992)組織承諾是一種員工自對組織產生附屬感、聯繫和組織公民的行為，並且為了增進組織的利益和工作效率，個人會願意對於資源的轉換、創新和環境的適應等，付出心力。

(九)、 Kushman(1992)組織承諾是員工將組織的價值觀和目標進行了解、認同並內化後所表現出對組織的忠誠與奉獻之行為。

(十)、 Jaros, Jermier, Koehler & Sinchch(1993) 將組織承諾分為以下三個構面：

1. 持續性承諾：基於已投入組織之成本考量，留在組織。
2. 情感性承諾：心理對組織的情感及依附。
3. 道德性承諾：對組織內權威認同，對其規範與價值觀內化成為自我道德。

(十一)、 Meyer, Allen & Smith(1993)將組織承諾分為兩個構面：

1. 價值承諾：相信並願意接受組織的目標與價值觀，投入努力。
2. 持續承諾：有強烈長期維持組織成員身分的慾望。

(十二)、 Price(1997)組織諾是員工對特定組織所知覺而傳達出來的忠誠。

(十三)、 Miller et, al.(2000)組織承諾是指員工對組織的喜愛程度，指員工是否認為組織是一個好的工作環境，而願意長期留在組織內，不尋找其他受僱機會。

(十四)、 Robbins(2001)組織承諾為員工認同組織及組織目標，並且希望維持組織內成員關係的程度。

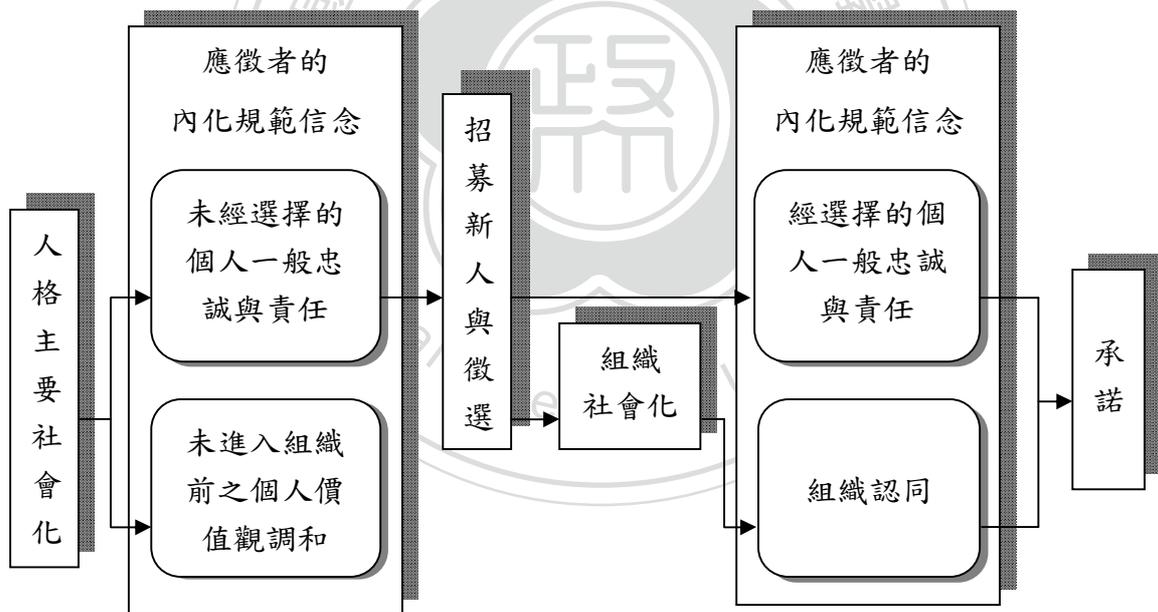
(十五)、 Manion(2004) 組織承諾指人員與組織之間的連結，人員的組織承

諾不僅可作為對該組織績效的指標，也兼具預測員工對工作的投注程度、離職及留任傾向。

(十六)、Dee, Henkin & Singleton(2006) 組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願。

## 二、組織承諾的形成

關於組織承諾的形成，Wiener(1982)認為組織承諾是組織內化的規範性信念所致，包含了「組織成員概念化的忠誠感與責任感」和「組織認同」兩部分。組織可經由甄選、組織社會化的過程影響員工的忠誠感、責任感與組織認同，進而促進組織承諾。其組織承諾的形成模式如下圖 2-2：



資料來源：Wiener(1982)

圖 2-2 Wiener 組織承諾形成模式

由上述之組織承諾形成模式來看，組織承諾的形成在組織一開始進行招募時即扮演重要的因素，而後組織對個人產生影響，進而形成組織承諾。

### 三、組織承諾的重要性

組織承諾對管理者而言，乃在於是否當組織承諾愈高時，員工願意在工作上所付出的努力就愈大？且對組織目標的達成是有幫助的？根據相關學者的研究顯示，透過組織承諾的研究，組織研究者及管理者可以找出留住員工及組織績效的關係(Steer, 1977)，且透過組織承諾，管理者也可以預測員工的工作態度、離職意圖以及公民行為(Cole and Bruch, 2006)。依據 Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)研究結果為：相較於工作滿意度，員工的組織承諾更能有效預測員工實際離職情形。關於組織承諾的高低對員工所產生的影響，茲將相關學者的研究依員工會產生的行為分類如下：

#### (一)、 在有利於組織的行為方面

1. Steers(1977)：組織承諾較高的員工會在工作績效上付出更多努力。
2. Angle & Perry(1981)：組織承諾高的員工較希望能達成組織的目標。
3. Mowday et al. (1982)：組織承諾較高的員工有較好的工作績效。
4. Aranya, Kushnir & Valency(1986)：高組織承諾的員工，工作滿意度較高。
5. Randall, D. M.(1987)：組織承諾高的員工，能使組織擁有安全與穩定的勞動力，能接受組織較高的生產要求，且較能達成組織的目標。
6. Mathieu & Zajac(1990)：認為高度組織承諾的員工，有較高的工作滿意度並傾向不會去尋求其他工作機會及離開組織。

(二)、 在不利於組織的行為方面

1. Porter, Steers , Mowday & Boulian(1974 )：組織承諾較高，可減少離職或遲到的情形。
2. Mowday et al.(1982)：組織能透過提高組織承諾，來降低員工的缺勤、離職及怠工等行為。
3. Raymond(1999)：組織承諾低者經常在等持跳槽的機會。

由上述可知組織承諾的高低不僅會影響員工亦會影響組織，Randall(1987)整理指出組織承諾對個人與組織的影響，見表 2-1:



表 2-1 組織承諾高與低可能的影響

項目		對個人可能的影響		對組織可能的影響	
		正面	負面	正面	負面
組織承諾	低	個人之創造力、創新及創作力。更有效的人力資源運用。	低生涯進展及低晉升、個人高成本。可能被開除、辭職或者奮力使組織的目標失敗。	分裂的及低績效 員工的離職使損失有限，反而可提高士氣，人員補充為組織帶來有利的結果。	較高的離職、遲到、缺席。留職意願缺乏、對組織不忠誠、工作品質低、以非法的活動對付組織、限制額外角色的行為、角色模型化的損失、帶來傷害的後果、限制組織對員工的控制。
	中	增加歸屬感、安全、績效、及責任的感覺。 明顯的從組織獲得身分的維持。	生涯的發展和晉升的機會可能受影響。 各部門認同之間不易取得妥協。	員工在職期間的增加、降低辭職的意願、降低離職，並有較高的工作滿意度。	員工可能限制額外角色的行為及公民權利義務的行為。 員工可能平衡工作與組織的需求，可能降低組織的績效。
	高	個人的生涯發展和報酬提高。 行為被組織獎賞。 個人升遷的可能。	個人的成長、創造力、創新、轉換跑道機會被抑制。 官僚抗拒改變。 造成家庭壓力與緊張之關係。 缺乏與同事間之團結。	安全及穩定的勞動力。 員工接受組織對較高生產力的需求。 高水準的競爭力及績效。 能達成組織的目標。	人力資源的無效利用。 缺乏組織彈性、創新及適應性。 堅守過去的政策及程序。 過度熱心的工作者會激怒其他員工。 非法和不道德的法案在組織下被認同。

資料來源：Randall (1987)

可見組織承諾的重要性，當員工對組織的組織承諾提高了，員工所表現的不僅是對組織的忠誠，更具積極層面的涵義是員工努力工作對組織的熱切回應，促使組織達成目標。此外員工也在此情形下擁有應得的報酬與個人的實現。

#### 四、組織承諾的相關理論

對於組織承諾的相關理論，因研究目的與衡量的方式不同，學者們提出的理論也因此而有所不同，將常見的理論列舉如下：

(一)、 Steers(1977)該學者所提出的組織承諾模式包含前因變項及後果變項(如圖 2-3)，各為：

1. 前因變項：個人特質、工作特性及工作經驗。
2. 後果變項：留職意願、留職需求、出席率與工作績效。其模型如圖所示：

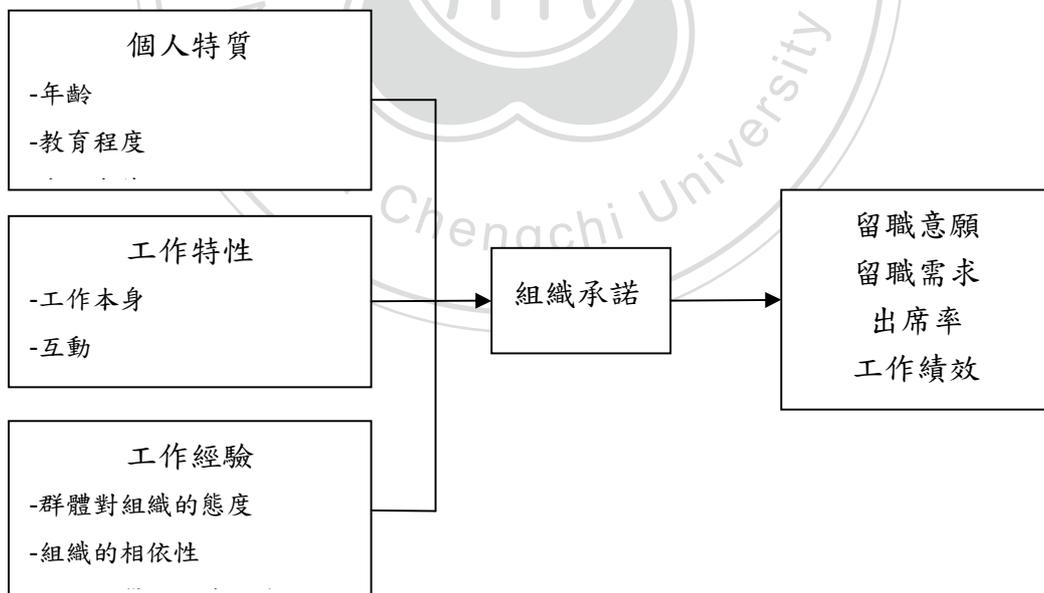


圖 2-3 Steers 的組織前因後果模式

(二)、 Mowday , Porter & Steers(1982)該學者們將組織承諾的前因變項增加為四個，後果變項則異動為五個，相關變項如下(模型如圖 2-4):

1. 前因變項：

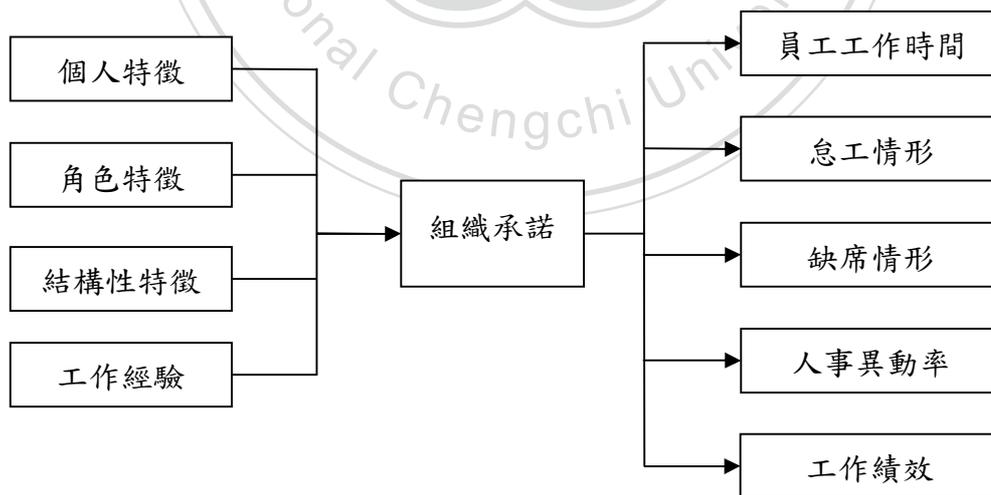
(1). 個人特徵：包括年齡、年資、教育程度、性別及其他各種人格特質等。

(2). 角色特徵：包括工作範圍、挑戰性、角色衝突及角色混淆等。

(3). 結構性特徵：包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度等。

(4). 工作經驗：包括組織可依賴性、個人重要性、期望水準及團體規範等。

2. 後果變項：包含員工工作時間、怠工情形、缺席情形、人事異動率、工作績效等。

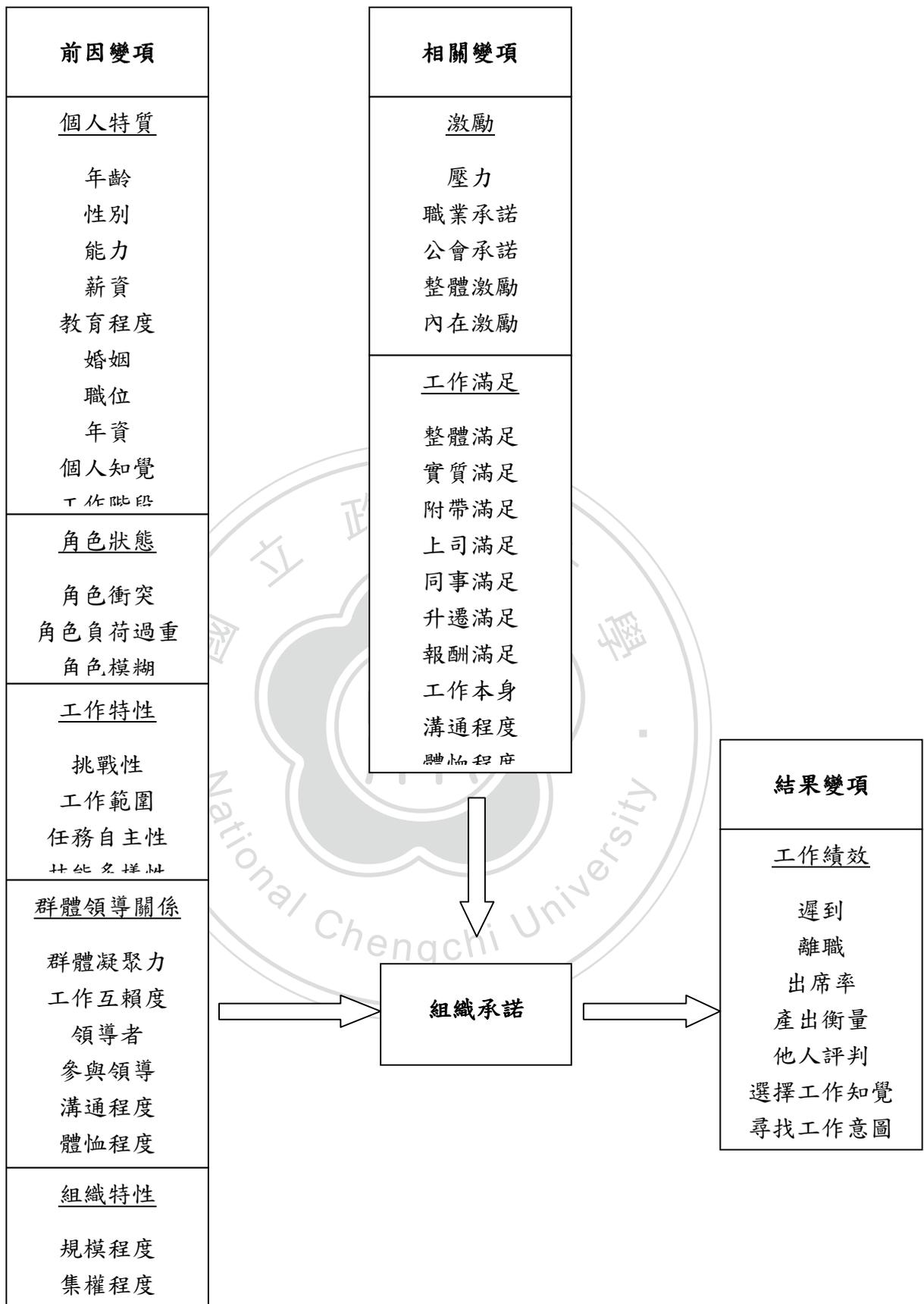


資料來源：Mowday, Porter & Steers (1982)

圖 2-4 Mowday , Porter & Steers 的組織承諾前因後果模式

(三)、 Mathieu and Zajac(1990) 綜合了先前有關組織承諾的研究，並歸納出影響組織承諾之前因變項、相關變項與後果變項。前因變項包含個人特質、角色狀態、工作特性、群體領導關係及組織特性等五項，共二十七個前因變數；相關變項包含激勵與工作滿意度兩個構面，共十四個相關變數；後果變項則為工作績效等八個後果變數，其理論架構如圖 2-5。





資料來源：Mowday, Porter & Steers (1982)

圖 2-5 Mathieu and Zajac 組織承諾前因、相關與後果變項架構

## 五、組織承諾的衡量

於組織承諾的衡量主要有下列幾種量表：

### (一)、 Herbiniak & Alutto(1972)組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire)

此量表乃 Herbiniak & Alutto(1972)依據交換性的觀點所發展而成，目的主要在衡量受試者對組織計算性的投入，藉以瞭解有其他組織所產生的外在誘因下，受試者會離開組織的可能性。而外在誘因包含：薪資、地位、友誼及專業創造的機會。

### (二)、 Mowday , Steers & Porter(1979)的組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire)

Porter et al. (1974)認為組織承諾是個人對某一組織認同及投入的程度，其內容可分為以下三個構面：

1. 價值承諾：強烈的信任和接受組織目標及價值。
2. 努力承諾：願意為組織利益付出更多努力。
3. 留職承諾：強烈渴望繼續成為組織的一份子。

而於 1979 年 Mowday , Steers & Porter 由組織承諾規範性觀點發展出組織承諾量表，目的在測量受試者對其所屬組織的情感性依附，此種情感性的依附產生個人認同組織，並進而去追求組織所追求的目標。題目包含了態度及行為的意向，且強調員工對組織道德的投入，故可用以測量員工對組織的忠誠、達成組織目標的意願及對組織價值的接受度。

### (三)、 Meyer & Allen(1991)的三構面組織承諾量表

Meyer & Allen(1991)將組織承諾承定義為是對組織的情感性連結，知覺

離開組織的成本及繼續留在組織的義務，而由此發展出衡量組織承諾的三個構面：

1. 情感性承諾：個體對組織的情感性連結、認同及涉入。若員工對組織的情感性連結越強烈，就越會想要繼續留在組織。
2. 持續性承諾：基於離開組織的成本考量，而想要保有或擁有其在組織中的身分或地位的一種承諾程度，當知覺離開的成本愈高就愈增加持續性承諾；當知覺離開的成本愈低就愈減少持續性承諾。
3. 規範性承諾：規範性承諾是一種內部規範性壓力，造成個體知覺自己有必須留在組織義務(Wiener, 1982)。規範性壓力的培養可以經由事先獎酬，或提供職務時的高成本(如高的在職訓練成本)來建立。

### 第三節 離職傾向

#### 一、離職傾向(Turnover Intention)的定義

離職行為的英文名詞是「Turnover」，為翻轉、轉換，意思為轉變方向(Change Direction)或改變狀況(Change Condition)。國內外研究對「Turnover」的說法大致可分為廣義與狹義定義，Butler and Skipper(1983)採用廣義定義，認為「Turnover」意味個人在工作處境中的位置的變化(Position Change)。黃英忠(1991)認為廣義的離職即勞動移動(Labor Turnover)包括地區之間的移動、職業之間的移動及產業之間的移動，也意含某一特元組織員工的流入及流出。Mobley (1977)認為狹義的離職僅指員工由組織內部往外部的勞力外移或移出，離職過程就是一種退出模式(Withdrawal Model)。而離職傾向或稱離職意圖，許多學者從不同觀點探討此主題，綜述如下。

- (一)、 Porter & Steers(1973)認為離職傾向是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。
- (二)、 Caplan & Jones(1975)認為離職傾向乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。
- (三)、 Mobley(1977)指出，在整個退縮決策過程中，離職傾向是跟在幾個其他步驟(如離職念頭、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。
- (四)、 Mobley , Horner & Hollingsworth(1978)認為離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總合表現。
- (五)、 樊景立(1978)認為離職傾向乃是指個人想要離開目前這個工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度。
- (六)、 Williams & Hazer(1986)認為離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、願望和計畫。
- (七)、 Hinshaw et. al ,(1987)認為離職傾向是組織成員知覺在未來某不特定時點，將永遠離開所服務職位之程度。
- (八)、 Tett and Meyer(1993) 認為離職傾向是一種意識到和考慮到，而任其自由意志離開組織。
- (九)、 Thatcher , Stepina & Boyle(2003) 認為離職傾向是工作者在特定組織工作一段時間後，經過一番考慮，蓄意想離開組織。
- (十)、 蔡玉琴等(2005) 認為離職傾向是員工在組織中工作一段時間後，個人經過一番考慮，自願脫離原組織意願的程度。
- (十一)、 徐輔潔等(2007) 認為離職傾向是對工作不滿意、離職念頭、尋找

其他工作傾向與找到其他工作之可能性的一個綜合作用結果。

(十二)、劉莉玲(2009)認為離職傾向是指員工意欲離開目前工作，另尋其他工作機會傾向強度。

小結：由上述的定義可看出，離職傾向只是一種另尋其他工作機會傾向或程度而已，尚未真正離開組織，其會在實際離職行為產生以前，對離職前的相關問題(如產生離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會)做一可行且令人滿足的總體性評估衡量後，方產生實際離職行為，亦即永遠離開所服務之組織或職位。

另外，Mobley et al.(1979)、Price & Mueller(1981)、Michaels & Spector (1982)、Jeffery et. al. (1989)等學者均認為離職傾向是判斷員工離職行為的最佳指標，當一名員工離職傾向越高時，其離職行為發生的可能性越高(唐大鈞，2001)。因此，本研究乃根據文獻探討選擇離職傾向作為本研究之變項以作深入之研究。

## 二、離職的類型

Price(1977)提及離職的類型一般區分為自願(voluntary)與非自願(involuntary)。而根據美國勞工統計局的定義，自願離職是指因為個人主動的行為而跨越組織的界限；而非自願離職則多是導因於組織的因素造成的，不是因為個人主動，包括開除、臨時解僱、退休及死亡等，也有可能是女性因結婚而離職。

(一)、Price認為在離職的議題上，自願離職的研究較常見，主要是因為大部分的離職是自願的、自願離職的理論的形成較早、自願離職是經理人們所關心的三項因素。

(二)、Abelson(1987)。則將離職行為分為4種(如圖 2-6)，包括：

1、個人因組織因素而自願離開。

- 2、 因個人因素而離開。
- 3、 個人非自願但因組織的強迫而離開。
- 4、 非個人自願也非組織因素所造成的離職。

員工的控制因素			
組織的控制因素		自願	非自願
	可避免	1 有更好的薪資 有更好的工作 與領導層間產生問題	2 解僱 開除 強迫退休
	不可避免	3 配偶離職 搬家 照顧小孩 因懷孕而離開	4 嚴重疾病 死亡

資料來源：Abelson, M. A. (August 1987) "Examination of Avoidable & Unavoidable Turnover." Journal of Applied Psychology 72(3), p.383.

圖 2-6 Abelson 離職行為模式

### 三、離職傾向的理論模式

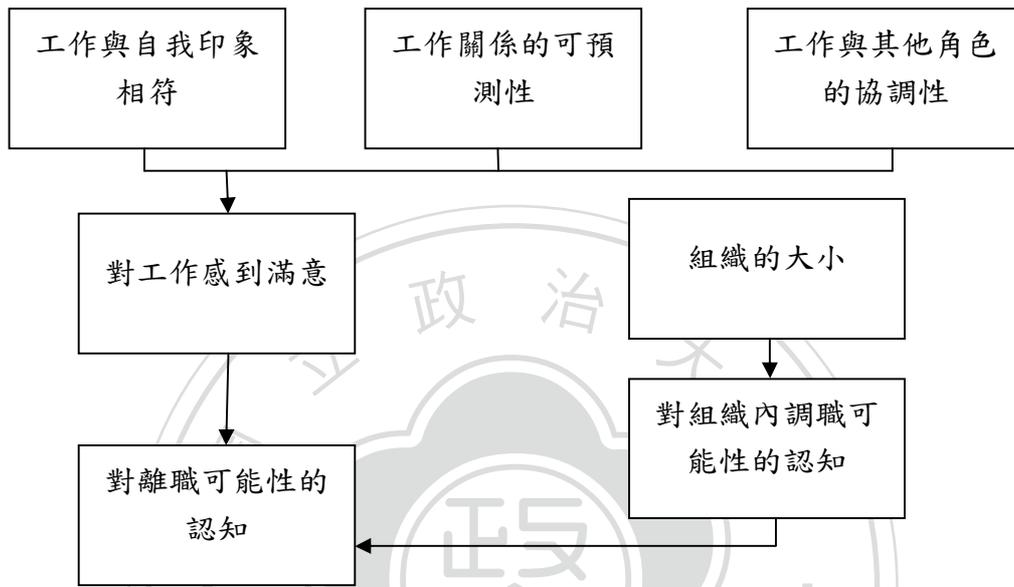
有關離職的模型相當多，各學者從不同的觀點與不同的研究範圍提出各自的看法。以下列舉出具代表性的模型。

#### (一)、 March & Simon (1958)離職可能性與容易性認知模式

March & Simon 的離職可能性與容易性認知模式(1958)March & Simon 提出 2 個模式：

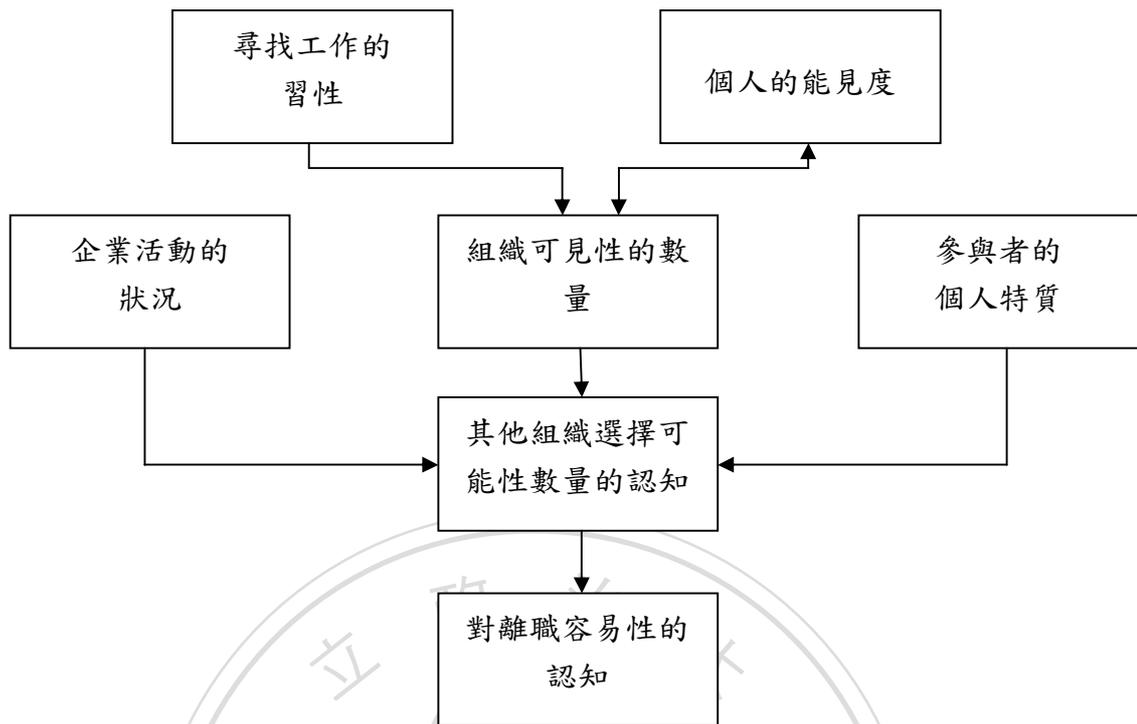
- 1、 影響認知離職可能性的主要因素(如圖 2-7) 此模式認為影響離職的二個因素是工作滿意度與對於內部工作調動的認知。工作滿意度是受到工作與自我印象相符、對工作關係的可預測性、工作與其他角色的協調性的影響。

2、影響離職容易性的主要因素(如圖 2-8)此模式認為對於離職容易程度的認知是受到個人的特徵(包括性別、年齡、社會地位、年資、專業化等等)；企業活動水準(例如企業的聲望)及對於其他組織選擇。



資料來源：Mobley, William H.(1982) “Employee turnover: causes, consequences and control” Reading, MA : Addison-Wesley Pub, c1982, p.116

圖 2-7 March & Simon Model 影響認知離職可能性的主要因素

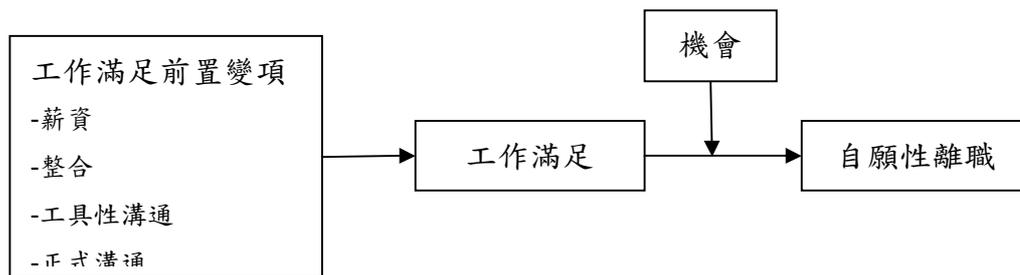


資料來源：Mobley, William H.(1982) “Employee turnover: causes, consequences and control” Reading, MA : Addison-Wesley Pub, c1982, p.117

圖 2-8 March & Simon Model 影響認知離職容易性的主要因素

## (二)、 Price(1977)的工作滿意度離職模式

Price(1977)發展出工作滿意度離職模式，此模式是從結構、經濟、社會心理等層面切入，包括薪資、整合、工具性溝通、正式溝通、集中化等五項工作滿意度的前置變項。此模式說明了工作滿意度的前置變項與工作滿意度及自願性離職之間的因果關係。其中，集中化與工作滿意度呈現負相關，其餘四個變項皆與工作滿意度呈現正相關。經由這五個前置變項，使得個人獲得不同層次的工作滿意度，再加上外在機會的互動，因而產生自願性離職，如圖 2-9 所示：



資料來源：Price (1977)

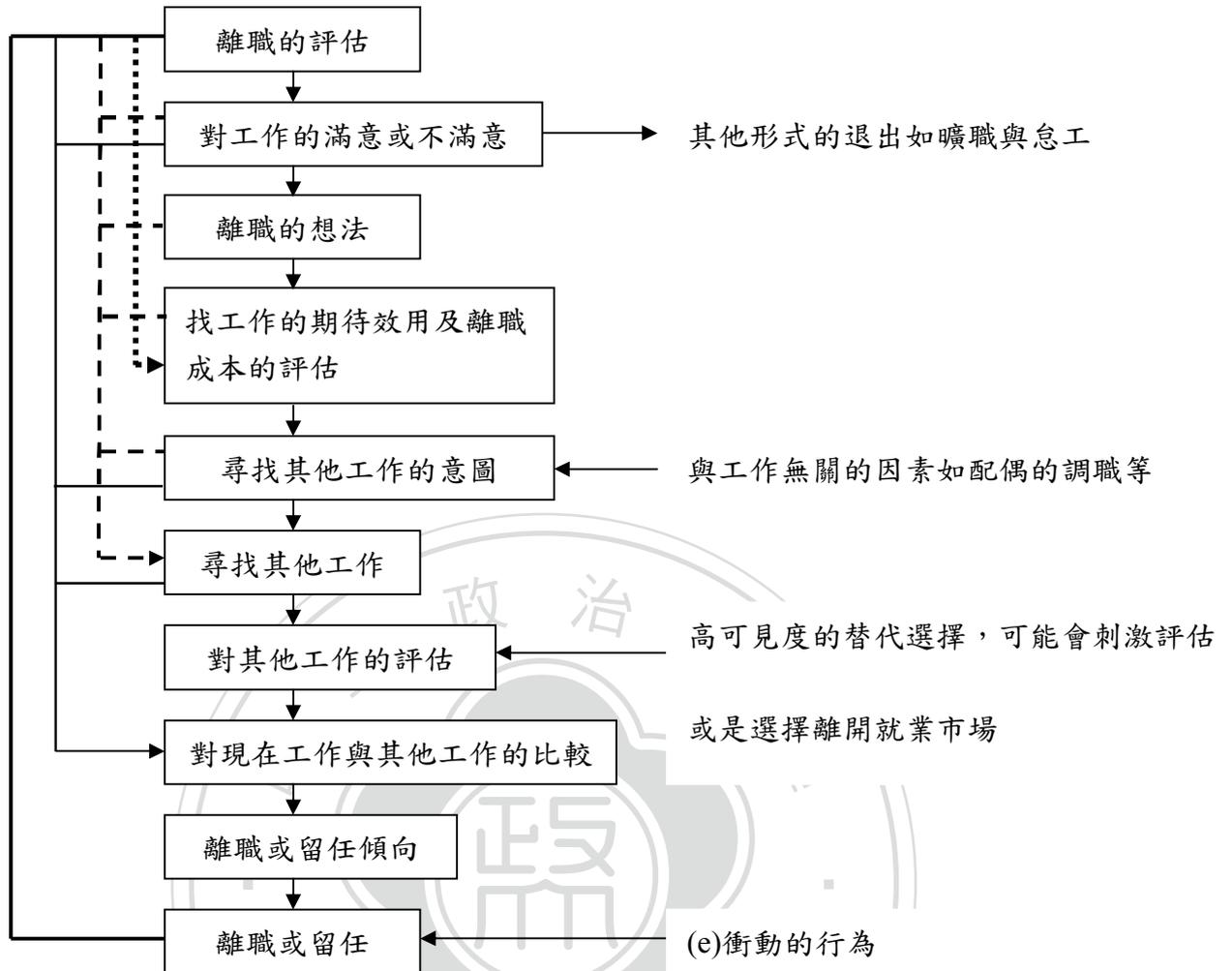
圖 2-9 Price 工作滿足模式

### (三)、 Mobley(1977)的離職決策過程模式

Mobley(1977)在其論文中討論有關離職過程，說明了工作滿意度與員工離職間可能存在的關係，員工對現有的評估中，因其結果的不同而產生滿足或不滿足的情緒狀態，當不滿足的情緒高漲時，除了採取怠工、曠職等較消極的方式外，也可能導致離職的念頭產生。

一旦有了離職的念頭，員工會開始針對找尋新工作的預期效益及離職的成本之間進行評估，在評估之後，若發現離職的損失大於找尋新工作的預期效益，則員工就會重新評估現有的工作，改變工作態度，放棄離職的念頭或是以其他方式表達不滿。

反之若評估後找尋新工作的預期效益大於離職的損失，則尋找工作的意願提高，實際尋找工作的行為會增加。即使在找尋到其他的就業機會，員工仍然會將新的工作機會與現有的工作一一比較，如果比較的結果不利現有的工作，則將產生離職的傾向，最後導致離職的行為。詳見圖 2-10。



資料來源：Mobley, William H.(1982) “Employee turnover: causes, consequences and control” Reading, MA: Addison-Wesley Pub, c1982, p.123

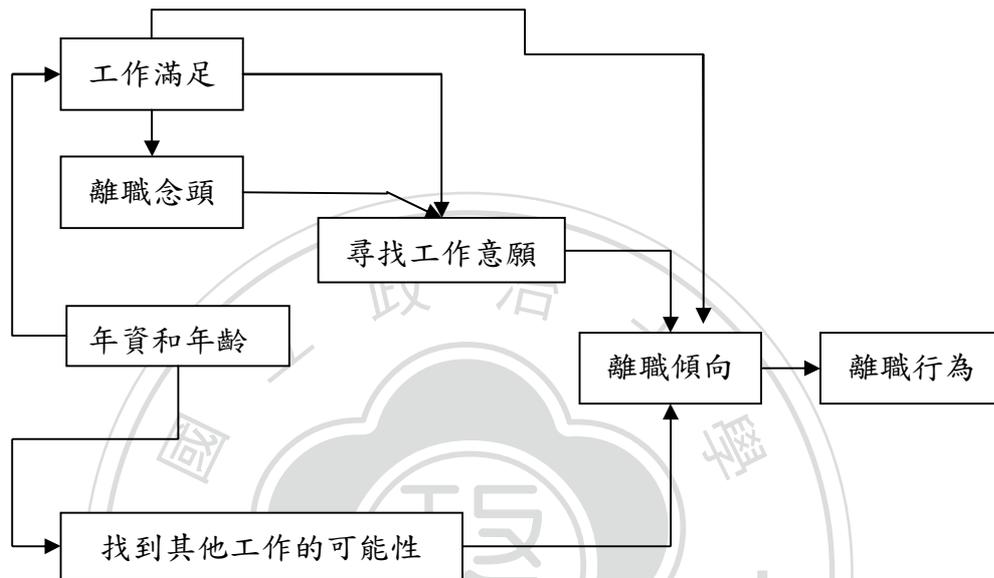
圖 2-10 Mobley 離職中介模式

以上所描述的乃是一種主觀的理性決策過程。員工亦可能在非理性的情況下，因為一時的衝動行為進而造成離職或留職。經由模式可得到：離職行為的表現取決於離職意願的強弱，當員工離職意願較強時，會比較容易表現出離職行為，反之員工離職意願較低時，比較不容易表現出離職行為。

#### (四)、 Mobley, Horner & Hollingsworth (1978)離職行為簡單模式

Mobley, Horner & Hollingsworth (1978)提出另一個簡單的模式，如圖 2-11，認為個人的離職傾向是離職行為的前置因素，可以用來說明員工產生

離職行為的歷程。在此模型中，尋找工作意圖與找到其他工作的可能性，此兩個中介變項為其模式的特殊處。個人的年資和年齡與工作滿意度有顯著正相關；個人的工作滿意度與離職念頭、尋找工作意圖、離職傾向有顯著的負相關；個人的工作滿意度與離職念頭、尋找工作意圖、離職傾向有顯著的負相關。再者，個人離職行為的表現，決定離職意願的強弱。



資料來源：Mobley, Homer & Hollingsworth (1978), p.410.

圖 2-11 員工離職行為簡單模式

#### (五)、 Mobley(1979)離職延伸模式

Mobley, Griffeth, & Meglino 等人於整理相關文獻後，提出一個延伸的模式(如圖 2-12)，倒推回去說明各種離職的影響因子。離職的過程模式，包括與離職過程有關的組織、環境、個人的變項。此模式提出有四個與離職傾向及隨後的離職行為有關的面向，包括：

- 1、 對工作的滿意與不滿意。
- 2、 對組織內部其他的工作角色的期待效用。

3、 對組織外部其他的工作角色的期待效用。

4、 非工作的價值與偶發事件。

如果從員工的角度來看有五個主要的類別應該加以評價或診斷：

1、 工作滿意度。

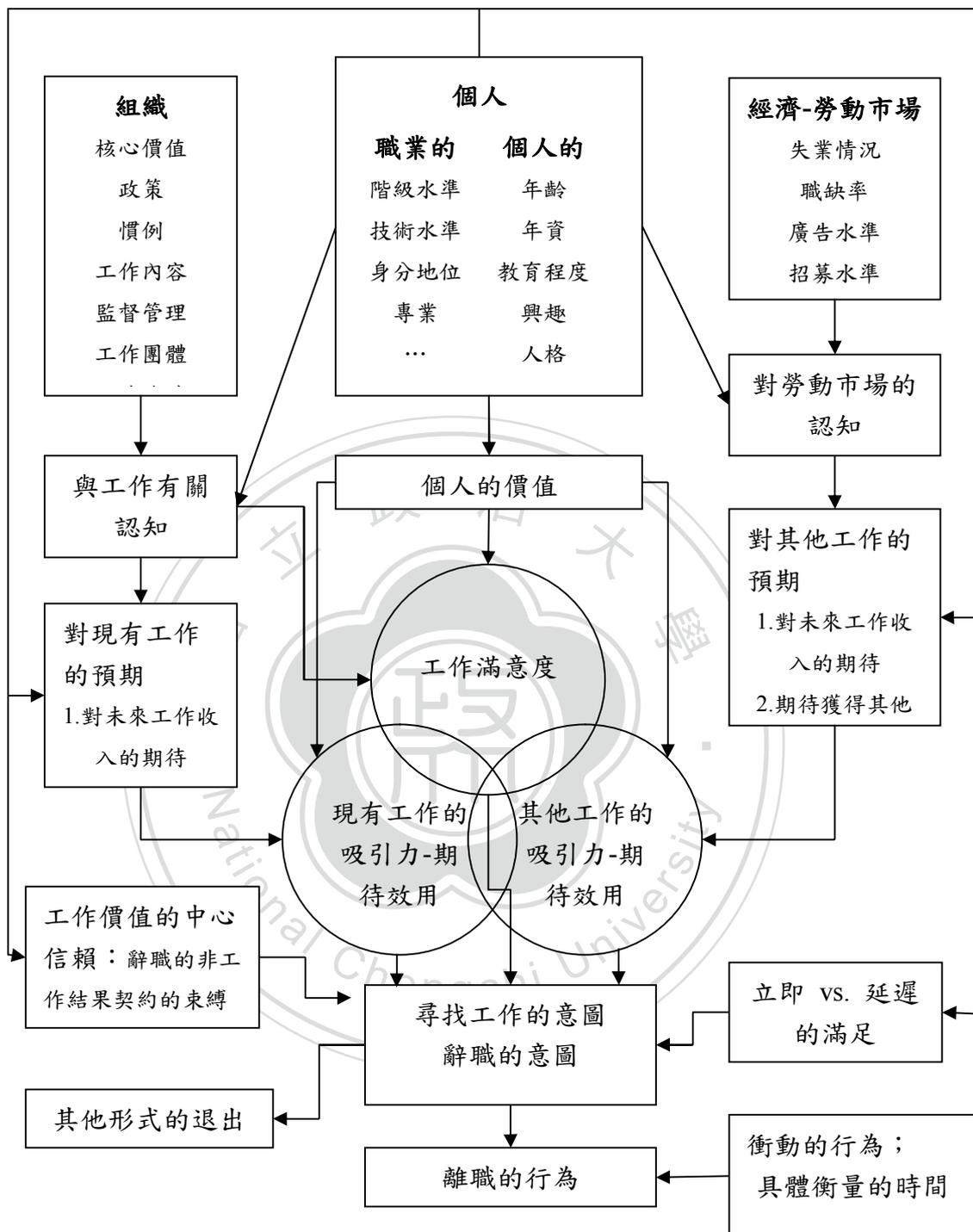
2、 對組織外另外一項工作的期待與評估。

3、 對組織內另外一項工作的期待與評估。

4、 刻板非工作活動的價值與角色與工作行為的關係。

5、 離職行為的傾向。





資料來源：Mobley, William H. (1982) "Employee turnover: causes, consequences and control" Reading, MA: Addison-Wesley Pub, c1982, p.126

圖 2-12 Mobley 離職中延伸模式

#### (六)、 Bluedorn(1982)離職綜合模式

Bluedorn 綜合了 Price 和 Mobley 離職模式的驗證，再加上組織承諾和離職之間關係的研究，整合成模式(如圖 2-13)。此模式在於探討因果程序，從三項前置變項著手，即組織因素(升遷機會、集權、正式化、條件溝通、公平、報酬、例行化、成員整合等)；環境因素(環境的機會、以前的環境機會等)；個人因素(角色衝突、服務時間、年齡、教育、婚姻狀況等)。

這些因素有正向影響、負向影響、無特定方向等三種。在正向影響方面有升遷機會、正式化、條件溝通、公平、報酬、成員整合、服務時間、年齡等；負項影響方面有集權、例行化、環境的機會、角色衝突等；無特定方向有教育、婚姻狀況等。Bluedorn 使用因徑分析(Path analysis)證實了工作滿意度會影響組織承諾，組織承諾則會影響離職意願；進而證實組織承諾是離職過程的重要中介變項。

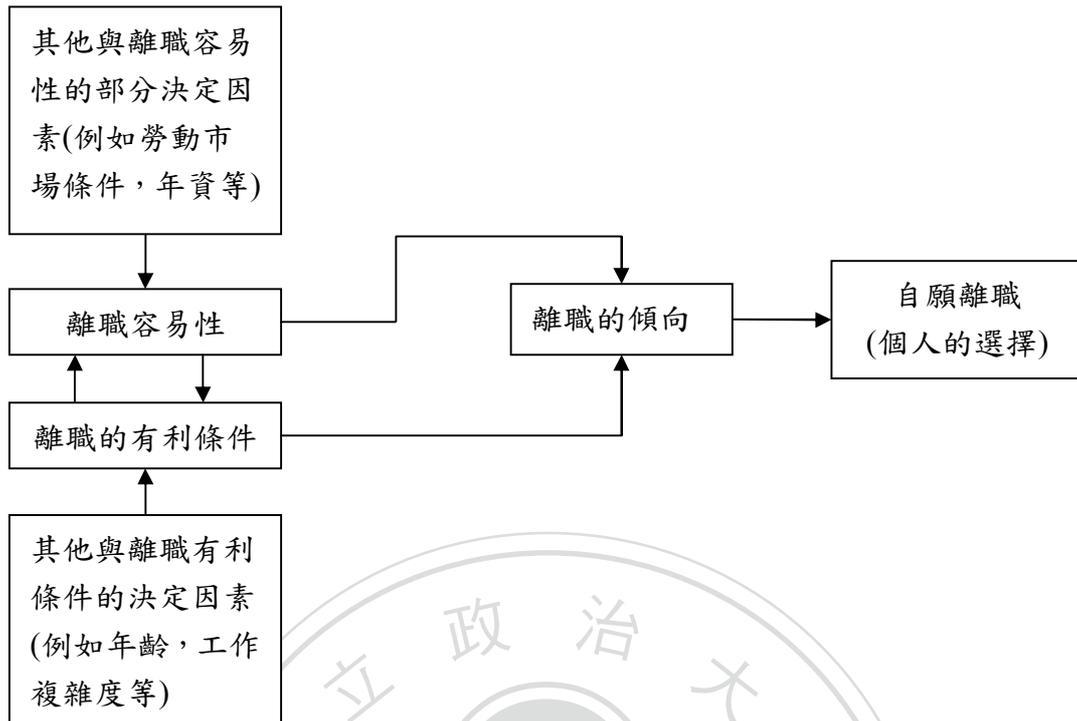


資料來源：Bluedorn(1982), p.135-153

圖 2-13 Bluedorn 離職綜合模式

#### (七)、 Jackofsky(1984)離職基本模式

Jackofsky 的離職基本模式(如圖 2-14)包括三個主要因素，1. 離職的有利條件、2.離職的容易性以及 3.辭職的傾向。同時涵蓋個人的特質即、勞動市場的條件以及其他直接影響個人尋找替代工作的變項。

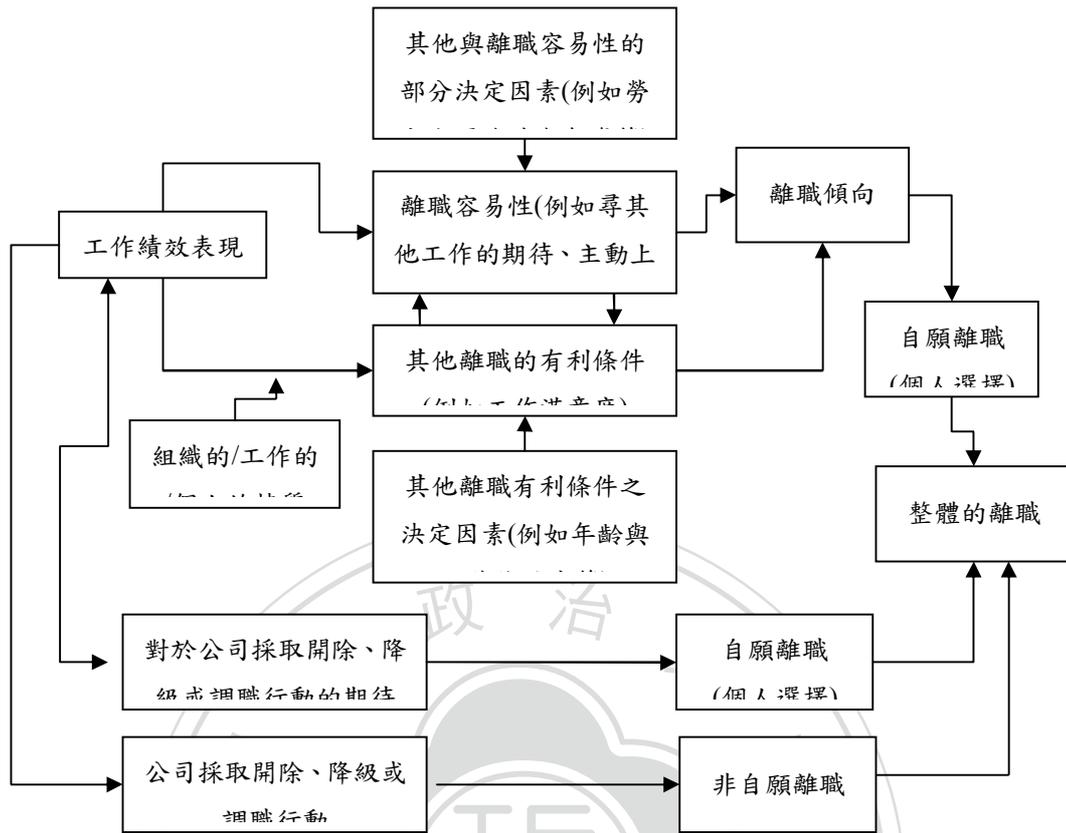


資料來源：Jackofsky, E. F. (1984 Jan) "Turnover & Job Performance: An Integrated Process Model." *The Academy of Management Review* 9(1), P.77.

圖 2-14 Jackofsky 離職基本模式

#### (八)、 Jackofsky(1984)離職整合模式

Jackofsky 以 March & Simon(1958)的模式發展出整合的模式(如圖 2-15)，再包括工作表現的影響。如果員工在工作表現上得到肯定，相對地就會得到滿足；同時工作表現也會影響到離職的容易程度，工作表現較佳，會有較多工作自動找上門，較可能會得另外的工作機會；而表現不佳則可能招致非自願的離職，或對於公司的行動產生預期而先行自願離職。



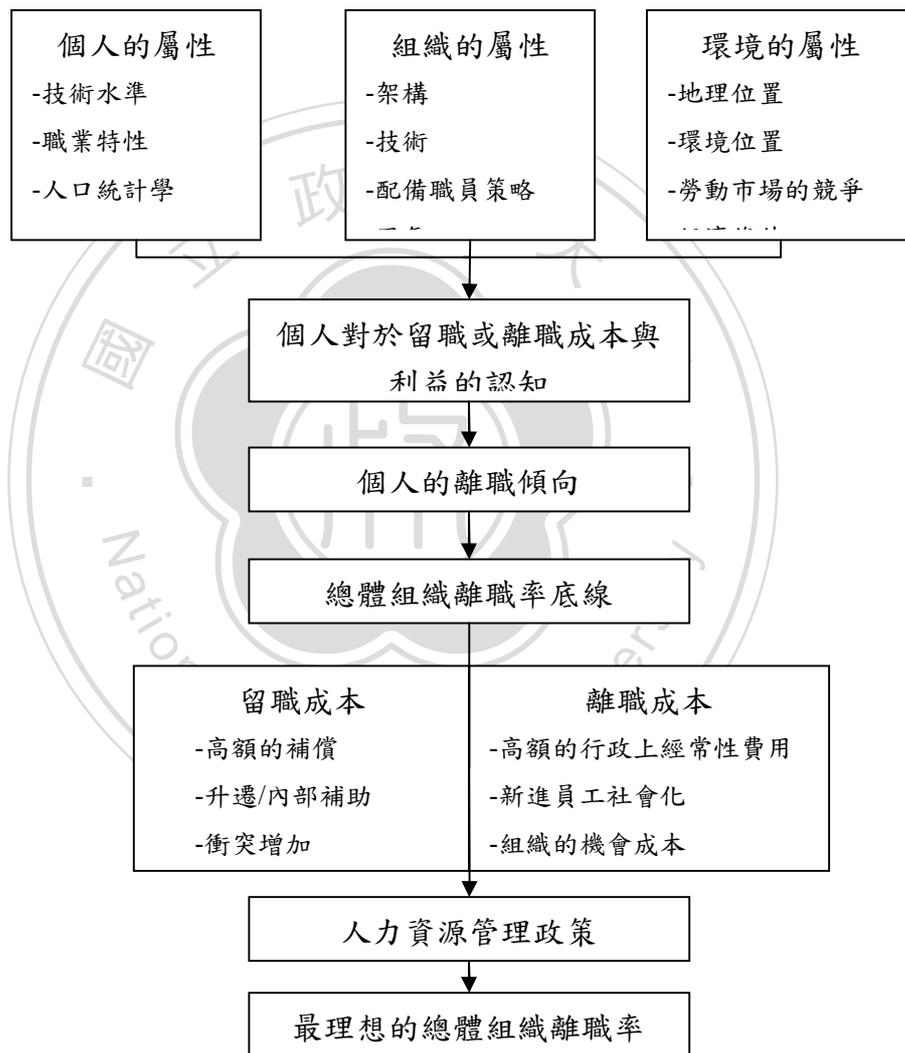
資料來源：Jackofsky, E. F. (1984 Jan) "Turnover & Job Performance: An Integrated Process Model." *The Academy of Management Review* 9 (1), P.77.

圖 2-15 Jackofsky 離職整合模式

(九)、 Abelson(1984)最佳離職模式

此一模式的目的主要在於表現個人、組織、環境影響個人離職意願的特性，同時也可以預測組織的離職率。Abelson 認為就人力資源管理政策上而言，離職對於組織是有益的，而自願性的離職，對組織而言可稱為功能性的，而另一方面，非功能性的離職則是有價值的員工想離開而組織卻想要予以挽留，此時則應考慮組織所要投入的成本，在管理過程與組織架構上為了減少自願離職而投入過度的資源與機會，是不適當的。對於大部分的組織而言，適當的離職率是正常的， Abelson 認為，組織如何達到最佳比率的整體離職率，應該考量組織因為離職而產生的成本與組織為了降低離職而產生的有

關成本之間的平衡；而且在組織的變項上，是取決於影響留任成本與離職傾向的那些特別因素(如圖 2-16)。影響組織最佳離職率的主要變項上包括個人、組織、環境的屬性會影響個人對於留職或離職成本或利益的認知，因為這些原因而離職，就組織的觀點，稱之為總體組織離職率底線，而組織會在考慮留職或離職成本而採取人力資源管理政策的介入作為，以保持最佳總體組織離職率。

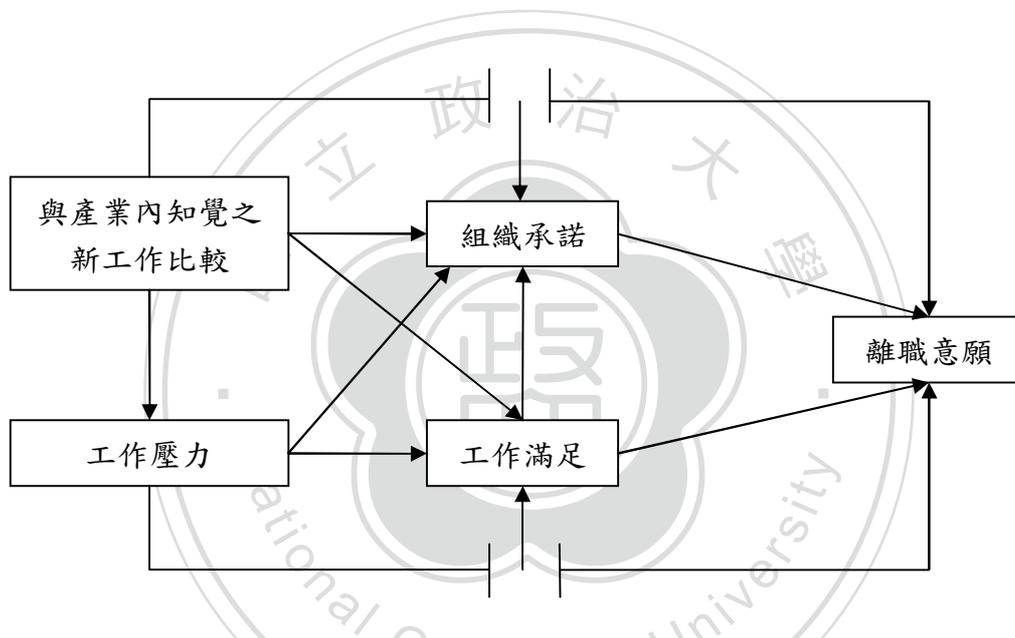


資料來源：Abelson, M. A. & B. D. Baysinger (1984 Apr.). "Paternal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model" The Academy of Management Review 9(2), p.336.

圖 2-16 Abelson 的最佳離職模式

(十)、 黃英忠與趙必孝(1991)的離職模式

黃英忠與趙必孝(1991)的因徑模式主要在探討產業內知覺的新工作比較、工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職意願的關係。由因素分析的結果可知，當外在工作機會增加時，該產業之員工透過與產業內知覺之新工作比較而直接影響其工作滿意度、工作壓力等知覺與態度，甚而更將透過對組織承諾之直接效果，而影響其離職意願。而所有變項中，以組織承諾對離職意願有最大的直接影響效果其模式如圖 2-17 所示，



資料來源：黃英忠與趙必孝(1991)，117頁。

圖 2-17 離職的因徑模式

綜合上述學者之離職理論，工作壓力、工作滿意度、組織承諾、對可能工作機會的評估、現有工作和新工作機會的比較等，皆為員工可能產生離職傾向及造成離職行為的重要影響因素。

#### 第四節 相關研究

本節統整過去國內、外對於工作滿意度、組織承諾與離職傾向關聯性之相關

實證研究與文獻，綜述如下。

相關研究工作滿意度、組織承諾與離職傾向的研究或探討中，具有不同觀點。相關實證認為組織承諾對於離職傾向的預測力大於工作滿意度(林良楓, 1984)，國外學者研究亦認為工作滿意度對離職傾向不如組織承諾之效果明顯(Mowday, Porter, Steer, 1982; Price & Mueller, 1986)，表示在測量離職傾向研究中組織承諾愈高，則愈不想離職；亦即當員工對組織之承諾很高時，雖然工作滿意度不高，也不會輕易產生離職念頭(黃開義, 1984)；Randall (1987)研究指出組織承諾對於組織或個人離職的傾向分別具高、中、低不同程度的影響，其中組織承諾的調節效果的強弱大於員工工作滿意度的感受進而影響其離職意願；Price (1977)發展出自願離職模式中，提出工作滿意度強弱感受影響離職意願高低，會因組織外部工作機會多寡造成干擾。

#### 一、個人屬性與離職傾向之關係

離職雖與工作滿意度有明顯相關，但仍有其他環境或個人因素的影響 (Locke, 1976)。現有文獻指出個人的特性例如性別、婚姻、年齡、年資、學歷、職位等，皆會影響員工工作滿足與組織承諾。現有性別與工作滿足之間關係的研究，沒有一致的結論，例如：女性的工作滿足感較男性為高，因為男性所追求的是薪資、升等，他們在工作上所投入的是全部的精力，要求的是成就成，相反的，女性大都追求穩定的工作、安適的工作，他們並不在工作上追求成就感，相反的家庭與子女是他們追求滿足更大的來源。(Morse, 1953; Hulin, 1964; Lawler, 1971)。

但是，亦有持相反意見的，黃思明(1978)的研究發現男性的工作滿意度較高。有關婚姻狀況與工作滿足的關係亦然，未婚者在工作上追求滿足的成份比已婚者高，已婚員工可以從家庭中取得部分滿足，因此在工作上較易滿足，(徐正光, 1977)。就年齡、年資而論，高齡與高年資者的工作滿足較年輕與低年資者低，

這是由於高年齡、高年資者對於工作期望較高的原因。

個人屬性和離職傾向的研究頗多，結論也不盡相同：其中性別部分以無相關者較多；年齡部分則多為有負相關的結論；教育程度部分則正負相關皆有；年資部分則多為負相關；婚姻則以負相關者較多；而職位部分則僅一篇說明其正相關。

茲針對有關個人屬性變項與離職傾向相關研究整理如表 2-2 所示。

表 2-2 個人屬性變項與離職傾向相關研究

個人屬性	學者	離職傾向研究結果
性別	Marsh & Mannari( 1977 ) ; Cotton & Tuttle(1986 ) . 柯惠玲(1989) ; 宋清華(1993); Kirschenbaum(1993);王國揚(2002)	女性較高
	Summers & Hendrix ( 1991 ) ; Elaine ( 1997 ) Naresh ,Chong & Pawan ( 2001 )	男性較高
	Mangione(1973);滕青芬(1987);趙必孝(1990);王美維(1991 ) ; Berg(1991) ;許素梅(1992) ;Miller & Wheeler(1992) ; Wai & Robinson( 1998):張玉鑲(1999);楊聿慈(2002)	無相關
婚姻	許素梅(1992)	正相關
	Federico et al. ( 1976 ) ; Marsh & Mannari ( 1977 ) ; 許士軍(1977) ; 張碧娟(1978) ; 潘宏源(1979); 彭剛力(1981); 陳森壬(1982 ) ; 林懿中(1989); 楊家雅(1991 )	負相關
	黃台生(1980);柯惠玲(1989);余德成(1992)	無相關
年齡	Mangione(1973) ; Porter et al.(1974) ; Waters et al, ( 1976 ) ; Marsh & Mainnari(1 977); Price( 1977): Moblely et al.(1978); Beehr ( 1979 ) ; Mitchel ( 1981 ) ; Arnold & Feldman ( 1982 ) ; 吳中吉	負相關

	(1983); Parasurman & Alutto(1984);宋道平(1984);Parasuraman & Alutto (1984); John & Jeffery (1986); 林懿中(1989);Charles & Rajan(1989): 余德成(1992); Richard,Joseph & Billy (2001) Naresh,Chong & Pawan (2001); 楊聿慈(2002)	
	許素梅(1992)、滕青芬(1987)、張玉環(1999)	無相關
教育程度	Price (1977);Szilagyi (1979); John & Jeffrey (1986); Cotton &Tuttle(1986); Berg(1991);余德成(1992)	正相關
	Federico etal.(1976); Marsh &Mannari(1977); Mobley (1982)	負相關
	Heliriegel & White (1973); Mangione (1973); Mobley et al.(1979); 滕青芬(1987); 柯惠玲(1989); 王美維(1991); 許素梅(1992); 張玉環(1999)	無相關
職位	宋道平(1984)	負相關
年資	宋道平(1984)、柯惠玲(1989);余德成(1992)	負相關
	滕青芬(1987)	正相關

資料來源：本研究參考王傑明(2004)並加以整理

## 二、工作滿意度與組織承諾的關係

Meyer(1989)指出員工的情感承諾(affective commitment)與持續承諾(continuance commitment)對於其工作滿意度具有顯著的正向影響關係。Sims 與 Kroeck(1994)的研究也發現，員工的工作滿意度與其情感承諾具有顯著的正相關，但是與持續承諾的相關性並不顯著。在過去工作滿意度與離職傾向或離職的研究中，組織承諾常被認為是一個重要的中介變數，工作滿意度往往會透過組織承諾而影響至到離職或離職傾向(Parker and Kohlmeyer, 2005; Clugston, 2000)：

McNeilly and Russ ,1992 : Bartol , 1983)。

Marsh & Mannari(1977)、Farrell & Rusbult(1981)、Rusbult(1983)及 Williams & Hazcr(1986)等人將工作滿意度作為中介變項，來探討自變項、工作滿意度與組織承諾間的因果關係。例如 Marsh & Mannari 的研究結果指出，日本員工對公司表示高度的終身承諾，主要由工作滿意度、團結力及地位等原因而來。Farrell & Rusbult 兩人對工作滿意度與組織承諾之研究指出，此二者之間有顯著正相關存在，且在其研究結果發現，工作滿意度是報酬及成本的函數；組織承諾則是工作滿意度、投資及替代案的函數。因此，工作滿意度可視為前因變項(如報酬及成本)與後果變項(如組織承諾)之間的中介變項(徐正屏，2002)。

黃開義(1984)認為工作滿意度與組織承諾是兩種不同的態度構念，比較如下：

- 1、工作滿意度是個人對其特定工作環境的反應，而組織承諾是個人對整個組織的整體性及一致性的反應。因此，工作滿意度所著重者為個人的特定工作環境，範圍較窄；而組織承諾所強調的是與僱用組織之間的關係，包括組織的目標與價值範圍較廣。
- 2、工作滿意度較不穩定，易隨工作環境中情境的改變(例如薪資、監督等)而發生改變，組織承諾較穩定。

Davis(1984)認為員工的工作滿意度高可獲致下列結果：

- 1、員工自願合作必定能達成組織的共同目標。
- 2、對於整體組織及領導者必定效忠。
- 3、表現出良好的紀律。
- 4、當整體組織遇到經營困難時，員工能共體時艱、共度難關。

- 5、 員工對本身的工作會更有興趣。
- 6、 能自動自發地完成本身的工作，生產力提高，員工績效自然提昇。
- 7、 對組織有強烈的認同感及忠誠度。

柯惠玲(1989)以金融業和電子業的主管監督人員、專業與技術人員以及行政、出納等佐理人員為研究對象，將工作滿意度作為中介變項，組織承諾作為變項。研究結果顯示，工作滿意度會影響組織承諾。

Deshpande & Satish(1996)實證指出當員工對工作的滿足感提昇後，對組織的承諾將會提昇，更願意為組織付出心力，導致良好績效的產生。依蔡崑源(2002)研究華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之結果顯示，工作滿意度與組織承諾具有顯著的相關性。鄭惠君(2002)也從研究海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿意度與組織承諾之相關探討，得知工作滿意度與組織承諾具有顯著的正相關，也就是說，員工對組織的工作滿意度越高，其對公司的組織承諾亦越高。

徐正屏(2002)歸納學者對工作滿足與組織承諾二者之看法與實證研究結果的探討，得知二者關係如下：

- 1、 個人特質、組織特性與其他環境變項是影響組織承諾的前因變項。
- 2、 工作滿意度是影響組織承諾的中介變項。
- 3、 工作滿意度與組織承諾的關係相當直接且影響顯著。
- 4、 個人特徵、組織特性與其他環境變項將透過中介變項而影響組織承諾  
(鄭乃任，1992)。

綜合上述，工作滿意度與組織承諾之相關性，可歸納為下列幾項：

- 1、 員工的工作滿意度提昇，對組織的承諾亦會提昇。

2、工作滿意度是影響組織承諾的中介變項。

因此，基於過去的研究結論，本研究提出以下的假設：員工工作滿意度對於員工組織承諾具有顯著的正向關係。

### 三、工作滿意度與離職傾向的關係

以往對於工作滿意度與離職傾向的研究中，結果大多顯示工作滿意度與離職傾向之間呈現負相關的影響(Autry and Daugherty, 2003; Sims and Kroeck, 1994; Bartol, 1983)。也就是說工作滿意度愈高的員工，離職的意願愈低。

Price(1977)、Marsh & Mannari(1977)、Mobley et al.,(1978)等人的研究中均發現整體工作滿意度與離職傾向之間為負相關；而 Steers(1977)則發現整體工作滿意度與離職之間並無顯著相關。另外，余德成(1992)、石樸(1991)等人研究結果均顯示工作滿意度與離職傾向之間達顯著相關；而郭文祥(1980)之研究則發現工作滿意度與離職為負相關。

Porter&Steers (1974)歸納了所有探討工作滿意度與離職行為的研究，結果發現了大多數的研究結果都顯示了，工作滿意度與離職行為是呈現負相關的。

Mobley(1977)指出離職傾向是離職行為中最具預測力的變項，此一變項會真正影響離職的行為，認為「離職傾向」是探討離職行為最直接的指標，也就是只要直接針對離職傾向的測試，便可以測知未來影響離職的可能因素，組織內的管理者便可以藉由此提出改善措施來減緩離職的行為發生。

在離職傾向較弱的情形下，員工較不易做出離職的行為，而且個人的年齡、工作年資與其對工作的滿意度有顯著的相關，而個人的工作滿意度與離職傾向、離職念頭則呈現顯著的負相關情形。

在 Mobley et al(1978)的模式中，工作不滿足會使員工產生一連串的退縮行為，Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth(1992)，則藉由分析結構方程模式技巧，

為 Mobley et al.(1978)的離職模式提供證據。Tett&Meyer(1993)使用路徑分析測試相關產生，並藉著多重分析檢驗影響(工作滿意度和組織認同)與退縮變項(離職傾向)，反應在實際離職之效果。他們發現離職傾向介於情感變項與實際離職間具有斡旋的關係。Hellman(1997)使用 Meta 分析檢驗方法論述及，可能影響工作滿意度-離職傾向的關係，也檢驗年齡、職位與雇用團體在工作滿意度-離職傾向的關係的可能結果；在調查美國聯邦政府的代理機構中顯示：年齡較長及職位較高的工作滿意度程度高於年齡輕及職位較低，且較少離職。

因此，基於過去的研究結論，本研究提出以下的假設：員工工作滿意度對於員工離職傾向具有顯著的負向關係。

#### 四、組織承諾與離職傾向的關係

在離職模型的研究中，學者發現員工的離職傾向常受到組織承諾的影響，兩者之間有負向的影響關係(Parker and Kohlmeyer , 2005 ; Clugston , 2000 ; Sims and Kroeck , 1994 ; McNeilly and Russ , 1992 ; Bartol , 1983) ，亦即當員工對組織有高度的組織承諾時，其離職傾向或意願則會反之降低。

Mowclay , steers & Porter(1979)的研究發現組織承諾與離職傾向呈負相關；而 Marsh & Mannari(1977)則發現組織承諾與離職行為無顯著相關性；余安邦(1980)之研究發現離職意願與組織承諾有顯著的負相關、而尤喘彰(1998)的研究發現組織承諾與離職傾向的相關達顯著水準。

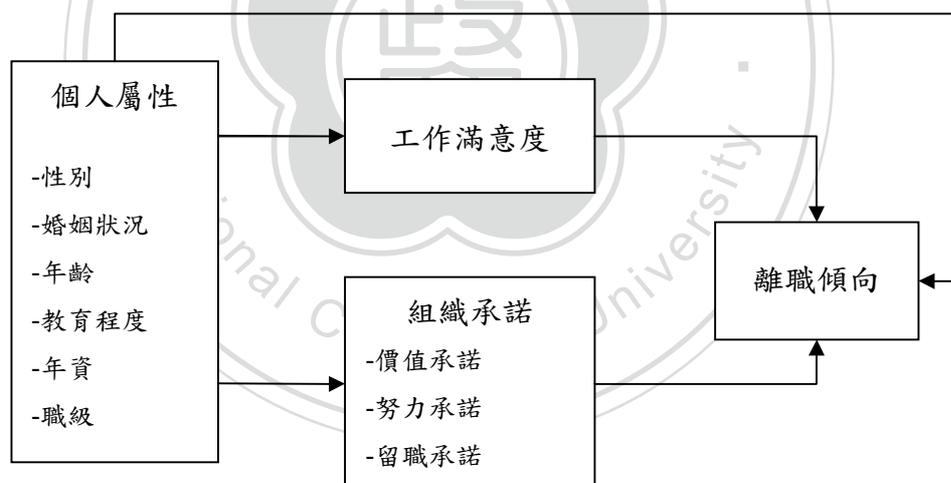
杜佩蘭(2006)提出 Brierley 與 Turley 於 1995 年的研究顯示在角色間衝突和離職傾向間，「工作滿足」與「組織承諾」是具有調節效用的，另杜佩蘭亦提出 Sui 與 Coope(1998)建議已經有研究認為組織承諾有調節的效果，而且在一次實證的研究裡， Begley 與 Czajka (1993)發現在壓力和工作不滿足之間，組織承諾可以緩衝這些關係，因此而預測承諾在壓力和和壓力的後果之間具緩衝的效果， Sui 與 Cooper(1998)提議，對於未來的研究，組織承諾的調節效果應當受到更多的重

視，特別是針對亞洲地區(杜佩蘭，2006)。

因此，基於過去的研究結論，本研究提出以下的假設：員工組織承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係。

## 第五節 本章小結

基於研究目的與相關文獻探討所獲得的各項觀念，提出研究架構如圖 2-18，本架構係探討個人的特質（包括性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、年資、職級）對於組織承諾（價值承諾、努力承諾、留職承諾）與工作滿意度（內在滿意度、外在滿意度）的影響程度，並試圖了解組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性。



資源來源：本研究整理

圖 2-18 本研究之研究架構圖

## 第三章 調查設計

### 第一節 研究對象

#### 一、研究對象

本研究之研究對象為個案美商公司，其在台灣子公司之所有台籍員工，經研究者調查，除總經理以外共有 120 人。研究採用結構式問卷以不記名自我填答之調查研究法進行研究。

### 第二節 資料分析方法

本研究根據研究之目的與研究假設的需要，以 SPSS 軟體作為資料分析工具，資料分析方法如下：

#### 一、描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

對於個別變數或因素，說明各變數或因素之次數分配及所占百分比、平均數、標準差等，以瞭解個別變項之分佈情形(李守蕾，2008)，對本研究四個變項加以分析員工對於領導行為、工作滿意度與組織承諾對於離職傾向的認同程度。

#### 二、因素分析(Factor Analysis)

因素分析的目的主要在於減少變數(Variables Reduction)及歸納變數(summarization)，就是將許多的變數歸納成幾個有代表性的因素(何金銘，2001)。本研究所使用四種問卷量表是依據文獻探討發展而成，故需進行因素分析，以驗證量表中各題目之代表性及重要性，所以採用主要成分因素分析法(Principal Components Factor)萃取各主要構面的因素，取出因素特徵值(Eigen value)大於 1 的因素，並利用最大變異數(Varimax)轉軸法旋轉後，取因素負荷量(Factor Loading)之絕對值大於 0.5 的因素(吳明隆，2000)，才能成為組成該因素的因子；並進一步計算該因素之 Cronbach's  $\alpha$  值，來衡量該因素各因子之間的內部一致性，

Cronbach's  $\alpha$  值愈大表示該因素因子之間的相關性愈高。

### 三、 信度分析(Reliability Analysis)

信度分析是依據測量分數的變異理論，來判斷此量表或測量的可靠程度，其中包括測量結果穩定性與一致性。本研究對於各構面的信度測量是以 Cronbach  $\alpha$  值及分項對總項(Item to Total Correlation)相關係數值來檢視經由因素分析萃取出各因素內部一致性是否具有信度，該構面之信度是否已達到一定之水準，即其中  $\alpha$  值愈大，表示量表內部一致性愈大、信度愈高。

### 四、 相關分析(Correlation Analysis)

使用關聯測量(measures of association)，針對兩個變數間之變動關係進行測量，並檢定該相關程度之顯著性(何金銘，2001)。本研究之研究變項屬於等距尺度，所以採取 pearson 相關分析，檢定「工作滿意度」、「組織承諾」與「離職傾向」四個構面間是否有顯著相關。

### 五、 單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

針對個人性變項中，包括年齡、性別、子女數、教育程度與年資等變項，施以單因子變異數分析，以檢定這些變項在「工作滿意度」、「組織承諾」與「離職傾向」上是否有顯著差異，若達顯著差異則以 Scheffe 多重比較來檢定各群組間的差異。

### 六、 迴歸分析(Regression Analysis)

迴歸分析是在兩個變項之間的相關線性關係基礎上，進一步分析兩個變項之間的預測關係(李守蕾，2008)。本研究採用迴歸分析，探討「工作滿意度」、「組織承諾」與「離職傾向」之間的影响力與解釋力。

### 第三節 問卷設計與變項操作定義

本研究依據前述文獻與理論實證，就工作滿意度、組織承諾與離職傾向之相關屬性變項，分別說明本研究之操作定義與問卷評量設計；各變項的衡量方式除個人屬性之外，以李克特(Likert)五點順序量尺來衡量，針對各衡量問題以其主觀認知圈選，並依所得分數高低做為該變項分數評比。

#### 一、工作滿意度

##### (一)、 操作性定義

員工對於工作上的感受，包含能力發揮、成就感、活動、提升、授權、公司政策和實踐、薪酬、同事、創造性、社會服務、社會地位、管理-員工關係、管理技巧、多樣化以及工作條件的滿意度(Weiss, Dawis, England & Lofquist1967)。

##### (二)、 問卷設計與衡量

本研究認為工作滿意度之明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)其整體滿意二十個項目，Cronbach  $\alpha$  值為 0.95；另計分方式以 Likert 五點衡量尺度，實際滿意程度由非常不同意到非常同意，分別 1 分到 5 分的權重，請填答者依據個人對於問題的實際感受選填適合的答案。

- 1、 我對工作的負荷量感到滿意
- 2、 工作上有單獨表現的機會，令我感到滿意
- 3、 工作上有處理不同事情的機會，令我感到滿意
- 4、 在工作上，有成為重要角色的機會，令我感到滿意
- 5、 對於主管對待下屬的方式感到滿意
- 6、 對於主管做決策的能力感到滿意
- 7、 對於工作上不必做違背良心的事感到滿意

- 8、對目前工作的穩定度感到滿意
- 9、工作時，我有為別人服務的機會感到滿意
- 10、對於工作中有吩咐別人作事的機會感到滿意
- 11、對於工作上可發揮自己能力的機會感到滿意
- 12、對公司政策實施的方式感到滿意
- 13、就現在的工作量，我對自己的薪水感到滿意
- 14、工作上有升遷的機會我感到滿意
- 15、工作中能自主判斷感到滿意
- 16、工作中能以自己的方法處理事情感到滿意
- 17、對工作的環境(空調、照明、設施)感到滿意
- 18、和同事間相處的情況感到滿意
- 19、對工作表現傑出，所獲得的獎勵感到滿意
- 20、工作中所獲得的成就感令我感到滿意

## 二、組織承諾

### (一)、 操作性定義

本研究將採用 Mowday(1979)的看法，認為係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，具有價值承諾、努力承諾與留職承諾等三項構面。

### (二)、 問卷設計與衡量

此部分問卷分為三個衡量構面，分別為價值承諾、努力承諾以及留職承諾，乃以 Porter(1974)所編製之組織承諾量表(分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等三個構面)為基礎，修訂成適合台灣員工之組織承諾量表，此組織承諾量表共 25 題。本研究僅就字句上作部分修正以符合本研究調查對象。各個題目皆採用李克特五點量表進行衡量，從「非常同意」到「非常不同意」

分別給予 1-5 分。

1、 價值承諾題目：

- (1). 我對公司有很高的忠誠度。
- (2). 我以身為公司的一份子為榮。
- (3). 我時常關心公司的未來發展願景。
- (4). 我很樂意為公司服務。
- (5). 我對公司，有很強的歸屬感。
- (6). 公司對我個人工作成就與生涯發展來說，意義非常重要。

2、 努力承諾題目：

- (7). 我願意付出額外的努力，以達成工作目標。
- (8). 我覺得我有責任為公司賣力工作。
- (9). 我願意為公司效勞。
- (10). 我會盡我所能，克服工作上的困難。
- (11). 我會主動幫忙同事，解決工作上的問題。
- (12). 我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工。
- (13). 我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能。

3、 留職承諾題目：

- (14). 我發現我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似。
- (15). 在我可能選擇服務的所有企業中，公司是個相當理想的工作場所。
- (16). 在公司努力工作能使我得到滿足。
- (17). 我覺得繼續留在公司服務，會有好的前途。
- (18). 我覺得繼續留在公司服務，是一件正確的事。

- (19).即使工作條件變差，我仍願意留在公司服務。
- (20).即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司。
- (21).由於已經對公司付出很多心力，我不會考慮換工作。
- (22).我覺得我對公司有深厚的成情。
- (23).如果現在離開公司，我會深感內疚。
- (24).我很希望在公司，一直工作到退休。
- (25).就目前各項環境及制度條件，我樂於繼續在公司工作。

### 三、離職傾向

#### (一)、 操作性定義

本研究將採用 Mobley , Horner & Hollingsworth(1978)認為離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。

#### (二)、 問卷設計與衡量

此部分問卷分為三個衡量構面，分別為離職念頭、尋找其他工作的意願及找到其他工作的可能性等。本研究參考黃開義(1984) 根據 Mobley(1978)的離職問卷所修訂而成的量表，經辛秋菊(1993)節錄採用共 4 題，採用李克特五點量表進行街量，從「非常同意」，到「非常不同意」分別給予 1-5 分

- 1、 我經常考慮要辭去現在的工作。
- 2、 我經常尋找其他的工作。
- 3、 以本身的年齡、教育程度、工作經歷和經濟狀況，覺得在別家公司找到適當職位的可能性很大。
- 4、 如果有適當的工作，我很可能辭去現在的工作

### 四、個人變項

- (一)、 性別：區分為男性及女性兩類。

- (二)、 婚姻狀況：區分為已婚、未婚、離婚/分居、鰥寡等四類。
- (三)、 年齡：區分為 25 歲以下、26-35 歲、36-45 歲、46-55 歲、56 歲以上等六類。
- (四)、 教育程度：區分為國中以下、高中/職、二專/五專、大學/四技、研究所以上等五類。
- (五)、 服務年資：區分為 0-1 年、1-3 年、3-5 年、5-10 年、10 年以上等五類。
- (六)、 職級：區分為主管職級及非主管職級兩類。

#### 第四節 問卷預測與研究假設

##### 一、問卷預測發放

問卷預測之目的是為瞭解正式發放問卷前，問卷信度是否達到一定之水準，本研究於 2012 年 4 月 9 日進行問卷預測，以隨機抽樣的方式，共發出 25 份問卷，並於 2012 年 4 月 13 日收回。共收回問卷 25 份，其中扣除無效填答 3 份後，共收得 22 份有效問卷；調查結果統計表如表 3-1 所示。

表 3-1 本研究問卷調查預測統計表

抽樣員工數	25
有效回收數	22
回收率	88%

資料來源：本研究統計整理

## 二、問卷預測信度

本研究使用 SPSS 統計分析軟體，進行問卷預測之信度分析。判斷信度之準則採用目前被廣泛採用的標準，即 Nunnally (1978) 訂定的  $\alpha$  值大於 0.7 屬於高信度，0.7~0.35 屬於尚可，低於 0.35 則應拒絕使用該因素。

表 3-2 本研究問卷調查預測信度表

變項	題數	Cronbach 's $\alpha$
工作滿意度	20	0.911
組織承諾	25	0.959
離職傾向	4	0.307
整體信度	49	0.959

資料來源：本研究統計

## 三、問卷題目修正

因離職傾向的信度偏低，進一步進行其信度分析發現，離職傾向的四個題目中，關於離職念頭「我經常考慮要辭去現在的工作」之信度只有 0.347，剔除此題目之後的信度則為 0.715，故在正式施測時將離職傾向將「我經常考慮要辭去現在的工作」刪除，離職傾向之題目修正如下：

- 1、我經常尋找其他的工作(尋找其他工作的意願)。
- 2、以本身的年齡、教育程度、工作經歷和經濟狀況，覺得在別家公司找到適當職位的可能性很大(找到其他工作的可能性)。
- 3、如果有適當的工作，我很可能辭去現在的工作(離職念頭)。

#### 四、研究假設

根據問卷預測結果與文獻探討之分析，本研究提出下列假說：

假說一：員工個人屬性會影響工作滿意度。

假說二：員工個人屬性會影響組織承諾認知程度。

假說三：員工工作滿意度對於員工組織承諾具有顯著的正向關係。

假說四：員工工作滿意度對於員工離職傾向具有顯著的負向關係。

假說五：員工組織承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係。



## 第四章 調查發現與分析

### 第一節 問卷回收結果

#### 一、問卷發放與回收

本研究於 2012 年 5 月 3 日進行，對某美國公司在台灣投資經營子公司，其在台灣子公司除總經理以外所有員工發放問卷，共發出 120 份問卷，並於 2012 年 5 月 7 日收回。共收回問卷 105 份，其中扣除無效填答 3 份後，收得 102 份有效問卷；調查結果統計表如表 4-1 所示。

表 4-1 本研究問卷調查結果統計表

抽樣員工數	120
有效回收數	102
回收率	85%

資料來源：本研究統計整理

## 二、問卷信度

本研究實際施測之問卷之信度結果，整體量表之 Cronbach 's  $\alpha$  值為 0.938，各研究構面之 Cronbach 's  $\alpha$  值，除離職傾向為 0.652 外，皆為 0.7 以上，請詳見表 4-2「本研究問卷調查信度表」，結果顯示本問卷之可靠程度尚佳，表示各研究變項解釋變異誤差比例的情形相當良好，即本問卷具有相當可靠的內部一致性。

表 4-2 本研究問卷調查信度表

構面	N	Cronbach 's $\alpha$
整體量表	48	0.938
工作滿意度	20	0.878
內在工作滿意度	10	0.785
外在工作滿意度	10	0.83
組織承諾	25	0.944
價值承諾	6	0.918
努力承諾	7	0.857
留職承諾	12	0.920
離職傾向	3	0.652

## 第二節 描述性分析

本節將研究架構中的各研究變項，作一整體性的描述性統計分析。

### 一、個人屬性之描述統計分析

本節以次數分配、百分比、有效百分比及累積百分比，來描述個人屬性，即受調員工之性別、婚姻狀況、年齡、最高學歷、任職時間，以及是否擔任主管職等基本資料，結果如表 4-2。

(一)、 性別：在性別比例當中，性別為男性者占全體受訪員工 47.7%，性

別為女性者占全體受訪員工 52.3%，顯示全體受訪員工中，女性較男性略多。

- (二)、 婚姻：在婚姻關係當中，已婚者占全體受訪員工 60%，未婚者占全體受訪員工 38.8%，離婚/分居者占全體受訪員工 1.2%，鰥寡為 0%，已婚者為整體受訪員工的六成居冠。
- (三)、 年齡：在年齡的項目中，年齡為 25 歲以下者占全體受訪員工 3.6%，26 到 30 歲者占全體受訪員工 40.5%，36 到 40 歲者占全體受訪員工 42.9%，46 到 55 歲者占全體受訪員工 13.1%，56 歲以上者占全體受訪員工 0%，全體受訪員工中，年齡以 36 到 40 壯年居冠，26 到 30 歲者居次。
- (四)、 學歷：員工的教育程度，學歷為研究所以上者，占全體受訪員工 4.8%，大學或四技占全體受訪員工 32.5%，二專或五專占全體受訪員工 25.3%，高中或高職占全體受訪員工 31.3%，國中以下占全體受訪員工 6.0%，學歷以大學或四技最多，占整體受訪員工之三成。
- (五)、 年資：在任職時間的項目中，年資為 0 到 1 年者占全體受訪員工 15.9%，年資為 1 到 3 年者占全體受訪員工 13.4%，年資為 3 到 5 年占全體受訪員工 36.6%，年資為 5 到 10 年者占全體受訪員工 31.7%，年資為 10 年以上者占全體受訪員工 2.4%，整體受訪員工當中，以年資在 3 到 5 年者最多，年資為 5 到 10 年者居次。
- (六)、 職級：全體員工中，職級為主管者占全體受訪員工 18.8%，非主管職級之一般員工占全體受訪員工 81.2%。

表 4-2 個人屬性描述統計分析

項目	類別	次數	有效百分比	累積百分比
性別	男性	41	47.7	47.7
	女性	45	52.3	100.0
婚姻	已婚	51	60	60
	未婚	33	38.8	98.8
	離婚/分居	1	1.2	100
	鰥寡	0	-	-
年齡	25 歲以下	3	3.6	3.6
	26-35 歲	34	40.5	44.0
	36-45 歲	36	42.9	86.9
	46-55 歲	11	13.1	100.0
	56 歲以上	0	-	-
最高學歷	研究所以上	4	4.8	4.8
	大學/四技	27	32.5	37.3
	二專/五專	21	25.3	62.7
	高中/職	26	31.3	94.0
	國中以下	5	6.0	100.0
任職時間	0-1 年	13	15.9	15.9
	1-3 年	11	13.4	29.3
	3-5 年	30	36.6	65.9
	5-10 年	26	31.7	97.6
	10 年以上	2	2.4	100.0
職級	主管職級	16	18.8	18.8
	非主管職級	69	81.2	100.0

## 二、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之描述統計分析

### (一)、 工作滿意度之描述統計分析

本研究的工作滿意度認知共 20 題，區分為「內在滿意度」與「外在滿意度」二個構面各 10 題，受訪者依同意程度，以 1 分至 5 分加以評分。非常同意為 5 分，同意為 4 分，普通為 3 分，不同意為 2 分，非常不同意為 1 分，分數愈高表示其滿意程度愈高。結果如表 4-2。

1. 整體工作滿意度：問卷第一部分中的第 1 至第 20 題為工作滿意度認知，包含內在滿意與外在滿意，主要測驗員工對於工作上之感受與滿意度，其平均數介於 3.09 至 3.98 間，顯示員工對於工作滿意度之認知，即員工對於工作上能力發揮、成就感、薪酬、同事、工作環境等，滿意度整體為中等以上的程度。
2. 內在滿意度：問卷第一部分中的第 1 題至第 10 題，為工作滿意度之內在滿意度認知，工作滿意度之內在滿意度的平均數介於 3.24 至 3.98 間，顯示員工對於工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道德價值等，滿意程度屬於中等略上，即員工對於工作之內在滿意程度高於中等程度。
3. 外在滿意度：問卷第一部分中的第 11 至第 20 題，為工作滿意度之外在滿意度認知，工作滿意度之外在滿意度的平均數介於 3.09 至 3.96 間，顯示員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等，滿意程度屬於中等以上，即員工對於工作之外在滿意程度高於中等程度。

整體而言，工作滿意度之敘述統計分析結果，受測員工對組織的工作滿意度認知屬於中等略上，其工作滿意度之內在滿意度略高於外在滿意度。

表 4-3 工作滿意度之敘述統計分析

題目	個數	平均數	標準差
1 我對工作的負荷量感到滿意	91	3.35	0.71
2 工作上有單獨表現的機會，令我感到滿意	91	3.58	0.63
3 工作上有處理不同事情的機會，令我感到滿意	91	3.68	0.70
4 在工作上，有成為重要角色的機會，令我感到滿意	91	3.57	0.69
5 對於主管對待下屬的方式感到滿意	90	3.40	0.83
6 對於主管做決策的能力感到滿意	91	3.42	0.73
7 對於工作上不必做違背良心的事感到滿意	91	3.98	0.82
8 對目前工作的穩定度感到滿意	91	3.35	0.95
9 工作時，我有為別人服務的機會感到滿意	90	3.86	0.53
10 對於工作中有吩咐別人作事的機會感到滿意	89	3.24	0.81
11 對於工作上可發揮自己能力的機會感到滿意	89	3.78	0.65
12 對公司政策實施的方式感到滿意	89	3.09	0.87
13 就現在的工作量，我對自己的薪水感到滿意	91	3.12	0.80
14 工作上有升遷的機會我感到滿意	90	3.22	0.76
15 工作中能自主判斷感到滿意	91	3.68	0.70
16 工作中能以自己的方法處理事情感到滿意	91	3.71	0.70
17 對工作的環境(空調、照明、設施)感到滿意	91	3.54	0.75
18 和同事間相處的情況感到滿意	90	3.96	0.62
19 對工作表現傑出，所獲得的獎勵感到滿意	90	3.41	0.72
20 工作中所獲得的成就感令我感到滿意	91	3.68	0.68

## (二)、 組織承諾之描述統計分析

本研究的組織承諾認知共 25 題，分為「價值承諾」、「努力承諾」及「留職承諾」三個構面，由受訪者依同意程度，以 1 分至 5 分加以評分，非常同意為 5 分，同意為 4 分，普通為 3 分，不同意為 2 分，非常不同意為 1 分，分數愈高表示承諾程度愈高。結果如表 4-4。

1. 整體組織承諾：問卷第二部分中的第 1 至第 25 題為組織承諾認知，包含價值承諾、努力承諾與留職承諾。組織承諾的平均數介於 2.87 至 4.13 間，顯示員工對組織認同與投入態度的相對強度為中等略上的程度。
2. 價值承諾：問卷第二部分中的第 1 至第 6 題為組織承諾之價值承諾認知。組織承諾之價值承諾平均數介於 3.62 至 3.86 間，即員工對組織的強烈信仰，並接受組織目標與價值的程度高於中等程度。
3. 努力承諾：問卷第二部分中的第 7 至第 13 題為組織承諾之努力承諾認知。組織承諾之努力承諾認知平均數介於 3.67 至 4.13 間，顯示員工願意為組織的利益付出高度努力之程度為中等略高。
4. 留職承諾：問卷第二部分中的第 14 至第 25 題為組織承諾之留職承諾認知，即員工是否願意繼續維持組織成員之身份。組織承諾之留職承諾認知平均數介於 2.87 至 3.54 間，顯示員工願意維持組織身份之程度為中等略高。

整體而言，組織承諾之敘述統計分析結果，受測員工整體的組織承諾屬於中等略高程度，其努力承諾略高於價值承諾，而價值承諾略高於留職承諾。

表 4-4 組織承諾之敘述統計分析

	題目	個數	平均數	標準差
1	我對公司有很高的忠誠度	79	3.70	0.81
2	我以身為公司的一份子為榮	79	3.67	0.76
3	我時常關心公司的未來發展願景	79	3.86	0.71
4	我很樂意為公司服務	79	3.84	0.59
5	我對公司有很強的歸屬感	78	3.62	0.69
6	公司對我個人工作成就與生涯發展來說，意義非常重要	77	3.62	0.74
7	我願意付出額外的努力，以達成工作目標	79	3.71	0.75
8	我覺得我有責任為公司賣力工作	79	3.67	0.75
9	我願意為公司效勞	79	3.73	0.65
10	我會盡我所能，克服工作上的困難	79	3.99	0.59
11	我會主動幫忙同事，解決工作上的問題	78	4.04	0.55
12	我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工	79	4.13	0.52
13	我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能	79	3.76	0.58
14	我發現我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似	79	3.22	0.75
15	在我可能選擇服務的所有企業中，公司是個相當理想的工作場所	78	3.42	0.83
16	在公司努力工作能使我的得到滿足	79	3.54	0.69
17	我覺得繼續留在公司服務，會有好的前途	79	3.13	0.82
18	我覺得繼續留在公司服務，是一件正確的事	79	3.19	0.83
19	即使工作條件變差，我仍願意留在公司服務	79	3.01	0.84
20	即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司	79	2.87	0.94
21	由於已經對公司付出很多心力，我不會考慮換工作	78	3.04	0.93
22	我覺得我對公司有深厚的感情	78	3.41	0.75
23	如果現在離開公司，我會深感內疚	79	2.96	0.87
24	如果可以，我很希望在公司待到退休	79	3.44	0.90
25	就目前各式環境及制度條件，我樂於繼續在公司工作	79	3.42	0.78

### (三)、 離職傾向之描述統計分析

本研究的離職傾向量表共 3 題，由受訪員工依同意程度，以 1 分至 5 分加以評分，非常同意為 5 分，同意為 4 分，普通為 3 分，不同意為 2 分，非常不同意為 1 分，分數愈高表示離開目前工作組織的傾向程度愈高。結果如表 4-4。

受訪員工離職傾向平均數介於 2.89 至 3.20，顯示受訪員工離職傾向為中等略高程度。即受訪員工之離職念頭、尋找其他工作的傾向與找到其他工作的可能性為中等略高的程度。

表 4-5 離職傾向之敘述統計分析

題目	個數	平均數	標準差
1 我曾經打算尋找其他的工作	79	2.89	0.82
2 以本身的年齡、教育程度、工作經歷、覺得在別家公司找到適當職位的可能性很大	78	3.13	0.67
3 如果有適當的工作我可能辭去現在的工作	79	3.20	0.87

### (四)、 小結

員工對組織之工作滿意度、組織承諾與離職傾向，三者皆為中等略上的程度。即員工對於工作上之感受與滿意度之認知，以及對於組織認同與投入態度的相對強度為中等略高。員工之離職念頭、尋找其他工作的傾向與找到其他工作的可能性等離職傾向的總和，亦為中等略高的程度。

### 第三節 相關係數分析

本節以 Pearson 積差相關分析方法來瞭解「組織承諾、工作滿意度與離職傾向」之間是否有顯著的相關性。

一、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之相關分析。

進一步以 Pearson 積差相關加以分析工作滿意度、組織承諾與離職傾向三者之相關性，分析結果顯示如表 4-6。

- (一)、 工作滿意度與組織承諾，彼此之關係為正相關，相關係數為 0.701，達顯著程度，顯示員工對於工作滿意度之認知，即其對於工作上能力發揮、成就感、薪酬、同事、工作環境等滿意度越高，對組織認同與投入態度的相對強度就愈高。
- (二)、 工作滿意度與離職傾向，彼此之關係為負相關，相關係數為 -0.051，未達顯著程度，即員工對組織的工作滿意度高與低，並不影響其對組織認同與投入態度的相對強度。
- (三)、 組織承諾與離職傾向，彼此之關係為正相關，相關係數為 -0.255，達顯著程度，即員工對對組織認同與投入態度的相對強度越，其離職傾向或意願則會反之降低。

表 4-6 主要研究變項間之相關分析表

構面	工作滿意度	組織承諾	離職傾向
工作滿意度	1		
組織承諾	0.701**	1	
離職傾向	-0.051	-0.255*	1

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

二、組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之相關分析。

再以 Pearson 積差相關加以分析工作滿意度之內在滿意度與外在滿意度各構面，組織承諾之價值承諾、努力承諾與留職承諾三構面，以及離職傾向之相關性，分析結果顯示如表 4-7。

表 4-7 組織承諾、工作滿意度各構面與離職傾向之相關分析表

構面	內在滿意度	外在滿意度	價值承諾	努力承諾	留職承諾	離職傾向
內在滿意度	1					
外在滿意度	0.682**	1				
價值承諾	0.520**	0.619**	1			
努力承諾	0.593**	0.635**	0.783**	1		
留職承諾	0.502**	0.521**	0.616**	0.501**	1	
離職傾向	-0.037	-0.057	-0.180	-0.116	-0.347**	1

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

- (一)、內在滿意度與價值承諾之關係：工作滿意度之內在滿意度與組織承諾之價值承諾兩者的關係，呈顯著正相關(0.520)。即員工對其在工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道德價值等內在滿意度越高，對組織強烈信任和接受組織目標及價值的程度就越高。
- (二)、內在滿意度與努力承諾之關係：工作滿意度之內在滿意度與組織承諾之努力承諾兩者關係，呈顯著正相關(0.593)。即員工對於工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道德價值等內在滿意度越高，願意為組織利益付出努力的程度就愈高。
- (三)、內在滿意度與留職承諾之關係：工作滿意度之內在滿意度與組織承諾之留職承諾兩者關係，呈顯著正相關(0.502)。即員工對於工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道

德價值等內在滿意度越高，越強烈渴望繼續成為組織之一份子。

(四)、內在滿意度與離職傾向之關係：工作滿意度之內在滿意度與離職傾向為負相關，但未達顯著程度(-0.037)。即員工對於工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道德價值等內在滿意度，與離職傾向為負相關，但未達顯著程度。

(五)、外在滿意度與價值承諾之關係：工作滿意度之外在滿意度與組織承諾之價值承諾兩者關係，呈顯著正相關(0.619)。即員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等滿意程度越高，其對組織強烈信任和接受組織目標及價值的程度就越高。

(六)、外在滿意度與努力承諾之關係：工作滿意度之外在滿意度與組織承諾之努力承諾兩者關係，呈顯著正相關(0.635)。即員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等滿意程度越高，願意為組織利益付出努力的程度就愈高。

(七)、外在滿意度與留職承諾之關係：工作滿意度之外在滿意度與組織承諾之留職承諾兩者關係，呈顯著正相關(0.521)。即員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等滿意程度越高，越強烈渴望繼續成為組織之一份子。

(八)、外在滿意度與離職傾向之關係：工作滿意度之外在滿意度與離職傾向為負相關，但未達顯著程度(-0.057)。即員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等滿意程度，與離開組織的傾向為負相關，但未達顯著程度。

(九)、價值承諾與離職傾向：組織承諾之價值承諾與離職傾向為負相關，但未達顯著程度(-0.180)。即員工對組織強烈信任和接受組織目標及價值的程度，與離開組織的傾向為負相關，但未達顯著程度。

(十)、努力承諾與離職傾向：組織承諾之努力承諾與離職傾向為負相關，

但未達顯著程度(-0.116)。即員工願意為組織利益付出努力的程度與離開組織的傾向為負相關，但未達顯著程度。

(十一)、 留職承諾與離職傾向：組織承諾之留職承諾與離職傾向為顯著負相關(-0.347)。即員工越強烈渴望繼續成為組織之一份子，與其離開組織的傾向為顯著負相關。

#### 第四節 差異性統計分析

此節就控制變項之個人特質與研究構面變項間進行獨立樣本 t 檢定（性別、主管職、進修與否）及單因子變異數分析（其餘變項如年齡、婚姻狀況等），說明差異性分析結果。包括個人屬性與組織承諾、個人屬性與工作滿意度、個人屬性與離職傾向。

##### 一、個人屬性與工作滿意度之差異性分析

依員工的個人屬性變項觀察對工作滿意度是否具有顯著性差異(如表 4-8)，員工性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆未達顯著性差異。

表 4-8 個人屬性與工作滿意度兩構面之綜合差異性分析表

個人變項	類別	內在滿意度			外在滿意度		
		樣本數	平均數	t	樣本數	平均數	t
性別	(1) 男性	40.00	3.51	-0.69	41.00	3.51	-0.31
	(2) 女性	44.00	3.58		44.00	3.55	
婚姻狀態	(1) 已婚	50.00	3.55	0.21	49.00	3.51	-0.82
	(2) 未婚	33.00	3.52		33.00	3.59	
年齡	(1) 25歲以下	3.00	3.27	0.98	3.00	3.47	0.31
	(2) 26-35歲	33.00	3.61		34.00	3.56	
	(3) 36-45歲	36.00	3.49		36.00	3.49	
	(4) 46-55歲	10.00	3.63		10.00	3.63	
最高學歷	(1) 研究所以上	4.00	3.48	0.73	4.00	3.68	0.47
	(2) 大學/四技	26.00	3.62		27.00	3.53	
	(3) 二專/五專	21.00	3.50		21.00	3.57	
	(4) 高中/職	25.00	3.51		25.00	3.50	
	(5) 國中以下	5.00	3.80		5.00	3.76	
任職時間	(1) 0-1年	13.00	3.81	2.02	13.00	3.89	2.84
	(2) 1-3年	10.00	3.48		11.00	3.54	
	(3) 3-5年	30.00	3.49		30.00	3.43	
	(4) 5-10年	25.00	3.54		25.00	3.52	
	(5) 10年以上	2.00	3.10		2.00	3.20	
職級	(1) 主管	15.00	3.58	0.44	16.00	3.66	1.53
	(2) 非主管	68.00	3.53		68.00	3.49	

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

## 二、個人屬性與組織承諾之差異性分析

組織承諾之認知在本研究中包括了價值承諾、努力承諾與留職承諾三個構面。

依員工的個人屬性變項觀察對組織承諾三個構面，是否具有顯著性差異(如表 4-9)，員工性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆未達顯著性差異。

表 4-9 個人屬性與組織承諾三構面之綜合差異性分析表

個人變項	類別	價值承諾			努力承諾			留職承諾		
		樣本數	平均數	t	樣本數	平均數	t	樣本數	平均數	t
性別	(1) 男性	38.00	3.66	-1.11	38.00	3.89	0.12	38.00	3.12	-1.61
	(2) 女性	35.00	3.81		35.00	3.88		36.00	3.34	
婚姻狀態	(1) 已婚	41.00	3.76	0.64	41.00	3.89	0.21	42.00	3.22	0.05
	(2) 未婚	30.00	3.67		30.00	3.87		30.00	3.21	
年齡	(1) 25歲以下	3.00	3.72	0.35	3.00	3.95	0.03	3.00	3.69	1.99
	(2) 26-35歲	30.00	3.68		30.00	3.90		30.00	3.05	
	(3) 36-45歲	31.00	3.72		31.00	3.87		31.00	3.27	
	(4) 46-55歲	7.00	3.95		7.00	3.90		8.00	3.46	
最高學歷	(1) 研究所以上	4.00	3.71	0.29	4.00	3.82	0.97	4.00	3.10	0.79
	(2) 大學/四技	26.00	3.71		26.00	3.91		26.00	3.16	
	(3) 二專/五專	16.00	3.78		16.00	4.09		16.00	3.18	
	(4) 高中/職	21.00	3.81		21.00	3.80		21.00	3.35	
	(5) 國中以下	3.00	4.06		3.00	3.81		4.00	3.65	
任職時間	(1) 0-1年	13.00	4.03	1.98	13.00	4.16	2.10	13.00	3.72	3.59
	(2) 1-3年	9.00	3.50		9.00	3.70		9.00	3.12	
	(3) 3-5年	25.00	3.58		25.00	3.87		26.00	3.00	
	(4) 5-10年	21.00	3.88		21.00	3.88		21.00	3.24	
	(5) 10年以上	2.00	3.42		2.00	3.43		2.00	3.04	
職級	(1) 主管	15.00	3.81	0.71	15.00	4.04	1.96	15.00	3.16	-0.23
	(2) 非主管	57.00	3.68		57.00	3.82		58.00	3.20	

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

### 三、個人屬性與離職傾向之差異性分析

依員工的個人屬性變項觀察對離職傾向是否具有顯著性差異，結果如表 4-10。員工性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆未達顯著性差異。

表 4-10 個人屬性與離職傾向之綜合差異性分析表

個人變項	類別	離職傾向		
		樣本數	平均數	t
性別	(1) 男性	38.00	3.13	-0.38
	(2) 女性	36.00	3.17	
婚姻狀態	(1) 已婚	42.00	3.11	0.59
	(2) 未婚	30.00	3.21	
年齡	(1) 25 歲以下	3.00	2.75	2.05
	(2) 26-35 歲	30.00	3.26	
	(3) 36-45 歲	31.00	3.12	
	(4) 46-55 歲	8.00	3.06	
最高學歷	(1) 研究所以上	4.00	3.13	0.62
	(2) 大學/四技	26.00	3.21	
	(3) 二專/五專	16.00	3.14	
	(4) 高中/職	21.00	3.14	
	(5) 國中以下	4.00	2.88	
任職時間	(1) 0-1 年	13.00	2.90	1.83
	(2) 1-3 年	9.00	3.19	
	(3) 3-5 年	26.00	3.23	
	(4) 5-10 年	21.00	3.21	
	(5) 10 年以上	2.00	3.00	
職級	(1) 主管	42.00	3.11	-1.02
	(2) 非主管	30.00	3.21	

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

#### 四、小結

工作滿意度牽涉的變項研究中，大部分都為探討其前因與後果變項，前因變項包含環境變項與個人變項，環境變項包含政治及經濟環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境；個人變項包含人口統計特徵、能力、情境人格、知覺認知與期望、暫時人格特質(Seashore & Taber, 1975)。本研究結果員工個人屬性，如性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆未達顯著性之差異，原因可能受到研究無法控制之因素，如環境變項與個人變項干擾所致。

組織承諾的前因變項與包含個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作經驗。後果變項包含工作時間、怠工情形、缺席情形、人事異動率、工作績效等。(Mowday, Porter & Steers, 1982)。本研究結果員工個人屬性，如性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對組織承諾皆未達顯著性之差異，原因可能受到研究無法控制之前因變項與後果變項干擾所致。

離職受環境或其他個人因素影響，如性別、婚姻、年齡、教育程度、年資與職位等(Locke, 1976)，相關研究顯示結論亦不盡相同。本研究結果發現員工個人屬性與離職意願，皆未達顯著差異性，原因可能受到研究無法控制之因素影響，如勞動市場經濟、失業情況；以及員工個人，如離職容易性、對勞動市場的認知、對其他工作的預期所影響所致，使得員工個人屬性與離職意願相關性無法呈現，亦可能是現代多元化的社會價值，使個人屬性如性別、婚姻、年齡、教育程度、年資與職位等，對離職傾向的影響力不顯著。

## 第五節 迴歸統計分析

本節以迴歸統計分析之統計方法，來探討設定的自變項對設定的依變項之預測力大小，檢驗變項之間是否有顯著的影響，若具顯著影響，是否存在因果關係。

### 一、工作滿意度對組織承諾之迴歸分析。

本研究使用線性迴歸方式，分別分析工作滿意度各構面，即內在滿意度與外在滿意度，對於組織承諾之影響，結果如表 4-11。

表 4-11 滿意度各構面對組織承諾之迴歸分析結果

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
內在滿意度	.609 <sup>a</sup>	.371	.363	.609	3.152	.002
外在滿意度	.657 <sup>a</sup>	.456	.449	.675	3.425	.000

預測變數：外在滿意度，內在滿意度。依變數：組織承諾

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

- (一)、 內在滿意度對組織承諾的影響達顯著水準， $\beta$  值為正，表示內在滿意度對離職傾向具正向的顯著影響力。即員工對其在工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道德價值等內在滿意度越高，對公司的組織承諾越高。
- (二)、 外在滿意度對組織承諾的關影響達顯著水準， $\beta$  值為正，表示外在滿意度對離職傾向具正向的顯著影響力。即員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等滿意程度越高，對組織認同與投入的程度越高。

## 二、工作滿意度對離職傾向之迴歸分析。

本研究使用線性迴歸方式，分別分析工作滿意度各構面，即內在滿意度與外在滿意度，對於離職傾向之影響，結果如表 4-12。

(一)、 內在滿意度與離職傾向的關係為負相關，不達顯著水準。即員工對其在工作上發揮才能的機會、服務的機會、從工作中所得到的成就感與工作本身道德價值等內在滿意度，與員工離職傾向為負相關，但未達顯著程度。

(二)、 外在滿意度與離職傾向的關係為負相關，不達顯著水準。即員工對於工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等滿意程度，與員工離職傾向為負相關，但未達顯著程度。

表 4-12 滿意度各構面對離職傾向之迴歸分析結果

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
內在滿意度	.037 <sup>a</sup>	.001	-.012	-.037	8.976	.753
外在滿意度	.054 <sup>a</sup>	.003	-.010	-.057	-0.495	.622

預測變數:外在滿意度,內在滿意度。依變數:離職傾向

三、 \*P < 0.05, \*\* P < 0.01, \*\*\* P < 0.001

#### 四、組織承諾對離職傾向之迴歸分析。

本研究使用線性迴歸方式，分析組織承諾各構面，即價值承諾、努力承諾與留職承諾，對於離職傾向之影響，結果如表 4-13。

- (一)、 價值承諾對離職傾向的關係為負相關，但未達顯著程度。即員工對組織強烈信任和接受組織目標及價值的程度，與員工離職傾向為負相關，但未達顯著程度。
- (二)、 努力承諾對離職傾向的關係不達顯著水準。即員工願意為組織利益付出努力的程度與離開組織的傾向為負相關，但未達顯著程度。
- (三)、 留職承諾對離職傾向的關係為顯著負相關。即員工越強烈渴望繼續成為組織之一份子，其離開組織的傾向與意願則愈低。

表 4-13 組織承諾各構面對離職傾向之迴歸分析結果

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	標準化係數 Beta 分配	t	顯著性
價值承諾	.180 <sup>a</sup>	.033	.020	-.180	-1.588	.117
努力承諾	.057 <sup>a</sup>	.003	.010	-.057	-0.475	.622
留職承諾	.347 <sup>a</sup>	.120	.109	-.347	-5.226	.002
預測變數：留職承諾，努力承諾，價值承諾，依變數：離職傾向						

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

五、工作滿意度、組織承諾對離職傾向之迴歸分析。

使用線性迴歸方式，將工作滿意度各構面投入第一層，組織承諾各構面投入第二層，分析其對於離職傾向之影響。結果如表 4-14。

(一)、 工作滿意度各構面；即內在滿意度與外在滿意度，與組織承諾各構面；即價值承諾、努力承諾與留職承諾，對離職傾向之影響力，僅留職承諾對離職傾向達顯著水準， $\beta$  值為負，顯示留職承諾對離職傾向為負向影響。

表 4-14 工作滿意度各構面與組織承諾各構面對離職傾向之迴歸分析結果

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤		平方和	df	平均平方和	F	顯著性
1. 工作滿意度各構面	.054 <sup>a</sup>	.003	-.020	.358	迴歸	.033	2	.016	.129	.879 <sup>b</sup>
					殘差	11.260	88	.128		
					總數	11.292	90			
2. 組織承諾各構面	.383 <sup>b</sup>	.147	.096	.337	迴歸	1.655	5	.331	2.920	.018 <sup>c</sup>
					殘差	9.637	85	.113		
					總數	11.292	90			
構面	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性				
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配						
內在滿意度	.012	.142	.014	.085	.933					
外在滿意度	-.054	.133	-.066	-.409	.684					
內在滿意度	.121	.142	.136	.853	.397					
外在滿意度	.093	.140	.112	.660	.511					
價值承諾	-.030	.125	-.048	-.239	.811					
努力承諾	.000	.161	.000	-.001	.999					
留職承諾	-.282	.093	-.444	-3.048	.003					

依變數：離職傾向

1. 自變數：外在滿意度，內在滿意度

2. 自變數：外在滿意度，內在滿意度，留職承諾，努力承諾，價值承諾

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

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

根據第四章之問卷分析之結果，針對本研究提出之假設，逐一進行分析與驗證之結果的討論，本研究之假說驗證結果如表 5-1。研究結果提出綜合結論與建議如下述。

表 5-1 研究假說驗證結果

假說	證驗結果
1.員工個人屬性會影響工作滿意度	不成立
2.員工個人屬性會影響組織承諾認知程度	不成立
3.員工工作滿意度對於員工組織承諾具有顯著的正向關係	成立
4.員工工作滿意度對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	部分成立
4.1 內在滿意度對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	不成立
4.2 外在滿意度對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	成立
5.員工組織承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	部分成立
5.1 價值承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	不成立
5.2 努力承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	不成立
5.3 留職承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係	成立

**假說一：員工個人屬性會影響工作滿意度。**

依員工的個人屬性變項觀察對工作滿意度是否具有顯著性差異，本研究發現，員工之性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆無顯著性差異。即員工的個人屬性對工作滿意度，沒有明顯的影響。

工作滿意度牽涉的變項研究中，大部分都為探討其前因與後果變項，前因變項包含環境變項與個人變項，環境變項包含政治及經濟環境、職業性質、組織內部環境、工作與工作環境；個人變項包含人口統計特徵、能力、情境人格、知覺認知與期望、暫時人格特質(Seashore & Taber, 1975)。本研究結果員工個人屬

性，如性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆未達顯著性之差異，原因可能受到研究無法控制之因素，如環境變項包括政治及經濟環境，個人變項如情境人格、知覺認知與期望、暫時人格特質(Seashore & Taber, 1975)等，因研究無法掌控之因素影響，使得員工個人屬性與工作滿意度相關性無法呈現。

#### **假說二：員工個人屬性會影響組織承諾認知程度。**

組織承諾之認知在包括了價值承諾、努力承諾與留職承諾三個構面。依員工的個人屬性變項觀察對組織承諾三個構面，是否具有顯著性差異，本研究發現，員工之性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對工作滿意度皆無顯著性差異。即員工的個人屬性對組織承諾的認知程度，沒有明顯的影響。

組織承諾的前因變項與包含個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作經驗。後果變項包含工作時間、怠工情形、缺席情形、人事異動率、工作績效等。(Mowday, Porter & Steers, 1982)。本研究結果發現員工個人屬性，如性別、婚姻狀態、年齡、最高學歷、任職時間與職級，對組織承諾皆未達顯著性之差異，原因可能受到研究無法控制之前因變項與後果變項干擾所致，如個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作經驗等。亦可能是現代多元化的社會價值，使個人屬性如性別、婚姻、年齡、教育程度、年資與職位等，對離職傾向的影響力不顯著。

#### **假說三：員工工作滿意度對於員工組織承諾具有顯著的正向關係。**

以 Pearson 積差相關分析工作滿意度與組織承諾，發現彼此之關係為正相關，相關係數為 0.701，達顯著程度，顯示員工對於工作滿意度之認知，即其對於工作上能力發揮、成就感、薪酬、同事、工作環境等滿意度越高，對組織認同與投入態度的相對強度就愈高。

進一步以 Pearson 積差相關分析工作滿意度之內在滿意度與外在滿意度二構面，與員工組織承諾之價值承諾、努力承諾與留職承諾的關係，本研究發現工作滿意度之內在滿意度與外在滿意度二構面，與員工組織承諾之價值承諾、努力

承諾與留職承諾的關係，為顯著正相關。

再使用線性迴歸方式，分別分析工作滿意度各構面，即內在滿意度與外在滿意度，對於組織承諾之影響，研究結果發現，內在滿意度與外在滿意度對組織承諾的影響力達顯著水準，表示工作滿意度之內在滿意度與外在滿意度皆對組織承諾具正向的顯著影響力。

即員工在工作上發揮才能、服務機會、獲得成就感、工作道德價值、工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等項目，滿意度程度越高，會更對組織產生強烈的信任，接受組織目標及價值，願意為組織利益付出努力，越強烈渴望繼續成為組織之一份子。

**假說四：員工工作滿意度對於員工離職傾向具有顯著的負向關係。**

以 Pearson 積差相關加以分析，工作滿意度與離職傾向，彼此之關係為負相關，未達顯著程度。進一步分析工作滿意度各構面與離職傾向之相關，工作滿意度之二構面，內在滿意度與外在滿意度，與離職傾向相關性並不顯著。

再以線性迴歸方式，分別分析工作滿意度各構面，即內在滿意度與外在滿意度，對於離職傾向之影響力，研究結果發現，內在滿意度與外在滿意度對離職傾向的影響皆不達顯著水準。即員工在工作上發揮才能、服務機會、獲得成就感、工作道德價值、工作的內容、薪資、升遷管道暢通與公司的環境設備等項目，滿意度的程度，與員工是否有離開組織的傾向為負相關，但未達顯著程度。

Price (1977)發展出自願離職模式中，提出工作滿意度強弱感受影響離職意願高低，會因組織外部工作機會多寡造成干擾。研究相關實證認為組織承諾對於離職傾向的預測力大於工作滿意度(林良楓，1984)，國外學者研究亦認為工作滿意度對離職傾向不如組織承諾之效果明顯(Mowday, Porter, Steer, 1982; Price & Mueller, 1986); Randall (1987)研究指出組織承諾對於組織或個人離職的傾向分別具高、中、低不同程度的影響，其中組織承諾的調節效果的強弱大於員工工作滿意度的感受進而影響其離職意願。

本研究發現工作滿意度對離職傾向之影響不顯著，可能是因為組織外部工作機會多寡造成之干擾。工作滿意度對離職傾向之影響較組織承諾不明顯，則與國外學者之研究結果相同。

#### 假說五：員工組織承諾對於員工離職傾向具有顯著的負向關係。

以 Pearson 積差相關加以分析，組織承諾與離職傾向，彼此之關係為正相關，相關係數達顯著程度。即員工對組織認同與投入態度的相對強度越高，其離開組織的傾向或意願則會反之降低，員工組織承諾對員工離職傾向具有顯著的負向關係。

進一步以 Pearson 積差相關分析組織承諾之價值承諾、努力承諾與留職承諾中與離職傾向的關係，價值承諾和努力承諾與離職傾向相關性並不顯著，而留職承諾與離職傾向，呈顯著負相關。

使用線性迴歸方式，分析組織承諾各構面，即價值承諾、努力承諾與留職承諾，對於離職傾向之影響，研究結果發現價值承諾、努力承諾與留職承諾，對離職傾向的關係並不顯著，而留職承諾與離職傾向，呈顯著負相關。

再將工作滿意度各構面投入第一層，組織承諾各構面投入第二層，分析其對於離職傾向之影響。工作滿意度之內在滿意度與外在滿意度，與組織承諾各構面；即價值承諾、努力承諾與留職承諾，對離職傾向之影響力，僅留職承諾對離職傾向達顯著水準， $\beta$  值為負，顯示留職承諾對離職傾向為負向影響。

本研究結果發現，組織承諾與離職傾向具有顯著之負向關係。即員工對組織認同與投入態度的相對強度越高，其離開組織的傾向或意願則會反之降低。組織承諾的三個構面中，價值承諾和努力承諾與離職傾向不顯著，即員工對組織強烈信任和接受組織目標及價值的程度、員工願意為組織利益付出努力的程度對其離開組織的傾向或意願並無顯著關係。組織承諾之留職承諾與離職傾向為顯著負相關，即員工越強烈渴望繼續成為組織之一份子，其離開組織的傾向或意願則越低。

## 第二節 建議

本研究結果發現工作滿意度與組織承諾程度雖高，但離職傾向並不低。工作滿意度對於組織承諾有顯著的正向關係。工作滿意度中的外在滿意度與離職傾向呈現負相關，內在滿意度則無明顯相關。組織承諾構面中的留職承諾與離職傾向呈現負相關，而價值承諾與努力承諾與離職傾向並無明顯相關。

### 一、形塑公司文化，營造良好組織氣候

研究結果發現工作滿意度與組織承諾程度雖高，但離職傾向並不低。相較於本土企業較重視人情，外商企業以功績為主的文化，可能是員工對於公司滿意度為中等略高，但離職傾向卻不低的主因。建議加強公司重視員工為重要資產與加強員工向心力和團體凝聚力的文化，營造良好的組織氣候，形塑公司文化，以降低人才的損失。

### 二、提高工作滿意度以加強員工組織承諾

研究結果發現工作滿意度對於組織承諾有顯著的正向關係。顯示工作滿意度高的員工，其組織承諾也愈高。而工作滿意度中的外在滿意度與離職傾向呈現負相關。亦即加強員工外在的滿意度，包括工作的內容、主管決策能力、薪資、升遷管道是否通暢、政策的執行、所處的環境與設備等，使員工的離職傾向下降。

### 三、實施離職面談

利用結構式問卷，由受過訓練的訪問者，對於欲離職者實施離職面談，藉此對離職原因做深入正式的全面瞭解，並正式留下文件記錄，不僅能瞭解員工真正的離職傾向，亦可對公司體質做問題點改善。

### 第三節 後續研究建議

- 一、本研究僅探討員工的離職傾向，並非實際的離職行為，建議後續研究若能克服取樣之困難，可以進一步探討個人與組織離職傾向和實際離職行為之間的關係。
- 二、本研究僅針對某一在台之外商公司進行調查，外推上有其限制。因為外商企業文化不盡相同，未來可考慮針對其他在台之外商公司進行比較研究。
- 三、可採取動態研究，在時間點以橫斷性的研究方法處理，在介入後經過一段時間，再觀察介入行為的影響。另可針對現職或已離職的員工進行質化訪談，以獲得更周全深入的資料。
- 四、影響離職傾向的因素很多，建議未來可以增加其他變項，如工作滿意度之前因個人變項，能力、情境人格、知覺認知與期望，前因環境變項，職業性質、組織內部環境、工作與工作環境；組織承諾之前因變項，個人特徵、角色特徵、結構性特徵、工作經驗，與後果變項包含工作時間、怠工情形、缺席情形、人事異動率、工作績效等。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

- 1、 Stephen P. Robbins (2001)。Stephen P. Robbins 原著李青芬等譯。組織行為學，臺北：華泰文化事業股份有限公司。
- 2、 尤瑞彰(1998)。「以工作適性模型為基礎之工作行為研究」，私立義守大學管理科學研究所碩士論文。
- 3、 王傑明 (2004)。「主管領導行為、工作特性、工作滿意度與離職傾向之關係研究-以高科技產業員工為例」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 4、 石樸(1991)。「企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究」，國立政治大學社會學研究所碩士論文。
- 5、 何永福&楊國安 (1998)。人力資源策略管理，臺北市：三民書局股份有限公司
- 6、 何金銘(2001)。統計法輯要，台灣復興文業股份有限公司出版。
- 7、 余安邦(1980)。「企業組織中員工離職行為之研究」，國立臺灣大學心理研究所碩士論文。
- 8、 余德成(1992)。「員工離職意願之研究-以楠梓加工出口區女性員工例」，國立中山大學企研所碩士學位論文。
- 9、 吳明隆(2000)， SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務·臺北市，五南圖書出版股份有限公司。
- 10、 李元墩 (2000)。「企業主管領導能力與員工組織承諾及其生產力關係模式之研究-以服務業為例」行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告。
- 11、 李守蕾(2008)。「補教業服務品質、企業形象、價格認知與顧客滿意度關係之研究—以才藝補習班為例」，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。

- 12、杜佩蘭(2006)。「醫師的雙重專業衝突-本質、前因及後果」，國立中山大學人力資源管理研究博士論文。
- 13、辛秋菊(1993)。「生涯發展、離職傾向及關係之研究-以製造業及服務業為研究對象」，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 14、林弘昌 (2009)。「工作滿意度與離職傾向之關係研究-以臺北市政府所屬機關人事人員為例」，國立師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 15、林良楓 (1984)。「會計師事務所查帳員工工作滿足與組織承諾之研究」，政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 16、林耀南、楊婉如、劉文祥、邱發忠 (2008)。「第一線服務人員幽默感、自尊、工作倦怠與工作滿足之關聯性研究」，銘傳大學 2008 國際學術研討會-管理組。
- 17、林隆儀 鍾明耀 (2009)。「內部行銷作為、成就動機、組織承諾與離職傾向的關係-以國軍志願役軍士官為例」，文大商管學報 Business Review, 14(1), 75-110.
- 18、柯惠玲(1989)。「工作滿足、工作績效與離職傾向關係之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士學位論文。
- 19、洪維宏 (2005)。「個人與組織適配度對於員工工作滿意度、組織承諾及離職傾向之影響-以非營利組織為例」，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 20、唐大鈞(2001)。「工作價值觀與工作特性影響我國內稽核人員工作投入與離職傾向的探討」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 21、徐正光(1977)。「工廠工人的工作滿足及其相關因素之探討」，中央研究院民族學研究所季刊，第 43 期。
- 22、徐正屏(2002)。「員工對民營後人力資源管理制度知覺與組織承諾之關係-以中華電信南區分公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 23、徐輔潔、林慧生(2007)。工作生活品質與離職傾向之研究—以國際觀光旅館餐飲部外場員工為例，高等教育評鑑學術研討會論文集，292-309。
- 24、郭文祥(1980)。「大學畢業生離職行為研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 25、陳湘琬(2004)。「教師人格特質、工作特性、工作滿意度、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。
- 26、陳勁甫、陳佩君、陳美惠(2007)，旅行社員工工作滿足、組織承諾、離職傾向關係之研究，真理觀光學報，(5)，45-56。
- 27、黃思明(1978)。「組織氣候、工作滿足及其相關之研究」，政治大學企管研究所碩士論文。
- 28、黃英忠(1991)。現代管理學(第二版)，台北：華泰文化事業有限公司。
- 29、黃英忠、吳復新、趙必孝(2006)，人力資源管理
- 30、黃英忠與趙必孝(1991)。產業內知覺之新工作比較內在離職內的因果關係研究，管理評論，10，103-122。
- 31、黃培文(2004)。「工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果-以台灣旅館業餐飲部員工為例」，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 32、黃開義(1984)。「工作特性、個人性質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響」，私立中原大學機械工程研究所碩士論文。
- 33、黃開義(1984)。「工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意、工作績效與工作轉換意圖的同時效果-以台灣旅館業餐飲部員工為例」，國立中山大學人力資源管理研究所博士論文。
- 34、鄧惠君(2002)。「海陸輪調制度對海陸勤人員工足與組織諾之相關探討-以A公司海陸勤人員為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 35、廖述賢，費吳琛，王儀雯(2006)。信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究，人力資源管理學報，6(3)，23-44。
- 36、劉莉玲 (2009)。金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究，會計與財金，2(1)，57-81。
- 37、樊景立(1978)。「紡織女性作業員離職行為之研究」，國立政治大學企研所碩士論文。
- 38、蔡玉琴；杜美蓮；沈金春 (2005)。工作輪調知覺、組織承諾與離職傾向關係之探討：以呼吸治療人員為例，臺灣呼吸治療期刊，4(1)，13-24。
- 39、蔡坤宏(2000)。組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析。中華管理評論，3(4)，33-49。
- 40、蔡崑源(2002)。「華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 41、鄭乃任(1992)。「國營事業之人事制度與組織承諾關係之研究」，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 42、蕭西君(2007)。如何敲開外商公司大門，就業情報雜誌，377。
- 43、戴瀚霖 (2007)。「組織生涯發展知覺、員工生涯規劃、組織承諾與離職傾向關之研究-以南部科學工業園區台灣園區產業為例」，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 44、顏忠漢(2009)。「員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究-以臺北市健康服務中心為例」，國立臺灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士論文。
- 45、魏明華 (2010)。「員工工作滿意度與組織承諾之研究：本國銀行與在台外商銀行的比較」，國立東華大學管理學院碩士論文。

- 46、關治銘 (2009)。「主管領導行為、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究-以 V 保全公司為例」，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。



## 二、外文文獻

- 1、Abelson, M. A. & B. D. Baysinger (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model, *The Academy of Management Review* 9(2), 331--341.
- 2、Abelson, M. A. (1987). Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 382
- 3、Adams. J.S. (1963). Toward and Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67, 422-436.
- 4、Alderfer, C.P. (1969). Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organization Behavior and Human Performance*, 142-175.
- 5、Alpander, G. G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department, *Health care Management Review*. 15 (4), 51-62.
- 6、Allen, N. J. and Meyer, J.P., (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 163, 1-18.
- 7、Angle, H.L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarter* 26, 1-24.
- 8、Anonymous (2000). Job satisfaction is high but security is still an issue. *Beverage Industry*, 89, 11-13.
- 9、Aranya, Kushnir & Valency(1986). Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986), Organizational commitment in a male dominated profession, *Human Relations*, 39 (5), 433-448.

- 10 · Arnett, D. B., Laverie, D. A. & Mclane, C. (2002) Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- 11 · Autry, C.W., & Daugherty, P.J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24, 171-197.
- 12 · Bartol, K.M. (1983). Turnover among DP personnel: A causal analysis, *Communications of the ACM*, 26, 807-811.
- 13 · Becker, H. S. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-42.
- 14 · Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993), Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *J. Appl. Psycho*, 78(4) : 552-556.
- 15 · Butler, S., & Skipper, J. K.(1983). Working the Circuit: An Explanation of Employee Turnover in the Restaurant Industry, *Sociological Spectrum*, 3, 19-33.
- 16 · Caplan. R. D., & Jones, K. W.(1975). Effects of Work Load, Role Ambiguity and Type A Personality on Anxiety, Depression and Heart Rate, *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719.
- 17 · Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave, *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.477-486.
- 18 · Cole, M. S., and Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength Identification, and Commitment and their Relationships to Turnover Intention: Does 585-605.Organizational Hierarchy, *Journal of Organization Behavior*, 27,
- 19 · Cooley, E. and Yovanoff, P. (1996) Supporting professionals at risk: evaluating

- interventions to reduce burnout and improve retention of special educators.  
*Exceptional Children*, 62(4), 336-355.
- 20 · Davis, K. (1984). Human relation and organizational behavior: *New York: Free Press*.
- 21 · Dee, J. R, Henkin, A. B., & Singleton, C. A. (2006) Organizational commitment of team structures. *Urban Education*, 41(6), 603-627.
- 22 · Hackman, J. R.. & Oldham. G R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Pwcholog*, 60 (2), 159-170.
- 23 · Hackman,J.R. and Lawler, E.E. (1971) . Employee Reactions to Job Characteristics ,*Journal of Applied Psychology*, 5(5), 256-286.
- 24 · Hackrnan, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55, 250-279.
- 25 · Herbiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- 26 · Hinshaw, A. S., Smeltzer, C. H. & Atwood, J. R. (1987). Innovative retention strategies for nursing staff, *Journal of Nursing Administration*, 17(6), 8-16.
- 27 · Hoppock. R (1935). Job Satisfaction, *New York: Harper & Row*.
- 28 · Jackofsky, E. F. (1984 Jan). Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model, *The Academy of Management Review* 9(1), 74-83.
- 29 · Jeffery, K. S., Charles, M. F. & Rajan, V. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model, *Journal of Business Research*, 18, 307.
- 30 · J. L., & C. W. Mueller, (1986). Handbook of Organization Measurement. Marshfield, MA: Pitman.

- 31、Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- 32、Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- 33、Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260- 1281.
- 34、Kreitner, R., and Kinicki, A. (2001) *Organizational Behavior NY: McGraw-Hill Press.*
- 35、Locke, E. A. (1961). What is job satisfaction, *Organization Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- 36、Locke, E. A. (1976). The Nature and causes of Job Satisfaction. *Hand books of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- 37、Manion J. (2004). Strengthening organizational commitment: understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *Health Care Manager*, 23(2), 167-176.
- 38、Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study, *Administrative Science Quarterly*, 22, 57-75.
- 39、Maslow. AH. (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50,370-396
- 40、Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

- 41 · McNeilly, K.M., & Russ, F.A.( 1992). The moderating effects of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12, 9-20.
- 42 · Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991), A Three-Component Conceptualization of Organization Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- 43 · Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: extension and test of three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- 44 · Michaels & Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control, *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- 45 · Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000) Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- 46 · Mobley, W. H., S. O. Homer, et al. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology* 63(4), 408-414.
- 47 · Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240 .
- 48 · Mobley et al .(1979). *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
- 49 · Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequence, and Control*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Philippines.
- 50 · Mowday, R. T., Poter, L. M. & Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.

- 51 · Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- 52 · Parker, R.J., & Kohlmeyer, J.M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: A research note, *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- 53 · Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The Etiology of Organizational Commitment, Working Paper, University of California, Irvine.
- 54 · Porter, L. W., & Steers, R. M.(1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover Absenteeism, *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- 55 · Porter, L.W., & Steers, R.M., et al.(1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- 56 · Porter. L. W., and Lawler, F. F. (1968). What Job Attitudes tell about Motivation, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 46 (1), 118- 126.
- 57 · Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover of Nurses.
- 58 · Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*, Ames: Iowa State University Press.
- 59 · Randall, Donna M.(1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, *Academy of Management Review*, 12(3): 462.
- 60 · Raymond A. Noe (1999). A Meta- Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 70 (April), 280-289.
- 61 · Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior (9th)*. NJ: Prentice hall Press.
- 62 · Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior (10th ed)*. NJ: Prentice Hall Press.

- 63 、Rusbult. C. E. (1983). A longitudinal test of the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements, *Journal of Personnel and Social Psychology*, 45(1), 101-107.
- 64 、Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R.N. (1994). Managing organizational behavior. NY: Wiley Press.
- 65 、Seibcrt, J. S. and Kraimer, M. L (2001) The live factor models of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 1-21.
- 66 、Sims, R.L., & Kroeck, K.C. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover, *Journal of Business Ethics*, 13, 939-947.
- 67 、Smith. P. C., Kendell L. M. & Hulin C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, *Chicago: Rand Meanly*.
- 68 、Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 46-56.
- 69 、Steinhardt, M. A., Dolbier, C. L., Gottlieb, N. H., & McCalister, K. T. (2003). The relationship between hardiness, supervisor support, group cohesion, and job stress as predictors of job satisfaction, *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 383-289.
- 70 、Stevens, J. M., Beyer, and Trice. M. T., (1978). Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*, 210, 380-396.
- 71 、Sui, O. L., & Cooper, C. L. (1998). A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: the role of locus of control and organizational commitment. *Stress Medicine*, 14, 55-66
- 72 、Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings.

*Personnel Psychology*, 46, 259-280.

- 73 、 Thatcher, J. B., Stepina, L. P. & Boyle, R. J. (2003) Turnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets. *Journal of Management Information Systems* 19(3), 231-261.
- 74 、 Turner. A N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker* Boston: *Harvard Graduate School of Business Administration*.
- 75 、 Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- 76 、 Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- 77 、 Whyte, W. (1956). *The Organization Man*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- 78 、 Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- 79 、 Williams, L. (2005). Impact of Nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.
- 80 、 Williams. L. J., & Hazer, J. J. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.

## 附錄 前測問卷

各位辛勞的工作夥伴，您好：

這是一份學術問卷，目的為探討「工作滿意度、組織承諾與離職傾向之間關係」，您寶貴的意見對於本研究有關鍵性的影響因素，懇請您務必撥冗填答。

本問卷採不記名方式，您所提供的問卷資料僅供學術研究之用，您個人資料與回答內容絕對保密，請放心填答。所有問題並無標準答案，請根據自己的看法和事實回答即可。敬祝

身體健康 順心如意

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授：成之約 博士

研究生：陳詩蓉 敬上

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
一、請在詳細閱讀各項題目後，依照您實際的看法和感受，在適當的□內打勾。					
1. 我對工作的負荷量感到滿意	<input type="checkbox"/>				
2. 工作上有單獨表現的機會，令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
3. 工作上有處理不同事情的機會，令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
4. 在工作上，有成為重要角色的機會，令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
5. 對於主管對待下屬的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>				
6. 對於主管做決策的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>				
7. 對於工作上不必做違背良心的事感到滿意	<input type="checkbox"/>				
8. 對目前工作的穩定度感到滿意	<input type="checkbox"/>				
9. 工作時，我有為別人服務的機會感到滿意	<input type="checkbox"/>				
10. 對於工作中有吩咐別人作事的機會感到滿意	<input type="checkbox"/>				
11. 對於工作上可發揮自己能力的機會感到滿意	<input type="checkbox"/>				
12. 對公司政策實施的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>				
13. 就現在的工作量，我對自己的薪水感到滿意	<input type="checkbox"/>				
14. 工作上有升遷的機會我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
15. 工作中能自主判斷感到滿意	<input type="checkbox"/>				
16. 工作中能以自己的方法處理事情感到滿意	<input type="checkbox"/>				
17. 對工作的環境(空調、照明、設施)感到滿意	<input type="checkbox"/>				
18. 和同事間相處的情況感到滿意	<input type="checkbox"/>				
19. 對工作表現傑出，所獲得的獎勵感到滿意	<input type="checkbox"/>				
20. 工作中所獲得的成就感令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				

二、		非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
請在詳細閱讀各項題目後，依照您實際的看法和感受，在適當的□內打勾。						
1.	我對公司有很高的忠誠度	<input type="checkbox"/>				
2.	我以身為公司的一份子為榮	<input type="checkbox"/>				
3.	我時常關心公司的未來發展願景	<input type="checkbox"/>				
4.	我很樂意為公司服務	<input type="checkbox"/>				
5.	我對公司有很強的歸屬感	<input type="checkbox"/>				
6.	公司對我個人工作成就與生涯發展來說，意義非常重要	<input type="checkbox"/>				
7.	我願意付出額外的努力，以達成工作目標	<input type="checkbox"/>				
8.	我覺得我有責任為公司賣力工作	<input type="checkbox"/>				
9.	我願意為公司效勞	<input type="checkbox"/>				
10.	我會盡我所能，克服工作上的困難	<input type="checkbox"/>				
11.	我會主動幫忙同事，解決工作上的問題	<input type="checkbox"/>				
12.	我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工	<input type="checkbox"/>				
13.	我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能	<input type="checkbox"/>				
14.	我發現我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似	<input type="checkbox"/>				
15.	在我可能選擇服務的所有企業中，公司是個相當理想的工作場所	<input type="checkbox"/>				
16.	在公司努力工作能使我的得到滿足	<input type="checkbox"/>				
17.	我覺得繼續留在公司服務，會有好的前途	<input type="checkbox"/>				
18.	我覺得繼續留在公司服務，是一件正確的事	<input type="checkbox"/>				
19.	即使工作條件變差，我仍願意留在公司服務	<input type="checkbox"/>				
20.	即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司	<input type="checkbox"/>				
21.	由於已經對公司付出很多心力，我不會考慮換工作	<input type="checkbox"/>				
22.	我覺得我對公司有深厚的感情	<input type="checkbox"/>				
23.	如果現在離開公司，我會深感內疚	<input type="checkbox"/>				
24.	如果可以，我很希望在公司待到退休	<input type="checkbox"/>				
25.	就目前各式環境及制度條件，我樂於繼續在公司工作	<input type="checkbox"/>				
三、		非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
請在詳細閱讀各項題目後，依照您實際的看法和感受，在適當的□內打勾。						
1.	我從來沒有認真考慮過辭職	<input type="checkbox"/>				
2.	我經常尋找其他的工作。	<input type="checkbox"/>				
3.	以本身的年齡、教育程度、工作經歷、覺得在別家公司找到適當職位的可能性很大	<input type="checkbox"/>				

4. 如果有適當的工作我很可能辭去現在的工作

---

四、個人資料(僅供學術研究之用，您個人資料與回答內容絕對保密)

---

1 性別

男 女

2 您的婚姻狀態是

已婚 未婚 離婚/分居 鰥寡

3 您的年齡是

25歲以下 26-35歲 36-45歲 46-55歲 56歲以上

4 您的最高學歷是

研究所以上 大學/四技 二專/五專 高中/職 國中以下

5 任職時間

0-1年 1-3年 3-5年 5-10年 10年以上

6 職級

主管職級 非主管職級

問卷到此結束，感謝您耐心填寫完畢，謝謝您的協助與寶貴意見。

請您再次檢查是否全部填答完畢，避免漏填任何一題。

若您對本研究有任何建議，請填寫空白處。



## 附錄 實測問卷

各位辛勞的工作夥伴，您好：

這是一份學術問卷，目的為探討「工作滿意度、組織承諾與離職傾向之間關係」，您寶貴的意見對於本研究有關鍵性的影響因素，懇請您務必撥冗填答。

本問卷採不記名方式，您所提供的問卷資料僅供學術研究之用，您個人資料與回答內容絕對保密，請放心填答。所有問題並無標準答案，請根據自己的看法和事實回答即可。敬祝

身體健康 順心如意

國立政治大學行政管理碩士學程

指導教授：成之約 博士

研究生：陳詩蓉 敬上

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
一、請在詳細閱讀各項題目後，依照您實際的看法和感受，在適當的□內打勾。					
1. 我對工作的負荷量感到滿意	<input type="checkbox"/>				
2. 工作上有單獨表現的機會，令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
3. 工作上有處理不同事情的機會，令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
4. 在工作上，有成為重要角色的機會，令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
5. 對於主管對待下屬的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>				
6. 對於主管做決策的能力感到滿意	<input type="checkbox"/>				
7. 對於工作上不必做違背良心的事感到滿意	<input type="checkbox"/>				
8. 對目前工作的穩定度感到滿意	<input type="checkbox"/>				
9. 工作時，我有為別人服務的機會感到滿意	<input type="checkbox"/>				
10. 對於工作中有吩咐別人作事的機會感到滿意	<input type="checkbox"/>				
11. 對於工作上可發揮自己能力的機會感到滿意	<input type="checkbox"/>				
12. 對公司政策實施的方式感到滿意	<input type="checkbox"/>				
13. 就現在的工作量，我對自己的薪水感到滿意	<input type="checkbox"/>				
14. 工作上有升遷的機會我感到滿意	<input type="checkbox"/>				
15. 工作中能自主判斷感到滿意	<input type="checkbox"/>				
16. 工作中能以自己的方法處理事情感到滿意	<input type="checkbox"/>				
17. 對工作的環境(空調、照明、設施)感到滿意	<input type="checkbox"/>				
18. 和同事間相處的情況感到滿意	<input type="checkbox"/>				
19. 對工作表現傑出，所獲得的獎勵感到滿意	<input type="checkbox"/>				
20. 工作中所獲得的成就感令我感到滿意	<input type="checkbox"/>				

二、		非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
請在詳細閱讀各項題目後，依照您實際的看法和感受，在適當的□內打勾。						
1.	我對公司有很高的忠誠度	<input type="checkbox"/>				
2.	我以身為公司的一份子為榮	<input type="checkbox"/>				
3.	我時常關心公司的未來發展願景	<input type="checkbox"/>				
4.	我很樂意為公司服務	<input type="checkbox"/>				
5.	我對公司有很強的歸屬感	<input type="checkbox"/>				
6.	公司對我個人工作成就與生涯發展來說，意義非常重要	<input type="checkbox"/>				
7.	我願意付出額外的努力，以達成工作目標	<input type="checkbox"/>				
8.	我覺得我有責任為公司賣力工作	<input type="checkbox"/>				
9.	我願意為公司效勞	<input type="checkbox"/>				
10.	我會盡我所能，克服工作上的困難	<input type="checkbox"/>				
11.	我會主動幫忙同事，解決工作上的問題	<input type="checkbox"/>				
12.	我願意將我的工作經驗，傳授給新進員工	<input type="checkbox"/>				
13.	我會主動收集工作所需之相關資訊或學習工作技能	<input type="checkbox"/>				
14.	我發現我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似	<input type="checkbox"/>				
15.	在我可能選擇服務的所有企業中，公司是個相當理想的工作場所	<input type="checkbox"/>				
16.	在公司努力工作能使我的得到滿足	<input type="checkbox"/>				
17.	我覺得繼續留在公司服務，會有好的前途	<input type="checkbox"/>				
18.	我覺得繼續留在公司服務，是一件正確的事	<input type="checkbox"/>				
19.	即使工作條件變差，我仍願意留在公司服務	<input type="checkbox"/>				
20.	即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司	<input type="checkbox"/>				
21.	由於已經對公司付出很多心力，我不會考慮換工作	<input type="checkbox"/>				
22.	我覺得我對公司有深厚的感情	<input type="checkbox"/>				
23.	如果現在離開公司，我會深感內疚	<input type="checkbox"/>				
24.	如果可以，我很希望在公司待到退休	<input type="checkbox"/>				
25.	就目前各式環境及制度條件，我樂於繼續在公司工作	<input type="checkbox"/>				
三、		非常同意	同意	沒意見	不同意	非常不同意
請在詳細閱讀各項題目後，依照您實際的看法和感受，在適當的□內打勾。						
1.	我經常尋找其他的工作。	<input type="checkbox"/>				
2.	以本身的年齡、教育程度、工作經歷、覺得在別家公司找到適當職位的可能性很大	<input type="checkbox"/>				
3.	如果有適當的工作我很可能辭去現在的工作	<input type="checkbox"/>				

四、個人資料(僅供學術研究之用，您個人資料與回答內容絕對保密)

---

1 性別

男 女

2 您的婚姻狀態是

已婚 未婚 離婚/分居 鰥寡

3 您的年齡是

25歲以下 26-35歲 36-45歲 46-55歲 56歲以上

4 您的最高學歷是

研究所以上 大學/四技 二專/五專 高中/職 國中以下

5 任職時間

0-1年 1-3年 3-5年 5-10年 10年以上

6 職級

主管職級 非主管職級

問卷到此結束，感謝您耐心填寫完畢，謝謝您的協助與寶貴意見。

請您再次檢查是否全部填答完畢，避免漏填任何一題。

若您對本研究有任何建議，請填寫空白處。



國立政治大學社科院  
行政管理碩士學程

第十二屆碩士論文

工作滿意度、組織承諾對離職傾向影響之研究  
以某外商公司為例



(101)

研究生：陳詩蓉 撰