

科技與人力教育季刊

107年9月號

第五卷第一期

- ◎ 員工與主管適配度、心理賦權與建言行為關係之研究
— 職場友誼的調節角色 01-24

- ◎ 從文化觀點分析華人工作者的角色行為模式：
質性研究初探 25-48

- ◎ 影響醫療機構護理人員離職傾向因素之初探
— 以台灣北區某區域醫院為例 49-66

- ◎ 高科技產業研發工程師五大人格特質、
組織變革態度與工作投入之研究 67-88

- ◎ 工作遊戲化×全體共治制度的變革實踐-覺旅咖啡 89-111

員工與主管適配度、心理賦權與建言行為關係之研究
— 職場友誼的調節角色

**The Relationship during Employee-Supervisor Fit, Psychological
Empowerment, and Employee Voice: The Moderating
Role of Workplace Friendship**

楊君琦、毛雯慧

輔仁大學企業管理系

Chun-Chi Yang, Wen-Hui Mao

Department of Business Administration, Fu Jen Catholic University

摘要

員工建言對組織的重要性已在許多文獻被證明，本研究嘗試瞭解員工在知覺主管配適如何與何時會引發員工建言？本研究認為：主管是員工建言主要接收對象，員工知覺與主管的相似性（適配）愈高，則愈可能與主管互動，將更瞭解組織的期待，進而展現利組織的建言行為，而建言涉及本身與同事的工作改善，職場友誼可能會調節員工知覺配適與建言的關聯，因此，本研究將驗證心理賦權在配適和建言的中介效果，及職場友誼的調節效果；本研究以問卷調查收集 400 份職場工作者樣本，經統計分析後發現：員工主管適配與心理賦權有正向關聯，員工主管配適會透過心理賦權正向影響建言行為，職場友誼會強化適配與心理賦權（能力）的正向關聯，但弱化適配與心理賦權（影響力）的正向關聯。最後，本研究將提供理論與實務上的建議。

關鍵字：員工主管適配、心理賦權、建言行為、職場友誼

壹、緒論

企業面臨的競爭環境日益加速，企業均必需即時獲得資訊，方可持續存活進而擴大發展 (Bettencourt, 2004)。Senge 於 1990 年已指出組織提升而能夠資訊獲取的來源端靠組織內的管理者是不夠的，因管理工作是「透過他人完成事情」。既往研究指出員工若主動提出重要的訊息給管理者，將有助於發現組織存在的潛在的危機，採用有創意、多元的觀點來執行問題，及能有效提升組織中的效率與決策品質，由此可見員工的重要性 (Collins, 2001; Morrison & Millken, 2000)。換言之，員工主動蒐尋經營問題，並積極的提出他們的想法與意見，亦就是學術上的概念「建言行為 (voice behavior)」。然而，員工本身並不具有積極、主動的意願提出建言。若要建言，必須自身能掌控計畫考慮各種因素的後果，方可產生此行徑。因此，組織與管理階層如何促進建言為企業經營管理上一重要的議題。建言前會先預期建言是否有效與安全，過程可能受到心理歷程影響。近期眾多研究聚焦在領導層面與建言之間的關係，可知此為近期的研究主流。建言在職場中主要接收為領導者，此原因在於主管是評估其結果的人與最具權力的代表之一 (Morrison, 2011)。換言之，員工建言與否其主管是一個關鍵的因素，因此，本研究亦欲以與主管相關的因素來探討建言行為。

關於建言的文獻中，鮮少以員工與主管的適配度來了解主管對建言的影響。過去研究顯示當員工與主管適配度愈高時，愈能得到主管的信任、尊敬與重視 (Van Vianen, Shen, & Chuang, 2011)。當各方面相似時，在人際互動中比較不會受到排擠，較能形塑有效的互惠、溝通與信任等行徑，進而對組織與工作同仁有正向的態度，因此，適配度佳的員工其行為和態度較為正向 (莊瓊嘉、林惠彥, 2005)。因此，本研究欲了解員工主管適配對建言的影響，此為本研究動機之一。

主管下放權力激勵員工被賦權的感知，此時內心感受到實質上的賦予，將激發員工進而產生工作表現，這些知覺亦是學術上的心理賦權 (psychological empowerment)。但過去研究中並沒有進一步闡述當個人知覺與領導者適配後，此種心理機制之轉變，亦即心理想法以及感受上的轉換，此轉換使個人提出建言。有些研究開始探索其中的心理歷程，而心理賦權被定義為導致內在動機 (intrinsic motivation) 的認知集合，可正向預測態度與行為的重要因子

(Kim & Kim, 2013; Thomas & Velthouse, 1990)。故本研究探索與補足在員工主管適配與建言行為的關連性中，員工心理層面的運作機制，如何影響關鍵的行為和態度結果，此為本研究動機之二。

職場友誼包括相互信任、承諾、價值觀與分享利益，具有自願性的職場聯繫(Berman, West, & Richter, 2002)。建立此關係可說是在個人職業中的一環，在個人與組織之間佔據重要的角色(Rawlins, 1992)。因此，本研究將以職場友誼為調節變數，探討對員工主管適配與心理賦權之間的調節效果，此為本研究動機之三。

根據研究背景與動機，本研究提出以下之研究目的：

- 一、瞭解員工主管適配與建言行為的關係。
- 二、驗證心理賦權在員工主管適配與建言行為的中介效果。
- 三、分析職場友誼在員工主管適配與心理賦權的調節角色。
- 四、探討職場友誼對「員工主管適配→心理賦權→建言行為」的調節式中介效果。

貳、文獻探討

一、員工主管適配與建言行為

對於員工與主管適配，Van Vianen et al. (2011) 將之概念化為：在同一項個人特徵上(如：價值觀、個人特質、行為風格、活動偏好以及生活目標)員工與主管相配的程度，此相配程度可能是員工知覺到與主管有補充或互補契合其中一種的程度，探究員工與主管的契合程度(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)。為何個人會認知與自己相似的他人，進而有所吸引呢？當個人認知自己與互動對方相似程度愈高時，就會對另一方產生愈強的吸引力，會與對方有著更高頻率的、有效的互動，進而增加自己與對方的契合度(Byrne, 1971)。而相似可區分為兩種層面；其一為淺層特質(surface-level)或表層特質，此較容易辨識及察覺，如：性別、年齡。其二為深層特質(deep-level)則較不易辨識，偏向個人心理、情感、想法等內在的特質，如：人格特質、價值觀、態度。當雙方關係進入成長時期逐漸穩定，個人會轉而由深層特質來判斷互動的對方(Harrison, Price, & Bell, 1998)。Kristof-Brown et al. (2005)

的研究分析中，將人格特質相似性、員工與主管間的價值觀一致性以及目標一致性作為員工主管適配的元素。

建言定義為員工會自願提出建設性的意見，此種意見之挑戰目的不僅止於單純的批評，而是會提出變革創新的意見，並對標準作業流程提出修正的方法 (Van Dyne & LePine, 1998)。近十年來建言行為是組織行為領域裡逐漸受重視的研究方向 (林守紀、周麗芳、任金剛、曾春榮, 2017)，研究者對於建言的定義皆有些許的不同。Morrison (2011) 對過去建言定義做出完整回顧，整理出三項共同特點：

- (一) 建言是以口語表達行為的一種。
- (二) 員工可以自由決定何時進行建言，屬於非強迫性的行為。
- (三) 行為背有意圖的概念，目的是對工作中相關的議題，自發性提出建設性的方法來試圖變革，因此，不是只限於抱怨或抒發。

Morrison (2011) 根據回顧，認為員工以幫助組織為動機，因此，員工參與建言可能帶來利益與風險的評估，或者成功參與此行為的預期，進而建立出以動機 (motive) 為觀點的框架，經歷將受到員工評估建言是否產生干擾，尚會考慮：一為效用性即是此種建言能否對決策產生影響，其二為安全性即是建言後負面的評估，而許多個人變數以及情境變數亦會影響建言的效果與安全。從過去的研究得知，許多領導層面的研究結果顯示轉換型領導以及領導風格對建言行為有正向影響 (Choi, 2007; Liu, Zhu, & Yang, 2010)。Gao、Janssen 與 Shi (2011) 研究發現員工對領導者產生信任對建言有正向關係。從上述許多研究得知，近期眾多研究聚焦在領導層面與建言之間的關係，可知此為近期的研究主流。

個人會基於認知是否與他人相似的程度，當相似程度愈高，與對方有著更高頻率的、有效的互動 (Byrne, 1971)。由此可推論，主管也屬於工作同仁其中一員，個人會以與他人相關的环境來界定自己，員工會認知與主管是否相配 (補充或互補契合)，當衡量到其中一種適配時，與主管相處比較自在以及較容易產生認同感，使雙方較容易產生互動 (Chatman, Polzer, Barsade, & Neale, 1998)，員工和主管為不同的個體，當員工自覺與主管適配時，促使雙方之

間的溝通越頻繁，促使員工會容易被主管信任、支持與尊重，員工在此工作環境的氛圍下，以社會化形塑出自身更高的適配程度 (Cable & Parson, 2001)。員工更能清楚了解自身的工作範疇，容易完成主管所交待的工作任務與執行適當的工作行為 (Van Vianen et al., 2011; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964)。

另外，Van Vianen 等人 (2011) 研究發現當員工認知到主管價值觀與自身價值觀一致時，即可能出現較佳的互動關係。為了能獲取更多主管的支持，進而自願產生有利的組織公民行為 (Rousseau & McLean Parks, 1993)。Wang、Hsieh、Tsai 與 Cheng (2012) 研究結果顯示價值觀一致在領導與建言行為間之關係具有中介效果，當領導者與追隨者的價值觀一致時，以合作動機為基礎的建言增加，由此可知價值觀一致性可能是產生建言的重要因子。該研究指出雖然以個人為中心的轉換型領導時，會降低合作建言，惟該研究強調一致性的認知有助於產生建言，可得知與領導者價值觀一致時，員工更會去發掘到工作需改變的地方，清楚組織公民行為的範圍，欲從事各種對組織或主管有利的行為來加以回報，進而提出建設性的想法。

藉由提供不同角度的觀點，上述之前人研究可知適配會導致正向績效與行為。因此，可預期員工主管適配將影響員工建言，本研究提出以下假設：

H₁：員工主管適配與建言行為呈正向關係。

二、心理賦權在員工主管適配與建言間的影響

Niehoff 與 Moorman (1993) 發現賦權可從兩種層面探討：管理層面的賦權與員工心理層面的賦權認知。首先，從管理層面的賦權來看，此指主管賦予員工的權力、控制的授與，這屬於上到下的過程 (Ford & Fottler, 1995)。後者探討出賦權的另一層面—員工心理認知層面，指員工被主管賦權時的實際認知感以及內心願意接受的程度，此屬於由下到上的過程 (Spreitzer, 1995, 1997; Thomas & Velthouse, 1990)。因此，若要真正產生賦權，這是由於此行為促使員工的內在任務動機增加，進而相信本身已獲取主管的賦權，使員工能自發、持續性達到目標。換言之，若賦權無法充分產生，即是員工無法產生此種知覺行為 (Dainty, Bryman, & Price, 2002)。基於此，近年來研究逐漸聚焦在心理認知層面，即學術上的心理賦權，從而探討賦權之觀點。

既往文獻對賦權的探討大多聚焦在組織中高層之間的移轉或分享職權給員工的行為。但賦權同時必須存在著被賦權者具有心理認知，即被賦權者認知其主管有將職權分享給他，其行為與態度才會有所改變。Spreitzer (1995) 以 Thomas 與 Velthouse (1990) 心理賦權模型中的四個認知主成分為基礎，將構面「選擇 (Choice)」修改為「自我決策 (self-determination)」，當員工有自主的行為時，他們不受技術規則的約束，這使任務更有效能，令他們更願意引入改變，亦即當感受到自主程度越高時，越能認知到被實質上的賦權，因此，「自我決策」更能詮釋出心理賦權的意義 (Spreitzer, 1995)。以下說明心理賦權的四個構面：

- (一) 工作意義 (meaning)：指員工認知到的工作重要程度，根據個人的理念、標準，判斷出工作目標、目的的價值感受。
- (二) 能力 (competence)：指個人擁有的能力與技術，有足夠的信心達成主管交代的任務以及創造出良好的績效，此種信念亦可稱為自我效能。
- (三) 自我決策 (self-determination)：指自身在工作上的自主權，員工對於工作執行中的方式、空間與進度，所付出的努力程度能自己作決定，亦即具有自由的想法與彈性，可自行選擇工作的進行程度。
- (四) 影響力 (impact)：指個人能夠影響組織對策略管理、工作結果或他人的決定。

Spreitzer (1995) 定義的此四個知覺構面已被許多國外學者採用，其應用於實務方面，可以解釋心理賦權為員工相信自己能夠完成此任務的信心；對於工作目標的價值程度是否與自身所感受到的意義相符；能夠充分掌握自主的意見以及規劃任務主導權的進度；最後，意識到自己工作努力程度對組織與績效有所影響。綜上所述，該四個構面均能顯示出積極且向上的反映。此種正向的心理賦予，即欲了解當員工與主管適配下，員工實質對主管心理賦權行為所認知到的程度，是否會產生更多良好的行為表現。

對於與自己相似 (補充契合或互補契合) 的人，也會給予較正面的評價。各方面有著愈高的適配時，彼此之間會形成有效的溝通、互惠等行為 (Byrne, 1971; Muchinsky & Monahan, 1987)。Van Vianen 等人 (2011) 研究發現當員工與主管深層特質愈一致時，就會對主管產生

信任；相對的，主管對員工也會較為信任、支持與尊重。因此，較佳的互動關係，使員工期望能獲取更多主管的支持（Rousseau & McLean Parks, 1993）。經由上述員工感受到適配元素與主管相符，加上主管的支持、信任行徑，此適配亦屬環境適配之一的概念（Kristof-Brown et al., 2005），在此工作適配的環境下，主管將給予員工更多的工作資源，主管較願意下放權力給員工管制，像是額外的自主權，使員工感受到具有決策權，在公司進而產生影響力（Landeweerd & Boumans, 1994）。而 Robbins、Crino 與 Fredendall（2002）認為心理賦權是領導者和成員間的共同參與，是一種持續性的對話、傾聽、反思與行動的過程，具能資源共享與擁有共同參與自我決策的權力和機會。因此，當主管下放權力使員工自身認知到賦予決策的能力，而具有決策權以及影響力是心理賦權四種認知中的其中兩個構面。

研究顯示當員工了解組織中的價值觀、喜好與要求時，員工就會更了解與認知組織對他們工作中行為的期望（Gregory, Albritton, & Osmonbekov, 2010）。然而，主管是組織的代表（Harvey, Harris, Gillis, & Martinko, 2014），同時員工視為主管是最具權力、可評估其結果的人（Morrison, 2011）。員工與主管適配亦屬於與環境配適的概念（Kristof-Brown et al., 2005），當創造出讓員工充分賦權的環境與機會時，能夠激發員工的潛能與動機（Robbins et al., 2002），故推論此適配的氛圍將形塑出一種組織的環境，使員工瞭解主管的內在想法（如價值觀），因了解主管對於工作的行事風格、喜好與要求，員工更為了解主管對工作中行為結果績效的期望。員工會更主動去與管理者維繫關係，也就是了解該在工作中執行哪些任務，以滿足主管的評估以及做出上層下放的規範與任務。簡言之，員工會對自身的工作環境，認為自己在工作中相信此任務有意義且有能力完成，並擁有工作自主性的權力和具有影響力，使員工的心理賦權提高（Spreitzer, 1995）。過去研究鮮少探討員工主管適配與心理賦權相關的研究。由前述推論，我們預期員工與主管的適配度可能會影響心理賦權，本研究提出以下假設：

H₂：員工主管適配與心理賦權呈正向關係。

Choi（2007）研究發現員工透過心理賦權的中介效果影響變革導向的組織公民行為，細言之，當認知被賦予更多的個人表現，不受技術規則的約束，將對任務更有效能且願意引入

改變，而有著變革導向的組織公民行為，而建言行為也被視為組織公民行為的其中一種形式（Choi, 2007；Spreitzer, 1995）。再者，Aryee、Walumbwa、Mondejar 與 Chu（2017）研究顯示透過個人控制的中介效果提高建言行為。此個人控制概念化為自主性與影響力，細言之，當存在高度的自主性和影響力時，這表明員工對工作行為有自由裁量權、決策權，並對重要的工作成果產生影響（Brockner et al., 2004）。

Deci 與 Ryan（1985）提出內在動機論（intrinsic motivation theory），定義為個人會從事某種活動的原因是因為該活動本身可以帶來心理的滿足感。此理論是奠基在自我決策理論（self-determination theory）上，認為人有心理需求，會希望自己是能有能力的與可以自己做決策的，因此會從事自己認為有趣或具有意義的行為，不願意自己的行動是受到外在力量的強迫（Deci & Ryan, 1985）。Spreitzer（1995）指出心理賦權的四種認知會使員工工作中更有內在動機，當員工主管適配時，根據假設一，主管會進而信任、支持，下放更多的任務給員工，當主管利用賦權的行為來激勵員工的自我成長，此時員工心理對賦權的感知，亦即心理賦權亦會增加，根據內在動機論，其對工作本身的興趣亦會提昇，激發本身高層次的自我實現的需求，使得員工產生自願投入的行為，個人會在目前的情境中主動挑戰現況，使其往更理想的情境邁進，進而有意願提出工作流程、環境或是績效更佳的意見，即員工更能看出工作任務被授權以及對工作結果負責。因此可知，心理賦權的認知使員工更有動力發起行動來制定工作以及更有效的解決方案，同時評估實現目標時應承擔的風險與可能的成功，即員工會評估工作中行為的成本與收益，心理賦權使員工工作中更有內在動機，將提升員工的計畫行為，提出增加建設性挑戰以改善工作績效的建言。

基於以上之根據過去研究與理論推導之論述，本研究提出以下假設：

H₃：心理賦權與建言行為呈正向關係。

H₄：員工主管適配會透過心理賦權影響建言行為。

三、職場友誼的角色

職場友誼定義為員工自己認知之職場內人際互動關係的友好程度（Nielsen, Jex, & Adams,

2000), 可以彼此平等互惠、相互承諾、信任、分享價值利益與生活中的樂趣 (Kruger, Bernstein, & Botman, 1995; Dotan, 2009), 當員工感受職場友誼愈好時, 將改善職場溝通問題進而幫助主管與同事達成任務, 可視為組織公民行為的來源 (Ambrose & Kulik, 1999), 與提升組織產出具有很大的關聯性 (Rumens, 2016; Sias, Smith, & Avdeyeva, 2003)。

Mao, et al. (2009) 認為相似的工作、生活經驗、社交、娛樂活動能提升彼此之間的吸引力 (Sias & Cahill, 1998; Sias, et al., 2004; Tse & Dasborough, 2008), 當彼此的觀點或意見相符, 彼此互動愈多將發展職場友誼 (Dotan, 2009); 基於此, 如果員工主管適配基於與主管相配進而頻繁互動而對心理賦權有正向影響, 職場友誼也可能是基於同事間相似進而頻繁互動而對心理賦權有正向影響力。根據資源保存理論, 個人會努力取得、保存與建立資源, 有助投入工作, 達到所設的目標, 同時較能與同事維持良好的關係與組織運作 (George, 2000), 資源可區分為四種: 實體資源、狀態資源、個人特徵資源與能量資源 (Hobfoll, 2001), 主管適配可視為可織支持的一種外在能量資源, 職場友誼可視為一種人際關係的狀態資源, 員工可藉由其掌握的豐厚資源 (人際關係與組織支持) 於互動之過程中獲得更多資源效益, 也就是說, 當員工擁有職場友誼, 將使員工更認知到內在歷程的產生, 進而增強內在賦權的感受, 強化員工主管適配對心理賦權的影響, 因而推論:

H5: 職場友誼會強化員工主管適配與心理賦權間之正向關係。

H6: 職場友誼會調節心理賦權對員工主管適配與建言行為的中介效果。當職場友誼的傾向愈強, 心理賦權對員工主管適配與建言行為的中介效果愈強。

參、研究方法

一、研究架構與假設

根據研究目的、文獻探討歸納以及推論邏輯於員工主管適配對建言行為的影響, 並分別以心理賦權為中介變數、職場友誼為調節變數探討, 如圖 1 所示。

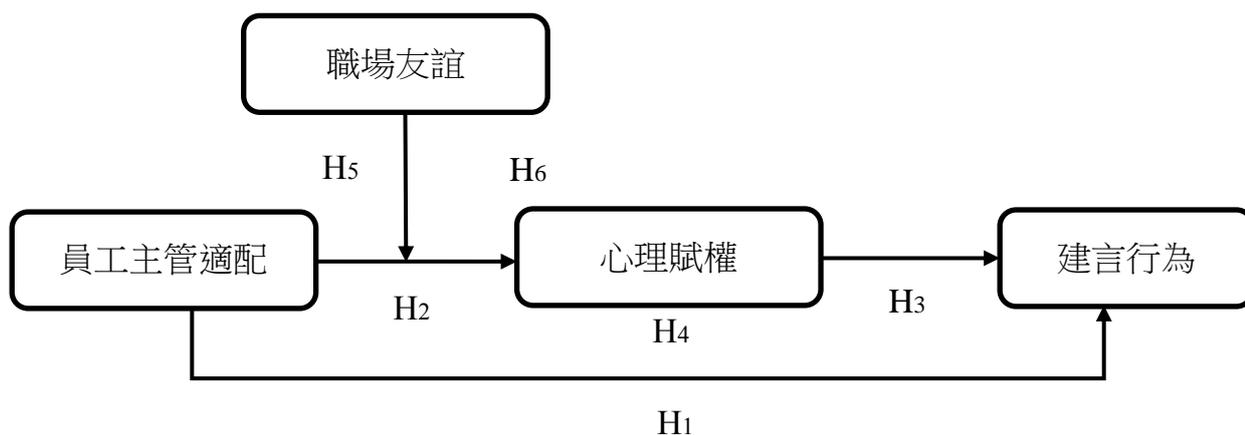


圖 1 研究架構圖

二、研究對象與抽樣方法

本研究採用之研究對象為目前受雇於組織且有其直屬主管督導的工作者，即公司裏之員工層級為研究對象。選取多種不同的工作性質，皆為公司中的全職員工且均為在職狀態。採問卷調查方式，以紙本問卷方式進行調查，發放問卷給不同類別之員工，以便利抽樣進行施測。為避免樣本過度集中於某一族群，本研究以不同的公司員工作為問卷取樣對象，並非專注在某一公司發放問卷，進而大幅降低集中一間公司的員工。以正職人員為調查對象，問卷於 106 年 12 月發放，共計發放 420 份問卷，刪除答案有矛盾與未完全回答之問卷，有效問卷共回收 400 份，有效問卷回收率為 95%。

三、研究變數之操作型定義與衡量題項

本研究使用國外學者們跟本研究相關的變數提出的問卷量表，經文字潤飾後定稿，問卷採用 Likert 五點量表，由「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1 到 5 分，除了建言行為經討論後採用「不曾如此」到「總是如此」，供受測者依實際主觀感受選擇其中一個答案。

員工主管適配採用 Van Vianen 等人 (2011) 之操作型定義為「在同一項個人特徵上(如：價值觀、個人特質、行為風格、活動偏好以及生活目標)員工與主管的契合程度」。問項依本研究之需求改編 Cable 與 DeRue (2002) 個人與組織配適問項，原適配對象為組織，本研究將原量表的適配對象改寫為直屬主管，仍維持題數、尺度以及原問法，適配元素包含價值觀、

目標與領導風格。此共計 7 題。建言行為採用 Van Dyne 與 LePine (1998) 之操作型定義為「員工會自願提出建設性的意見，此種意見之挑戰目的不僅止於單純的批評，而是會提出變革創新的意見，並對標準作業流程提出修正的方法」。此問項採用 Van Dyne 與 LePine (1998)，共計 6 題。心理賦權採用 Spreitzer (1995) 之操作型定義為「內在的任務動機，在一套四種認知中，反映個人對其工作角色的傾向：工作意義、能力、自我決策和影響力」。採用 Spreitzer (1995) 的心理賦權量表，區分四個子構面衡量，分別針對工作意義、能力、自我決策、影響力進行測量，每個子構面題項各為 3 題，共 12 題。職場友誼採用 Nielsen 等人 (2000) 之操作型定義為「員工自己認知之職場內人際互動關係的友好程度」。此問項採用 Nielsen et al. (2000) 建立的普遍性友誼量表，此量表能量化衡量對於存在職場內友誼的「深度」，共計 10 題。

最後，本研究請受訪者填答個人基本資料，包括：性別、年齡、教育程度、公司服務年資、部門服務年資及工作性質。

肆、研究結果分析

本研究依據研究架構進行量表信效度分析，本研究信度分析採 Cronbach's α 檢驗信度，各變數之信度皆達 0.7 以上，符合學術要求；為確認變數彼此之間不為高度相關構念，對上述四個主要研究變數進行驗證性因素分析。確定本研究之四因素模型為最佳模式，透過卡方差異檢測 (chi-square difference test)，本研究建構三個競爭模型 (competing models) 與預測四因素模型比較。結果顯示見表 1，預設模式四因素模型之適配度相較明顯優於其他競爭模式可視為最佳的適配度 ($\chi^2 = 569.62$, $\Delta\chi^2 = 5.8$, CFI = .91, IFI = .91, TLI = .88, RMSEA = .11, NFI = .88, GFI = .85)。根據指標當卡方值愈小，即適配模式的情形愈好，CFI 值、IFI 值、TLI 值、NFI 值、GFI 值皆大於 0.8，亦為可接受範圍內，表示模式適配越好，近值 1 其適配度越佳。而 RMSEA 是一種評鑑接近適配 RMSEA 需小於 0.1，但近年有研究指出小樣本情形下會有高估，使適配模型被視為不理想模式。

各變數相關分析結果詳見表 2，假設檢定結果詳見表 3，從表 3 分析得知，員工主管適配對建言行為有顯著影響效果 ($\beta=.397, p<.001$)，顯示員工主管適配與建言行為具正向影響，故假設 H1 成立。員工主管適配對心理賦權有顯著影響效果 ($\beta=.482, p<.001$)，顯示員工主管適配與心理賦權具正向關聯性，故假設 H2 成立。心理賦權對建言行為有顯著影響效果 ($\beta=.560, p<.001$)，顯示心理賦權與建言行為具正向關聯性，故假設 H3 成立。員工主管適配對建言行為具有顯著影響效果 ($\beta=.397, p<.001$)。且員工主管適配與心理賦權同時預測建言行為時，心理賦權具有顯著影響效果 ($\beta=.470, p<.001$)，而員工主管適配的影響效果下降但維持顯著 ($\beta=.171, p<.001$)，說明心理賦權對員工主管適配與建言行為具部分中介效果，故假設 H4 成立。職場友誼之調節效果驗證分析，顯示員工主管適配與職場友誼之交互作用下變得不顯著 ($\beta=.015, ns$)，則表示職場友誼對員工主管適配與心理賦權間的關係不具有調節效果，故假設 H5 不成立。

表 1
驗證性因素分析

因素	χ^2	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	TLI	RMSEA	NFI	GFI
四因素模型	569.62	5.8**	.91	.91	.88	.11	.88	.85
三因素模型	1486.57	14.72**	.72	.72	.67	.19	.67	.66
二因素模型	1631.23	15.84**	.69	.69	.64	.19	.64	.64
一因素模型	2473.80	23.78**	.52	.53	.45	.24	.45	.48

註：

四因素模型：研究預設模型。

三因子模型：員工主管適配、心理賦權、建言行為與職場友誼合併。

二因素模型：職場友誼與建言行為合併，其餘合併為另一因子。

一因素模型：四個潛在變數合而為一。

** $p<.01$

表 2
相關分析

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	1.655	0.476									
2.年齡	2.513	1.153	-.239**								
3.教育程度	4.095	0.465	-.146**	.059							
4.公司服務年資	6.551	7.999	-.203**	.621**	-.008						
5.部門服務年資	5.670	7.328	-.137**	.592**	.001	.907**					
6.員工主管適配	3.604	1.085	-.149**	-.029	.007	.018	.023	(0.94)			
7.建言行為	3.285	0.990	-.281**	.231**	.129**	.222**	.204**	.428**	(0.88)		
8.心理賦權	3.788	0.924	-.257**	.271**	.047	.213**	.205**	.499**	.616**	(0.91)	
9.職場友誼	3.898	0.895	.005	-.096	.005	-.042	-.028	.440**	.435**	.408**	(0.91)

註：1. * $p < .05$; ** $p < .01$; N=400 ; 信度值位於對角線之括號中。

2.性別：男=1；女=2。

3.年齡：24歲以下=1；25~34歲=2；35~44歲=3；45~54歲=4；55歲以上=5。

4.教育程度：高中（職）=3；大學/專科=4；碩/博士=5。

5.服務年資方面，以年為單位計算。

本研究將心理賦權區分為四個子構面，分別為工作意義、能力、自我決策與影響力，過去文獻發現，職場友誼將增強其知覺的工作意義 (Mao, Hsieh, & Chen, 2012)，亦能提高其工作能力與增強其在組織中的影響力 (Morrison, 2009)，基於此，本研究進一步分析變數對心理賦權子構面的影響。結果發現：職場友誼對員工主管適配與工作意義之調節效果分析不顯著 ($\beta = .047, ns$)，職場友誼對員工主管適配與自我決策之調節效果分析不顯著 ($\beta = -.024, ns$)，職場友誼對員工主管適配與能力間的關係具有調節效果 ($\beta = .094, p < .01$)，由圖 2 發現，職場友誼高的員工，其主管適配程度會增強知覺的能力，而職場友誼低的員工，其主管適配程度對知覺的能力幾乎沒有影響，顯示職場友誼會強化員工主管適配與能力的正向關係；而職場友誼對員工主管適配與影響力間的關係也具有調節效果 ($\beta = -.092, p < .01$)，由圖 3 發現，職場友誼高的員工，其主管適配程度會減弱知覺的影響力，而職場友誼低的員工，主管適配程度提高知覺的影響力，將弱化員工主管適配與影響力間的正向關聯，相關數據詳見表 4。

表 3

階層迴歸分析表

變數名稱	建言行為					心理賦權	
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
控制變數							
性別	-.217***	-.151***	-.105*	-.095*	-.199***	-.120**	-.136***
年齡	.113	.147**	.003	.036	.196**	.237***	.256***
教育程度	.098*	.101*	.092*	.094*	.012	.015	.009
公司服務年資	.071	.026	.015	.005	.100	.046	.034
部門服務年資	.068	.085	.080	.085	-.020	.000	.004
工作性質	-.125**	-.079	-.069	-.058	-.099*	-.044	-.023
自變數							
員工主管適配		.397***		.171***		.482***	
心理賦權			.560***	.470***			.364***
職場友誼							.275***
員工主管適配 x 職場友誼							.015
F 值	10.461***	22.751***	39.296***	37.356***	9.388***	29.821***	29.607***
R²	.138	.289	.412	.433	.125	.347	.406
調整後R²	.125	.276	.402	.422	.112	.336	.392
ΔR²	.138	.151	.275	.144	.125	.222	.058

註：1. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ 。

2. 性別：男=1；女=2。

3. 年齡：24 歲以下=1；25~34 歲=2；35~44 歲=3；45~54 歲=4；55 歲以上=5。

4. 教育程度：高中（職）=3；大學/專科=4；碩/博士=5。

5. 服務年資方面，以年為單位計算。

6. 工作性質：客戶服務人員=1；行銷/業務=2；生產/工程=3；研發=4；教育/人資=5；財務/會計=6；總務/後勤=7；管理=8；其他=9。

表 4

工作意義與能力之調節效果驗證表

變數名稱	能力				影響力	
	M8	M9	M10	M11	M12	M13
控制變數						
性別	-.125*	-.070	-.079	-.245***	-.186***	-.198***
年齡	.263***	.292***	.303***	.137*	.168**	.183***
教育程度	.016	.018	.012	.057	.060	.058
公司服務年資	-.006	-.044	-.053	.162	.121	.114
部門服務年資	.079	.093	.091	-.021	-.005	.003
工作性質	-.050	-.011	.008	-.123**	-.082	-.073
自變數						
員工主管適配		.338***	.266***		.357***	.264***
職場友誼			.200***			.178***
員工主管適配 x 職場友誼			.094**			-.092**
F 值	9.835***	17.654***	16.234***	12.045***	21.504***	20.121***
R²	.131	.240	.273	.155	.277	.317
調整後R²	.117	.226	.256	.142	.265	.301
ΔR²	.131	.109	.033	.155	.122	.040

註：1. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$ 。

2. 性別：男=1；女=2。

3. 年齡：24 歲以下=1；25~34 歲=2；35~44 歲=3；45~54 歲=4；55 歲以上=5。

4. 教育程度：高中（職）=3；大學/專科=4；碩/博士=5。

5. 服務年資方面，以年為單位計算。

6. 工作性質：客戶服務人員=1；行銷/業務=2；生產/工程=3；研發=4；教育/人資=5；財務/會計=6；總務/後勤=7；管理=8；其他=9。

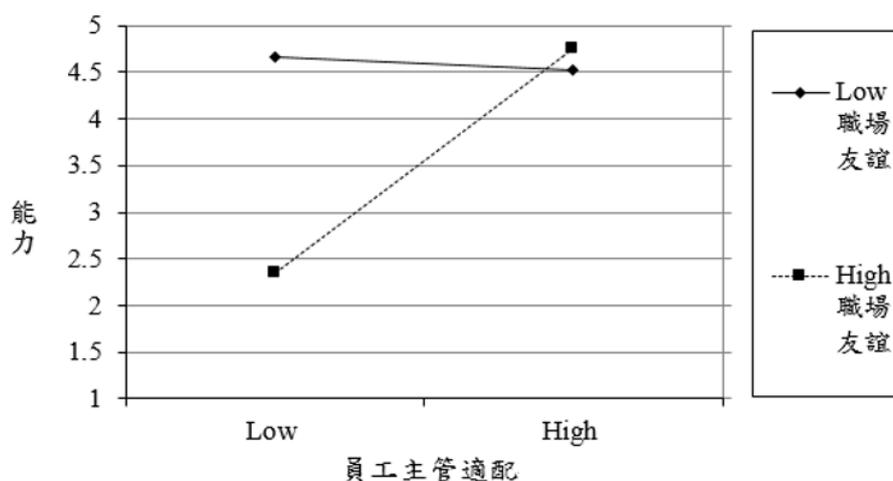


圖 2 職場友誼對於員工主管適配與能力的調節效果

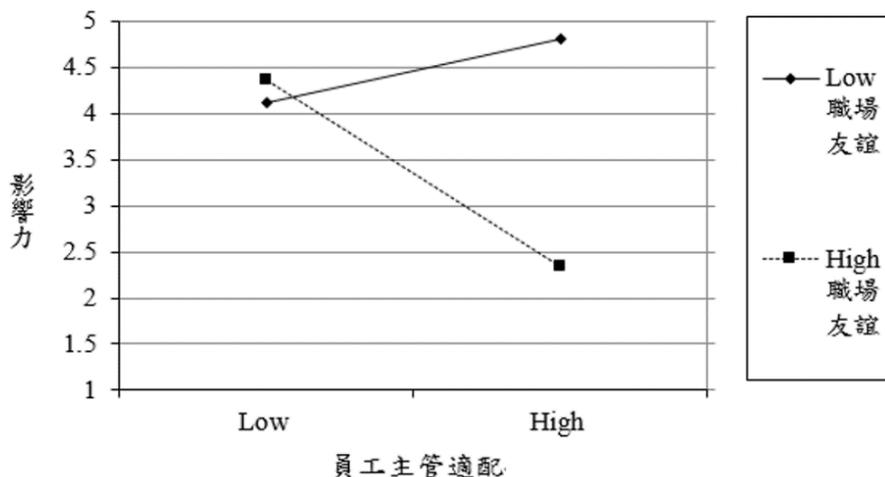


圖 3 職場友誼對於員工主管適配與影響力的調節效果

本研究進一步檢視職場友誼之調節式中介效果，由於職場友誼只對主管配適與能力認知有正向調節，本研究以 PROCESS Model 7 檢定也以能力子構面進行，結果詳見表 5；整體模式估計值為.0035，標準誤.0017，信賴區間 (.0002, .0069)，不包含 0，表示能力之中介效果有被職場友誼調節；進一步檢視職場友誼之間接效果，如表 6 所示，當員工職場友誼傾向越低時，間接效果之 95%信賴區間為 (.0193, .0784)，不包含 0，表示存在間接效果；當員工職場友誼傾向越高時，間接效果之 95%信賴區間為 (.0510, .0124)，不包含 0，表示存在間接效果，故職場友誼會調節能力對員工主管適配與建言行為的中介效果。

表 5

調節式中介效果驗證表

	估計值	標準誤	信賴區間
能力	.0035	.0017	(.0002, .0069)

表 6

職場友誼之間接效果驗證表

		間接效果	標準誤	信賴區間
職場友誼	M-1SD (低)	.0451	.0150	(.0193, .0784)
	M+1SD (高)	.0812	.0177	(.0510, .0124)

伍、結論與建議

一、研究結論

職場友誼在員工主管適配與心理賦權間之調節效果不顯著。基於心理賦權分為工作意義、能力、自我決策與影響力四大構面，根據過去研究本研究進一步設立子假設分別進行調節效果之驗證。實證結果顯示，當心理賦權分別放入工作意義與自我決策時，職場友誼之調節效果依舊不顯著；即，員工主管適配與工作意義之正向關係以及員工主管適配與自我決策之正向關係，兩類正向關係中，職場友誼之調節效果均不顯著。亦就是，職場友誼無助於員工主管適配對工作意義與對自我決策之正向關係。

然而，員工主管適配與心理賦權之能力子構面之正向關係中，職場友誼存在調節效果。亦就是，職場友誼會強化員工主管適配與心理賦權之能力子構面間的正向關係。對高職場友誼的員工而言，其員工主管適配程度愈高，心理賦權之能力子構面愈高，對低職場友誼而言，員工主管適配程度對心理賦權之能力子構面幾乎沒有影響。對此職場友誼的調節效果可能的理由是：人際關係感受愈好時，會改善溝通問題，進而幫助主管與同事達成任務 (Ambrose & Kulik, 1999)，此將使員工知覺自己的能力提高了。因此，高職場友誼會強化員工主管適配與心理賦權之能力子構面間的正向關係。

而有趣的是，雖然員工主管適配與心理賦權之影響力子構面之正向關係中，職場友誼亦存在調節效果，但，職場友誼會弱化而非強化員工主管適配與心理賦權之影響力間的正向關係。對低職場友誼的員工，其員工主管適配程度愈高，心理賦權之影響力子構面愈高；對高職場友誼而言，員工主管適配程度愈高，心理賦權之影響力子構面愈低。茲提出對此調節效果的可能解釋：

職場友誼愈好時，就愈能影響同事朋友 (Sias & Cahill, 1998)，低職場友誼的員工會知覺自己的影響力是較低的，所以，與主管適配程度對其知覺影響力的重要性就增加了；亦就是，員工職場友誼低時，其與主管適配程度愈高，將知覺愈高的心理賦權之影響力子構面。再者，因為職場友誼愈好，就愈能影響同事朋友 (Sias & Cahill, 1998)，高職場友誼的員工會知覺自

己的影響力是高的，所以，與主管適配程度對其知覺影響力的重要性就降低了；亦就是，其與主管適配程度愈高，可能愈會感受到必需配合主管的要求做事，而減少按自己意願、發揮自己影響力的事，對高職場友誼而言，員工主管適配程度愈高，心理賦權之影響力子構面愈低。

由以上驗證得知，假設五不成立原因在於心理賦權子構面中的工作意義與自我決策的職場友誼調節效果不顯著，而放入心理賦權子構面中的能力與影響力，則職場友誼分別呈現強化及弱化的調節效果。由此可知，當驗證假設五職場友誼在員工主管適配與心理賦權間，此時會因心理賦權的整體效果，進而導致調節效果不顯著。

調節式中介分析發現職場友誼會調節心理賦權之能力子構面對員工主管適配與建言行為的中介效果，亦即職場友誼會強化心理賦權之能力子構面之中介效果。由推論得知，依據資源保存理論，職場友誼透過擁有豐厚的資源（人際關係與組織支持）於互動過程中，此有利於產生工作態度與行為（Hobfoll, 1989）。因此，當員工與主管適配程度愈高的情況下，高職場友誼的員工會感知到更多的心理賦權，當掌握越豐富的資源下，愈有機會用現有的資源將獲取更多的資源，因此，職場友誼的傾向愈強化心理賦權之能力子構面之中介角色。

二、管理意涵與實務建議

（一）員工內心感受到實質上的賦權，將促使更多建設性想法

賦權時，管理者要先知曉每位員工的價值，不論是主管或員工，都在尋找最適切的合作夥伴，研究結果發現主管與員工之間若有相同的價值、人格等時，會提升授權的運用，促使員工成長。實務上，應探討組織適時因應調整，像是招聘員工可運用不同性質的測驗（如：價值觀、人格等）篩選出與管理者適配的員工。而對於提升心理賦權，可從工作意義、自我效能、自主以及影響力四個面向觀察，即當員工被賦權的任務範圍是個人能做的工作，知覺內心所感受的權力是有意義的，並且擁有的技術與能力能有信心達到工作目標時，將可發掘工作需改善的地方提出建議。由此可知，主管在賦權前，彼此之間越有類似的價值，將越知曉對方需要什麼，注意員工心理層面的感知，建議可從

支持性、上下屬的訊息傳遞、變動薪資的設計來促進員工內在賦權，進而交付任務時，員工較能擁有相同實質上的賦予程度。本研究建議，主管需釐清員工是否有能力擔任此任務或是員工盡可能增加知識與技術，才會符合雙方所期望的安排與挑戰。而不是賦予任務後，才發現雙方有心理程度上的落差。因此，除了在實務上的授權行為，員工會因心理賦權符合本身所能，才會更發現組織存在的問題並提供改進的建議，進而提升整體組織的營運效能。

(二) 職場中的人際友好程度，應視不同情況建立關係

職場友誼能建立雙方之間的關係，對於個人或是組織都具有潛在的益處。若懂得運用此人際關係，將能促進組織營運效果。本研究發現兩個有趣的現象，若員工主管適配下，處於高職場友誼下，員工更會知覺所賦予的能力。而若關係不好時，就算與主管適配，員工不太會知覺能力。因此，實務上建議與同事之間建立良好的關係，如非正式的社交活動等，將擁有豐厚的資源，進而能互相共享學習，與此環境下員工更會有信心達成此任務的效能。但另一方面，員工主管適配下，若處於高職場友誼下，員工將不會有影響力。但若低職場友誼下，卻出現員工對他人將會有所影響。其一，本研究推判可能是公司可直接透過良好關係達成共識進而產生影響力。再者，也可能在於主管賦予給員工的權利，大多公司具有一定的規範，若保持權威的態度，足以直接對組織產生影響力。此時就算關係再良好，使組織產生影響力也不太可能。由此可知，員工在工作中所建立的互動，除了維繫良好的人際關係，也需防止關係過好導致個人對組織影響力失衡，營造組織間不同的關係，尋找最佳人際關係模式，方能維持員工的自我價值。

三、未來研究建議

(一) 建言行為從自變數的角度出發

建言有助於改善工作的功能或提升組織整體運作，本研究這次將建言行為當結果變數探討，目前國內較少研究放在自變數來探討其後果因素，建議未來結果變數可採用一些組織面向（如：組織決策）或個人面向（如：公眾印象）納入考量。

(二) 拆解建言類別的後續探討

過去建言有學者發展出不同構面，其中可分為支持或挑戰型建言兩類，建議日後研究者可拆解兩種類別，也許會出現不一樣的分析結果。可能因此改變本研究只有能力（心理賦權子構面）具有調節式中介效果，可能導致員工友誼有所不同的結果，像是本研究職場友誼高其顯著原因可能是出現較多的支持性建言。因此，未來研究可加以分析建言子構面的變化，更為了解員工對於建言行為不同型態的回應程度。

(三) 調節變數後續的相關變數

回顧建言有許多不同的層面分析（如：個人、對偶以及團隊因素），建言不只是改善自己，同時亦會影響到同事，因此，本研究調節變數為同事互動的友誼關係，未來可建議加入建言氛圍變數加以探討是否同事皆會建言？另外，本次研究自變數以主管員工價值適配觀點探討，故未來亦可加入主管個人特性（如：管理自我效能），以此加入控制的主要因素。

參考文獻

- 林守紀、周麗芳、任金剛、曾春榮 (2017)。「員工建言行為：回顧與未來」。 *人力資源管理學報*, 17 (1), 1-33。
- 莊瓊嘉、林惠彥 (2005)。「個人與環境適配對工作態度與行為之影響」。 *台灣管理學刊*, 5 (1), 123-148。
- Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. (2017). Core self-evaluations and employee voice behavior: test of a dual-motivational pathway. *Journal of Management*, 43(3), 946-966.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76-88.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Chatman, J. A., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 749-780.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 467-484.
- Collins, J. (2001). *Good to great-Why some companies make the leap and others don't*. New York, NY: Harper Business.
- Dainty, A. R. J., Bryman, A., & Price, A. D. F. (2002). Empowerment within the UK construction

- sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 333-342.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York and London: Plenum.
- Dotan, H. (2009). Workplace friendships: Origins and consequences for managerial effectiveness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 6, 1-6.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of management*, 11(3), 39-53.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree, *Academy of Management Executive*, 9(3), 21-31.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W.E., & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25, 204-217.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. °
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley.
- Kim, T. Y. & Kim, M. (2013). Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of business ethics*, 112, 155-166.

- Kristof-Brown, A. F., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Kruger, L. J., Bernstein, G., & Botman, H. (1995). The relationship between team friendships and burnout among residential counselors. *The Journal of Social Psychology, 135*(2), 191-201.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of occupational and organizational psychology, 67*(3), 207-217.
- Liu, W., Zhu, R. H., & Yang, Y. K. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee, identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly, 21*(1), 189-202.
- Mao, H. Y., Hsieh, A. T., & Chen, C. Y. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management Organization, 18*(2), 247-262.
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are workplace friendships a mixed blessing? Exploring tradeoffs of multiplex relationships and their associations with job performance. *Personnel Psychology, 69*(2), 311-355.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals, 5*(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.
- Morrison, R. L. (2009). The double edged sword: Organizational outcomes of workplace friendships. In R. L. Morrison & S. L. Wright(Eds), *Friendships and enemies in organizations: A work psychology perspective* (pp.122-138). London: Palgrave Macmillan.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*, 268-277.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527-556.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement, 60*(4), 628-643.

- Rawlins, W. K., (1992). *Friendship matters: Communication, dialectics & the life course*. New York, NY: Aldine de Gruyter.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12(3), 419-443.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Rumens, N. (2016). Researching workplace friendships: Drawing insights from the sociology of friendship. *Journal of Social and Personal Relationship*, 31, 460-466.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322-340.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10(1), 31-62.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Vianen, A. E. M., Shen C. T., & Chung A. (2011). Person-organization and person-supervisor fit: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 906-926.
- Wang, A. C., Hsieh, H. H., Tsai, C. Y., & Cheng, B. S. (2012). Does value congruence lead to voice? Cooperative voice and cooperative silence under team and differentiated transformational leadership. *Management and Organization Review*, 8(2), 341-370.

從文化觀點分析華人工作者的角色行為模式：質性研究初探

A Cultural Perspective of the Chinese Employees' Work Role

Behaviors: An Exploratory Qualitative Study

周庭佑¹、許書瑋²

¹國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

²國立臺灣師範大學企業管理學系

Ting-Yu Chou¹, Ryan-Shuwei Hsu²

¹Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

²Department of Business Administration, National Taiwan Normal University

摘要

傳統人力資源管理談的職務說明書，是以組織的角度，分析個別職務的角色行為，這樣的分析有助於創造專業分工的體系，建立職務角色行為規範。然而角色的實踐大都發生於人際互動之中，而人際互動主要受到文化角色行為規範所影響。本研究試圖以文化的角度切入，分析「菜鳥」、「老鳥」與「主管」三種角色所受的文化角色行為規範。本研究的結果提出四種不同的角色行為模式，包含「做」、「學」、「創」與「帶」，作為在文化習得，深刻但內隱的文化角色規範，從中發現華人儒家文化對於華人工作者的日常工作行為的影響。

關鍵字：質性研究、工作角色、工作行為、儒家文化

壹、緒論

在人力資源管理的理論中，員工工作表現的評估理應依據每位員工執行他們各自職務說明書上規範之工作角色的達成度為基準 (Griffin, Neal, & Parker, 2007)。職務說明書是以組織的角度，分析個別職務的角色行為，這樣的分析有助於創造專業分工的體系，建立明確的角色行為規範。然而這樣專業分工的職務角色正面臨二種挑戰：一者是現今組織的工作形式日趨複雜，工作性質更加專業化與彈性化，為了完成工作，員工之間的工作相互依賴性日趨明顯，造成員工對工作上所擔任的角色所要負的責任的認知越來越模糊，甚至產生工作角色壓力，如角色衝突 (role conflict) 或角色模糊 (role ambiguity) (Wong, DeSanctis, & Staudenmayer, 2007)，這些工作角色壓力都會對員工的工作績效造成不利的影響 (Fried, Ben-David, Tiegs, Avital, & Yeverechyahu, 1998)；二者為工作角色的實踐 (如日常工作跨部門間的互動) 與角色達成度的評估 (如定期的績效考核) 都發生於人際互動之中。職務為基礎的專業分工具有相當的個人主義特色，其訂立常基於職務所需的能力 (許士軍, 1997)，因此在個人主義的文化之下，工作中的角色行為模式與文化中的角色行為模式一致。然而華人社會以集體主義 (Hofstede, 1980) 或關係主義 (黃光國, 2009) 為主軸，代表著在工作場域中，工作者可能面臨兩套不同的角色規範，一者來自於職務說明書，界定職務工作角色；另一者來自於文化規範，界定文化工作角色。因此，傳統職務說明書規範的內容無法完全成為員工用來參考工作角色須展現行為的唯一依據，為了讓員工有良好的工作表現，必須讓員工重新釐清並瞭解自己的工作角色到底需要展現什麼樣的行為才是適切的。

目前已經有一些研究針對工作角色該展現的行為從社會面、組織面與個人面提出相關的行為規範，如員工需要具備面對外部環境變化的變革導向行為 (Griffin et al., 2007; Griffin, Parker, & Mason, 2010)、符合社會意象的工作角色行為 (Neale & Griffin, 2006) 或角色外行為 (Jiao, Richards, & Hackett, 2013) 等，從中可知工作角色面對不同環境所產生的對應行為。但本研究認為應該更進一步拓展到文化面的行為規範，了解文化層次中工作角色的行為如何被規範。角色明確 (role clarity) 是維持員工績效的重要因素 (Kauppila, 2014)，因此本研究認為除了要瞭解一般工作角色該展現的行為外，也必須瞭解不同工作階段的角色規範，與其對於工作者在工作時的影響。

「文化」是無形中深入人們生活的心理規範，讓人們可以在每個特定的社會情境裡無時無刻的遵循，依循它做出適當的行為（Hofstede & Bond, 1988）。儒家文化在亞洲國家的華人社會根深蒂固，它體現人性與和諧的價值，依循此概念使大部分華人社會的企業對於員工的照顧都是以人為本，它也鼓勵人們修養自己，使自己成為更好的人（如君子；Lin & Ho, 2009）。因此，儒家文化在無形中已經套用在大部分華人社會的企業中，它為華人企業的工作模式制定規則，以保持組織的和諧，它也讓人們持續精進與修養自身，使自己更加成長。本研究希冀以儒家文化為背景，針對華人社會的工作者在工作場域中，對自己工作上所擔任的角色必須展現的行為進行探討，瞭解儒家文化如何影響華人工作者的工作行為與不同工作階段的華人工作者在工作行為展現上的差異性。

貳、文獻探討

角色明確（role clarity）是人們對各自工作上的職責、任務、目標與期望的瞭解程度，它是一項重要的管理工作，以確保組織中的員工可以扮演好在組織中的角色（Kauppila, 2014），過去研究針對工作角色提出一些行為架構。

一、工作角色行為的形成

Neale 與 Griffin（2006）將角色的行為分成三種，分別為角色圖式（role-schemas）、系統需求（system requirements）與自我概念（self-concept）。三種角色行為的構成環境不相同，角色圖式的構成環境來自社會，系統需求的構成環境來自組織，而自我概念的構成環境來自個人，將其由範圍大至範圍小依序做說明。Neale 與 Griffin 指角色圖式是員工透過社會中的資訊（如故事、電視節目等）型塑一般典型的工作角色該有的樣子；系統需求是組織要求或是員工對於組織的看法所做出的行為，包含正式規範（如職務說明、程序手冊等），與非正式規範（如組織公民行為）（Jiao et al., 2013）的幫助行為；自我概念是經過過濾、儲存與重整資訊後的一種認知模式，是對自我的知識架構，促發員工做出與自我一致的行為（Cooper & Thatcher, 2010）。然而從組織環境中理解並且做對組織真正期望員工做出的工作行為是最直接能讓員工理解工作角色該展現的行為的方式（Van Riel, Berens, & Dijkstra, 2009），所以從三個不同的構成環境中，我們再從組織環境進一步釐清工作角色行為。

Griffin 等人 (2007) 以不確定性 (uncertainty) 與相互依賴 (interdependence) 兩項影響組織內員工行為的背景因素來說明員工面對這些背景因素時該展現的行為。不確定性影響員工角色的形式範圍，如依基本要求進行工作或是展現變革導向行為；相互依賴讓員工更加瞭解角色的責任，知道行為的展現不僅對自己有效，對團隊或是組織也很重要 (Griffin et al., 2007)，並據此提出三種工作角色的行為表現，分別為能力 (proficiency)、適應性 (adaptive) 與主動性 (proactive)。不確定性低時，員工展現能力的面向，員工依據職務說明書的規範來定義角色的行為，加入相互依賴環境後，員工會做出相互依賴環境下被期望做出的行為，如幫助行為 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。不確定性高時，員工必須展現變革導向行為，適應性與主動性屬於變革導向行為，可能發生在員工本身、團隊或是組織。適應性指員工能夠處理、反應與支持變化的行為，意旨員工能夠成功地適應外部環境發生的變化；主動性指員工面對不確定性高的工作要求時，做出有助於工作效率的行為，它強調員工自發性地改變自己或是環境 (Griffin et al., 2007; Griffin et al., 2010)。

由上述可知，工作角色行為受到社會面、組織面與個人面影響。組織面提出的系統需求概念 (正式規範與非正式規範) 與能力、適應性與主動性描述的概念相似，因此將能力、適應性與主動性歸類到系統需求的概念中，能力屬於正式規範也屬於非正式規範，適應性與主動性屬於非正式規範。各個層面對員工工作行為的影響，整理如下圖 1：

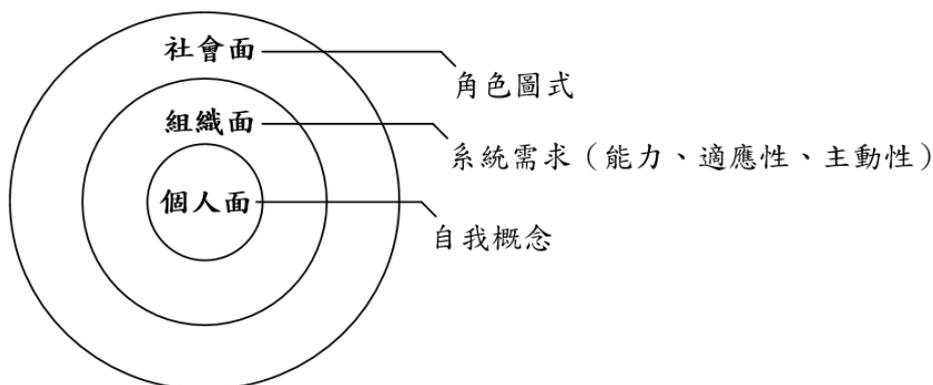


圖 1 各層面工作角色行為形成摘要圖

二、「文化」對工作行為的影響

「文化」對工作者的工作行為具有很大的影響 (Black, 1988)。它是打從我們出生之後就成為我們面對各樣事物或事件時的心理規範，讓人們可以據此展現符合生活情境下必須做出的行為 (Hofstede & Bond, 1988)。以集體主義的亞洲國家為例，集體主義重視相互依賴性，強調維持人際和諧的重要性，所以生活在相互依賴文化的環境下，人們的行為展現透過高度關注與他人之間的關係或他人的期望來形成 (Markus & Kitayama, 1991)。相互依賴文化具有互惠的規範，Markus 與 Kitayama (1991) 認為在這樣環境下生活的人們具有「閱讀」他人心思的責任，提供自己認為最適合給他人的東西；另一方面，他人有責任接受恩惠並回報這個恩惠。如華人社會中的人情法則，當你收到他人贈送給你的禮物時 (獲得人情)，你就要尋找適當的時機來回報這個人 (Hwang, 2012)。組織中員工之間的關係也受到文化影響，當員工之間必須進行溝通時，如在會議上員工必須傳遞負面訊息給另一名員工時，員工會採取表達較迂迴不直接的方式，這是在相互依賴文化下員工為了要維持人際和諧，所以努力維護他人的面子所採取的方式 (Sanchez-Burks, 2004)。而人們自我概念的形成也是來自互動的情境，所以相互依賴的文化下，人們透過每個特定的互動情境來形成對自我的認知，並引發動機來展現自我，如相互依賴環境中人們會尊敬、欣賞與願意追隨主管或是與他人建立良好的友誼來形成歸屬感，從互動過程中來瞭解自己的角色並定義自己 (Markus & Kitayama, 1991)。所以可以看出「文化」會高度影響人們的行為，它在無形中滲透到人們生活中的各個層面，內隱成為人們行為展現的依據，如社會面中待人處事的原則、組織面中工作倫理的規範，亦或是讓人們知道自己是誰？必須展現的行為義務為何？所以人們在各個層面處理各項事物或事件時，都會無意識的依循「文化」這個準則來採取行動。

亞洲國家中華人社會深受儒家文化的影響 (Chatterjee, 2001)。它鼓勵人們自我修養，涵養自己的道德倫理，因為它是讓社會維持和諧的方式 (Miles & Goo, 2013)，另外，儒家文化認為自我是以關係為自我的中心 (relational self) (Hwang & Chang, 2009)，所以在重視關係的儒家文化中，自我的發展也可以從履行與他人互動的義務關係中獲得，而這樣的互動除了可以涵養自己外，也可以幫助他人涵養自己 (Chen & Chung, 1994)。儒家文化為人們的人生志

向訂立每個階段個別要完成的任務，而透過各階段的自我修養，可以讓自己的人生達到完美的境界，成為一位品格高尚的「君子」(Lin & Ho, 2009)。子曰：「吾十有五而志於學，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲，不踰矩。」說明每個人生階段都有不同的目標與不同的領悟，並勉勵人們要努力達成；子曰：「志於道，據於德，依於仁，游於藝。」說明人們在自我成長的過程中，必須有次序地依照道德倫理規範來訂立目標，而後以正確的方式追求目標並在過程中善待身邊的人，這樣才能順利的在不同領域中歷練，到最後通達知曉各個領域的境界；子曰：「興於詩，立於禮，成於樂。」說明人們的修養，先始於學習閱讀詩經，而後學習禮以做出合宜的行為來處世，最後學習樂以涵養自己的品格，依這三個階段循序漸進使自己成為品格高尚的人。從中皆可以看出在人生志向的每個階段都有其強調必須完成的事，唯有完成它，人們才能往下一個階段前進，使自己成為一位「君子」。將此概念運用到華人的工作場域中，華人工作者在不同的工作階段（資淺時期、資深時期與主管時期）可能也會有不同的任務需要達成，在儒家文化鼓勵人們持續修養自己的精神下，華人工作者也會努力完成各個工作階段需要達成的目標，做出正確的行為成就自己變成更好的人（君子）。

參、研究方法

本研究採用質性研究法，質性研究法是研究者根據所在的環境（如生活、行為等），以訪談或觀察等數據收集方式，將一種現象的複雜細節進行解釋與建構 (Strauss & Corbin, 1990)，本研究以儒家文化為背景，探討台灣工作者的工作行為與不同工作階段的工作者行為之間的差異，其屬於工作者行為意象的探討，故適合採用質性研究法。

一、研究對象

本研究以台灣的工作者為研究對象，將工作者分為三種，新人（年資最多至 2 年）、非新人（年資 3 年以上）與主管，總共訪談 20 位工作者（新人 8 位；非新人 6 位；主管 6 位），職業包含財務主管、人力資源人員等，產業包含科技業、金融業等，平均年齡為 33 歲，平均工作年資為 6 年。

二、資料蒐集方法

採用深度訪談法進行資料的蒐集，訪談時間平均 1 小時。深度訪談法是研究者與受訪者進行重複性的接觸，並藉由受訪者的言語讓研究者瞭解受訪者對現象的想法；訪談內容為半結構式訪談，半結構式訪談的問題順序與用字遣詞較為彈性，可以讓受訪者將想法表達得更加完整（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005），以三個面向進行訪談：

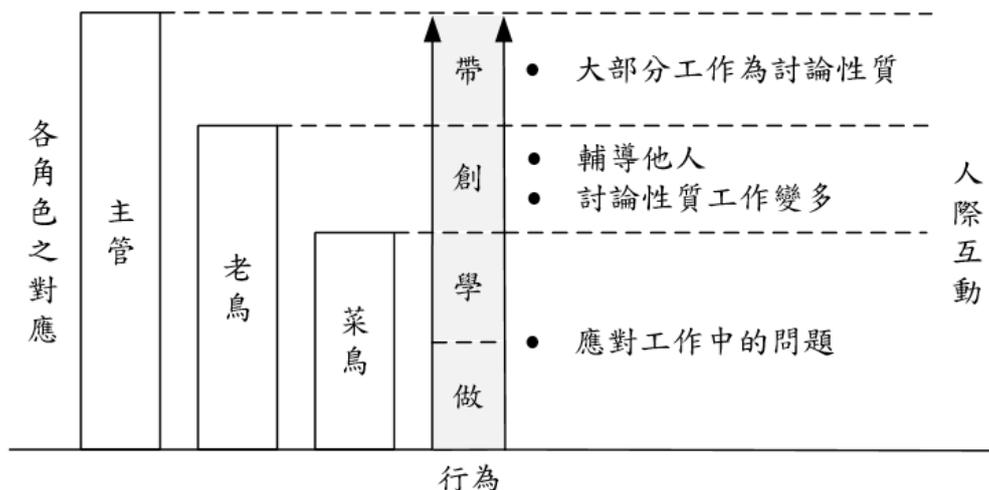
- (一)職務的瞭解（如：主要工作內容為何？例行性的工作為何？）
- (二)與同事和主管之間的互動（如：工作上主要會接觸到哪些人？）
- (三)角色的轉變（如：工作久了，你覺得跟剛進來公司工作時有什麼差異？）

三、資料分析方法

本研究依據現象圖學研究方法（phenomenography）進行資料分析，現象圖學研究方法是利用質性研究的方式，研究人們對於某個現象的描述，是一個瞭解人們對於同一現象有什麼不同的理解方式的研究方法（Marton, 1986）。描述範疇（categories of description）是分析的方式，從研究對象身上蒐集到資料後，進行分析，從中找出研究對象對每種現象不同理解方式的特別之處與其定義，再將這些描述範疇結構化，以說明描述範疇之間的關係（Marton, 1986; Richardson, 1999）。

肆、研究結果

本研究將職場中員工在不同工作階段所扮演的角色分為三種：(1) 菜鳥；(2) 老鳥與 (3) 主管，將各個角色必須展現的行為進行分析與配對後，提出四項各個角色必須展現的行為，分別為：(1) 做；(2) 學；(3) 創與 (4) 帶，並區別各個角色在職場中的人際互動對工作的影響，最後再比較角色之間的差異。各階段之角色、行為與人際互動之結果，整理如下圖 2：



註：虛線=各角色階段的行為互有關聯

圖 2 各個工作角色行為與人際互動分析結果圖

一、菜鳥

新進員工剛進入企業時，對企業的規範或是工作任務都還很陌生。他們大多數傾向聽從主管或是前輩的建議進行工作，尚無法果斷地依據自己的想法來工作。因此在這個階段的員工像求助者，期望工作時可以有他人的建議或是協助。這個階段的員工若要擔任好工作上的角色，必須做出「做」與「學」這兩個行為，它們是相互關聯的，而人際互動在其中也提供了幫助。

(一)行為與關聯性

1. 做

員工都有自己工作的職務說明書，裡面講述工作內容與工作職責等規範。新進員工在「做」的行為中必須達成職務說明書規範的內容，另外主管臨時交辦的工作，也包含在「做」的行為裡，這個行為是工作角色中最基礎的行為展現，是一個稱職的工作角色必須完成的事。

帶新人報到...收報到資料和建檔...工讀生招募從電話邀約、確認主管時間、上簽呈到新人報到...公司訓練多，每天都要登入核銷，用單據...。（受訪者 1）

主管今天跟你分工，十個工作項目他做五個我做五個。（受訪者 4）

2. 學

新進員工進入企業工作後，對於許多業務都處於不知道該如何進行的狀態，所以新進員工可能需要在工作中慢慢學習以熟悉工作狀況，並學習如何進行工作比較適切。員工可能透過蒐集資訊、適時詢問年資較長的同事或是適時詢問自己的輔導員來使自己做出適當行為以順利進行工作。

剛進公司，對自己的業務職掌有許多流程或作業上的不熟悉。（受訪者 3）

把案子的同事都當 mentor，因為我什麼都不會，就隨便找人問。（受訪者 2）

3. 「做」與「學」的關聯

新進員工有義務與責任履行職務說明書上規範的工作內容，但是執行工作時，其實有許多工作細節無法呈現在職務說明書上。對於連企業規範與適切進行工作的模式都還不熟悉的新進員工來說，他們只能邊工作邊在工作中學習，透過蒐集資訊與詢問，以達成工作目標並逐漸步上軌道。透過邊「做」與邊「學」，使自己快速符合工作應該表現的基本樣貌。

(二) 人際互動的助力

在「做」與「學」的行為過程中，員工必須解決各種與自己工作有關的問題或要求，並透過他人反覆的問題詢問使自己更熟悉自己的工作。因此這個階段，互動環境是協助他人解決問題與幫助自己熟悉工作的環境。

所有人...只要相關問題，一定到我這，離職的人不定時不特定。（受訪者 9）

業務從品牌接到簡報，整理成我們聽得懂的話，我們做的東西要加創意的成分，有時比較跳，我們要跟業務溝通要怎麼講客戶才聽得懂又覺得好。（受訪者 10）

二、老鳥

當員工熟悉企業的規範與自己的工作任務之後，員工開始可以將在工作過程中學習到的細節與自己的知識技能結合並活用在工作上。能力與適應力提升以及在本身工作上已經成為熟手，所以員工逐漸能獨當一面進行工作任務，像獨立者。雖然會接觸更多樣化的工作任務，但是因為上一階段到這一階段過程中能力的培養，員工漸漸能獨立面對未知的任務。這個階段的員工若要擔任好工作上的角色，必須做出「做」、「學」與「創」這三個行為，它們是相互關聯的，而人際互動在其中也提供了幫助。

(一)行為與關聯性

1. 做

員工在工作一段時間之後，已經熟悉職務說明書上規範的工作內容，能夠依據企業的規範與實際工作時應注意的細節獨立將工作完成。因為能力的提升，員工可能會自行要求或是主管可能會交付更多不同性質的工作給員工，工作量變多，工作複雜度提高。因此這個階段的員工在「做」的行為中除了完成職務說明書上規範的基本工作要求外，也開始要面對一些性質較變化多端的新工作，例如專案性質工作。

隨著你的工作能力變好或是變多，你會得到更多事情。（受訪者 5）

原本的工作熟了...主管會交付更多工作，剛說的事業群組織圖，以前沒有這工作，久了主管覺得可以幫他分擔就會給你做，以前是主管的工作。（受訪者 7）

這幾年最大的不同！以前沒辦法獨立 handle 一個 case，現在老闆願意讓我去 handle 一個完整跟主管溝通的 case，我只要跟他講結果就可以。（受訪者 12）

2. 學

員工因為能力的提升或是應對外在環境變化，員工或是主管會希望自己或是部屬能持續成長。因此若員工覺得其他處理同樣工作的同事處理工作的方式是更加優異時，員工會向同事請教，互相學習以提升雙方的能力；另外，主管會交付新的工作任務給員工。新的工作任務對員工來說是比較不熟悉需要時間去摸索的，員工在

前一個角色的學習過程中可能已習得某些知識或是技能，因此員工在這個階段中執行新的工作任務時，員工能依循先前的經驗來加強學習的效率。所以這個階段員工「學」的行為可以將先前在工作中培養的知識技能作為其中一項依據來學習新加入的工作內容，或是與同事互相學習使工作技能更提升，並應對外在環境的變化。

主管也希望你成長...我在同樣領域上幾乎每兩三年，主管給的任務都不一樣。一定隨著工作的時間或職等，給你的工作越來越難，不一樣的難。（受訪者 11）

我喜歡觀察...同件事情，被人家處理的更 smart 會覺得更棒，會想把那方法就是學習，或把他的方法等於說，去跟他聊，看能不能改進自己的方式。（受訪者 17）

工作內容是有輪或交換的，以前做的會很上手，一些新業務可能要時間熟悉，你會比較知道哪些事可以花時間，哪些事可以省時間做，哪些東西有比較快速解決的方式，也會知道一樣被要一個東西時，怎麼呈現是他們要的...（受訪者 5）

3. 創

隨著員工的年資增加，員工所接觸到的工作內容只會更加困難，開始會有一些工作需要花費比較多時間才能完成。員工開始接觸專案性質的工作，有部分工作開始需要與他人談論後，加上員工後續的思考統整才能順利進行。因為能力的提升，主管交辦的工作任務可能會比較抽象，另外也可能被指派去參與一些主管認為你可能會比較熟悉的工作項目。這些類型的工作使這個階段的員工必須展現能夠滿足這些工作需求的行為，所以在「創」的行為中，員工必須展現創意發想或是深度思考後再行動的行為，這樣才能使工作順利進行。

主管來跟我談論，他希望這個組織怎麼變或怎麼發展...我們協助他把他腦海中的圖畫出來...過程中這張圖可能會重新畫個十次二十次都有可能。（受訪者 5）

工程師時，系統上線就好，很多事主管幫你看，你只要把事情做好。但再待個兩三年，你會希望以後自己談專案...跟別人談專案、需求其實蠻累的。（受訪者 11）

剛進來時大多做執行性的工作，聽主管或前輩分配給你的工作，執行做完...工作越久，能力會提升，接下來的任務會越天馬行空，意思是主管給的任務不會是一件事了，可能是一句話，接下來就要去幫他完成...做久了還有一個特徵是很多事你會嘎一腳，主管覺得我對法令比較熟，所以就給我去研究。（受訪者 8）

4. 「做」、「學」與「創」的關聯

員工工作一段時間之後，原本的工作內容已經熟悉，因為經驗多了，員工的工作內容會開始產生變化。在工作中，員工依然需要精進自己，而能力的提升會帶來新的工作任務，所以需要透過學習使新的工作任務能做得比較得心應手。另外，這些新的工作任務可能需要花更多時間埋頭進行思考後才能完成。因此這個階段的員工，在進行工作時（「做」），必須持續學習以提升自己，為了要達成新的工作任務，依然要「學」，而新的工作任務可能需要員工花時間進行腦力激盪，並非馬上就能夠完成（「創」）。因此員工工作時必須將「做」、「學」與「創」活用，才能夠完美呈現老鳥需要展現的行為。

（二）人際互動的助力

在「做」、「學」與「創」的行為過程中，員工要解決各種與自己目前工作有關的問題或要求，員工也會願意幫忙他人解決與先前工作有關的問題。此外，員工需要輔導菜鳥，原因在於員工已經熟悉工作運作與曾經從事過的工作現在由菜鳥來從事，當菜鳥工作遇到問題時，這個階段的員工就成為菜鳥首要尋求協助的對象。員工的工作性質增加需要討論與思考的工作，這類型的工作有部份必須依靠人際互動才能夠順利完成。因此這個階段，互動環境是協助他人和菜鳥解決問題與幫助自己完成工作的環境。

以前負責的一個項目，現在轉給新同事做，他如果某些地方卡住，主管會希望你幫他把這個東西一起完成，或告訴他怎麼做，就是需要輔導他。（受訪者 5）

之前待過招募，有問題時不會說你去問誰誰誰，我能回答就回答。（受訪者 7）

主管統籌...他會回頭來找我們討論，需要哪些資源，或我們有什麼資源可以提供給他，我協助他提供這些支援，幫他想好...找好後面的資源。（受訪者 8）

三、主管

當員工隨著時間的歷練與能力的培養到達一個階段時，就有機會從老鳥轉變成主管的位置。成為主管後所面臨的工作內容與前兩個角色所從事的工作內容大不相同，員工從接受命令者轉變成發號施令者，在組織中不再只代表自己，而是代表團隊。員工要把關自己的工作，也要把關部屬們的工作，像照顧者。開始要顧及部門的工作進行是否周全，另外也必須關心部屬的心思，這樣才能做一個稱職的主管，照顧好部門。在這個階段的員工若要擔任好工作上的角色，必須做出「做」、「學」、「創」與「帶」這四個行為，它們是相互關聯的，而人際互動在其中也提供了幫助。

（一）行為與關聯性

1. 做

員工當上主管後，工作性質有很大的轉變，工作反而變成由部屬來幫助主管完成，雖然還是會有一些行政或是專案性質的工作需要由主管自己完成。因為主管開始擁有管理部門的責任，所以在「做」的行為中，主管需要自己進行的工作或是比較細項的工作內容已經減少許多，工作大多轉至「創」與「帶」的行為展現中。

工作是複核同仁的傳票跟會計事務帳務處理跟稅務申報的部份...本來應該是管理職，因為有些工作還在自己手上，所以還有一些執行面的工作。（受訪者 15）

每天做的像報表，有月報週報，製作報表還滿平常的工作。（受訪者 16）

本身還是 RD，要研究跟研發...full plan 時，想辦法把上面的想法 implement 成產品，Try 行不行，給他們模擬的結果...Software 一定都是在 coding，會留幾樣東西，一個是 implement，純粹寫 code，那是為了 project 的需求。（受訪者 13）

2. 學

主管所做的工作與以前不相同，面對一件事要考慮的面向需要更加全面。主管對自我的要求會提高，因為必須讓部門的運作更順利，所以主管會要求自己必須要比部屬瞭解更多工作的全貌。因此對於主管來說，還是必須不斷地學習，雖然還是要學習如何讓自己的工作成果更好，但是也會開始學習如何周全地照顧到部屬們的工作，需要學習更多的知識技能。所以成為主管的員工在「學」的行為中要考慮更多的因素，學習的層次是更深更廣的，難度也難上許多，所以就算成為主管，員工還是必須學習，才能有效管理部屬，帶領好部門。

一定要學習新東西...自我要求越來越高...我會反省活動哪邊的環節沒做好...很難讓腦袋瓜停下來，我希望每次辦活動是一次比一次好。（受訪者 14）

比較高的位置時，希望展現不管是專業知識或人際溝通，會要求自己更提升。一般同仁時很多事不用想那麼多，反正上面有人幫我撐腰。但因為變成你底下要去，比如我要比同仁有更多的瞭解，同仁問你問題時要能夠即時回答他。（受訪者 15）

現在東西可能明年不適用，要一直在市場前面吸收該怎麼做...網路行銷，一套模式可能一年後就落後，要一直吸收新東西...創立不了也要跟著。（受訪者 19）

3. 創

主管大多數的工作都是以專案性質或是溝通協調的工作為主。專案工作可能不是只由主管一個人完成，而是透過部屬來一起將這個專案完成。在這些類型的工作上，主管思考的層次必須比部屬還要深，部屬可能只要思考工作的表面情況，但是主管必須思考工作的內在層面，才能讓工作成果更完善。主管要照顧部門的營運，對於部門營運問題的解決方案上有責任在討論的過程中為部門想出最有效的解決辦法；另外，在進行跨部門溝通時，為部門抓取更多有利於部門運作的資源是主管很重要的任務。最後，主管還有一個很大的責任是必須從組織的角度主動地為組織與部門提出有助於組織與部門發展的建議。因此主管在「創」的行為中，必須透過更

加深層的思考與良好的溝通協調力來使部門的工作成效更加提升，而從組織的角度主動地提出對組織與部門有用的想法，是主管在「創」的行為中非常重要的行為。

避免客訴發生要從更深層去思考...解決現在客訴問題是現在的工作，而解決他內心深處的問題或避免未來再發生是我這個經理要去調整改善的。（受訪者 16）

案子不可能只有純軟...我們要跟硬體溝通，有些態度比較跋扈，我們人好一點就會被欺負，所以我們類似站在溝通協調，要資源，對外的窗口。（受訪者 13）

品牌熟了，會想比較遠，會想我們部門除了做公司原本的品牌，還有什麼長期業務可以發展新的方向...現在東西很穩定，是否要發展別的東西。（受訪者 19）

4. 帶

主管在管理的過程中，將部屬的工作把關好很重要。因為主管部分的工作績效來自於部屬幫助主管完成工作，再集合起來成為主管的工作績效。所以主管必須瞭解部屬適合做什麼樣的工作，這樣工作分配才能分配得當，做最好的配置。當部屬工作過程中遇到問題時，也必須第一時間為部屬解決問題。另外，主管也有教導部屬的責任，訓練與培養部屬的能力。上述所說明的「帶」是屬於比較表面可以感受到的，但是「帶」還有內在的層面必須考量，帶人做事，最重要的是要帶到人的心，所以主管在帶領部屬工作時，除了表面上的發號施令外，最重要的一點是要瞭解部屬內心的想法，工作時關心與考慮部屬的「心」，才能夠真正建立好的關係，產生歸屬感，成為讓部屬能夠安心工作的好主管，這才是完整「帶」的全貌。

我不是坐在位子上或打開電腦產生價值的人...我負責網路部的營運。（受訪者 19）

現在看更大的案子...看全部，因為負責一個 Function，但是時程拉長，比較可以慢慢調整...你是看整個東西，但是你把東西都切出去給別人做。你做的東西算是很大，好像是好幾個東西加在一起，可是其實是好幾個人再幫你做。（受訪者 13）

不能搶來做...要看他們做完，做錯要跟他講哪裡錯，讓他重做。（受訪者 20）

陪伴組員是主管該做的事...一定陪組員到最後或幫他判斷...如果事情非得今天完成...我就會陪他...當主管就是要這樣，不是只是告訴人家你事情要做好，雖然事情並不是我交辦的，可是我總是會給他一些覺得說主管是關心我的。（受訪者 14）

5. 「做」、「學」、「創」與「帶」的關聯

成為主管後，管理部門與部屬是主管最大的責任。主管要學習如何做好管理，如懂得比部屬多、掌握工作進度等，所以主管在管理過程中還是必須持續學習。工作性質以溝通協調為主，代表整個部門，所以主管的思維必須更加宏觀，將部門甚至組織的發展考慮進去，主動提出有建設性的想法，這樣管理的工作才算做到完善，若要做到完美，還必須瞭解部屬的心思，察覺部屬的需求與困難，提供最有力的幫助，這才是真正完美的管理樣貌。因此主管雖然有些微工作要自己完成（「做」），但是其實多數的工作都變為由部屬來完成，為了要把關好工作的進行，主管對工作的運作要懂得比部屬多（「學」），也必須思考並協調出對組織與部門都有雙贏效果的方案，為組織提供更好的發展（「創」），做到上述的「做」、「學」、「創」後，就可以做好「帶」，照顧好表面上進行的工作，並考量部屬的心之後，員工就能各司其職，主管就能帶人也帶心。因此主管的工作角色，必須將「做」、「學」、「創」與「帶」一步步展現，才能稱作是一位優秀的主管。

（二）人際互動的助力

在「做」、「學」、「創」與「帶」的行為過程中，主管的工作幾乎變為思考與討論的工作性質，如跨部門溝通的會議、外部客戶提出要求等。主管的許多工作是從人際互動開始，因此主管是先鋒者，必須阻擋各種對部門或組織不利的影響，讓部屬可以安心工作。所以工作場域的人際互動是主管必須重視的一大重點。因此這個階段，互動環境是主管協助部門解決許多工作阻礙或是促進工作進行的重要管道。

跨部溝通，譬如一個專案，它需要各單位包含什麼行銷團隊、業務團隊、客服團隊一起來開會的話，我就是代表客服團隊去做跨部溝通跟專案規劃。（受訪者 16）

新東西來，當前鋒做 study、negotiation 或 bring out，把東西架起來。（受訪者 13）

整合全部，像跟平台談合約或較大活動的討論支援。管理各部門各通路外，還有協調的工作，跟總公司的連結也由我負責。溝通協調是我最主要的工作。（受訪者 19）

員工若達到各自需要展現的行為，並將人際互動處理得當，就能做好工作上的角色。將「做」、「學」、「創」與「帶」四個行為分別配對至各個角色，雖然看起來是重疊的（如三者都有「做」），但是不同角色在同一行為中所代表的意涵不完全相同，多數是再加深。所以各個角色在同一行為中可能會隨著角色的轉變，使要達成的標準變得更加困難。本研究將角色的各個工作行為與人際互動的重點整理如下表 1：

表 1
角色各個工作行為與人際互動之重點摘要表

各項目	菜鳥	老鳥	主管
做	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務說明書規範之內容 ● 主管交辦之工作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職務說明書規範之內容 ● 主管交辦之工作 ● 新的工作（如專案） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 將工作交給部屬，少許工作自行完成
學	<ul style="list-style-type: none"> ● 熟悉工作狀況 ● 適切進行工作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 熟悉新的工作 ● 應變外在環境變化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 比前兩者瞭解更多（知識、能力等）
創		<ul style="list-style-type: none"> ● 部分工作需思考規劃（如專案） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大部分工作需思考規劃（如跨部溝通） ● 主動提出對部門與組織有效益的建議
帶			<ul style="list-style-type: none"> ● 確保工作成果 ● 工作分配得當 ● 為部屬解決問題與教導部屬 ● 瞭解部屬心思
人際互動	<ul style="list-style-type: none"> ● 應對本身工作上的問題 	<ul style="list-style-type: none"> ● 應對本身與先前工作上的問題 ● 輔導菜鳥 ● 部分工作需要討論 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多數工作需要討論

資料來源：本研究整理

由以上說明可以知道各個角色之間存在差異性，本研究將三個角色進行比較，並說明雙方之間具有什麼關聯，分別為（1）菜鳥與老鳥與（2）菜鳥、老鳥與主管，因為菜鳥與老鳥相對於主管來說皆為部屬，所以將菜鳥與老鳥一起與主管進行比較。

首先菜鳥與老鳥之間的差別在於工作熟悉程度與工作複雜程度，因為菜鳥在企業中還是新人，對企業的運作根本就不熟悉，所以菜鳥只能專注在自己的工作上，以熟悉自己的工作為首要目標。然而老鳥卻不同，老鳥已經在企業工作一段時間了，所以已經熟悉企業的運作，因此在工作上可以更加游刃有餘，也可以擔負更多不同類型的工作。菜鳥與老鳥之間的關係比較趨向輔導關係，因為老鳥的經驗比較多，所以當菜鳥在工作上遇到問題時，老鳥可以依據自己的經驗適時的提供建議，讓菜鳥可以更加快速的熟悉自己的工作。

菜鳥、老鳥與主管之間的差別在於菜鳥與老鳥主要負責工作的執行面，而主管主要是把關部門中所有工作的進行。主管具有管理的責任，所以必須發揮自己角色的功能，如為部屬提供工作上需要的資源等，以確保部門的工作順利進行。主管與另外兩者（菜鳥與老鳥）之間的關係比較趨向互補關係，主管把關部門的工作，而部門的工作大部分是由部屬（菜鳥與老鳥）來完成，因此主管必須保護與幫助部屬進行工作，而部屬也需要回報主管，為主管完成該完成的工作。在互補關係中，因為老鳥在經驗或是能力上可能都比菜鳥還要優異，所以老鳥肩負的工作任務難度可能高於菜鳥肩負的工作任務難度。

伍、結論與建議

工作角色行為受到社會面、組織面與個人面影響，但是「文化」對這三個層面卻擁有強烈的約束力。本研究為華人工作者的工作行為進行闡述，並以儒家文化為背景來探討，發現華人工作者的工作行為深受儒家文化的影響。

「做」是基礎的行為，它的概念雖然與組織面中工作的正式規範意涵相近，皆為員工依據職務說明書的規範來進行工作。但是本研究將「做」的意涵深化，菜鳥與老鳥的「做」，部分是自己的工作，部分是來自主管交代的工作，而這些主管交代的工作，其實本來是屬於主管的「做」。華人社會中對上位者表現忠誠是儒家文化傳遞的理念（Chen & Chung, 1994），所以它造成部屬會無條件地服從主管的要求。

「學」是工作過程中不可或缺的一環，雖然三個角色學習的內容與程度不相同，但是對三個角色來說，「學」在他們心中都具有一定的重要性。子曰：「學而時習之，不亦說乎？」；子曰：「學而不思則罔，思而不學則殆。」透過反覆複習已學過的知識，並在過程中發掘出新的知識，是一件非常快樂的事，瞭解儒家文化對學習重視。Chuang, Hsu, Wang 與 Judge(2015) 針對華人工作者如何認定自己適配工作時也認為在儒家文化對自我的規範下，當人們發現自己與工作需要的知識技能產生不一致的狀態時，其實是一個讓人們認為自己適配工作的開端，在儒家文化強調自我修養 (self-cultivation) 的精神下，自我修養的過程是一個讓人們認為自己適配工作的過程，所以「學」會讓華人工作者認為自己適配工作。因此當各個角色在工作階段中遇到不熟悉的事物時，他們會不斷的「學」，因為這是讓他們展現他們符合各自角色該展現的行為的方式。

「創」與組織面中的非正式規範的行為意涵相近，然而本研究的老鳥與主管之間的「創」不相同。老鳥的「創」來自新的工作指派，導致老鳥必須做出「創」這個行為，其近似適應性行為的意涵，為了適應外部環境變化而做出的行為。「義」是儒家文化要人們培養的道德規範，它讓人們知道做什麼事在道德上才是正確的 (Miles & Goo, 2013)，它會讓人們追求行為的完美性，因此會驅使華人工作者在面臨新的工作任務時展現「創」的行為。而主管的「創」來自本身角色的義務，本身就該做出「創」，來為部門與組織創造更好的發展，其近似主動性行為的意涵。儒家認為君子除了要具有高尚的品格外，也需要適當運用這樣的高尚品格盡己所能地來幫助社會做改變 (Chuang et al., 2015)。組織中的主管通常為他人尊敬與被他人服從，所以主管的「創」包含君子該展現的行為規範。

「帶」是展現主管管理部屬的行為，帶領好部屬才能讓部門可以順利運作，它包含表面上的帶人也包含內在層面的帶心。孟子曰：「君子有三樂，而王天下不與存焉。父母俱存，兄弟無故，一樂也；仰不愧於天，俯不忤於人，二樂也；得天下英才而教育之，三樂也。」孟子提到君子有三大快樂，來自父母兄弟健在、不愧對於上天與他人及得到優秀的人才並進行教育。「帶」所期望的結果與此概念相同：主管若能將部屬的工作分配得當，就能讓部屬順利進行工作（一樂），而過程中確保工作的成果，就能夠不愧對於組織與部屬的期望（二樂），最

後主管也必須教導部屬，幫助他們工作上的發展(三樂)，這是屬於表面上帶人的部分。子曰：「己所不欲，勿施於人。」自己不喜歡的事情，不要強加在別人的身上，「仁」是儒家文化的重要核心，它強調「愛」，認為無論是什麼層級的人，我們對他人都要有同理心，並意識自己的行為對他人的影響 (Miles & Goo, 2013)，因此主管對於部屬的關心受到「仁」的驅使，讓主管在帶領部屬時，能設身處地的為部屬著想，它使主管能夠真正帶到人的心。

儒家勉勵人們修養自我，孟子曰：「君子深造之以道，欲其自得之也。自得之，則居之安；居之安，則資之深；資之深，則取之左右逢其原。故君子欲其自得之也。」它對華人社會傳遞自我修養的進程，也傳遞若人們要成就自己，就需要完成每個階段該完成的任務。在過程中不斷的修養自己並自我實現，這樣才能夠真的使自己成為更好的人(君子)(Lin, Ho, & Lin, 2013)。所以每個工作角色在各自的工作階段都會有他們各自必須達到的目標，而且只有當他們達到個別要達成的目標時，他們才是真正的做好工作上的角色，成就自己成為一位君子。因此華人社會中的菜鳥必須做好「做」與「學」，老鳥必須做好「做」、「學」與「創」，而主管必須做好「做」、「學」、「創」與「帶」。

社會意象(社會面)、組織規範(組織面)與個人認為(個人面)的工作行為，雖然個別為人們的工作行為進行了說明，但是各個層面其實都是受到文化的約束，所以本研究以儒家文化為背景來完整的將工作角色真正該展現的行為意象進行了探討，為華人工作者的工作行為提供了更清晰的圖像。

另外，工作場域中角色的人際互動對於角色行為的展現有很大的幫助，它也是依據菜鳥、老鳥與主管產生層層往上的複雜性。儒家的關係主義具有工具性意涵又具有互惠的責任 (Chatterjee, 2001)，它使華人社會形成複雜的關係網絡，讓人們置身於不同的關係網，並讓人們體認關係維持的重要性，因此產生人情與面子兩大特點 (Hwang, 1987)。當他人遇到困難或是需要協助時，人們基於人情會適時給予協助，即「做人情」給他人，而當你「做人情」給他人時，其實也給足他人對「面子」的需求。所以菜鳥與老鳥願意幫助他人解決與自己工作有關的問題或要求；老鳥願意幫助他人解決與自己先前工作有關的問題；老鳥願意輔導菜鳥解決工作的問題；老鳥可以在關係中與他人互動以完成工作與主管可以利用關係網為部門

帶來效益，這些都是符合「人情」與「面子」的因果關係。儒家文化的華人社會因為具有這樣的關係性質，所以使人際互動成為一個人們在工作的過程中，讓工作更順利進行的媒介。

從以上解釋中瞭解各個階段的角色在行為上是如何受儒家文化的影響，也瞭解人際互動如何幫助工作角色行為的展現。最後本研究也為三個角色之間的差異性從關聯性的角度（菜鳥與老鳥之間的輔導關係；菜鳥、老鳥兩者與主管之間的互補關係）提出一些看法。社會的層級規則是儒家認為能夠實現和諧社會的方式（Miles & Goo, 2013），它認為「家」是所有組織的原型，而家庭成員層級關係的規範為晚輩必須對長輩表現尊敬與服從，而長輩必須對晚輩表現關心與保護（Chen & Chung, 1994），依據此觀點導致角色之間產生關聯性。菜鳥有禮貌地詢問老鳥工作上的問題，而老鳥輔導菜鳥解決問題，形成菜鳥與老鳥之間的輔導關係。部屬們（菜鳥與老鳥）服從與尊敬主管的管理方式，而主管保護部屬們（菜鳥與老鳥），讓他們可以安心工作，形成菜鳥、老鳥兩者與主管之間的互補關係。

從以上說明可以知道儒家文化如何深入華人社會工作者的行為展現，它是一個內隱且具有相當影響力的內在行為準則，讓我們更加瞭解華人工作者工作行為的全貌。子曰：「不在其位，不謀其政。」每位工作者都必須做好自己的工作角色，且不要做出逾矩的行為，並在各自角色中自我修養，才能維持社會的和諧也成就自己成為君子。

人們在工作生涯中，有可能會有組織目標或是結構發生變化的狀況，在這樣狀況下可能會造成工作者的工作角色發生根本性的改變（Nicholson, 1984）。未來研究可以針對工作者面臨組織變革時，工作角色的行為會如何受到影響進行探討。另外，本研究未針對特定職業或特定產業的工作者進行角色行為的探討，因此未來研究也可以針對特定職業或特定產業工作者的工作行為進行探討，讓工作角色的行為圖像可以更加細緻化。

參考文獻

- 林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。 *身心障礙研究季刊*, 3 (2), 122–136。
- 許士軍 (1997)。家族主義、專業主義與創業-以華人企業為背景的探討。 *管理評論*, 16 (1), 1–9。
- 黃光國 (2009)。 *儒家關係主義-哲學反思、理論建構與實徵研究*。新北市：心理。
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294.
- Chatterjee, S. R. (2001). Relevance of traditional value frameworks in contemporary Chinese work organizations: Implications for managerial transition. *Journal of Human Values*, 7(1), 21–32.
- Chen, G. M., & Chung, J. (1994). The impact of Confucianism on organizational communication. *Communication Quarterly*, 42(2), 93–105.
- Chuang, A., Hsu, R. S., Wang, A. C., & Judge, T. A. (2015). Does west “fit” with east? In search of a Chinese model of person-environment fit. *Academy of Management Journal*, 58(2), 480–510.
- Cooper, D., & Thatcher, S. M. B. (2010). Identification in organizations: The role of self-concept orientations and identification motives. *Academy of Management Review*, 35(4), 516–538.
- Fried, Y., Ben-David, H. A., Tiegs, R. B., Avital, N., & Yeverechyahu, U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(1), 19–27.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. k. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Griffin, M. A., Parker, S. k., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92(4), 944–974.
- Hwang, K. K., & Chang, J. (2009). Self-cultivation: Culturally sensitive psychotherapies in Confucian societies. *The Counseling Psychologist*, 37(7), 1010–1032.
- Hwang, K. K. (2012). Social exchange and face dynamism in Confucian society. In X. Huang & M. H. Bond (Eds.), *The handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research, and practice* (pp. 480-501). New York, NY: Edward Elgar.
- Jiao, C., Richards, D. A., & Hackett, R. D. (2013). Organizational citizenship behavior and role breadth: A meta-analytic and cross-cultural analysis. *Human Resource Management*, 52(5), 697–714.
- Kauppila, O-P. (2014). So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737–763.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2009). Confucian dynamism, culture and ethical changes in Chinese societies-A comparative study of China, Taiwan, and Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2402–2417.
- Lin, L. H., Ho, Y. L., & Lin, W. H. E. (2013). Confucian and Taoist work values: An exploratory study of the Chinese transformational leadership behavior. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 91–103.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253.
- Marton, F. (1986). Phenomenography-A research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of Thought*, 21(3), 28–49.

- Miles, L., & Goo, S. H. (2013). Corporate governance in Asian countries: Has Confucianism anything to offer? *Business and Society Review*, 118(1), 23–45.
- Neale, M., & Griffin, M. A. (2006). A model of self-held work roles and role transitions. *Human Performance*, 19(1), 23–41.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Richardson, J. T. E. (1999). The concepts and methods of Phenomenographic Research. *Review of Educational Research*, 69(1), 53–82.
- Sanchez-Burks, J. (2004). Protestant relational ideology: The cognitive underpinnings and organizational implications of an American anomaly. *Research in Organizational Behavior*, 26, 265–305.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Van Riel, C. B. M, Berens, G., & Dijkstra, M. (2009). Stimulating strategically aligned behavior among employees. *Journal of Management Studies*, 46(7), 1197–1226.
- Wong, S-S., DeSanctis, G., & Staudenmayer, N. (2007). The relationship between task interdependency and role stress: A revisit of the job demands-control model. *Journal of Management Studies*, 44(2), 284–303.

影響醫療機構護理人員離職傾向因素之初探—以台灣北區某區域醫院為例

**A Preliminary Study on the Factors Influencing the Turnover
Intention of Nursing Staff in Medical Institutions — A Case Study of
One Metropolitan Hospital in North District in Taiwan**

蔡政廷、林弘昌

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Cheng-Ting Tsai, Hung-Chang Lin

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

隨著人口老化的趨勢日漸攀升以及勞動權益的抬頭，使得醫療產業對於醫療人力越加重視，尤其護理人員更是在醫療機構扮演重要角色，因此本研究希望藉由找出造成護理人員離職傾向的主要原因，並期望研究結果能解決個案醫院護理人員流失的情況。本研究採用的研究方法係透過文獻的整理與分析以及個案醫院的護理人員離職原因調查，並將與個案醫院同等級的國內外醫院護理人員離職情形進行比對。依照以上分析結果得知，影響個案醫院護理人員離職的主因為家庭因素、工作滿意度、專業承諾、健康狀況以及工作壓力等五項，針對上述原因，本研究提出了以員工協助方案以及職前訓練等方式作為改善護理人員離職傾向的建議。

關鍵字：醫療機構、護理人員、離職傾向

壹、前言

醫療照護品質的好壞對於醫療機構而言至關重要，以非營利為導向的醫療產業，如何提供最完善的醫護及治療是最重要的課題之一。在醫療技術持續提升的情況下，卻也造就人口老化的現象，自民國 100 年起至 105 年止，我國人口老化指數提升了 26.7，65 歲以上老年人口佔總人口比率提升了 2.3%（行政院主計處，2017）。人口老化的現象迫使醫療產業必須投入更多的照護人力以及滿足更多的長照需求，但是相對應的護理人力並不充足。根據中華民國護理師護士公會公告新進護理人員招募困難度指出，全國約有 87.9% 的醫院有護理人力的招募問題，而平均護理人員缺額人數高達 4174 人，總缺額率 5.38%，證實台灣護理人力嚴重缺乏的困境（曾秋蘭，2015）。而蘇淑芬、劉波兒、蘇宣穎（2010）以及梁亞文等人（2010）皆在其研究中指出護理人力的短缺，不僅有更高的機率造成醫療疏失，甚至給藥的錯誤率、院內感染率以及病患的死亡率皆會造成影響。由上述說明即可得知護理人力對於醫療機構的重要性，如何招募及留任優秀的護理人才，是許多醫療組織極為重視的目標。故本研究之目的旨在探討醫療機構中可能影響護理人員離職傾向的主要因素，並期望藉由此研究改善個案醫院護理人員的留任情形，進而維持醫療照護的品質。

本研究之研究對象及範圍係調查國內某北區區域醫院護理人員離職傾向，而一般所稱醫療機構係指所有具有提供醫療照護服務功能機構的統稱，例如醫學中心、區域醫院、地區醫院、教學醫院、綜合醫院、專科醫院、育嬰中心、診所、救護中心或其他醫療組織等，本篇所稱的醫療機構則以區域醫院作為本次的探討目標。而在醫院評鑑標準定義之護理人員是以持有護理師或護士證書且完成執業登記於醫療機構的工作者，包含護理師、護士、專科護理師、專責手術護理師及護理主管等，而本研究係以專責照護功能的護理師及護士為對象。另外，本研究以探究並改善護理人員離職情形為目的，而非自願性離職一般屬於員工本人較無法控制的因素，或是公司主動予以資遣，故本研究所稱之離職係指自願性離開所在組織的離職行為。

貳、國內醫療機構護理人員的離職情形

一、何謂離職

離職一般是泛指員工和組織終止其原有之勞雇關係，並且通常是員工在經過一段時間之深思熟慮之後，否定自身工作職務的一種認知行為 (Price, 1997)。而離職的種類大致可分為主動式及被動式兩項，或稱自願離職 (voluntary turnover) 以及非自願離職 (involuntary turnover) (張中一，2009)，詳述如下：

(一) 自願性離職

又稱主動離職，指員工因機構或個人原因，幾經思量後，選擇離開目前工作機構及職務的行為，離職原因諸如薪酬、晉升、工作挑戰、與主管或同事的關係等考量，有更好的工作機會，或是受到健康因素、退休、進修或交通等因素考量。

(二) 非自願性離職

員工因非自身意願，而不得不離開現在服務組織的因素，例如入伍服役、遭受資遣或死亡等因素。

二、離職傾向與離職

離職傾向被視為人員離職行為前的一種心理狀態，人員會先有離職的意圖之後，才會產生後續的離職動作，其中黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺、陳鳳櫻 (2011) 指出，離職傾向係指人員意欲離開其目前工作崗位的意念強度，強度越高，則人員離職的可能性越高，而離職傾向也被視為一種有目的性以及計畫性的心理狀態，是人員對於離職的認知以及感受 (劉莉蘭，1994)。

離職傾向的產生，被認為是工作者在任職同一機構的期間，經過審慎的思索及多方面的考量後，才產生選擇離開現有職務的覺悟 (Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979)。而 Fishbein 和 Ajzen (1975) 更提出其看法，認為離職傾向甚至能預測員工的離職行為，並將其視作一種判斷人員離職意圖的指標。

三、國內醫療機構護理人員的離職情形

人員離職原因因人而異，且因產業或其工作特性的不同，亦會產生差異性，護理人員的離職原因既繁且多，張慧蘭、盧美秀、林秋芬 (2010) 於其研究中針對國內應屆畢業之護理人員之離職原因進行調查，可大致區分為七大類，分述說明如下：

- (一) 個人與家庭因素：例如健康因素或是家庭環境的不支持。
- (二) 薪資福利因素：例如對薪資、獎金的不滿，或是組織福利設施及政策不足等因素。
- (三) 護理工作特性因素：例如護理工作工時較長且工作壓力、承擔責任吃重，而護理人員專業及角色，亦較得不到外界認同。
- (四) 人際互動因素：同事之間彼此無法互相扶持、無法與同事建立友善情誼，或是工作環境氛圍不愉快，無法接受主管的領導風格等。
- (五) 發展與進修因素：組織沒有提供足夠的專業訓練、缺乏內部晉升的機會，或是組織不鼓勵人員繼續進修。
- (六) 組織因素：對於組織政策不認同、主管要求不合理、排班不公平、遇到工作上的問題沒有管道可尋求協助，組織氛圍差。
- (七) 環境因素：居住地點交通不方便、受到病患或其家屬的肢體或言語上的暴力、醫療產業及環境的不適應。

而陳國瑚、陳麗如、蘇喜（2006）以北區區域醫院及地區醫院之非管理階層之護理人員為樣本，以普查不記名的方式進行調查，根據其回收的問卷數據分析，其結果顯示影響護理人員離職因素可歸納為下列九項因素：

- (一) 學歷因素：大學、技術學院或同等學歷以上的護理人員，較專科學歷以下之護理人員之離職傾向低。
- (二) 年齡：年滿 25 歲之護理人員的離職傾向比未滿 25 歲之護理人員來的更低。
- (三) 性別：男性的護理人員離職傾向相較於女性更高。
- (四) 婚姻：未婚者較已婚之護理人員離職傾向高。
- (五) 醫院類型：財團法人醫院的護理人員離職傾向最高，其次是私人醫院，公立醫院的護理人員離職傾向較低。
- (六) 醫院等級：地區醫院的護理人員離職傾向比區域醫院護理人員高。
- (七) 年資長短：年資較長者，相較於新進護理人員之離職傾向來的低。
- (八) 工作職別：正式護理人員相比臨時性或約聘護理人員的離職傾向低。
- (九) 工作認知：當護理人員對於其專業承諾、人際互動、同儕關係、工作勝任狀況、組織氛圍與職場環境認知等情形越好時，其離職意願均顯著較低。

劉棻、范君瑜、簡淑慧（2012）彙整眾多學者及文獻的意見後，歸類出影響護理人員離職因素的可能有下列幾種：(1)自身護理專業不足；(2)護理工作負荷量大；(3)接受輪班；(4)作息不正常；(5)單位沒有足夠護理人力；(6)繼續進修及訓練；(7)家庭因素；(8)薪資待遇與期望不符；(9)工作環境或設備不完善；(10)組織氛圍或團隊士氣不佳；(11)沒有順暢且直接的溝通管道等。

Yin 和 Yang（2002）蒐羅研究台灣護理人員離職因素的相關文獻，其資料含括 109 間的醫療機構，且調查對象高達 4,032 人，是相當具有代表性的研究文獻。其研究除了探討護理人員離職傾向，也針對護理人員實際離職原因進行調查，其研究發現，影響護理人員離職傾向及實際離職的原因不盡相同，該研究結果顯示導致護理人員的因素有眾多，分別為(1)晉升機會；(2)工作壓力；(3)教育訓練；(4)薪資福利；(5)主管因素；(6)排班方式；(7)工作滿意；(8)工作環境；(9)專業自主性。

綜合上述文獻，可將護理人員離職原因大致歸納彙整如表 1：

表 1

國內醫療機構護理人員離職原因彙整

離職因素	說明
個人及家庭因素	健康因素或是家庭環境的不支持
薪資及福利	薪資、獎金的不滿，或是組織福利設施及政策不足等因素
護理工作特性	護理工作工時較長且工作壓力、承擔責任吃重，而護理人員專業及角色，亦較得不到外界認同
人際互動	同事之間彼此無法互相扶持、無法與同事建立友善情誼，或是工作環境氛圍不愉快，無法接受主管的領導風格等
發展性及教育訓練	組織沒有提供足夠的專業訓練、缺乏內部晉升的機會，或是組織不鼓勵人員繼續進修
組織因素	對於組織政策不認同、主管要求不合理、排班不公平、遇到工作上的問題沒有管道可尋求協助，組織氛圍差、專業自主性
工作環境	居住地點交通不方便、受到病患或其家屬的肢體或言語上的暴力、醫療產業及環境的不適應、醫院等級
背景因素	學歷、年齡、性別、婚姻、年資、工作職別
醫院類型	地區醫院的護理人員離職傾向比區域醫院護理人員高
工作認知	護理人員對於其專業承諾、人際互動、同儕關係、工作勝任狀況、組織氛圍與職場環境認知等情形越好時，其離職意願均顯著較低

資料來源：本研究整理。

參、國內區域醫療機構及國外綜合型醫院護理人員離職原因探討

一、國內區域醫院特性及工作環境

依照國內現行的醫療機構評鑑標準，藉由評估機構的規模、護病比、床位數、診療服務等要素，將醫院分為「醫學中心」、「區域醫院」、「地區醫院」等三類，因為各等級醫院之人力需求、可用醫療資源以及照護服務等條件皆不相同，可能進而導致醫療機構護理人員的離職傾向產生差異，而個案醫院為坐落於台灣北區一區域教學型醫院，故本篇將以區域醫院作為研究探討方向。

「區域醫院」屬於第二等級的醫院，僅次於醫學中心，其醫療規模有一定規範，依照其申請資格，必須具有急性一般病床及精神急性一般病床合計二百五十床以上，且本身具有「中度級急救責任醫院」認證資格，故對其急診醫療能力有一定程度要求（衛生福利部醫事司，2017）。

醫院的醫療人力配置必須符合基本比例，因應醫療品質的提升，等級越高的醫院，醫療人員要照顧的病人就越少，相對的，等級較低的醫院所需照護的護理人力較多，其中區域醫院的需求人力介於醫學中心及地區醫院之間，本研究整理國內各級醫療機構分級差異說明如表 2。

表 2
各級醫療機構分級差異表

項目	診所	地區醫院	區域醫院	醫學中心
服務人口	不限	每 10 萬人口設一家	每 40 萬人口設一家	每 200 萬人口設一家
醫療服務	只有門診、 可進行手術	一般專科門診、收治住院病人及急診病患		
急救認證	-	-	中度級急救責任醫院 認證	1. 重度級急救責任醫院 認證 2. 癌症診療品質認證

(續下頁)

表 2

各級醫療機構分級差異表 (續)

項目	診所	地區醫院	區域醫院	醫學中心
病床數	-	急性一般病床需 20 床以上，且急性一般病床與急性精神病床合計 99 床 (含) 以下	1. 急性一般病床及精神急性一般病床合計二百五十床以上 2. 總床數 300 床以上	1. 精神急性一般病床二十五床以上 2. 總床數 500 床以上
護病比	-	≤15 人	≤12 人	≤9 人
具備科別	不限定	不限定	至少需有內、外、婦、兒、病理、麻醉、放射及營養等科別	家庭醫學、內、外、婦、兒、骨、神外、整外、泌尿、耳鼻喉、眼、皮膚、神經、精神、復健、麻醉、放射診斷、放射腫瘤、臨床病理、解剖病理 (或口腔病理，具其中之一)、核子醫學、急診醫學、職業醫學、齒顎矯正、口腔顎面外科等二十五科

資料來源：衛生福利部醫事司 (2017)、李佳欣 (2017)。

新制醫院評鑑的本質，除了希望能藉由將醫療分級，使病患及家屬能依照「小病至小醫院就診，大病至大醫院就診」的原則，使病人可先行審視自身的病情，評估自身需求後，前往適合的醫療機構就醫，若病情嚴重或就診機構無法提供所需醫療照護儀器或服務時，再藉由轉診制度由原就診醫院評估更適合治療該病情之機構進行後續的醫療照護，以此提升醫療資源的使用效率，更希望憑藉醫院評鑑的各項規範，提升醫院的軟硬體規格、鼓勵醫院發展特色醫療、提升照護品質，使就診的病患及其家屬能夠得到最安心及最完善的醫療保障 (廖慧娟, 2007)。

因應評鑑的分級，各級醫院所需提供的醫療照護內容、護理人員的護病比、機構獲得的健保點值皆有不同，間接影響護理人員的工作量、工作壓力、薪資報酬、招募難度等。

護病比係指醫療醫構之護理人員及所需照護病人數之比例，而根據財團法人醫院評鑑暨醫療品質策進會於 2015 年公告之醫院評鑑標準，各級醫院之全日平均護病比分別為醫學中心 1:9、區域醫院 1:12、地區醫院 1:15，區域醫院之護病比介於醫學中心及地區醫院之間，由此可知，區域醫院任職之護理人員所需要照護的病人數量比地區醫院少。

醫院評鑑除了提供一套完善的照護品質基準，對於各家醫院而言，爭取更高的醫院等級，也是為了可以分配到更多的健保點值，使院方能獲取更高的收入。而醫院的收入多寡，自然也會影響醫院從業人員的薪資。區域醫院分配到的健保點值介於醫學中心及地區醫院之間，故區域醫院之護理人薪資福利大多比一般地區醫院為高。

雖然區域醫院在照護病患的人數及人員的薪資福利兩方面的條件比地區醫院優渥，但取得更高的評鑑等級意味著組織及人員需要擔負更多的醫療責任以及提供更優質的醫療照護服務，相比地區醫院，區域醫院所需要提供的專科數較多，醫療品質的要求也更為嚴苛，相對的，護理人員所需要具備的專業知識及技能也相對應提升，隨之而來所需要肩負的責任及工作壓力也更為吃重，除此之外，病患的病況與照護難度自然也會更為困難，病人及家屬所寄予的期待也將帶給護理人員更龐大的壓力及責任。

二、國內區域醫療機構護理人員離職原因

根據中華民國護理師護士公會全國聯合會調查 2015 年各級醫院護理人員到職滿 3 個月以上之離職率，取樣範圍包括全台 23 家醫學中心、51 家區域醫院以及 118 家地區醫院，調查結果顯示各級醫院離職率分別為：醫學中心 8.74%、區域醫院 13.39%、地區醫院 14.44%。而 2015 年各級醫院護理人員招募困難度調查結果顯示：47.82%的醫學中心表示有招募的困難，其中表示非常困難者佔約 13.04%；區域醫院中表示有招募困難者高達 94.12%，其中 41.18%表示非常困難；地區醫院中則有 93.22%表示有招募的困難，其中 43.22%屬於非常困難（曾秋蘭，2015）。由上述資料可知，雖然區域醫院護理人員的照護人數、薪資福利以及工作壓力接應介於醫學中心與地區醫院之間，但是離職率以及招募難度卻與地區醫院極為接近。

針對區域醫院護理人員離職原因，有研究者調查花蓮某區域醫院理人員發現，護理人員對於離職傾向的感受，會因為工作量過於龐大，導致在正常上班的時間內，無法完成自己所需處理的工作內容，並且因為護理屬性的工作形同責任制，不會因為延長工時而有額外的補貼，認為付出的勞務與所得收入不成比例，故工作壓力及薪資不滿為造成個案醫院護理人員離職傾向主要原因（池文海、劉曉諭、陳瑞龍，2003）。

黃慧文（2017）以南部某區域醫院護理人員為受測對象，其研究指出，影響個案醫院護理人員離職意象的主要因素有二，其一為家庭因素，因護理工作特性需要輪班，故無法兼顧家庭，如婚姻的維繫以及小孩的照顧，且當家庭有小孩的情況下更為明顯；其二為到職訓練，認為護理人員對於到職訓練的滿意程度，會影響人員對於服務機構的印象，進而作為判斷此機構是否適合長期留任的依據。

國內研究者以台灣中部某區域醫院護理人員做為研究樣本，其研究顯示醫院護理人員的高付出低回饋比率高達 75.3%，此一現象將會反應在護理人員高工作壓力的情形上，而在工作壓力的高度壓迫下，亦會對護理人員的身心健康產生影響，進而產生離開現有職務的意念，而其研究結果也證實，護理人員在工作職場中，因為工作而產生的壓力與其身心靈健康狀況，皆會對離職傾向產生顯著的影響（曾冠華，2006）。

敖文瑜（2008）對某個案區域醫院的護理人員進行研究，其研究結果分別顯示了護理人員的專業承諾以及工作滿意度皆會增加人員離開現在任職職場的可能性，而其工作滿意度構面則分別為對直屬主管的態度、職場的工作夥伴、自身的工作、專業能力的提升、升遷管道以及對薪資所得等六項的滿意程度。

另有研究學者同樣也在其研究證實，護理人員會因為專業承諾越高，使其有更高的生涯發展意願，進而降低離職的傾向。而其研究亦指出，護理人員的工作風險認知以及風險感受程度與離職傾向具有顯著的正向相關。意即護理人員的臨床工作內容，因其工作特性，將會使得護理人員對於工作上所帶來的疾病感染風險，以及可能導致的致命風險感到恐懼，並考慮到自身不具備高避免風險能力時，則其離職傾向將會因此提高。除上述兩點外，護理人員也會因個人的薪資收入高低，身邊親近的親朋好友對其護理工作的支持度以及護理專業承諾、

生涯發展影響離職的意願。在工作層面上，目前執業的科別、排班的模式以及進修訓練的情形皆與離職傾向有顯著的相關性（顏蜜，2004）。

綜上所述，國內區域醫療機構護理人員離職原因可以彙整為家庭因素、專業承諾、工作滿意度、工作壓力、健康狀況、工作風險認知、執業科別等七項。

三、國外綜合型醫院護理人員離職原因

美加地區醫療體制發展較亞洲地區更早，故對於護理人力方面的議題也有相當多的研究及文獻，雖然在醫療制度上與亞洲地區存有差異，但是仍能成為重要的參考資訊及依據。美加地區醫療服務係建立在具有一致性的規範之上，故同一個病症在地區的醫院處理方式與大型臨床醫療中心的處置結果並不會有太大的差異，並不像台灣具有明確的醫療分級劃分的制度（高磊，2016），僅可大致區分為家庭診所、專科醫院及綜合型醫院，也因為醫療背景差異緣故，以下國外文獻並無法限制以區域醫院為條件，僅以一般同等規模之綜合醫療型醫院為對象。

美國的研究者 Beecroft、Dorey 和 Wenten（2008）將護理人員依照年資高低作區分，其研究指出年資較長的護理人員較為在意工作的病房別，如果他們沒有選擇到他們喜歡的病房，則更有可能產生離職的意願；而年資較淺的護理人員較重視工作的滿意程度、薪資以及組織承諾。若年資較淺的護理人員對工作及薪資感到滿足，且組織承諾越高時，其離職的可能性將下降。

另有學者針對美國的護理人員進行離職傾向調查，護理人員除了對工作感到滿意時會降低離職的可能性外，護理人員的專業承諾也會影響其離職的意圖。其研究發現護理人員對其專業的投入及付出越多，將會越定著在其目前的工作中，進而拒絕改變目前的工作環境，更能增加留任的機會（Lu, Lin, Wu, Hsieh, & Chang, 2002）。

Han、Trinkoff 和 Gurses（2015）的研究則發現，護理人員工時的長短、自主權的高低、同事主管的支持等，皆會影響其工作的滿足程度。當護理人員工作時間延長，休息時間不足或生病時，對工作的滿意度將會大幅下降，而護理人員無法取得同事和主管的支持，也與工作滿意度的顯著降低有關。而上述因素皆使得護理人員產生離職的念頭，進而計畫離開目前所工作的職場環境。

另外，Lavoie-Tremblay、Fernet、Lavigne 和 Austin (2016) 以加拿大魁北克省的護理人員作為調查對象，針對護理主管的領導風格進行研究，發現護理主管濫用領導力的做法，將使護理照護的品質下降，並使護理人員有強烈的意圖離開目前的醫療機構和護理行業。

而 Unruh 和 Zhang (2014) 以美國新進護理人員為樣本，發現應屆畢業的護理人員在畢業後的 1.5 到 2.5 年內，已有將近三分之一的護理人員離開了他們的第一份工作，深入調查後發現，主要的離職原因在於新進護理人員並不清楚自己在工作上的定位、沒辦法獨立做好自己的工作、薪資報酬及提供勞務不對等，以及工作滿意度低。

Nei、Snyder 和 Litwiller (2015) 在其研究中則認為，護理人員的離職意願，與工作壓力、工作與家庭的衝突、工作掌控程度、薪資報酬和獎勵以及團隊凝聚力有關。

Rosenstein (2002) 的研究則指出醫院從業人員（包含醫師、護理師）之間的關係對於護理人員的留任意願具有顯著影響。其研究發現，若同事之間的日常互動氛圍不佳，對於護理師的士氣具有強烈的負面影響，進而提升護理人員的離職傾向。

綜合以上所述，國外綜合型醫院護理人員的離職原因大致可以分為家庭因素、專業承諾、工作滿意度、工作壓力、執業科別、組織承諾、主管領導風格、職場友誼等八項。

四、小結

綜合上述所列研究文獻，整理出國內區域醫院及國外綜合醫院護理人員共同的離職原因包括家庭因素、專業承諾、工作滿意度、工作壓力、執業科別等。此外，國內區域醫院的離職原因尚有個人的健康狀況和工作風險，而國外綜合醫院護理人員的離職原因則包括組織承諾以及人際之間的關係（如表 3）。

表 3

國內區域醫院及國外綜合醫院護理人員離職原因比較

離職原因	國內區域醫院	國外綜合型醫院	資料來源
家庭因素	✓	✓	黃慧文 (2017); Nei et al. (2015)
專業承諾	✓	✓	敖文瑜(2008); 顏蜜 (2004); Lu et al. (2002)
工作滿意度	✓	✓	黃慧文(2017); 敖文瑜(2008); 顏蜜 (2004); 池文海 et al. (2003); Beecroft et al. (2008); Lu et al. (2002); Han et al. (2015); Unruh and Zhang (2014); Nei et al. (2015)
工作壓力	✓	✓	曾冠華 (2006); 池文海 et al. (2003); Nei et al. (2015)
執業科別	✓	✓	顏蜜 (2004); Beecroft et al. (2008)
健康狀況	✓		曾冠華 (2006)
工作風險認知	✓		顏蜜 (2004)
組織承諾		✓	Beecroft et al. (2008); Nei et al. (2015)
主管領導風格		✓	Lavoie-Tremblay et al. (2016)
職場友誼		✓	Rosenstein (2002)

資料來源：本研究整理。

肆、個案醫院離職資料分析與討論

個案醫院自 105 年度起統計護理人員自願性離職原因，截至 107 年 4 月底，計有 317 名護理人員離職。本研究整理個案醫院 105-107 年度護理人員離職原因如表 4。

表 4

本研究個案醫院 105-107 年度護理人員離職原因分析

名次	離職原因	105 年度	106 年度	107 年度	總計	佔比(%)
1	家庭因素	52	49	21	122	38.5
2	工作滿意度	22	29	11	62	19.6
3	專業承諾	21	22	8	51	16.1
4	健康狀況	14	11	9	34	10.7
5	工作壓力	11	13	6	30	9.5
6	試用評核未通過	5	5	2	12	3.8
7	退休	2	0	1	3	0.9
8	組織業務緊縮	2	0	0	2	0.6
9	執業科別	0	1	0	1	0.3
總計		129	130	58	317	100

資料來源：本研究整理。

從表 4 可以看出個案醫院護理人員離職的主要原因為家庭因素 (38.5%)，其次為工作滿意度 (19.6%)，包含薪資福利、升遷管道、訓練進修等，第三為專業承諾 (16.1%)，包含轉換其他醫事單位或改任行政職等，而後分別為健康狀況 (10.7%)、工作壓力 (9.5%)、試用評核未通過 (3.8%)、退休 (0.9%)、組織業務緊縮 (0.6%) 以及執業科別 (0.3%)。

伍、結論與建議

護理人員是醫療業的重要資產，其人力的穩定對於醫療的品質具有相當的影響，故護理人力問題在醫療產業之間一直是受到高度重視的議題。本研究藉由歸納各家學者的研究及文獻，以期找出影響護理人員離職傾向的主因，藉此了解個案醫院護理人員的離職情形，並提出有效的建議，希望能改善個案醫院的護理人員留任情形。

本研究參考並彙整相關研究及文獻以及個案醫院的調查統計資料後，提出下列的結論與建議：

一、結論

個案醫院係位於北區的一家區域等級醫院，故本研究以同等級醫療機構為參考樣本，比較國內區域醫院以及國外綜合型醫院的護理人員離職原因後，歸納整理出下列三點結論：

- (一) 影響國內區域醫院護理人員主要離職原因分別家庭因素、專業承諾、工作滿意度、工作壓力、執業科別、健康狀況、以及工作風險認知等七項。
- (二) 美加地區國外綜合型醫院護理人員的離職原因則可大致分為八項，分別為家庭因素、專業承諾、工作滿意度、工作壓力、執業科別、組織承諾、主管領導風格以及職場友誼。
- (三) 個案醫院導致護理人員離職的主要因素則有九項，依照影響程度排序為家庭因素、工作滿意度、專業承諾、健康狀況、工作壓力、試用評核未通過、退休、組織業務緊縮、執業科別。

依上述結論說明，國內外同等級醫院護理人員之共同的離職原因分別為家庭因素、專業承諾、工作滿意度、工作壓力以及執業科別，而依照個案醫院 105-107 年度的內部調查指出，個案醫院護理人員離職原因的前五名依序為家庭因素、工作滿意度、專業承諾、健康狀況以及工作壓力，其中除健康狀況外，皆為前述同等級醫療機構所列的離職原因，但考量護理人員健康狀況與工作壓力息息相關，故將一併列入討論。

二、建議

依照上述結論，影響個案醫院護理人員離職的主要原因共有以下五點，分別為家庭因素、工作滿意度、專業承諾、健康狀況以及工作壓力（佔比 9.5%以上，如表 4），本研究針對上述原因，對於個案醫院提出以下三點建議：

- (一) 建立更主動及友善的員工協助方案

此項建議預期可改善護理人員家庭因素、工作壓力以及健康情形，降低離職意願。其中家庭因素為個案醫院護理人員離職的最主要因素，包含結婚、需要就近照顧親人、搬家以及離家太遠等原因，建議個案醫院可建立更主動及友善的員工協助方案，深入了解員工的實際需求，給予相應的協助及支持。例如針對住家較遠的人員，提供員工宿舍

或是更富彈性的排班方式，使其可以定期返鄉，緩解思鄉情緒。除此之外，護理人員的工作壓力、健康情形也可藉由醫院主動提供協助改善，除了可提供定期健檢外，亦可舉辦登山、健行等戶外活動，或推行各項運動競賽，使員工保持健康之虞，亦能建立彼此之間的友誼及排解工作上的壓力，並以提供心理諮商服務、心靈輔導課程為輔，給予護理人員一個可以紓解工作上高壓的出口。

(二) 加強福利措施，促進組織氛圍

影響個案醫院護理人員離職意願的第二名為工作滿意度，其內容涵蓋較廣，包含薪資福利、進修及訓練、升遷管道、排班制度不滿意、工時太長以及同事和主管的支持等。護理人員因為工時普遍較長，故對於薪資福利的對等相對重視，個案醫院的薪資福利與同業相較差異不大，故建議以促進組織氛圍以及提升員工福利措施等方式提高護理人員的工作滿意度，具體的作法例如：

- 1.問卷及訪談：組織氛圍則可藉由匿名問卷的方式，調查影響各單位氣氛的人員，並由人資單位與單位主管進行訪談確認原因，並進行後續改善措施。除此之外，組織氛圍需要由上而下來改善，唯有真正關心組織、員工的領導者，才能使底下的主管及員工受到激勵及感染，將良好的組織氛圍散播到所有員工心中。
- 2.改善工作環境：護理休息室提供免費餐點及點心，以利護理人員因工時不穩定導致無法於正常休息時間用餐時，可快速補充體力並穩定情緒。
- 3.建置完善職涯地圖：藉由建立護理人員職涯地圖，幫助護理人員確立自身於組織內的方向，並提供相對應的課程及訓練，使其可以更有目標的向前邁進。

(三) 利用員工訓練宣導機會建立專業承諾

個案醫院護理人員離職原因的第三名為專業承諾，許多護理人員在就學時期，對於護理職業充滿憧憬及期待，但實際進入職場後，往往與所想具有一定程度的落差。建議個案醫院除提供護理學生提早實習的機會外，於新進員工訓練中，應及早宣導護理人員工作常見問題，使新進護理人員做好心理建設，並定期由學長姊於周會以經驗分享方式講述所遇突發事件，使新人可更早進入狀況，免於挫折導致對護理工作失去信心及興趣。

參考文獻

- 池文海、劉曉諭、陳瑞龍 (2003)。組織文化對工作滿足及離職原因之相關性探討：以花蓮地區區域級以上醫院之護理人員為例。 **醫護科技學刊**，5 (3)，208-227。
- 行政院主計處 (2017 年 2 月 16 日)。 **國情統計通報**。取自 <https://www.dgbas.gov.tw/public/Data/7216166592FZ3FB2L.pdf>
- 李佳欣 (2017 年 7 月 1 日)。 **3 問，搞懂分級醫療在做什麼**。取自 <http://www.commonhealth.com.tw/article/article.action?nid=75282>
- 高磊 (2016 年 5 月 5 日)。 **美國醫院為何沒有分級？**。取自 <https://kknews.cc/zh-tw/world/n5m3a8.html>
- 張中一 (2009)。 **領導風格、組織文化與自我效能對組織績效影響之研究-以傳統產業法人研究機構為例** (未出版之博士論文)。國立台灣師範大學，台北市。
- 張慧蘭、盧美秀、林秋芬 (2010)。應屆畢業新進護理人員離職相關因素之探討。 **醫護科技期刊**，12 (3)，161-172。
- 敖文瑜 (2008)。 **護理人員專業承諾、工作滿意與離職傾向相關度性之研究~以某區域醫院為例** (未出版之碩士論文)。元智大學，桃園市。
- 梁亞文、黃立琪、尹裕君、陳文意、莊家綾、李卓倫 (2010)。護理人力對病患結果影響之文獻探討。 **護理雜誌**，57 (5)，77-82。
- 陳國珣、陳麗如、蘇喜 (2006)。護理人員對護理工作認知與離職傾向之探討。 **臺灣公共衛生雜誌**，25 (3)，177-188。
- 曾冠華 (2006)。 **護理人員工作壓力對自覺健康狀態與離職傾向之研究—以台灣中部區域醫院為例** (未出版之碩士論文)。中國醫藥大學，台中市。
- 曾秋蘭 (2015 年 3 月 16 日)。 **中華民國護理師護士公會全國聯合會新聞稿**。取自 www.nurse.org.tw/getFiles.ashx?file=847
- 黃慧文 (2017)。某區域教學醫院護理人員離職意向之相關因素。 **台灣醫學**，21 (4)，335-342。
- 黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺、陳鳳櫻 (2011)。護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向關係的探討。 **弘光學報**，63 (63)，25-34。取自 <http://dx.doi.org/10.6615/HAR.201106.63.03>
- 廖慧娟 (2007)。醫院評鑑制度之革新—新制醫院評鑑制度。 **醫療品質雜誌**，1 (1)，26-29。

- 劉莉蘭 (1994)。員工分紅入股滿意度,組織投注與離職意向關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學,嘉義市。
- 劉棻、范君瑜、簡淑慧 (2012年1月19日)。從護理臨床實習談護理人力留任議題。取自 http://www.tane.org.tw/newsletter_show.php?news_no=114
- 衛生福利部醫事司 (2017年2月13日)。醫院評鑑及教學醫院作業程序。取自 <https://dep.mohw.gov.tw/doma/cp-946-33631-106.html>
- 顏蜜 (2004)。護理人員專業承諾及工作風險認知與生涯發展、離職傾向關聯性之研究—以某區域醫院為例 (未出版之碩士論文)。中原大學,桃園市。
- 蘇淑芬、劉波兒、蘇宣穎 (2010)。探討護理人力與病患負向結果及死亡率之關係。澄清醫護管理雜誌, 6 (2), 36-43。
- Beecroft, P. C., Dorey, F., & Wenten, M. (2008). Turnover intention in new graduate nurses: A multivariate analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 41-52. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04570.x. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-40949135183&doi=10.1111%2fj.1365-2648.2007.04570.x&partnerID=40&md5=4b563b7fc1918935163af6411fa356ea>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Han, K., Trinkoff, A. M., & Gurses, A. P. (2015). Work-related factors, job satisfaction and intent to leave the current job among United States nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 24(21-22), 3224-3232. doi:10.1111/jocn.12987. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84943654498&doi=10.1111%2fjocn.12987&partnerID=40&md5=375707eb92f3ca01be8911fd2b075759>
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: Impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582-592.
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., & Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219. doi:10.1053/jpnu.2002.127573. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0036659777&doi=10.1053%2fjpnu.2002.127573&partnerID=40&md5=d8dd5a4c71bca3e3995ab996cc268567>

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: A meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Health Care Management Review*, 40(3), 237-253.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower*, 18(4/5/6), 305-558.
- Rosenstein, A. H. (2002). Nurse-physician relationships: Impact on nurse satisfaction and retention. *The American Journal of Nursing*, 102(6), 26-34.
- Unruh, L. Y., & Zhang, N. J. (2014). Newly licensed registered nurse job turnover and turnover intent. *Journal for Nurses in Professional Development*, 30(5), 220-230.
- Yin, J.-C. T., & Yang, K.-P. A. (2002). Nursing turnover in Taiwan: A meta-analysis of related factors. *International Journal of Nursing Studies*, 39(6), 573-581.

高科技產業研發工程師五大人格特質、組織變革態度與工作投入之研究

The Study on the Relationships between R&D Engineers' Big-five Personality, Organizational Change Attitudes and Job Involvement in the Hi-Tech Industry

吳佩儒、林弘昌

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Pei-Ju Wu, Hung-Chang Lin

Department of Technology Application and Human Resource Development,

National Taiwan Normal University

摘要

在組織變革的情況下，難免造成員工心理上的抗拒或工作的不安全感，進而影響員工的工作投入性，導致內部優秀人才的流失。研發工程師為科技公司之核心角色，亦為組織的重要資產，變革推動成效也必須仰賴員工的支持。本研究旨在探討研發工程師的五大人格特質、組織變革態度與工作投入之間的關係，期望透過本研究能夠有進一步的瞭解，以提供企業推動組織變革時參考。本研究共計發放 155 份問卷，有效回收問卷為 148 份，有效回收率 95%。回收的資料經彙整後分別以描述統計分析、信效度分析、相關分析及迴歸分析等統計方法進行分析，研究結果發現：(1)五大人格特質與組織變革態度具有顯著正相關，部分成立；(2)五大人格特質對工作投入具有顯著影響，部分成立；(3)組織變革態度對工作投入具有顯著影響，部分成立。本研究根據研究結果提出管理實務上的建議，供日後企業進行組織變革時參考，以凝聚共識，提升企業及全體員工之生產力，達成永續經營的目標。

關鍵字：五大人格特質、組織變革態度、工作投入

壹、前言

隨著全球環境趨勢的快速變遷，技術不斷的創新突破，為提升生活品質，智慧科技產品充斥在人們的生活之中，迅速的汰換老舊產品，高度倚賴新穎的科技產品，這樣的技術演變，改變了人們的生活型態及互動模式，讓產業市場帶來源源不絕的新商機。根據主計處統計，我國 106 年 1-5 月製造業營收 8.8 兆元，年增 4.3%，主要來自電腦電子產品及光學製品業、電子零組件業成長貢獻。科技產業為我國製造業的發展重心，向來都是以硬體生產、代工為主，依靠銷售晶片、電腦、伺服器及其他設備為主要營收，但隨著物聯網的萌芽，帶動科技產業新的革命競爭，未來智慧化產品的商業模式，將轉向軟體服務，雲端運算及行動應用越顯重要，且軟體的利潤也比硬體來的高（表 1）。根據 104 資訊科技「2016 科技風雲報告」，國內 5 大 IT 人才缺口達 5.4 萬人（黃慧雯，2016），其中，軟體工程類人員缺口最大、達 2.7 萬人，比兩年前增加 49%、增幅最強，使得軟體人才需求超越硬體人才。組織推行轉型變革時，所採取的變革策略相當多，例如人才甄選、人員轉型汰換、新技術訓練等，然而，對於在組織中仍持續保有貢獻的既有研發工程師而言，如：機構工程師、軟/硬體工程師、電子工程師等，應如何適應其變化，對企業來說，是一個值得關注的重要管理議題。

表 1
台灣科技大廠轉型佈局策略

科技公司	原主要事業/產品	轉型方向
鴻海	產品代工、零組件 面板、模具製造	雲移物大智網 貿技工機械人 AI 物聯網
仁寶	3C 產品代工	醫療 IT 系統整合解決方案 雲端應用服務
和碩	3C 產品代工	無人機 虛擬實境頭戴式裝置 語音辨識 電腦視覺
廣達	筆電代工	雲端運算 網路連結 客端裝置
台達電	電源供應、零組件製造	能源管理 智慧綠生活
英業達	筆電、伺服器產品代工	雲端軟體服務 資料中心 雲端儲存解決方案

資料來源：修改彙整自陳良榕（2017）。

企業為因應市場趨勢的變化，必須評估組織型態，進行適當的變革調整(劉玉玲，2001)。李中興和方至民(1994)認為組織變革是企業為達到改善目的，運用少量資源而達到高成效的一種方法，但在推行變革的過程中，有許多因素可能會造成員工抗拒變革。溫金豐、錢書華和蘇建全(2007)即指出當高科技組織工程專業人員工作異動之工作不安全感愈高時，其工作投入程度愈低。組織的運作變革，雖能讓員工多方面接觸到其他工作，但也造成員工工作負擔；組織的技術變革，可提升與同業的競爭優勢，也因如此組織將面臨工作重組及人力汰換等衝擊。

對於科技業而言，研發工程師為組織中最重要的資產，在進行人才甄選時，企業普遍運用人格特質作為評選工具。從過去的研究文獻中發現影響員工工作投入的變數很多，例如人格特質、組織公平、工作壓力、領導風格等(劉雯清，2007)，許多研究結果亦顯示在不同產業的員工都需要具備某種人格特質，其在工作投入上能有較好的表現(林振勇，2009；林坤霖、楊麗安、蔡新永，2013)。因此，企業在面臨組織變革時，如何讓員工能適應其變化，瓦解負面的情緒及思維，剔除變革所造成的威脅，不會因為組織的變化而影響其工作投入的表現，以避免企業面臨流失優秀人才的困境，如此才能提升企業及全體員工之生產力，創造企業的經營目標。

根據上述之研究背景與動機，本研究以高科技研發工程師為研究對象，探討人格特質、組織變革態度與工作投入三者之間的關係，以提供企業推動組織變革時參考。具體而言，本研究的目的有以下三點：

- (一)探討高科技研發工程師的五大人格特質與組織變革態度的相關性。
- (二)探討高科技研發工程師的五大人格特質是否會影響工作投入。
- (三)探討高科技研發工程師的組織變革態度是否會影響工作投入。

貳、文獻探討與假設

一、五大人格特質與組織變革態度之關係

人格特質普遍被企業運用在進行人才甄選時，所使用的一項評估工具。David 和 Stanley (1989) 指出人格是可以判定個人與他人間的共同性與差異性的一組持久且穩定的特質及傾向。Costa 和 McCrae (1989) 認為人格是當個體的行為處於多種不同的情境下，所產生持續且一致性的特徵反應。Salami (2011) 認為人格是個人的喜好、需求、價值觀以及穩定之情感

或個性特徵。五大人格特質（The Big Five Model）概念，早期是由抱持著不同觀點的眾多人格心理學者們，對人格描述模式所達成具一致性之共識所提出的理論。Arias 等人（2018）將人格特質區分別為：謹慎自律性、情緒穩定、親和性、嚴謹性、理解力。林麗美和張和然（2015）指出員工人格特質會影響員工對組織的認同程度。因此，本研究以員工五大人格特質對組織變革態度的相關，作為解釋員工對組織採取變革的態度。

賴保禎、周文欽和林世華（1996）認為態度是個體對其生活環境中的人、事、物所持有的一致性和組織性的內在心理傾向，它能對外界做出評價性的反應。通常員工在面對組織變革時，主要有以下三種反應態度：積極支持組織變革態度、中立觀望變革政策態度、反對或抗拒變革態度（許士軍，2001）。Robbins（1993）態度是對人、事、物所持的正面或負面的評價。黃如華（2005）研究指出人格特質與組織變革反應有顯著的相關，具有開放的學習性、親和性、外向性、勤勉正直性等人格特質的員工，其對於組織變革的認知、情緒與行為正面態度的程度愈高。然而，人格特質中的神經質特質則與組織變革態度的情緒呈現顯著負向相關，表示員工的神經質特質越高，其對組織變革的情緒態度愈負面。

由上述文獻得知，相關研究結果均顯示人格特質對組織變革態度有顯著的相關。因此本研究提出以下假設：

H1：高科技研發工程師的五大人格特質與組織變革態度有顯著相關。

二、人格特質與工作投入之關係

Lodahl 和 Kejner（1965）是最早期提出工作投入概念的學者，認為工作投入為個體在心理上對工作認同的程度，或工作績效對個體自我價值影響的程度。工作投入是受個人特質與工作環境因素的影響（劉雯清，2007）。Khan 等人（2011）認為工作投入為個人認同其工作，或是個人自我形象中工作的重要性。Rabinowitz 和 Hall（1977）指出工作投入會受到個人的特質以及個人的工作環境兩個因素的影響，且是由兩個因素互相影響所得的結果，而非單一因素所造成。

過去許多研究皆證實，工作投入會受到個人對工作的認同、人格特質、工作環境等因素的影響。林振勇（2009）指出人格特質中開放性人格、親和性人格與工作投入變項則呈現正向相關。葉育秀（2008）研究結果發現人格特質之嚴謹自律性對工作投入的解釋力最高，其次為人格特質之開放學習性對工作投入的解釋力，而人格特質之外向性、和善性及情緒穩定性均亦有顯著的正向影響。陳春希、湯雅云、何秉真和鄭晉昌（2007）研究結果發現警察人員勤勉正直性與工作投入具有顯著正向的關係。

綜合以上相關研究的結果均顯示人格特質對工作投入有顯著的影響。因此本研究提出以下假設：

H2：高科技研發工程師的人格特質對於工作投入有顯著影響。

三、組織變革態度與工作投入之關係

Cummings 和 Worley (2014) 認為組織變革是企業為追求生存及發展，針對組織內部結構及工作等項目進行有計畫性的改變，以因應新趨勢與新需求之過程。Alharbi 和 Mamman (2015) 指出若組織變革未妥善執行，則會降低組織變革的成效。余坤東和諸承明 (2003) 指出員工的壓力、失敗情緒、政治行為等態度因素，會成為組織變革中無形的阻力。在組織變革的情況下，迫使員工面臨作業模式的改變、工作權責調整或是人力編制縮編等變動，由此可知，難免會造成員工的不安全感或是需要一段時間的調適期，在這樣的工作氛圍中，或多或少都會進而影響到員工的工作投入程度與表現。Blumenthal 和 Haspeslagh (1994) 在界定組織改造時，強調組織改造涉及員工的工作行為改變與工作方法，認為組織改造的成功之處是透過制度化的改造讓員工的工作行為改變。換句話說，若企業能確保員工應有的權益及合適的工作規劃，使員工在工作上保有上進心，則可避免造成員工態度及情緒低落而影響組織士氣及員工在工作上的投入。

在過去研究中，沈哲生 (2004) 研究結果發現對組織變革持正面肯定看法的員工，除工作認同感會產生些微降低外，針對工作生活品質及工作投入等變項核心構面間之認同度則會相對提高。夏榕文和張俊烽 (2007) 研究結果發現員工的組織變革認知越高時，其工作投入也較高。

由上述文獻得知，相關研究結果均顯示組織變革態度對工作投入有顯著的影響。因此本研究提出以下假設：

H3：高科技研發工程師的組織變革態度對於工作投入有顯著影響。

參、研究方法

一、研究架構

本研究依據前述之研究背景與動機、研究目的以及相關文獻理論基礎，建立研究架構如圖 1 所示。

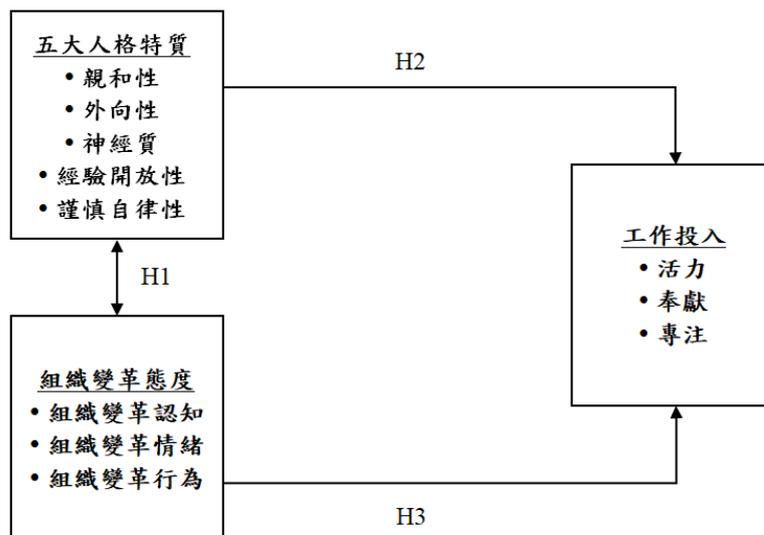


圖 1 研究架構圖

根據上述之研究架構，本研究提出以下的研究假設：

H1：高科技研發工程師的五大人格特質與組織變革態度具有顯著相關。

H2：高科技研發工程師的五大人格特質對工作投入具有顯著影響。

H3：高科技研發工程師的組織變革態度對工作投入具有顯著影響。

二、研究對象與抽樣方式

本研究採用便利抽樣的方式進行抽樣，樣本以任職於 F 科技公司之 155 位研發工程師為研究對象，並以 IP & ASIC、電子、機構、技術支援等單位為蒐集實證研究的資料來源。問卷內容包含：(1)個人基本資料，以及(2)五大人格特質、組織變革態度、工作投入等三個變項的調查量表。總計發放 155 份問卷，在剔除漏答與無效問卷後共計回收 148 份有效問卷，有效問卷回收率為 95%。

三、研究工具

(一) 五大人格特質衡量工具

本研究人格特質量表採用張家瑞（2016）參考 Costa 和 McCrae（1992）的五大人格特質理論所提出的人格特質量表，該量表整體 Cronbach's α 值為 0.834。由於五大人格特質之分類較為詳細，在各行業及各領域皆獲得相關的驗證，且信效度也具有一定的水準，內容包含親和性、外向性、神經質、經驗開放性、謹慎自律性五個構面，共計 25 題。評分方式採李克特（Likert）五點尺度進行評量，分為非常不同意（1 分）、不同意（2 分）、普通（3 分）、同意（4 分）、非常同意（5 分）五個等級並加總各構面的題項的得分，所得分數越高則表示受測者人格特質越趨向該類型的人格特質。

(二) 組織變革態度衡量工具

本研究組織變革態度部分則採用黃如華(2005)參考Yousef(2000)所發展的組織變革,該量表整體Cronbach's α 值為0.84。本研究欲了解組織進行變革時,員工對組織變革所抱持的態度,此量表問項能符合本研究的需求,且信效度也具有一定的水準,內容包含組織變革認知、組織變革情緒、組織變革行為三個構面,共計16題。評分方式採李克特(Likert)五點尺度進行評量,分為非常不同意(1分)、不同意(2分)、普通(3分)、同意(4分)、非常同意(5分)五個等級並加總各構面的題項的得分,所得分數越高則表示受測者組織變革態度的支持程度越高。

(三) 工作投入衡量工具

本研究工作投入部分則採用Schaufeli和Bakker(2003)所提出的工作投入量表,該量表整體Cronbach's α 值為0.945。此量表為目前最廣被用來測量工作投入,問項能符合本研究的需求,且信效度也具有一定的水準,內容包含活力、奉獻、專注三個構面,共計17題。評分方式採李克特(Likert)五點尺度進行評量,分為非常不同意(1分)、不同意(2分)、普通(3分)、同意(4分)、非常同意(5分)五個等級並加總各構面底下所有題項的分數,所得分數越高則表示受測者工作投入的程度越高。

肆、研究結果分析

本研究根據問卷調查所獲得之有效樣本,進行描述統計分析、信效度分析、皮爾森相關分析與迴歸分析。

一、描述統計分析

本研究問卷調查有效樣本數為148份,分別調查填答者的基本資料包括性別、年齡、年資、學歷及婚姻狀況等五項,運用SPSS第22版統計軟體進行分析,其分析結果如表2。

表 2

員工背景資料表 (n=148)

項目	組別	人數	百分比 (%)
性別	男性	132	89.2
	女性	16	10.8
年齡	25 歲以下	4	2.7
	26~30 歲	19	12.8
	31~35 歲	41	27.7
	36~40 歲	43	29.1
	40 歲以上	41	27.7
年資	未滿 1 年	8	5.4
	1~3 年	18	12.2
	4~6 年	33	22.3
	7~9 年	41	27.7
	10 年以上	48	32.4
學歷	博士	1	0.7
	碩士	92	62.2
	大學	47	31.8
	專科以下	8	5.4
婚姻狀況	已婚	81	54.7
	未婚	67	45.3

資料來源：本研究整理。

二、信效度分析

本研究信度採用 Cronbach's α 係數，針對各變項量表進行衡量，以確保問卷具有內部一致性。Cronbach's α 值越大，代表衡量題項間的內部一致性越高，Nunnally (1978) 認為若 α 係數值達 0.7 以上為高信度，若 α 係數值介於 0.36~0.7 之間為可接受的信度範圍，於 0.35 以下則拒絕信度。本研究採用過去學者發展之量表，驗證性因素分析具有理論確認和檢驗之功能，透過驗證性因素分析進行各構面及其衡量問項之檢驗，以確保問卷具有收斂效度，並依據 Anderson 和 Gerbing (1988) 的建議，題目因素負荷量應大於 0.5 以上，則達統計顯著水準。另外，本研究建構了數個比較模型，以確認量表各構面間具有區辨效度，且符合最佳資料型態的模式。

(一) 五大人格特質量表

本研究五大人格特質量表整體 Cronbach's α 值為 0.805，代表此量表具有良好的信度，各構面 Cronbach's α 值介於 0.681 至 0.803，其分析結果如表 3。另外，五大人格特質各

構面配適度指標為 ($\chi^2=443.43$, $df=265$, $CFI=0.82$, $SRMR=0.086$, $RMSEA=0.068$)，表示各構面間具有區辨效度，其分析結果如表 4。

表 3

五大人格特質驗證性因素分析

因素 構面	題號內容	因素 負荷量	衡量 誤差	Cronbach's Alpha
親和性	1.我會用委婉的方式表達自己的意見	.58	.66	.801
	2.朋友說我很體貼，會為他人著想	.60	.64	.799
	3.當他人與我意見不同時，我會與對方協商並盡量配合	.52	.73	.801
	4.我能體會並包容親友的負面情緒與行為	.51	.74	.803
	5.聽聞別人不幸消息，我能感同身受並給予協助	.53	.72	.800
外向性	6.我通常能夠帶動團體的氣氛	.74	.46	.787
	7.在公開場合中我喜歡與人聊天，互動熱絡	.76	.42	.788
	8.我喜歡參加具有冒險性與挑戰性的活動	.57	.68	.798
	9.當我面對陌生的人或環境時，不會感到不自在	.51	.74	.800
	10.我喜歡主動邀約朋友出遊或參與活動	.65	.58	.795
神經質	11.我的心情容易受季節或天氣的影響	.55	.70	.807
	12.面對日常工作，我常擔心做不好或做不完	.77	.41	.810
	13.我會因為事情不如預期而感到悶悶不樂	.51	.74	.810
	14.做了決定之後，我會經常感到後悔	.72	.48	.814
經驗 開放性	15.我喜歡嘗試各種新奇的事物	.53	.72	.799
	16.遇到挫折我能夠正向思考與面對	.53	.72	.799
	17.我能在第一時間掌握新事件的重點	.55	.69	.795
	18.我喜歡探究事件的原因及道理	.60	.64	.794
	19.我對大自然的生態、藝術或科學產生好奇心	.52	.73	.795
謹慎 自律性	20.我習慣將物品歸位與擺放整齊	.52	.73	.797
	21.我在工作上的表現比起別人有效率	.77	.40	.794
	22.在工作上，我能跟上進度並如期完成	.69	.53	.795
	23.朋友認為我是一個可靠有責任感的人	.62	.62	.793
	24.面臨工作或挑戰時，我會先擬定計畫和安排進度	.72	.48	.798
	25.完成一件工作後，我會花時間再次的檢查與確認	.58	.67	.797

資料來源：本研究整理。

表 4

五大人格特質配適度指標

模型	χ^2	df	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
1. 五因素模型	443.43	265	.82	.80	.086	.068
2. 四因素模型 1	533.39	269	.76	.73	.095	.082
3. 四因素模型 2	627.45	269	.70	.67	.10	.095
4. 四因素模型 3	629.40	269	.68	.64	.14	.095
5. 四因素模型 4	500.66	269	.79	.76	.095	.077
6. 一因素模型	1023.38	275	.47	.43	.12	.136

註：

五因素模型：為本研究模型。

1 親和性與外向性合併成一因素。

2 外向性與神經質合併成一因素。

3 神經質與經驗開放性合併成一因素。

4 經驗開放性與謹慎自律性合併成一因素。

(二) 組織變革態度量表

本研究組織變革態度量表整體 Cronbach's α 值為 0.856，各構面 Cronbach's α 值介於 0.777 至 0.864，代表此量表具有良好的信度，其分析結果如表 5。另外，組織變革態度各構面配適度指標為 ($\chi^2=227.35$, $df=101$, $CFI=0.87$, $SRMR=0.088$, $RMSEA=0.092$)，表示各構面間具有區辨效度，其分析結果如表 6。

表 5

組織變革態度驗證性因素分析

因素構面	題號內容	因素負荷量	衡量誤差	Cronbach's Alpha
組織變革認知	26.我發現公司大部份的組織變革是令人愉快的	.62	.61	.851
	27.我認為組織變革會幫助我在工作上表現更好	.67	.55	.847
	28.我相信公司領導者進行組織變革所做的決策	.88	.23	.838
	29.我認為組織變革對公司的長期發展是好的	.72	.48	.844
	30.我認為變革對大部份的同事而言是有利的	.73	.47	.846
	31.我認為組織變革是對我有利的	.67	.55	.843

(續下頁)

表 5

組織變革態度驗證性因素分析 (續)

因素 構面	題號內容	因素 負荷量	衡量 誤差	Cronbach's Alpha
組織 變革 情緒 (反向題)	32.若公司進行組織變革會讓我感到沮喪與煩惱	.78	.39	.844
	33.我個人不喜歡公司進行組織變革	.75	.44	.843
	34.我通常對新想法或新方法的態度是抗拒的	.55	.70	.847
	35.我通常對嘗試新想法或新方法感到猶豫	.52	.73	.851
	36.我認為組織變革通常會降低我掌握工作流程的能力	.52	.73	.852
	37.我認為組織變革會影響我工作的權益	.70	.51	.843
組織 變革 行為	38.我有嘗試新想法的傾向	.79	.38	.852
	39.我通常支持新的想法或新的方法	.84	.30	.851
	40.我在工作上時常建議新的方法或點子	.59	.65	.860
	41.我希望在工作上能有所改變	.53	.72	.853

.809

.777

資料來源：本研究整理。

表 6

組織變革態度配適度指標

模型	χ^2	df	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
1. 三因素模型	227.35	101	.87	.84	.088	.092
2. 二因素模型 1	423.94	103	.73	.69	.12	.146
3. 二因素模型 2	439.92	103	.72	.67	.12	.149
4. 二因素模型 3	469.22	103	.69	.64	.13	.156
5. 一因素模型	656.12	104	.57	.50	.14	.190

註：

三因素模型：為本研究模型。

1 組織變革認知與組織變革情緒合併成一因素。

2 組織變革情緒與組織變革行為合併成一因素。

3 組織變革認知與組織變革行為合併成一因素。

(三) 工作投入量表

本研究工作投入量表整體 Cronbach's α 值為 0.919，各構面 Cronbach's α 值介於 0.789 至 0.895，代表此量表具有良好的信度，其分析結果如表 7。另外，工作投入各構面配適度指標為 ($\chi^2=244.63$, $df=116$, $CFI=0.91$, $SRMR=0.077$, $RMSEA=0.087$)，表示各構面間具有區辨效度，其分析結果如表 8。

表 7

工作投入驗證性因素分析

因素構面	題號內容	因素負荷量	衡量誤差	Cronbach's Alpha
活力	42.在工作上，我覺得我充滿能量且幹勁十足	.89	.21	.912
	43.在工作上，我覺得我精力充沛	.92	.16	.911
	44.早晨醒來時，我會想去工作	.77	.41	.912
	45.我可以長時間地持續工作	.52	.73	.918
	46.在工作上，我容易調適心理的壓力	.51	.74	.918
	47.在工作上，就算事情不順遂，我仍堅持不懈	.51	.73	.916
	.837			
奉獻	48.我的工作充滿了意義和目標	.83	.31	.910
	49.我對我的工作充滿熱情與熱忱	.89	.22	.909
	50.我的工作能激勵我	.88	.23	.910
	51.我對我的工作感到驕傲	.75	.43	.913
	52.對我來說，我的工作是具有挑戰性	.59	.66	.917
.895				
專注	53.當我在工作時，時間過得很快	.55	.70	.918
	54.當我在工作時，我會忽略身邊其他的事	.62	.62	.917
	55.當我努力工作時，我感到快樂	.54	.71	.916
	56.我沉浸且專注於工作當中	.80	.37	.915
	57.我在工作時會積極地投入	.77	.41	.916
	58.我很難從工作中抽離	.54	.70	.921
.789				

資料來源：本研究整理。

表 8

工作投入配適度指標

模型	χ^2	<i>df</i>	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
1. 三因素模型	244.63	116	.91	.89	.077	.087
2. 二因素模型 1	317.96	118	.86	.84	.072	.107
3. 二因素模型 2	381.10	118	.84	.82	.088	.123
4. 二因素模型 3	386.28	118	.83	.81	.080	.124
5. 一因素模型	438.50	119	.80	.77	.084	.135

註：

三因素模型：為本研究模型。

1 活力與奉獻合併成一因素。

2 奉獻與專注合併成一因素。

3 活力與專注合併成一因素。

三、共同方法變異檢測

由於本研究的變項是在同一時間同一受試者所蒐集的資料，可能導致共同方法變異（Common Method Variance, CMV）存在之疑慮。依據 Podsakoff 等人（2003）的研究指出，當因素分析所萃取出某單一因子能對所有變數解釋 50%以上的變異量時，會存在嚴重的共同方法變異。本研究以哈門氏單因子檢驗法（Harman's one-factor test）驗證各變項的所有題項是否存在共同方法變異，經檢驗分析結果得知在未轉軸情況下所萃取出的第一個因子解釋變異量為 22%，小於 Podsakoff 等人所建議的 50%水準，顯示本研究共同方法偏差的嚴重性並不高。

四、本研究五大人格特質與組織變革態度之相關分析

本研究以皮爾森積差相關分析（Pearson Product-Moment Correlation）驗證人格特質、組織變革態度及工作投入之相關程度，本研究各變項間的相關係數分析結果如表 9。

由表 9 可知，人格特質、組織變革態度與工作投入皆呈正相關（ $r=.573$ 、 $.503$ ， $p<.01$ ），而人格特質的親和性、外向性、經驗開放性及謹慎自律性構面與工作投入皆呈正相關（ $r=.289$ 、 $.404$ 、 $.554$ 、 $.476$ ， $p<.01$ ），組織變革態度的組織變革認知、組織變革情緒及組織變革行為構面與工作投入皆呈正相關（ $r=.389$ 、 $.271$ 、 $.529$ ， $p<.01$ ），而人格特質的神經質構面與組織變革情緒呈負相關（ $r=-.218$ ， $p<.01$ ）且與工作投入皆無顯著相關。

因此本研究假設 1 「高科技研發工程師的五大人格特質與組織變革態度具有顯著相關」獲得部分支持。

藉由研究結果發現，高科技研發工程師的五大人格特質與組織變革態度有顯著的影響，但具有正向與負向影響。在組織變革認知上，人格特質中的外向性具有較高相關性，顯示外向性特質高的員工，對於組織變革認知愈佳，認為組織變革對組織、同事與個人是有利的，也相信決策者的決定。在組織變革情緒上，經驗開放性有顯著的正向關係，顯示經驗開放性特質高的員工，對於組織變革情緒較正面，在情緒上能接受新方法不會有抗拒的感覺，也相信變革不會對自己造成負面的影響。然而，人格特質中的神經質與組織變革情緒則是具有負相關性，顯示神經質特質高的員工，對組織變革情緒反應上愈不穩定愈負面，因為通常組織變革會讓員工感到不確定性，故對於組織變革情緒上較為負面。在組織變革行為上，人格特質中除了經驗開放性有顯著的正向關係外，謹慎自律性亦與組織變革行為是有顯著的正向關係。謹慎自律性特質高的員工，對於組織變革行為傾向上也比較正面，願意採取主動或配合的行動狀態，此結果與黃如芊（2005）的研究結果相同。

本研究的結果顯示高科技研發工程師的五大人格特質與工作投入呈現正相關，在人格特質中的經驗開放性與工作投入具有較高的相關性，也就是當研發工程師具有求新求變、創造力及獨創性的特徵，在面對新任務及挑戰時，因為本身具有積極的學習態度，其工作的投入程度也會越高，此結果與林振勇（2009）的研究結果相同。

本研究的結果顯示高科技研發工程師的組織變革態度與工作投入呈現正相關，在組織變革態度中的組織變革行為與工作投入具有較高的相關性，表示研發工程師對於組織變革行為，若採取主動或配合的行為傾向時，能夠持續保有對工作的熱忱，並全心全意貫注於工作中，努力不懈怠的狀態，此結果與沈哲生（2004）的研究結果相同。

表 9

五大人格特質、組織變革態度與工作投入之積差相關矩陣

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 五大人格特質													
2. 親和性	.566**	1											
3. 外向性	.714**	.287**	1										
4. 神經質	.317**	.017	.018	1									
5. 經驗開放性	.704**	.302**	.479**	-.083	1								

(續下頁)

表 9

五大人格特質、組織變革態度與工作投入之積差相關矩陣 (續)

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
6. 謹慎自律性	.677**	.204*	.281**	.011	.440**	1							
7. 組織變革態度	.387**	.199*	.328**	-.123	.428**	.317**	1						
8. 組織變革認知	.313**	.131	.300**	-.018	.254**	.246**	.802**	1					
9. 組織變革情緒	.150	.086	.170*	-.218**	.279**	.131	.822**	.446**	1				
10. 組織變革行為	.477**	.281**	.277**	-.019	.503**	.394**	.554**	.179*	.301**	1			
11. 工作投入	.573**	.289**	.404**	-.021	.554**	.476**	.503**	.389**	.271**	.529**	1		
12. 活力	.512**	.242**	.401**	-.136	.574**	.435**	.491**	.382**	.287**	.477**	.906**	1	
13. 奉獻	.433**	.282**	.331**	-.083	.413**	.348**	.476**	.373**	.279**	.457**	.887**	.736**	1
14. 專注	.562**	.234**	.321**	.191*	.455**	.468**	.339**	.254**	.132	.450**	.821**	.608**	.577**

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

五、本研究五大人格特質與組織變革態度對工作投入之迴歸分析

Yvette 和 Lindsay (1999) 建議使用結構方程式進行變數間的結構模式檢定時，一般以 200~400 為最佳樣本數，本研究的有效樣本數為 148 份，低於最佳樣本數的條件。因此，本研究以 SPSS 進行簡單迴歸分析，以檢驗研發工程師之五大人格特質、組織變革態度各構面對於工作投入之影響程度。

(一) 五大人格特質對工作投入之簡單線性迴歸

以迴歸分析檢驗人格特質的構面親和性、外向性、神經質、經驗開放性、謹慎自律性與工作投入之關係，結果如表 10。結果顯示，迴歸係數 β 為正數且具有顯著性，驗證了假設人格特質與工作投入呈正相關，能有效預測工作投入。親和性、外向性、神經質 ($\beta = .105, p = .190$; $\beta = .121, p = .068$; $\beta = .000, p = .995$) 和工作投入無顯著關係；經驗開放性、謹慎自律性 ($\beta = .376, p < .001$; $\beta = .279, p < .001$) 和工作投入有顯著關係，經驗開放性及謹慎自律性得分愈高，工作投入也愈好。

因此本研究假設 2「高科技研發工程師的五大人格特質對工作投入具有顯著影響」獲得部分支持。

(二) 組織變革態度對工作投入之簡單線性迴歸

以迴歸分析檢驗組織變革態度的構面組織變革認知、組織變革情緒、組織變革行為與工作投入之關係，結果如表 10。結果顯示，迴歸係數 β 為正數且具有顯著性，驗證了假設組織變革態度與工作投入呈正相關。組織變革情緒 ($\beta = -.009, p = .902$) 和工作投入無顯著關係；組織變革認知、組織變革行為 ($\beta = .287, p < .001$; $\beta = .501, p < .001$) 和工作投入有顯著關係，組織變革認知及組織變革行為得分愈高，工作投入也愈好。

因此本研究假設 3「高科技研發工程師的組織變革態度對工作投入具有顯著影響」獲得部分支持。

表 10

五大人格特質與組織變革態度對工作投入簡單線性迴歸分析結果

投入變項	未標準化係數		標準化係數	顯著性	R平方	調整後 R平方	F
	B	估計標準誤	β	p			
親和性	.105	.080	.091	.190			
外向性	.121	.066	.139	.068			
神經質	.000	.053	.000	.995	.399	.378	18.882***
經驗開放性	.376***	.089	.342	.000			
謹慎自律性	.279***	.076	.268	.000			
組織變革認知	.287***	.069	.308	.000			
組織變革情緒	-.009	.076	-.009	.902	.369	.356	28.070***
組織變革行為	.501***	.073	.476	.000			

*** $p < .001$

從上述研究結果得知，五大人格特質對工作投入具有顯著影響；經驗開放性、謹慎自律性與工作投入具顯著影響；親和性、外向性、神經質與工作投入無顯著影響。由於研發工程師的工作特性較專注在技術領域的表現，故親和性、外向性、神經質的特質與工作投入呈現無顯著影響。而經驗開放性、謹慎自律性和工作投入具有顯著影響，表示研發工程師的工作特性與經驗開放性、謹慎自律性特質表現一致，研發工程師除了要能在限定時間內完成技術層面的考驗外，發現錯誤並加以改進，在面對組織轉型或技術轉變需求時，具有創新、求新求變的人格特質，亦能成為組織變革的助力，因此經驗開放性、謹慎自律性得分愈高，工作投入也愈好。此研究結果與林振勇（2009）研究有部分相同，經驗開放性、親和性與工作投入具有顯著影響；外向性、神經質、謹慎自律性與工作投入無顯著影響。本研究的結果顯示高科技研發工程師的五大人格特質與工作投入具有顯著影響部份成立。

組織變革態度對工作投入具有顯著影響；組織變革認知、組織變革行為與工作投入具顯著影響；組織變革情緒與工作投入無顯著影響。當員工對組織變革能持正面、肯定的想法時，則無須擔心自身權益受損，並願意採取主動配合的態度，所以將會提升工作認同的程度，進而激勵其工作投入。然而組織變革情緒只是情緒上的反應，並非打從心理的認同態度，所以組織變革情緒與工作投入無顯著影響。本研究的結果顯示高科技研發工程師的組織變革態度與工作投入具有顯著影響部份成立。

本研究針對員工的五大人格特質、組織變革態度及工作投入等構面進行假說驗證。針對假設 H1：五大人格特質與組織變革態度具有顯著正相關的驗證結果為部分成立，其中親和性與組織變革認知具有顯著正相關、神經質與組織變革認知具有顯著正相關、親和性與組織變革情緒具有顯著正相關、謹慎自律性與組織變革情緒具有顯著正相關、神經質與組織變革行為具有顯著正相關等不成立以外，其餘都成立。對於假設 H2：五大人格特質對工作投入有顯著影響的驗證結果也是部分成立，其中親和性對工作投入有顯著正向影響、外向性對工作投入有顯著正向影響、神經質對工作投入有顯著正向影響不成立外，其餘經驗開放性對工作投入有顯著正向影響、謹慎自律性對工作投入有顯著正向影響是成立的。而對於假設 H3：組織變革態度對工作投入有顯著影響的驗證結果也是部分成立，其中組織變革情緒對工作投入有顯著正向影響不成立外，另外組織變革認知與組織變革行為對工作投入有顯著正向影響是成立的。

伍、結論與建議

一、研究結論

經過以上的實證分析後，本節將歸納研究之結果，並提出以下結論：

(一) 高科技研發工程師的五大人格特質與組織變革態度具有相關性

研究結果發現，外向性特質高的員工對組織變革認知愈佳，認為組織變革對組織、同事與個人是有利的，也相信決策者的決定。而經驗開放性特質高的員工對組織變革情緒較正面，相信組織變革不會對自己產生負面的影響，並能接受新方法不會有抗拒的感覺。而謹慎自律性特質高的員工對組織變革行為傾向上也比較正面，願意採取主動或配合的行動狀態。

(二) 具有經驗開放性等人格特質的高科技研發工程師對工作較為投入

研究結果發現，親和性、外向性、神經質與工作投入無顯著影響，由於研發工程師的工作特性較專注在技術領域的表現，相較於業務員，甚少須建立人脈與他人打交道，因此與工作投入呈現無顯著影響。而經驗開放性、謹慎自律性和工作投入具有顯著影響，表示研發工程師的工作特性要能在限定時間內完成技術層面的考驗外，尚須發現錯誤並加以改進，而在面對組織轉型或技術轉變需求時，具有創新、求新求變的人格特質，亦能成為組織變革的助力，因此經驗開放性、謹慎自律性得分愈高的研發工程師其工作投入的程度也愈高。

(三) 具有組織變革認知與組織變革行為的高科技研發工程師對工作較為投入

研究結果發現，組織變革情緒與工作投入無顯著影響，由於變革情緒只是情緒上的反應，並非打從心理的認同態度，所以組織變革情緒與工作投入無顯著影響。而組織變革認知、組織變革行為與工作投入具顯著影響，表示當員工對組織變革能持正面、肯定的想法時，則無須擔心自身權益受損，並願意採取主動配合的態度，所以將會提升工作認同的程度，進而激勵其工作投入。

二、實務管理意涵與建議

針對本研究結果與發現，在此對企業日後進行組織變革提出相關建議如下：

(一) 任用新人時可依人格特質作為招募遴選之標準

本研究結果發現，當研發工程師具有經驗開放性的人格特質，對於組織變革所抱持正向態度愈高，對工作投入的程度也愈高。由於研發工程師的工作特性較專注在技術領域的表現，除了要在限有的專案時程內完成技術層面的考驗外，在面對新技術突破時，還要有創新開發與技術改善的能力。在招募實務上，目前大多企業皆有實施人格特質測驗為甄選工具，因此建議企業應將具有經驗開放性的人格特質列入遴選之標準，除了能為組織團隊找到合適人選，提昇招募效率外，亦能讓員工將來在面對組織變革或技術轉型時，仍持續保持對工作投入的熱忱，有利於組織長期發展，避免人才流失的困境。

(二) 現有員工可依人格特質賦予不同任務以降低組織變革影響

從研究的樣本實證發現，外向性、經驗開放性、謹慎自律性特質高的員工，認為組織變革是有利於組織、同事與個人，並且願意主動配合，不會有負面抗拒的心態，然而神經質特質高的員工，在情緒態度上較為負面。為了強化員工對組織變革的正向看法，

因此建議企業進行組織變革作業前，主管應藉由對研發工程師的人格特質的了解，進行溝通協調以及合適的職務調整，期間應多加關照並給予支援，讓員工適應其變化，瓦解負面的情緒及思維，而對於溝通協調後仍感到不適任之員工，應適時評估並圓融的從組織中淘汰，以強化組織內部的團隊工作士氣。

（三）創造良好的組織環境以強化員工組織變革態度提升工作投入

此外，本研究發現組織變革態度與工作投入具有正向的關係，當員工面對組織變革時，願意採取主動配合的行為，會提升工作認同的程度，同時也會提升工作投入。因此本研究建議，為避免影響員工在工作上的投入，當組織進行變革時，企業可以將資訊公開透明化，並說明其相關運作措施以強化員工的信任，亦可塑造新技術學習環境與經驗分享，使得員工能增加對新技術認知想法與調整其思考模式，並適時的給予激勵與鼓舞，以凝聚勞資共識，提升全體員工之生產力。

參考文獻

- 余坤東、諸承明 (2003)。組織變革推動者之情境知覺與變革策略之關聯。《臺大管理論叢》，13 (2)，199-232。
- 李中興、方至民 (1994)。以關鍵作業流程為核心。《戰力生產力雜誌》，458，20-29。
- 沈哲生 (2004)。組織變革工作再設計下員工工作特性、工作生活品質與工作投入關係之研究——以台電公司電力調度自動化為例 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 林坤霖、楊麗安、蔡新永 (2013)。Big Five personality traits and job performance: The mediating effect of job attitude。《全球商業經營管理學報》，5，87-100。
- 林振勇 (2009)。公路監理人員人格特質、工作投入、情緒勞務與工作績效之研究——以高雄市監理處為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 林麗美、張和然 (2015)。員工人格特質、工作價值觀、組織文化與組織承諾之關聯性研究——以 A 飯店為例。《觀光與休閒管理期刊》，3，143-157。
- 夏榕文、張俊烽 (2007)。員工組織變革認知對組織承諾與工作投入之影響。《績效與策略研究》，4 (2)，111-121。
- 張家瑞 (2016)。人格特質、理財素養、理財態度與理財行為路徑關係之研究——以花東地區高中職教師為例 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。
- 許士軍 (2001)。《管理學》。台北：東華。
- 陳良榕 (2017)。鳳梨酥模式：後蘋果時代，台灣科技業最後一搏。《天下雜誌》，626，68-71。
- 陳春希、湯雅云、何秉真、鄭晉昌 (2007)。工作壓力、人格特質與工作投入對警察人員的組織公民行為之研究。《公共行政學報》，25，67-93。
- 黃如華 (2005)。員工人格特質對組織變革態度影響之研究——以財團法人金屬工業研究發展中心為例 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。
- 黃慧雯 (2016)。104：軟體人才荒人力缺口已超越硬體。台北：中時電子報。
- 溫金豐、錢書華、蘇建全 (2007)。高科技組織工程專業人員工作不安全感之研究。《東海科學》，9 (1)，147-192。
- 葉育秀 (2008)。非營利組織員工人格特質、組織承諾與工作投入之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 劉玉玲 (2001)。《組織行為》。台北：新文京開發。
- 劉雯清 (2007)。工作投入影響因素分析。《商場現代化》，521，313-314。

賴保禎、周文欽、林世華 (1996)。心理與教育測驗。台北：空中大學。

- Alharbi, A., & Mamman, A. (2015). Why human resource management innovations have many versions not in theory but in practice. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 5(11), 214-229.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arias, V. B., Jenaro, C., & Ponce, F. P. (2018). Testing the generality of the general factor of personality: An exploratory bifactor approach. *Personality and Individual Differences*, 129, 17-23.
- Blumenthal, B., & Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review*, Spring, 101-106.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1989). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(1), 509-516.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(1), 343-359.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organizational development and change*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- David, V. D., & Stanley, B. S. (1989). Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 25-36.
- Khan, T., Jam, F., Akbar, A., Khan, M., & Hijazi, S. (2011). Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from pakistan. *International Journal of Business & Management*, 6(4), 252-262.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice -Hall.
- Salami, S. O. (2011). Job stress and burnout among lecturers: personality and social support as moderators. *Asian Social Science*, 7(5), 110-121.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2003). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel View*, 29(5), 567-592.
- Yvette, R., & Lindsay, T. (1999). Structural equation modeling with Lisrel: Application in tourism. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.

工作遊戲化x全體共治制度的變革實踐-覺旅咖啡

A Case Study of Gamification and Holacracy Practice-The Journey Coffee

魏鸞瑩、趙峻浩

德明財經科技大學企業管理系

Luan-Ying Wei, Chun-Hao Chao

Department of Business Administration, Takming University of Science and Technology

摘要

「全體共治 (Holacracy)」，是一種讓責任與權力更加明確的組織架構，它打破傳統的金字塔結構，讓責任與權力各自下放到每一個『角色』身上。透過這種管理模式可以讓一線的人員在遇到『警訊』的時候，在自己權力範圍內可以迅速解決，讓工作效率極大化。「全體共治」在西方社會上被眾多企業所引用，導入這全體共治制度的成功案例有 Google、Twitter、Zappos 等等知名企業。但是，由於全體共治制度顛覆了傳統的管理模式，也多有實務界人士對於其成效採取懷疑的態度。再加上東西方社會文化差異，對待新事物的看法，都可能為全體共治制度的導入帶來很大的變數。另外，目前導入的成功案例多為科技業、資訊業、製造業，然而對於重視現場管理的服務業、餐飲業仍然未有導入之案例。經濟部產業服務創新的楷模--「覺旅咖啡館」位於內湖科技園區，開創先例導入全體共治制度，挑戰傳統東方管理文化以及餐飲業管理慣例，讓組織成為真正能學習、能反應的有機生命體。為進一步瞭解覺旅咖啡如何從傳統的餐飲管理制度導入全體共治制度，本研究將以個案訪談法為研究方法，訪談覺旅咖啡創辦人、覺旅人資學院夥伴、店面夥伴等不同角色的組織成員，以進一步瞭解覺旅咖啡導入全體共治制度之決策、導入後所遇到的變革阻礙、導入歷程、以及導入全體共治制度之調適做法。希望透過本研究之結果，將覺旅咖啡的成功變革經驗，提供給想導入全體共治制度的餐飲服務業作為參考。

關鍵字：全體共治、餐飲業管理

壹、緒論

一、研究動機

為了避免傳統金字塔型管理所帶來的「管理僵化症」，全體共治制度因運而生。然而它雖然在西方社會有多家成功案例，但並不代表這制度能成功的引入我們東方社會，文化價值觀的不同讓這管理模式能否在東方社會成功也是一片未知。在充滿不確定風險的情況下，覺旅咖啡卻導入了全體共治制度，成為第一家勇於挑戰這管理模式的商家。

目前全體共治制度在實務界有兩極的看法，一方認為這樣的制度過於理想化，難以落實在真實的工作環境當中；另一方則是認為全體共治制度能突破傳統組織管理上的限制，讓組織成為真正的學習型組織，反而適用於各種產業、各種組織、各種環境。全體共治制度在美國企業界已有多起成功案例，台灣僅有覺旅咖啡引進全體共治制度，並成為經濟部商業模式創新的典範企業。我們認為組織變革並非一蹴可幾，也不是依樣畫葫蘆便能成功變革。

覺旅咖啡在 2011 年開始推動管理模式的變革，從傳統的雇主為中心的思維轉變為由員工自主性管理，讓員工成為企業內合作創辦人的角色。然而即便如此，覺旅咖啡在 2013 年還是面臨到經營上的停滯，於是便引進工作遊戲化的概念企圖再次點燃夥伴們的熱情。2015 年，覺旅內部夥伴認為工作遊戲化缺乏長遠的目標，也無法將遊戲化融入制度當中，深深感受到光只有遊戲化是不夠的，必須要從組織制度及營運模式中進行根本的改變，於是決定中止工作遊戲化的運作，轉為導入全體共治制度，重新建置新的組織系統。

覺旅咖啡在引進全體共治制度的歷程中，可能必須考慮到產業、組織成員、文化、環境等等的因素，思考如何將全體共治制度融入原有的組織當中，並順暢地運作。這樣的變革動機、歷程、新制度的運作以及再次變革的啟動…這樣的過程是所有企業在引進新的營運模式都會遇到的歷程，因此我們希望透過本次專題針對覺旅咖啡導入全體共治及工作遊戲化的變革歷程進行深入的探討，作為台灣餐飲業實施全體共治的實務參考，也能作為台灣企業在推動新營運模式變革上的個案經驗，帶動更多的企業進行營運模式上的創新。

二、研究目的

本研究目的在於深入研究覺旅咖啡在導入全體共治制度到現在之中所發生的阻礙，讓我們能夠充分理解全體共治在東方社會裡可能造成的問題，並了解覺旅咖啡如何調適導入全體共治制度中所發生的變革阻礙。

綜上所述，本研究之目的在於回答以下問題：

1. 覺旅咖啡的組織變革歷程為何？
2. 覺旅咖啡實務上如何導入工作遊戲化及全體共治制度？
3. 覺旅咖啡在組織變革的歷程，遇到哪些變革阻礙？
4. 覺旅咖啡在工作遊戲化及全體共治制度的導入過程中進行那些調適策略？其理由為何？

貳、文獻探討

一、工作遊戲化 (Gamification)

工作遊戲化是在非遊戲化的場合中，運用遊戲設計的元素，進而讓參與的人更能沉浸在如此的工作氛圍裡，誘發參與者追求內在的成就與目標，透過遊戲化的思考設計，遊戲破關的思考過程以及關卡設計的機制，能夠專注的解決問題。

其中工作遊戲化對於現今的管理上帶給許多趣味性以及激發員工工作的參與度(文及元, 2014; 張美惠譯, 2014)，建立工作遊戲化包含了點數、徽章(成就)、層級、排行榜、獎賞等五大元素，這是一個相當重要的核心關鍵，同時也是重要的根基(連宜萍譯, 2013)。研究指出，工作遊戲化的確能帶來更積極的員工以及激發工作績效(Ruhi, 2015)。

二、全體共治制度

「全體共治 (Holacracy)」，又稱為「無主管組織」，是 Robertson 與 Thomison 兩個人於 2007 年共同在美國創立的 Holacracy One 顧問公司所秉持的管理概念 (Robertson, 2017)。這是一種新興的一種變革式的組織架構，組織內以『角色』為最小單元，打破傳統的金字塔結構，讓責任與權力各自下放到每一個『角色』身上。每位持有『角色』的人都有所要做的責任與該有的權利，是一種讓責任與權力更加明確的組織架構。

(一) 全體共治的運作模式

全體共治制度是與舊有制度截然不同的管理制度，全體共治制度，是先給予你角色，該角色會有詳細的權力及工作內容，只要負責自己角色的工作內容，這方法的好處是分工明確，而且隨著工作專業化，你所做的事也會隨著時間長久變得更加地有效率，缺點是由於這角色要避免與其他相似的角色造成權力的衝突。

在全體共治的架構裡，人與人之間是不分層級的，整體性的權力分配已經改變，從一般的階級式的管理方式，轉化為圈子裡的各角色來分工管理，「角色」和「圈子」是在全體共治裡面中不同於舊型制度非常特殊的重點（如圖 1），以學校來說的話，學校就是一個大型的圈子，班級就是大圈子裡面小圈子，而小圈子裡面的學生會隨著興趣或環境的不同而組成各總不同的小小圈子，這圈子包含全部角色的上層圈子與在上層圈子中的次級圈子，此外該圈子可沒有什麼上下級區分，一切都是平等的（張正苓、胡玉城譯，2016）。

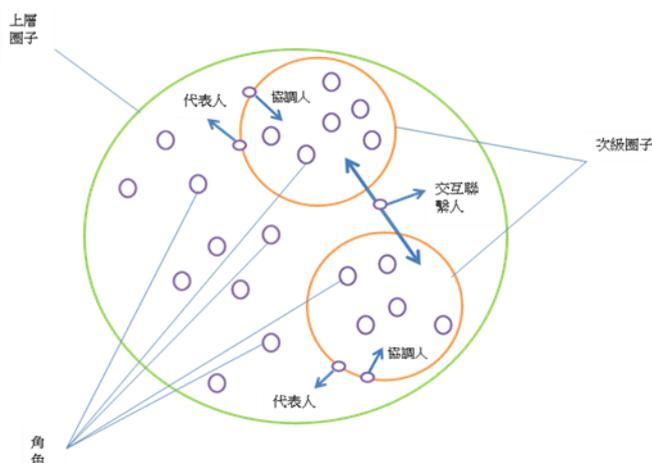


圖 1 角色與圈子的基本結構與角色分配圖

隨著上層圈子與次級圈子的出現，為了不讓圈子與圈子間交流中斷或讓圈子可以形成一個自主管理調整的情況，在角色裡面就會誕生兩種不通的角色，該角色分為「協調人」與「代表人」。最後隨著次級圈子增多的情況下會誕生的新角色，「交互聯繫人」該角色的任務就是在圈子與圈子間發現警訊時，有時，圈子與圈子間距離很遠，交互聯繫

人就能提供很直接的一條管道，這樣可以讓效率極大化，避免代表人將多餘的警訊上報給上層圈子造成該下層圈子的負擔。

而在全體共治裡面執行項目最多程序且最為繁瑣的一種重要環節——「會議」，指在全體共治裡面來表達所發現的警訊或傳達圈子在執行近況的一項模式，這也就是為什麼全體共治會成為不斷進化的管理組織原因，因為該管理組織會不斷的召開會議，讓所有人能在會議中提出在工作時所發現的警訊，並探討如何解決或紀錄解決方法讓所有員工觀看，確保重複性的錯誤不會再犯。

(二) 推行全體共治可能的阻礙

全體共治管理制度並不全然適合每一個組織，在某些情況下，企業組織的確很難接受或做到這種新的管理制度，而不適合的情況則有以下三種：

1. 不願放手的領導人

對一個剛剛採取全體共治管理制度的領導人來說，其中最為關鍵的步驟就是放開緊握權力的雙手，允許進行一個處理程序，可以在整個企業組織裡分散配置他曾經擁有的權力，由於權力的轉移必不可少的情況下，領導人卻還沒有準備好採取大躍進時候，全體共治管理制度的採用注定會面臨失敗，尤其是針對那些到目前為止已經投入許多心力在引領公司發展的人來說，會有很多猶豫。

2. 不合作的中階層主管

執行長已經承諾並遵守規則，但是下一層級的經理主管階層卻不願意合作，否則就公開反對新制度的轉移作用，某種程度的不願意配合與懷疑都是正常反應，尤其是導入新制度的早期，事實上，對企業組織來說，這是很正常的排斥現象，但是如果全體共治管理制度是成功的就必須結束抵抗，並確保其成員可以盡他們所能的去適應新規則，以及由那些以前就擁有權力地位的人開始進行，否則這些人會破壞新制度的轉型。

3. 突然停止症候群

他通常發生在一種類型的企業組織裡，該企業組織認為，一切的事情似乎看起來都運作得很好，例如：會議變成更有效率、同事可以更了解自己的角色扮演、有方法可以用來處理警訊問題、和一般創業精神的鼓舞瀰漫在辦公室裡，慢慢的，而且不知不覺中，這種改變開始漸漸消失，人們開始尋求先前的管理者給予指導，並且希望他們做出重要決定的決策之前，能獲得主管的批准，先前的管理者又開始表現得像是一位管理者，並且慢慢地不再注重公司治理會議的產出，只是形式化的使用公司治理來做出決定，最終公司運作已和全體共治管理制度完全脫節。

三、文獻小結

透過檢視相關文獻，釐清全體共治的基本核心基本理念、組織架構、角色成員與溝通模式後，本研究認為成功導入全體共治制度，組織必須具備三大條件：賦權、當責與員工成熟度。

(一) 賦權

賦權，當一家企業要導入全新管理制度時，改變舊有原本傳統階級試管裡制度，那些當權者必須下放權力在每個人身上，因為在全體共治管理制度當中，已經沒有主管這個階級，必然重新分配權力，先區分組織成員裡所扮演的角色，並針對所角色賦予的權利，來處理每天工作上所應該處理的事情，當面對警訊問題時，能夠透過治理會議與戰術會議提出需求。因為賦權，每位員工都能夠盡情的在自己所扮演的角色上，有絕對自主權去領導自己的角色，發揮自己所能。

(二) 當責

當責，意指每個組織成員為自己所作所為負責，在沒有主管職位之下，每個所扮演角色的員工，必須全權為自己所做的負完全的責任，不在仰賴主管，透過全體管理制度中的當責，讓每個人除了擁有了角色的權利外，更能夠擔得起自己的職責，不逃避，積極的去解決問題，同時反省自己的過失與不足，除此之外，也要想辦法去思考能夠提升讓工作場域，工作方法的改變，讓整個全體共治架構發展的更完善。

(三) 員工成熟度

員工成熟度意指員工是否有能力去勝任自己的工作，以及員工對工作上的參與度、投入度的高，在全體共治的架構下，在賦予每個圈子裡角色的權利及當責時，但是在此組織型態環境下，每位角色必須要有自主能力解決所面臨到的問題，以及能夠承擔自己的責任。

透過此三大核心的概念下，將使全體共治能夠朝向更健全的發展，能夠完全把整體組織概念透過對組織成員間，賦權與當責、員工成熟度，發揮的淋漓盡致更能落實，進而與營運方式透過核心的組織架構，來促進企業組織目的能實現，人人都是領導，能夠讓每位成員夥伴不必擔憂上層主管的壓力，本能的感應警訊的能力，運用適切的權利與職責，更能以有效率的發現與解決問題。

參、研究設計

本研究以個案研究法為主要研究方法，由於本研究所探討之全體共治制度為一項新興的營運模式，國內企業僅有覺旅咖啡採行實施，探討其變革過程為相當複雜之議題，因此以覺旅咖啡組織為個案研究對象，就此個案之特殊性及複雜性深入探討，係屬於探索性個案研究（陳萬淇，2002）。

一、研究對象

本研究透過深度訪談收集個案資料，以覺旅咖啡作為研究對象。為確保資料之正確性，訪問對象為覺旅咖啡創辦人、覺旅咖啡人學院夥伴、以及覺旅咖啡店面員工，等參與變革方案者擔任深度訪談受訪者，所提供之資料具有高度之可信度及代表性。每位對象會依訪談內容訪問 1-2 次不等，每次約為 30 分，研究者於每次訪談後謄打訪談逐字稿，逐字稿寄回受訪者進行確認，並追問前次訪談所不足之資料，如此反覆進行直到資料飽和為止。

表 1

訪談對象及訪談重點

訪談對象 (年資)	編碼代號	訪談次數	訪談重點
覺旅咖啡創辦人(8)	A	2	組織變革的策略思維、組織制度的擬定
覺旅人學院夥伴(6)	B	2	變革執行過程、工作設計與組織氛圍
覺旅店面夥伴(1.5)	C	1	工作現場的運作、員工與顧客的反應

註：個案公司內部文件編碼代號 D；個案公司相關報導編碼代號為 E。

除深度訪談所獲得之逐字稿外，本研究也向個案公司索取組織文化及公司制度相關資料及文件，並多次走訪個案公司，進行資料之收集及驗證。另外，由於訪談個案公司為國內知名餐飲業者，同時也為經濟部營運模式創新示範業者，因此本研究也取得相關報章雜誌之公開報導，以對於個案公司的組織文化有更完整、更深入之瞭解。

二、資料分析及編碼

為讓研究資料完整分析，本研究在逐字稿及次級資料之分析方面，則運用質性資料分析軟體 Nvivo10.0 進行文字資料的編碼與分析，俾使研究分析更為結構化，以提升研究之信效度。編碼原則係根據本研究之概念架構以及訪談逐字稿所呈現之概念進行比對，進而彙整為主概念及子概念，透過 Nvivo 軟體能進行訪談逐字稿及覺旅內部文件之文本分析以及建立各研究概念之間的關聯圖。本研究之分析員在進行編碼前已受過軟體及編碼之訓練，並且每一概念由兩位編碼員進行編碼並進行交叉比對，以避免編碼所形成之解讀偏誤。在編碼部分，則是依資料來源進行初級編碼，例如 A01-12，即是代表個案公司創辦人第一次訪談第 12 個語句概念。後續再依語句之概念彙整為子概念，再依研究構念與主概念之脈絡，將子概念彙整為主概念，以進行分析。

肆、資料分析

一、第一次組織變革-工作遊戲化

(一) 覺旅工作遊戲化驅動

覺旅發現來客率暴增讓現場員工工作量增加，導致了離職率提高。創辦人提出了一個觀點，人才需要的是有意義的挑戰，且能夠被看見，能夠對職涯有所成長，因此創辦人開始有了執行工作遊戲化的想法。第一個遊戲化的設計被運用在招募，首先舉辦了「看護人」挑戰體驗日，讓每個來參加的面試者，都是遊戲裡的玩家，並且要挑戰四個小時內讓新品上市，等到最後再公布入取人選。這樣的方式，面試者在整個過程中能夠與他人合作，利用團隊合作的方式來挑戰遊戲的關卡與目標，這樣一來，也讓許多原本互為競爭關係的面試者，有了連結，進而成為了朋友。但幾年下實施遊戲化下來，創辦人慢慢發現，並非每位員工的表現，都能夠適應並將遊戲化確切落實在日常工作當中。

覺旅生意變好了，順利發展起來。結果，我覺得對客人很好，對員工很差。工作量暴增，離職率高增，招募跟不上離職率，問了覺旅的夥伴，...我才了解到他們需要挑戰、對自己職涯有成長的意義，對自己建立一種遊戲化需要被看見，能夠有成長，人才要的是挑戰。

(D01-06, 2016/11/20 (日), 聚樂邦, 覺旅創辦人)

(二) 執行工作遊戲化要素

創辦人提出了，有好的目標反饋系統，才算是個有意義的挑戰，分成四大項目來呈現，從建立目標，規則，反饋，到對自己的切身影響，組織本身先將目標明確訂定出來，能讓參與遊戲的玩家有建立這樣的心理意識，並進一步理解規則，遊戲玩家本身便開始產生行為模式，此時反饋的系統接觸點就是將玩家所產生的行為做觀察與紀錄，呈現出來結果提出成效與建議，使玩家產生後續的切身影響，從這四大項目互相連結，帶給他們新的意識、新的行動與新的感受，讓玩家可以能夠跳出舊有的框架，進而產生出一個新的行動，而有了更好的執行成果。

什麼是挑戰，就是好的目標反饋系統，以合作來競爭，先有清晰的目標與規則，透過反饋做階段的呈現，到切身影響，一般的面試，我們會為了展現出最好的自己，

可能會說一些小謊而感到愧疚，但我們這樣的模式，如果能放大效果，讓他們跳脫出舊有的制約，讓他們做最真的自己。

(D01-23, 2016/11/20 (日), 聚樂邦, 覺旅創辦人)

(三) 如何實行工作遊戲化

覺旅開始有了工作遊戲化，覺旅將店面的員工分成幾個小隊，運用了中古世紀的情節，將每個平日工作的目標當成是一個堡壘，讓每一位員工必須努力的達成，當每達成一個堡壘，便能獲得魔法石，也制定出共要收集幾個魔法石，就如同制定出了員工的共同目標。在遊戲當中，覺旅將員工與顧客的接觸點做連結，每個接觸點都是一個堡壘，員工就會努力守護堡壘，不讓自己因為失誤而失分，如此的運作模式，也讓顧客、員工、組織的目標，能夠連結再一起。也能夠設定一段時間內，透過每個小隊的分數，來看到員工的工作績效與成果，有的員工會為了小隊榮譽，互相督促，彼此能夠成長與進步。

(四) 執行工作遊戲化後的效益

這項工作遊戲化執行的成效，讓覺旅在臉書上的評價有了提升，相對於使用一般傳統嚴格督促的管理模式，此模式對組織帶來更好的成果。從執行工作遊戲化的系統與紀錄觀察出員工得分的排行，也看出了哪些員工是很認真投入在其中，結果發現了，有 40% 的比例的員工，是完全盡心盡力的投入在這過程，其實尚未執行工作遊戲化之前，員工投入程度遠低於這個數值，但這 40% 的員工，卻能為覺旅組織帶來正面的效應，能夠讓剩餘比率沒有完全投入的員工，受到這 40% 的工作士氣與氣氛的影響，成了相對的少數。有過了這次的經驗，能夠得出了一個結論，組織不需要達成 100% 的執行成效，如同一般 80/20 法則的概念，那些相對比率較低認真執行的員工，能影響另一部分的員工。

最早的 FB 還不像現在的評分的 4.1、4.2，遊戲三個月期間，從四顆星跳到四點五顆星，就代表堡壘、守護大家真的都做，而且好快，以後你們經營就知道，要這麼快見效是很難的，因此我們知道遊戲化的力量很強。依照收復堡壘戰況，讓顧

客也很開心的共同指標，以中古世紀為主體建立的小隊，把工作成果轉化為個人作品集。

(A01-45, 2016/11/17 (四) 德明科大個案研究教室, 覺旅咖啡創辦人)

(五) 執行工作遊戲化後所面臨到的困難

接續著工作遊戲化的遊戲結束後，覺旅發現了一個新的問題，當遊戲結束後，有員工表示，新的任務與關卡出太慢了，當時覺旅 2014 年也正準備籌備第二家店—陽光店，組織也難以有更多的人力來設計新的關卡新的遊戲，因此創辦人開始思考，或許整體組織要做調整與進化，不會讓整體員工都覺得組織是以遊戲化才是目的，而偏離組織更重要的目標，要能夠應變整個市場，為顧客創造出價值。

二、第二次組織變革-全體共治制度

(一) 導入全體共治驅動

覺旅在導入全體共治時，一開始是連目標都沒有給予員工，也就是將目標都留給員工們自己設，而創辦人只設一個規定就是要讓顧客有超越性的體驗。覺旅創辦人想要把這個事業推廣到更多市場、規模更大、讓更多人享受到這種不一樣的咖啡館，覺旅在導入全體共治時有兩大的原因，第一個是以人本主義角度來思考，為員工們著想，另一個是，如果他們有一千家，就會希望每一家都能有一些員工，可以對當地商圈、顧客屬性，去做精準顧客的價值交換與設計，然後要有一定的品牌邏輯，對創辦人而言，全體共治的好處，就是讓覺旅保有一定的共同品牌及脈絡，且每一家可以既協同又自主的經營。

籌備第二家店此時公司也沒有多餘心力來推遊戲化關卡設計，遊戲化是有效的，但必須進化組織型態，才能持續做遊戲化，我們其實持續應變市場的變化，為市場創造價值，而不是目的就在遊戲化本身，所以我們就把覺旅組織生態化，現在的組織圖，每一個人自願擔任角色，目標串連，解決問題，並建立出解決問題衝突的機制。

(D01-32, 2016/11/20 (日), 聚樂邦, 覺旅咖啡創辦人)

(二) 全體共治制度 - 組織結構變革

1. 覺旅圓體的結構

西湖店跟陽光店雖然都是「以希望對顧客旅程創造超越性的價值」為目標，但各圓體琢磨的重點與執行方向卻不太一樣。陽光店的實體店面比較大，分成兩個子圓體。內場人員工作內容為創造價值；而外場人員的負責範圍則為傳遞價值。西湖店雖然一樣是分成兩個子圓體，但因為本身實體店面比較小的問題，所以採取方式是讓員工分早晚班，內外場做區分。此外，因為圓體角色的能力與權力的差距，而設了一個聯盟圓體，該圓體負責監督子圓體目標是否有依循著覺旅組織朝著核心價值運作，且能夠給予或限制角色間的權力。

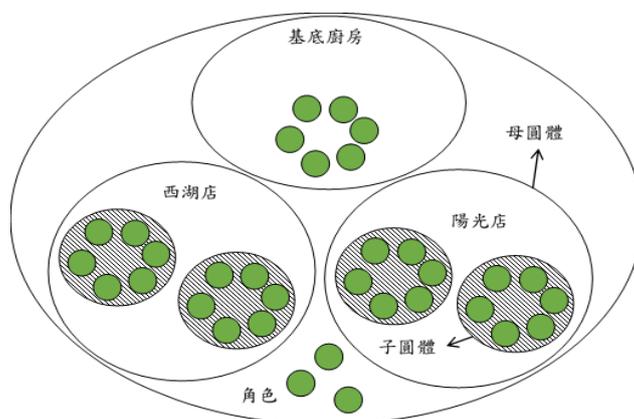


圖 2 覺旅組織結構圖

2. 角色範疇

雖然一般人認為全體共治所有的決策是全部人都要一同討論出策略，但事實上這個想法是很不切實際且沒有效率，因為每個角色都能分配各自的決策權，這才是全體共治真正核心的運作模式。覺旅四個核心人物包括領導連結、代表連結、引導者以及紀錄者，透過角色之間的連結與互動，讓覺旅各圓體的運作更有效率也更能快速決策。

3. 會議模式

當覺旅的員工遇到問題或想知曉他人角色的進度時，就會開啟所謂的會議模式，

這是在覺旅全體共治中最為重要的組織模式，讓員工碰到了挑戰或問題的時候，從中跟組織成員做溝通協調，並找出最佳的解決方案，覺旅會議分為兩種：工作推廣會議，主要是用來同步角色的進度，並分析出下一步的行動或是專案；以及角色結構會議，主要用以變動、創造、刪除角色與子圓體的會議模式，以及本圓體的自訂決策。

4. 資訊視覺化

覺旅以全體共治來營運整個組織模式，也透過全體共治圓體架構模型網頁來輔佐，填寫自己公司圓體以及角色的設置，藉由資訊視覺化的方式，讓每個人清楚看到角色的責任範疇以及本身的使命，在整體組織架構營運，能夠更有效率的配置、讓第一次接觸全體共治的新進員工能夠有簡易的概念，對於整體性的架構一目了然，讓公司全體的員工能夠接收到最新的組織結構以及重要資訊。

全體共治是一個架構，基本上有一個軟體也是網頁，可以讓大家看到這個組織結構現在全公司分佈以及長相。也能夠清楚顯現出對於角色的描述，他的責任範疇，以及角色中的天命與使命。

(A02-30，2015/12/26 (一)，星巴克店內，覺旅創辦人)

(三) 執行全體共治變革效益

覺旅創辦人認為全體共治是偏向於結果，以顧客為出發點，思考顧客需要以及能夠提供什麼服務，在場的員工，都有權、責、能，來為顧客最即時且彈性的服務。覺旅創辦人上認為員工是可以不受到公司制度而有所牽制，這樣子才能夠帶給顧客不同感受的服務。以員工方面來說，全體共治是屬於一個全新的管理制度，主要在於培養員工們的自主決策的能力，能夠發揮每一個人的專長，讓員工不會像一般傳統產業一樣，只能聽命於上司的指令，而來進行下一步行動，全體共治目的使員工能夠自己去解決工作碰到的問題，將被動轉化為主動，讓員工參與整體組織的決策，使他們成為一個小型經營者，當成是自己的公司經營，融入整個組織環境。

圓體本身也可以透過開會把這個圓給解消掉，然後再創另一個圓，但是這是一個大變數，另外一個更大的變數是外面的市場。

(A02-41, 2015/12/26 (一), 星巴克店內, 覺旅創辦人)

(四) 執行全體共治變革問題

1. 台灣員工缺乏自主管理文化，難以適應全體共治制度

覺旅創辦人導入全體共治後，卻發現底下的員工無法適應這全新的管理模式，雖然全體共治本身賦予員工角色的權力，甚至一個員工會擔任多重的角色，使他們可以有自己的想法，有權去提出想法並做決定，但是多數人都習慣由上層主管給予決策做執行，員工反而覺得自己做出一個決策對他來說是很吃力的，讓他覺得很累也不自在，則是希望有人領導他們怎麼做，同時這也是目前社會當中，難以改變的價值觀。

我覺得全體共治在進入台灣真的有難度，因台灣人太習慣階級制度，這也只是向來我希望我們台化的貢獻價值，我不談你們已經預測未來的事，而且你會看到它們的邏輯是不一樣。

(A02-48, 2015/12/26 (一), 星巴克店內, 覺旅創辦人)

2. 組織缺乏具有能力自主管理的員工

在覺旅裡，除了有領導連結人，來判斷員工適不適任外，覺旅更講求的是，員工對於工作上的企圖與熱情，也就是所謂的員工成熟度，如果有員工想轉入到他所要的小隊，或許能力會不足，但只要有心學習，肯負責任，有熱情，自願自發的支援圈子，在覺旅來說，這方面是很開放且不設限的，員工成熟度高，夥伴面臨到新小隊裡，就更能快速的進入狀況，工作成效也會有不錯的表現。

每個圓體的領導連結，可以決定你適不適合。.....重點在於，這位夥伴他自己本身到底有多少企圖跟熱情，回歸到你自己有熱情而且你肯負責任是很快的。

(B02-21, 2015/12/26 (一), 覺旅咖啡, 覺旅人學院)

3. 在時空破碎性下，如何讓員工的表現真實並即時大量呈現

因餐飲業與一般非服務業類型的公司，對於人員配置上有很大的差異，餐飲業會依照餐期的來客率，在人員排班並非人人都是同一個時段，也因此無法統一將每一位員工表現的情況，能夠確切的做紀錄，所以覺旅現在面對到的問題，就是如何讓員工即使是在時空破碎下的表現，能大量且豐富的呈現出來，因為唯有呈現出來，員工才能有下一步。許多餐飲業來說，服務都是即時，而且無法保留的，好比說員工無法確認端給客戶的餐點是否好吃，也無法當下確定服務的態度是否能讓客戶滿意，這樣的話，員工是否有做好或做壞，老闆就沒辦法可以知道，自然也無法改進或確定員工們是否在認真工作。

4. 內部人員對全體共治的誤解

對於新進的員工來說，容易以自我的價值觀想法來理解全體共治的制度，然而不見得每個員工會願意傾聽，或者多花心力去理解整個制度的意義與運作模式，並可能以自己思考的方式，認為全體共治是一個合議決策。

很多人以為全體共治，讓 10 個決策讓全部 10 個人一起決策，不是這樣的，這樣怎麼決策，那變成 50 個全部卡在那，所以她其實是你分 3 個你分 2 個你分幾個，這樣其實才是全體共治。

(A02-46, 2015/12/26 (一), 星巴克店內, 覺旅創辦人)

三、第三次變革-全體共治x工作遊戲化

(一) 第三階段變革驅動

在執行遊戲化的過程，也能夠激勵員工內在工作的驅動力，對於顧客的服務接觸點，讓員工更能願意去執行來達成遊戲關卡的目標，此外全體共治制度當中，能夠讓每個員工擔任角色，讓一些少數的員工依照角色賦予的權力，去設定自己的目標，轉變成參與遊戲設計的玩家。

我們發現全體共治大多都是理論上可以實際上困難，但是在遊戲化背後卻有全體共治，在全體共治裡就會發現每個群體裡前面一兩位活躍的員工，就會變成參與遊戲設計的玩家。

(A02-47，2015/12/26 (一)，星巴克店內，覺旅創辦人)

(二) 變革實務調適作法 - 調節權責能

現在覺旅所面臨到的是招募進來的員工沒有足夠的能力，且就餐飲業本身就有時空破碎性的問題，所以覺旅採取了一個作法，就是將組織子圓體的整體性，對角色權力上有所限制，創辦人先不讓員工給予太大的權力，而是透過遊戲化的方式，讓員工證明自己有能力做到，後續他們才能夠權責能的動態調節，創辦人對於目前只能部份上解決，需要更加的努力調整。此外覺旅還面臨到店面子圓體人才不足，出現了角色空缺，沒有合適的人才可以擔任，對此透過總公司的聯盟圓體，將此圓體人才能力比較強且合適的，將此角色分配到適合的位置。

對餐飲業來講，且對我們來說卻是卡死的，我到現在權責能被看見，也只能局部解決，.....我把這個放到他的母圓體，因為母圓體的人才能力比較強。

(A02-53，2015/12/26 (一)，星巴克店內，覺旅創辦人)

(三) 工作遊戲化x全體共治

覺旅透過顧客接觸點的場域，建立目標反饋點，把顧客組織和工作同仁的目標串連在一起，變成一個紀錄，創辦人透過工作遊戲化與全體共治的結合，讓覺旅的員工更有市場觀點，也讓員工學到真正經營方式，所有的遊戲任務都是以小組來做，連關卡任務角色，都可以讓員工自創角色，循著覺旅的目標來去創造，運用平台化，形成小型的經營體，自負盈虧，員工把自己當成承擔責任的經營者，面對公司的挑戰從中自我成長。

(四) 反饋性自主決策

當員工無法確認自己所做的決策是否可解決他所需要解決的問題，這時便需要進行反饋性自主決策。反饋性自主決策，主要分為兩種，第一種是，當該決策者發現問題時，先自己提出一個大綱，再去尋求專家或夥伴的建議，再藉由這個建議，讓決策者自己深入思考，並做出完善的決策。第二種是當反饋者、顧客或者是夥伴，在服務的過程，發現了讓自己不滿意的地方，並向員工提出了問題，讓員工可以運用該自己擔任角色的權限去做出決策來解決。

對我們餐飲業最重要，最難的是讓大家看大家、讓彼此看到彼此，而且我們還不在同一個時空，所以我們才會導入遊戲化。透過反饋性的自主決策，遊戲就是一種挑戰，一種有意義的挑戰，一起去面對公司的挑戰，一起自我成長。

(A02-54, 2015/12/26 (一), 星巴克店內, 覺旅創辦人)

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 組織結構與產業類型的問題

1. 餐飲業輪班制造成時空破碎性，影響全體共治制度導入成效

餐飲業要考量到餐期來客率的問題，配合人力上時間的調度，會以排班、輪班制度為主，因此，每個人所安排的班表，上班時段與休假日也不盡相同，也就出現了時空破碎性的問題，每位員工平常時日的工作狀況以及發生問題員工解決處理方式做紀錄，進到管理體系需要考評、要有資訊，那是很難辦到的，覺旅為了能夠解決此問題，並運用工作遊戲化的方式，以顧客體驗點做對接，形成目標反饋點，當員工做好這個服務的區塊，便能得到積分或者是獎勵，達成關卡目標，也轉變成是一個記錄，讓員工在即時性所發生的問題，可以即時做反應處理。

2.全體共治角色設定原則

無主管公司一書中對於設定角色原則沒有特別提及如何設定各角色範圍。覺旅為了讓角色設定有所依據，建置了角色「天命」--「讓消費場域升級成，內在英雄的覺醒之旅」。覺旅天命的建立，除了建立起人員組織的價值，檢核該角色是否對於覺旅全體共治上的運作是否有存在的必然性，在全體共治制度架構下，清楚交代了角色的工作目的，達成工作所需，並配合顧客體驗點所做的角色設計，使全體共治持續進化。

3.產業生態的角度探討

覺旅的概念，就是希望透過生活消費場域，幫助顧客自我實現。創辦人希望，透過消費場域，讓消費者自己有自覺性，釐清自我需求，並且做出正確的消費決策。為了讓一般的消費者，轉變為參與型的消費行為，因此覺旅開創了社群創作廚房，打造餐飲業不一樣的模式，讓顧客可以自己動手製作披薩、熱壓三明治、打果汁、沖泡咖啡，以相信顧客的角度，自主找零的方式，自主調理食物。讓社群創作廚房，是一個自在、自主、互利、分享的一個空間，變成屬於顧客一個共廚的樂園，喚醒每個人內在不同的能量與潛力。

覺旅一連串的體驗點、商品組合、品牌、組織結構與流程等讓整個價值體系可以不斷的進化，來反映市場需求、消費者需求，所以覺旅後來發展出以社群為概念，去培養像粉絲一樣的消費者。覺旅透過價值體系上的設計，在將來也可以運用在不同的產業上，因為在自我實現的產業中，產品不再是主角，而是在顧客本身。

(二) 變革準備度

1.員工人力素質與需求

覺旅咖啡所做的招募活動，跟以往我們對於面試的方式相當不同，透過一看護人挑戰體驗日活動，讓這些新進的人員對於以後工作的模式能夠先做體驗，藉由這個活動，可以確認覺旅錄用了適合全體共治及遊戲化所需特質的人才。另外，工作

遊戲化的出現讓覺旅的員工藉著完成該遊戲的目標來證明自己可以有能力擁有該權限，這樣可以避免因為角色能力的不足造成顧客對公司的評價受損，也可以藉由工作遊戲化培育公司員工的素質與能力。工作遊戲化方式讓員工內在心理產生工作上的激勵，在心中建立起遊戲化與目標，優秀的人才可以發揮所長，得到對等的薪資與福利，提升員工的工作滿意度。

2.人員心理機制探討遊戲化與全體共治的融合

以雙因子理論檢視覺旅在組織過程中的員工激勵效果，覺旅從遊戲的主題風格與角色目標設定，讓員工更融入在這整個工作遊戲化當中，包含了自主性的激勵因素，提高員工成就感。另外也在執行遊戲化的過程當中，建立良好的工作氛圍，透過獎勵積分的累積，提供保健因子。獎勵機制的設立、內在心理成就，從過程當中培養員工工作能力，此兩種制度的融合，彼此呈現了互相加乘的成效，全體共治制度面管理所缺乏的員工成熟度的要素，以及員工對於工作上的能力與熱情，也能夠透過工作遊戲化的目標與獎勵，心理內在激勵的作用下，達到互補的效果。

(三) 全體共治 X 工作遊戲化互為體用，發揮加乘效果

1.組織變革的不可分割性

在推動第三次變革之前，覺旅已推動兩次大型變革，歷經前兩次變革行動，覺旅最後終於發現全體共治與工作遊戲化兩者之間是需同時存在的，這也顯示了組織實務運作的複雜性，當組織打破既定架構或運作模式其中一個元素，牽一髮而動全身，組織的架構、人員、文化....等無形及有形的其他元素勢必會對組織變革的方向產生反作用力。組織必須重新檢視那些元素是變革阻力、哪些是助力，在變革同時調整或轉換組織原有的運作模式，成為整體性的變革，而非將組織加以切割後再進行局部變革。

2.全體共治需與工作遊戲化並重

從覺旅的經驗我們可以發現到，若員工自主管理的經驗不足時，全體共治必須

輔以工作遊戲化或其他激勵制度，讓員工有具體的階段性目標得以依循，全體共治及工作遊戲化才能發揮加乘效果，員工才得以透過階段性目標自我激勵以與其他成員共同追求組織願景。遊戲化可以改善全體共治的不足，也可以激發員工工作的激勵，提升工作的效率，避免能力不足的員工，濫用角色的權力，而造成營運的混亂。

二、研究意涵

本研究以實務個案的角度出發，探索在台灣本土企業的脈絡下，全體共治制度與工作遊戲化的導入需要那些調適過程或方案。根據文獻，Robertson (2007) 認為全體共治制度適用於各產業、各規模的組織，除非組織出現不願放手的領導者、不合作的中階主管以及突然停止症候群，否則全體共治制度應能符合組織員工的心理需求及具有高度的管理效率。然而根據本個案研究之結果，覺旅咖啡雖然未出現上述三種不適用情況，但員工成熟度以及產業特性造成的組織運作模式卻為實施全體共治制度帶來了莫大阻力。此發現與組織相關理論中的變革準備度以及組織吸收能力有雷同之處，當組織變革準備度不足可會影響變革實施的實施成效，或組織吸收能力不足也會影響組織整體的學習能力。而產業特性影響的範圍較廣，員工特性、工作內容、組織脈絡以及產業環境都會影響到變革方案的實施，這與管理權變學派的觀點不謀而合，實務上無法找到任何一種管理理論是放諸四海皆準的原理原則。因此本研究認為討論全體共治制度的實施成效，應將員工成熟度（或組織變革準備度）及產業特性列入考量，未來應在相關研究中納入此兩變項進行討論。

在工作遊戲化方面，由於全體共治僅為個案公司帶來運作的模式，但對於工作內容的設計改變不大，因此導入工作遊戲化作為工作內容豐富化的方案，也為員工帶來了激勵效果。根據組織玩興（playfulness）理論，若工作內容具備遊戲玩興，便能帶來員工對工作的正向態度、工作滿意度及績效，以及更多的創新行為（Yu et al. 2007）。個案公司在導入工作遊戲化後的确大幅降低員工對於全體共治制度帶來的自主管理壓力，也透過遊戲指標的設定讓更多新進員工瞭解具體的工作行為指標，提升工作績效。此研究結果與過去組織玩興結果不謀而合，建議未來研究可就員工感受到的組織玩興程度進行衡量，以確認組織玩興對於組織變革壓力的調節效果。

三、管理意涵

本研究有別於過去全體共治制度的研究有二：一、由於國內目前僅有覺旅咖啡實施全體共治制度，因此，本研究為國內其他企業提供了以本土脈絡進行全體共制變革探討的個案研究結果，可作為國內其他企業實施全體共治之參考。二、由於過去國內外關於全體共治制度及工作遊戲化的研究多以科技業、資訊業為主要研究對象，對於服務業，尤其是餐飲業的著墨極為稀少，本研究為全體共治及工作遊戲化相關研究開啟了不同產業的探討面貌，也提出跨產業應用的實務調適過程，可讓跨產業實施全體共治或工作遊戲化的企業進行參考。

由於覺旅運用工作遊戲化的方式，以顧客體驗點作為目標反饋點，突破了餐飲業計時人員在實施群體共治制度的時空破碎性問題。而對於一般固定工時制的組織，我們建議在導入全體共治制度時也應建立一套知識管理，將日常所面臨的問題立即做紀錄，當遇到類似情況時，能夠從先前的紀錄當中找到解決問題的方法。

對於服務業產業所面臨的問題，我們建議在人員輪班的同時也要進行人員任務的交接，其中交接的資訊不只是有服務的資訊，也包括了所有營運相關的資訊，才不會讓大家因為時空破碎而無法掌握決策最後的結果。最後，我們認為任何組織在導入全體共治制度時，不能單單只是照理論的架構模式運作，當中人員的激勵機制，與目標設定，與工作內容互相搭配調整，並循序漸進改變，才能降低員工對於此制度的抗拒。

四、研究限制與未來研究建議

(一) 個案公司限制

本研究以覺旅咖啡作為研究對象，雖然全體共治相關文獻指出該制度之實施不因組織規模及產業而有所差異，但實務上本個案卻因產業特性而出現實施上的種種阻礙。也因此，由於本個案組織規模屬於小型組織，透過本研究無法確認變革成效是否會因為組織規模而有所差異，因此不同規模在實施該項變革方案時，可能要依其組織特性再進行調整。

(二) 研究資料的限制

對於全體共治組織架構的相關參考文獻資料並不多，目前此制度在國外企業較為盛行，且台灣對於此管理制度的議題並不流行，在引進此制度成功案例的產業，大多是國外的科技業、資訊產業為主，對於服務產業本身重視現場人員管理、餐飲業並未有相關的案例可以做比較研究，在推論性上有所限制。

五、未來研究建議

未來可以擴大探討的範圍，覺旅創新的管理制度的模式，對於餐飲業同業競爭者以及整體餐飲業的生態會造成什麼樣的影響，覺旅本身開出了優渥的薪資條件，希望能吸引餐飲業界的老手來加入，並搭配這樣子的制度來運行，因為賦予員工本身有自主決策的能力，也許在未來，能變成一個創業實驗基地的模式，當其他競爭者的餐飲業員工看到如此的方式，心中也嚮往自己可以自己作決策，使其他餐飲業者學習這樣的模式。

本研究目前只是針對一段時間所做橫斷面的探討與分析此制度的運作，未來可朝長期追蹤的方式來看覺旅導入遊戲化與全體共治所運行的成果，是否如他原來預期的結果呈現，可了解他們在導入工作遊戲化與全體共治的模式最終是成功還是失敗的情況，覺旅開創此制度的先例，有可能改變了台灣餐飲業的生態，用很廣泛的角度去看後續的效益，對產業的影響，更進一步思考與研究台灣的文化，以及華人地區適不適合使用全體共治。

參考文獻

- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., Lee, M. (2016)。「全體共治」沒那麼神奇，**哈佛商業評論** 中文版，取自 https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003521.html
- 文及元 (2014)。工作遊戲化，讓員工玩出高績效。**經理人月刊**，115，120-124。
- 張正苓、胡玉城 (譯) (2016)。**無主管公司** (原作者: B. J. Robertson)。台北: 三采文化。
- 張美惠 (譯) (2014)。**企業遊戲化: 5 年級、90 後，一起玩出競爭新策略** (原作者: G. Zichermann, J. Linder)。台北: 美商麥格羅·希爾。
- 連宜萍 (譯) (2013)。**從思考、設計到行銷，都要玩遊戲!: Gamification 遊戲化的時代**。(原作者: 井上明人)。台北: 時報出版。
- 陳萬淇 (2002)。**個案研究法**。台北: 華泰文化。
- 覺旅人學院培訓講義 (無日期)。105 年 12 月 15 日取自 <http://www.slideshare.net/brendon.chang/20150918-52935782>
- 覺旅咖啡官網 (無日期)。105 年 11 月 30 日取自 <http://journeykaffe.wixsite.com/journeykaffe>
- Robertson, B. J. (2007). Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™. *Integral Leadership Review*, 7(3).
- Ruhi, U. (2015). Level up your strategy: Towards a descriptive framework for meaningful enterprise gamification. *Technology Innovation Management Review*, 5(8), 5-16.
- Yu, P., Wu, J. J., Chen, I. H., Lin, Y. T. (2007). Is playfulness a benefit to work? Empirical evidence of professionals in Taiwan. *International Journal of Technology Measurement*, 39(3), 412-429.