

# 科技與人力教育季刊

111年 6 月號 第八卷第四期

- ◎ X世代和Y世代人力資源人員工作價值觀之差異研究.....1-21
  
- ◎ 公立就業服務機構就業服務員的人格特質  
與工作壓力對工作績效之影響..... 22-46
  
- ◎ 激勵制度影響非營利組織專職人員留任意願之探討..... 47-65
  
- ◎ L傳產公司關鍵人才人格特質與工作績效之研究  
-以MBTI評量系統實施評估..... 66-87

## X世代和Y世代人力資源人員工作價值觀之差異研究

### A Comparison of Work Values between Gen X and Gen Y Human

#### Resource Personnel

陳思蓓<sup>1</sup>、林弘昌<sup>2</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展系研究生<sup>1</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展系副教授<sup>2</sup>

Szu-Pei Chen<sup>1</sup>, Hung-Chang Lin<sup>2</sup>

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>1</sup>

Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>2</sup>

#### 摘要

隨著時代的演進，生活背景的殊異導致其對工作上的價值觀也會有所差異，而人力資源人員又是擔任組織有關人力資源管理的重要職責角色。本研究目的在於探討X世代與Y世代的人力資源人員在工作價值觀之差異與其對彼此的期待，藉由文獻探討發展命題提出訪談題綱，採半結構訪談方式進行。研究結果發現X世代與Y世代的人力資源人員在選擇工作、學習態度、對工作奉獻度，及自我的生活與權益之看重程度呈現差異，藉此提出組織應給予人力資源人員合適的教育訓練，並適時關懷工作與生活上的平衡，而在人力資源人員間合作相處上應善用各自的優勢互補長短，並秉持換位思考、相互尊重的態度，雙向溝通以促進團隊合作，提升組織績效。

**關鍵詞：**世代、人力資源人員、工作價值觀

## 壹、前言

面對社會快速的變遷，職場上的人力組成來自於不同世代，許多國際型調查報告也以世代的概念來做分析，例如全球人力資本趨勢報告、全球職場心理健康大調查等，以不同世代的觀點來審視、歸納結論作為調查結果；在國內，世代相關的研究數量約2000年以後快速增加，其中以探討工作取向居多，關注在工作者的價值觀、態度及行為表現的世代差異（邱秀玲，2017）。

在國際文獻中指出世代存在顯著的差異（Parry & Urwin, 2011），世代差異普遍受到學術與實務界所關注，其涵蓋面向相當廣泛，當中以工作價值觀為多數關切的主題，因其對很多層面有某些程度的影響，如工作投入等（Huber & Schubert, 2019），而在相關研究方法的使用，多數採以量化問卷方式來做研究，較缺少質性研究的社會現象與具體經驗，在研究對象方面，國內以教師、護理人員居多，而在相關研究之建議提出，可針對不同職務類型加以探討世代差異研究。

組織的成功必須特別重視人力資源管理議題，而其中就是能夠執行策略與政策，並對營運造成正面影響的人力資源部門（黃同圳，2016），亦指組織需仰賴人力資源部門的協助與合作來達成組織目標，假若當團隊中不同世代的成員不瞭解、不重視世代差異時，會因其工作價值觀的不同而產生不可避免的衝突（Dick, 2019a），而又因工作價值觀的差異與企業達不到共識，實務工作受到影響，甚至企業因不了解而無法做出正確與滿足工作價值觀的方式與管理模式，導致人力資源人員的流失（Dick, 2019b），進而影響到組織整體層面與人力資源管理的營運。研究者本身亦身為人力資源人員，故本研究針對自己所任職的角色為啟發點，選擇人力資源人員為研究對象。

綜合上述，了解人力資源人員的世代價值觀相當重要，若能理解彼此對工作所持有的認知偏好，能使工作做得更完善、在不同世代的團隊成員相處上更加融洽；而企業端在了解其工作價值觀時，也能就不同世代的人力資源人員提供適當的協助，並加以妥適地調整和運用，使人力資源人員發揮最大的潛能。故本研究以人力資源人員進行探討分析，主要有以下二項目的：

- (一)探討 X 世代與 Y 世代人力資源人員的工作價值觀之差異。
- (二)探討 X 世代與 Y 世代人力資源人員對於彼此工作價值觀的期待。

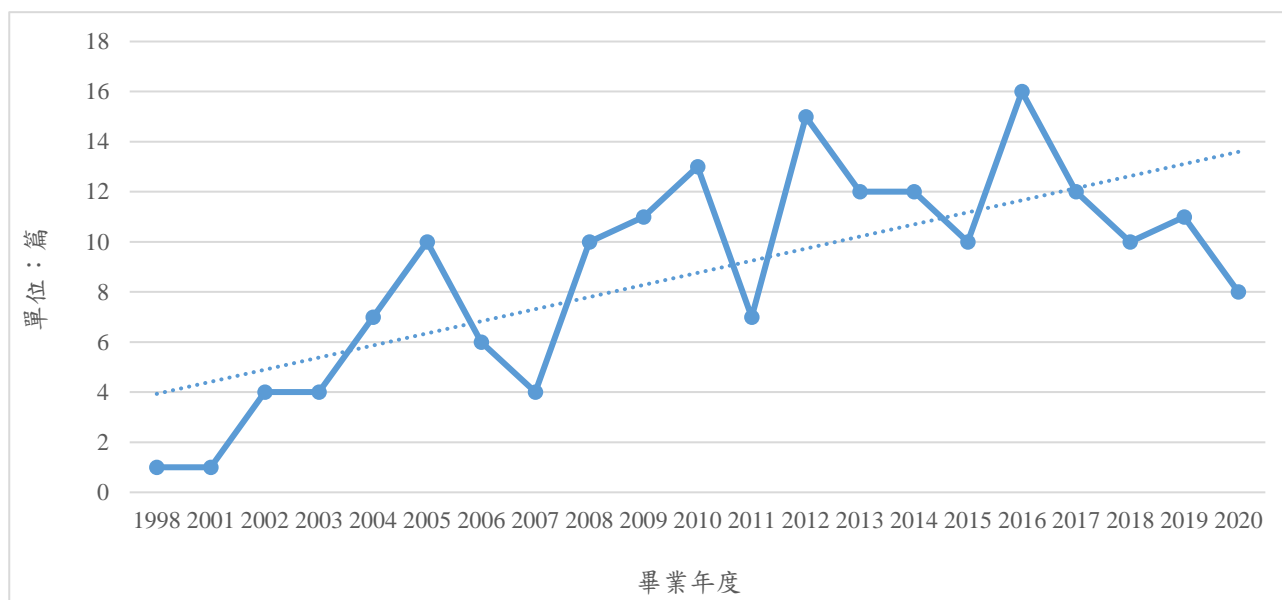
## 貳、文獻探討

有關世代與工作價值觀面向上，世代的劃分宜根據國家社會脈絡的歷史標記、本土特質等；工作價值觀則主要受到生長的文化環境的影響，其共通點皆是以研究對象的成長背景為依據，故本研究主要以國內的相關文獻探討不同世代的人資人員的工作價值觀。

依據臺灣博碩士論文知識加值系統之關鍵字查詢功能，自 1998 年起以「不同世代」及「世代差異」為題的博碩士論文共發表了 184 篇，如圖 1。

圖 1

「不同世代」及「世代差異」博碩士論文歷年篇數統計



資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統（2022）、本研究整理。

根據圖 1 顯示，歷年以「不同世代」及「世代差異」為研究主題的博碩士論文數量統計的趨勢線呈現逐年遞增的狀態，可見有關世代議題的相關研究穩定成長、日漸受到重視。此外，依據臺灣博碩士論文知識加值系統之主題知識地圖分析、關鍵詞標籤雲功能，以「不同世代」及「世代差異」相關的關鍵詞呈現，皆顯示目前有關世代議題以探討「工作價值觀」居多，如圖 2、圖 3 所示。

圖 2

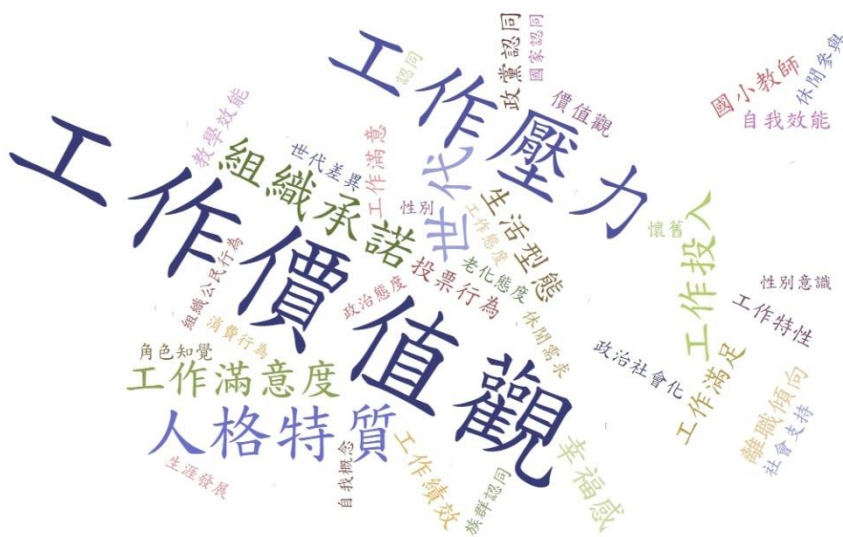
臺灣博碩士論文網之主題知識地圖分析



資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統（2022）。

圖 3

臺灣博碩士論文網之中文關鍵詞標籤雲



資料來源：臺灣博碩士論文知識加值系統（2022）。

## 一、世代的定義

世代的概念普遍存在於人們的日常生活中，有時在媒體上耳聞某某族群、幾年級生等，用來形容或廣義泛指特定的時代族群，間接隱喻不同世代間存在著差異，本研究針對國內學者對世代的定義整理如表 1。

表 1

國內學者對世代定義之彙整表

學者 (年份)	定義
郭恒志 (2015)	在同一時期出生者，且在其成長過程中，經歷同一世代特定的政治、經濟、文化、思想、經驗模式以及獨特的行動影響，所形成的共同烙印，並導致在價值觀、偏好、態度及行為等層面上，明顯呈現出相同的型態等生活經歷的一群。
郭嘉甄 (2017)	出生在相近年代之群體，其年齡相近，所共同經歷之社會事件亦對其造成影響，進而型塑相似之態度及價值觀，其態度及價值觀又將進一步回饋至社會。
江明忠 (2018)	在同一個時期的出生者，且在成長的過程中，經歷了同一個世代特定的政治、經濟、思想、文化、經驗模式或獨特行動影響，進而使其價值觀、喜好、態度、行為等層面上，明顯呈現出相同型態的一群人。
梁鳳文 (2021)	以時間來劃分不同群體，並具有相同歷史背景、成長環境、出生年代相近的特定群體。

資料來源：本研究整理。

從表 1 的探討結果可以了解，國內學者對世代的定義差異不大，大多闡述因出生年代與成長背景的不同，與當時國家的社會、文化、教育、政治、經濟等有相當大的關聯，其所經歷的種種導致呈現出屬於那個世代相似的想法與價值觀。本研究綜合學者的論述，將世代定義為「出生成長在同一時期，共同經歷屬於當時的社會情境及歷史事件等脈絡，進而塑造成相近的思想、態度及價值觀之群體」。

## 二、世代的劃分

研究學者為了闡述不同年齡層價值體系的區別，常以不同的世代加以劃分。而為了方便界定與區隔，通常採出生年份範圍來定義一個世代，本研究整理如表 2。

表 2

國內學者對於世代劃分之彙整表

學者 (年代)	世代劃分			
劉謙穎 (2006)	嬰兒潮世代 (1950-1965)	X 世代 (1966-1976)	新貧世代 (1977 後)	
黃振恭 (2008)	嬰兒潮世代 (1964 前)	X 世代 (1965-1976)	Y 世代 (1977 後)	
郭恒志 (2015)		資深世代 (1980 前)	年輕世代 (1981 後)	
林虹伶 (2016)		五年級生 (1961-1970)	六年級生 (1971-1980)	七年級生 (1981-1990)
郭嘉甄 (2017)		資深世代 (1951-1980)	Y 世代 (1981-2000)	
邱雅琪 (2017)	嬰兒潮世代 (1946-1964)	X 世代 (1965-1980)	Y 世代 (1981-1994)	
黃一峯、陳建志 (2021)		X 世代 (1972-1980)	Y 世代 (1981-1995)	

資料來源：本研究整理。

依照表 2，國內目前在世代的界定是呈現分歧的，有些研究將世代分為嬰兒潮世代、X 世代、Y 世代等，亦有採較本土化、接地氣的年級說來做為分類。國內在 1965 年為產業結構轉型、發展關鍵的一年，而 1980 年為電腦開始普及、數位化革命的濫觴，因此學術上常以 1965 年及 1980 年作為世代的分界。因世代有不同的劃分方式，研究者經參酌文獻後，考量本研究的目的及對象等因素，採用學者普遍同意的劃分方式，將 1965 至 1980 年歸為 X 世代；1981 至 2000 年歸為 Y 世代，以此作為世代劃分的依據以進行本研究。

### 三、人力資源人員

人力資源管理指企業一系列的人力資源政策以及相應的管理活動，包括招募徵選、訓練發展、績效管理、薪酬福利、員工關係等，對人力資源所進行的計劃、組織和實踐，這些管理措施有效與否，扮演著企業競爭優勢之關鍵性，有效的人力資源管理可以帶來較佳的員工及顧客滿意度、創新能力、生產力及較佳的企業聲望，有助於提升企業的業績(Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2010)，而擔任此職責與任務的即是人力資源人員。由於企業改變對人力資源存在於組織的看法，逐漸了解到人力資本的重要，使得人力資源人員此職務的重要性與日俱增，有關人力資源人員所扮演角色與任務如表 3。

**表 3**

人力資源人員之角色與任務

角色	任務	功能重點
行政服務 與管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 招募、任用</li> <li>2. 訓練、發展</li> <li>3. 績效考績</li> <li>4. 薪酬、福利</li> <li>5. 員工服務</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資源運用效率</li> <li>2. 服務品質</li> </ol>
企業夥伴	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 規劃、設計、執行一套有效率的人力資源系統</li> <li>2. 協助企業計劃、方案之落實執行</li> <li>3. 人才管理</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業管理知能</li> <li>2. 執行力與影響力</li> <li>3. 問題解決能力</li> <li>4. 人資系統的有效性</li> </ol>
策略夥伴	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建構人才資本及組織能耐達成策略目標</li> <li>2. 差異化的人力資源系統以契合組織經營策略</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力資源策略</li> <li>2. 市場競爭</li> <li>3. 企業策略</li> </ol>

資料來源：李誠（2016）。

綜合以上，人力資源人員的重要性，在日常工作中極容易遭到忽略，他們是公司能夠順利營運的幕後功臣，扮演著組織人力資源管理的多重功能角色，其運作是否順暢對組織的經營成敗有舉足輕重的影響。

#### 四、工作價值觀的定義

工作價值觀為有關工作方面的價值觀，既是整體價值觀系統的一部分，因本身屬於抽象性、普遍性的概念，國內學者在定義上呈現多元的觀點，本研究整理如表 4。

**表 4**

國內學者對於工作價值觀定義之彙整表

學者（年份）	定義
邱雅琪（2017）	一種穩定的體系、信念與內在驅力，對於工作之行為表現具有引導性，指引個體行動方向與實現動機，使個人追求所欲達成之目標，並提供個人評斷與工作相關事務之標準以及衡量其重要程度。
王禹彤（2018）	一種對個體所屬工作的偏好傾向或方式，引導個體的行為模式，用以來評論其有關職業內容、行為或者是對於職場上的持久性偏好或標準。
江明忠（2018）	一種穩定的體系、信念和內在驅動，對工作表現具有引導性，在各體的行動中禹實現的動機忠指引，讓個人去追求想達成的目標。



**表 4**

國內學者對於工作價值觀定義之彙整表 (續)

學者 (年份)	定義
吳斯茜 (2019)	係指個人在工作中有其渴望、想追求的目標，探究人為何而工作。
梁鳳文 (2021)	每個個體在生活當中有自己的價值觀，將此價值觀轉移至職場上，便稱為工作價值觀。

資料來源：本研究整理。

依據表 4，國內學者大多以工作有關之評價標準來引導個體在工作上的行事表現，關注在工作價值觀與工作相關行為、態度、知覺之關聯。本研究綜合學者的論述，將工作價值觀定義為「個體在工作環境、工作情境與工作脈絡中，所持有的價值判斷，並會直接影響與其有關的態度與行為之內在思想體系」。

## 五、工作價值觀的測量

目前國內學者運用的工作價值觀量表相當多種，根據研究觀點與目的不同，而有不同的分類方式，除採用單一國內外學者發展的量表外，也有學者參酌多位國內外學者之量表加以修訂而成做為研究工具，本研究整理如表 5。

**表 5**

國內工作價值觀量表之彙整表

學者 (年分)	工作價值觀量表之構面	參考來源
許迪翔 (2003)	成長、公平、淡泊、務實、變通	洪瑞斌 (1998)
劉謙穎 (2006)	工作目的：社會服務、獨立創發、理想價值、權勢與國族發展、名利價值 工作手段：傳統理論、勤勞負責、穩重謹慎、個人變通	黃國隆 (1995)
曾艾岑 (2009)	利他、自主創造、成就威望、人際關係、組織制度、休閒健康、免於焦慮	李冠儀 (2000)、涂明珠 (2007)、熊書琦 (2006)
潘怡婷 (2013)	內在價值、薪酬價值、晉升價值、社會地位價值	呂勝瑛、陳正沛 (1983)；補英培 (1988)
許雅璇 (2014)	目的價值：自我成長、自我實現、尊嚴 工具價值：社會互動、組織安全與經濟、安定與免於焦慮、休閒健康與交通	吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1995)；黃煜凱 (2009)
郭恒志 (2015)	認知價值、情感價值、工具價值	Selmer 和 Waldstrom (2007)、Elizur (1984)
郭嘉甄 (2017)	內在激勵、外在報酬、工作環境	Lyons、Duxbury 和 Higgins (2006)；田蘊祥 (2014)
邱雅琪 (2017)	安定、自我成長與實現、利他、受人尊敬、人際互動、物質報酬	涂明珠 (2007)；吳鐵雄等 (1996)；李坤崇、歐慧敏 (2011)

**表 5**

國內工作價值觀量表之彙整表 (續)

學者 (年分)	工作價值觀量表之構面	參考來源
王澄宇 (2018)	內在動機：自我實現、勝任感、專業成長、創意、心靈成長、利他服務、誠信友誼 外在動機：安定保障、自主彈性、均衡生活、社會尊重、權勢地位、物質報酬、領導權力	王叢桂、羅國英 (2010)

資料來源：本研究整理。

依照表 5，國內學者的分類方式多源自於其他學者的量表，及對於定義上不同所致，較常採用價值本身與其他價值的關係來做分類，在衡量過往學者所使用之測量面向後，以「外在價值」和「內在價值」兩類既可囊括其中，本研究以此兩分類整理如表 6。

**表 6**

工作價值觀分類

外在價值	內在價值
物質報酬、薪酬價值、成就聲望、社會地位價值、晉升價值、組織安全、工作環境、安定與免於焦慮、生活方式、組織制度等。	獨立創發、理想價值、創新發展、自我成長、自我實現、理想抱負、個人變通、自主創造、穩重謹慎、情感價值、利他主義、崇高情操等。

資料來源：本研究整理。

依據表 6，藉由環境所賦予的具體感受，較能由觀察看出的外在層面，即為「外在價值」；而不受他人與環境所影響，是長久累積而形成的內在層面，即為「內在價值」，本研究將以此定義與分類發展後續之研究。

## 六、世代之工作價值觀

有鑑於國內學者對於世代的劃分不依，且工作價值觀的面向也相當繁雜，本研究僅能針對大方向進行初步的剖析，將過往研究世代之工作價值觀顯著差異面向整理如表 7。

表 7

X 世代、Y 世代之工作價值觀顯著差異面向

分類	X 世代	Y 世代
外在價值	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 安定感：工作上有保障，穩定而規律的工作（蘇淑麗，2005）。</li><li>2. 免於焦慮：工作上免於害怕、焦慮、混亂、緊張、危險與威脅，獲得安全感（曾艾岑，2009）。</li><li>3. 擔任領導人的機會（黃一峯、陳建志，2021）</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 成就威望：在工作時能贏得他人尊重以及提升社會聲望（曾艾岑，2009）。</li><li>2. 休閒健康（許雅璇，2014）。</li><li>3. 平安和諧（王禹彤，2018）。</li></ol>
內在價值	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 敬老尊賢：在處世哲學、人際互動上較圓融，謹守職場倫理（蘇淑麗，2005）。</li><li>2. 傳統倫理：所重視的價值如尊卑有序、謙和有禮等（劉謙穎，2006）。</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 成長與變通：工作上須保持學習、充實自我，且因勢制宜、隨機應變，有彈性發揮的空間（許迪翔，2003）。</li><li>2. 理想價值：工作是為了追求個人理想且能符合個人興趣（劉謙穎，2006）。</li><li>3. 工作意義：希望獲得更有意義的工作，是作看待工作的一種心理狀態（吳斯茜，2019）。</li></ol>

資料來源：本研究整理。

## 參、研究方法

過往的研究多數採以量化問卷的方式進行，而本研究使用質性研究之訪談法欲獲取更深入及真實內涵的資料，了解單一構面之原始概念為何，所得的資料是如何歸納成最終的結論，發掘社會現象並與其具體經驗做連結，藉以彌補量化研究僅解釋表面數據的缺憾。透過文獻探討擬定研究命題與訪談題綱，每次時間約 60 分鐘，全程皆使用視訊軟體之內建錄影功能進行錄製，後續的訪談內容之轉換、編碼與分析等皆由研究者完成。

### 一、研究命題

根據文獻探討延伸，X 世代經歷了社會動盪的艱困時期，父母又多是嬰兒潮世代理首於努力工作賺錢養家，在耳濡目染下，除了追求穩定的工作外，也將工作置於優先順位；反觀 Y 世代生長在社會安定、經濟穩定的時期，較不須擔憂生活且在資訊接收發達情況下，嚮往的是自由、自我做主，不視工作為單一目標。本研究根據以上推論出命題一及命題二：

命題一：在「外在價值」，X 世代將工作視為生活的重心，自己的時間與生活方式會盡量配合工作；Y 世代認為工作只是生活的一部份，工作必須與個人興趣、休閒生活相配合。

命題二：在「內在價值」，X 世代呈現安份守成、尊師重道的價值態度，配合組織目標；Y 世代不願被拘束，重視成長發展、工作彈性，具有主觀意識。

組織團隊中由不同世代所組成，互相適應彼此工作上的價值觀想法，才能找到適合的相處方式與工作模式，在適應過程中溝通便是一大關鍵，有溝通才能理解對方的想法與意思，並藉此更進一步的熟悉與磨合，讓團隊合作更加的順暢與有效率，尤其身為人力資源人員，在處理有關人力資源的政策與事務上，團隊的協調上更需要配合，才能勝任鞏固企業人才的角色。根據以上推論出命題三：

命題三：世代間的工作價值觀與互動關係是交互影響的動態歷程，彼此互相理解與溝通，有助於提升團隊的合作。

綜上所述，茲將本研究的目的與相對應之研究命題彙整如表 8 所示。

表 8

研究目的與相對應之研究命題

研究目的	研究命題
(一)探討 X 世代與 Y 世代人力資源人員的工作價值觀之差異。	命題一 在「外在價值」，X 世代將工作視為生活的重心，自己的時間與生活方式會盡量配合工作；Y 世代認為工作只是生活的一部份，工作必須與個人興趣、休閒生活相配合。
	命題二 在「內在價值」，X 世代呈現安份守成、尊師重道的價值態度，尊崇組織目標；Y 世代不願被拘束，重視成長發展、工作彈性，具有主觀意識。
(二)探討 X 世代與 Y 世代人力資源人員對於彼此工作價值觀的期待。	命題三 世代間的工作價值觀與互動關係是交互影響的動態歷程，彼此互相理解與溝通，有助於提升團隊和諧與合作。

## 二、研究對象

本研究個案的選取是依據有效性與便利性之原則，有效性指本研究針對個案之相關背景資料確認，選取在不同產業屬性之在職者，且該個案從事人資工作許久，不論現職或者過往任職的經歷，長期與不同年齡層輩分之人資合作共事，能侃侃而談陳述自身價值觀想法；而便利性為個案有意願且有時間接受訪談邀請，以利本研究真實地蒐集資料。

依據上述原則，本研究選取 X 世代與 Y 世代各三名之在職人力資源人員進行訪談，其任職產業別／職稱、世代劃分等資料彙整如表 9。

**表9**

訪談對象基本資料表

個案代號	性別	任職產業別—職稱	所處部門/ 團隊人數	世代劃分
A	女	人力派遣顧問業—人力資源管理師	21人	X世代
B	男	媒體產業—資深人資專員	5人	X世代
C	男	零售服務業—人資主管	50人	X世代
D	男	物流業—人資高級專員	35人	Y世代
E	女	金融業—人資專員	9人	Y世代
F	女	建設產業—人資專員	10人	Y世代

### 三、研究工具

本研究採半結構式訪談進行，以回答研究命題為主要方向，研究命題亦回應研究目的，擬定的訪談提綱委請專家學者協助確認其關聯性，檢視整體架構與適切性，以核實其精確性與完整度，具體的訪談題綱如表10。

**表 10**

研究命題與相對應之訪談題綱

研究命題	訪談題綱
命題一 在「外在價值」，X世代將工作視為生活的重心，自己的時間與生活方式會盡量配合工作；Y世代認為工作只是生活的一部份，工作必須與個人興趣、休閒生活相配合。	1. 在選擇工作時，什麼因素是你會考量的？ 2. 對你來說，工作的重要性？
命題二 在「內在價值」，X世代重視安份守成的價值態度，配合著組織目標；Y世代不願被拘束，重視成長發展、工作彈性，具有主觀意識。	1. 工作對你來說有什麼意義？想從工作中獲得什麼？ 2. 你覺得你在職場上是個怎樣的人？
命題三 世代間的工作價值觀與互動關係是交互影響的動態歷程，彼此互相理解與溝通，有助於提升團隊和諧與合作。	1. 在職場上接觸的年齡層範圍？與他們的互動關係為何？ 2. 承上，是否有在工作價值觀上的不同？有什麼想法與建議嗎？

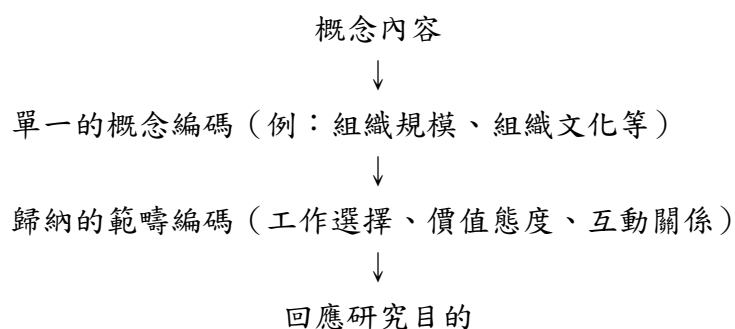
### 四、訪談資料編碼與分析

本研究之訪談內容進行資料編碼時，依據其所隱含之相同因素或概念加以歸類，同時輔以研究者之筆記，而編碼過程分為三階段：第一階段為將整理過的訪談內容進行編碼，賦予原始資料一個概念性編碼；第二階段為概念範疇統整，根據概念的意義將單一概念歸納為概念範疇；第三階段為根據概念範疇的意義，將相近意義的概念範疇進行歸納，以回應研究目

的（如圖4）。

#### 圖 4

本研究的編碼層級



在資料編碼方式採「受訪者代號-所回應的研究問題-兩碼數字流水號」，第一個英文字為受訪者代號，第二個英文字為受訪者所回應的研究問題，C表示為Choice工作選擇；V表示為Value價值態度；I表示為Interactive互動關係，最後的兩碼數字為依序編列的流水號。最後在檢視資料時進行三角驗證法，以研究者、受訪者和專家學者的觀點確認資料編碼與歸類是否有偏誤，進而形成研究發現，再依照研究目的展開更深入的剖析，彙整成研究結論與建議。

### 五、信度、效度與研究倫理

本研究邀請相關專家學者協助確認訪談題綱與研究目的之關聯性，數次討論、修正與檢核，確保其訪談之效度。此外在進行訪談一週前將訪談題綱寄給受訪者參考，讓其於訪談前能夠事先了解訪談問題之重點，藉此提高訪談內容的效度；而於訪談結束後，針對訪談內容多次查核並針對有疑慮點再次與受訪者確認，其陳述確實為受訪者所要傳達之概念，藉此確保訪談結果之信度。本研究遵循研究倫理，對於受訪者之個人相關資料絕對保密。

### 肆、研究結果與討論

#### 一、依概念內容進行概念編碼

針對訪談內容進行萃取與反覆比對後形成概念編碼，包含工作選擇、價值態度與互動關係，以下分別說明如表11~表13所示。

表 11

【工作選擇】之概念編碼

編碼	概念編碼	訪談內容
C01	求工作的穩定性	主要是就想要個穩定，想要維持的、平穩與習慣，不會想要多餘、不相干的事務或挑戰，我不需要也不想要。(AC01)
C02	維持舊有的技能	我不會想要再學新的系統，操作什麼的還要花時間熟悉，我個人覺得很麻煩也不會想學，可能年輕一輩對這種東西比較擅長、比較快適應。(BC02) 工作對我來說是讓我的技能不會衰退。(CC02)
C03	組織規模	大公司對我比較有吸引力，他們的人才發展也比較完整。(DC03) 公司的規模跟很多其實是成正比的，會優先考慮。(FC03)
C04	彈性的工作時間	偏向彈性的上下班時間，讓我可以運用，可以有多一些自己的時間做自己想做的事情。(EC04)
C05	組織福利制度	先看重公司的福利，像是津貼補助啊，例如生育補助之類，或者員工旅遊等，再來是在公司制度方面，像有學長姊帶領在工作上也會比較安心。(EC05)
C06	組織文化	公司文化也很重要，這間公司是否照顧員工、在公司內的氛圍，是否是自己可以接受的。(EC06)
C07	組織發展性	會先去跟周遭相關產業的朋友了解一下，我看到的可能網路等未來發展是如何、這間公司在台灣是怎樣。(DC07)
C08	個人成就感	另外我也想要有成就感，短時間可能還好，但長時間下來會覺得在工作上久了自己不知道自己在做什麼、膩了。(EC08)
C09	自我學習成長	另一方面是我可以在這之中學習到什麼、累積什麼樣的經驗、對自己有成長有幫助。(DC09) 在想獲得什麼方面，我覺得很重要的是可以學到新的事物，畢竟不學習就無法成長、經驗學習。(EC09)

表 12

【價值態度】之概念編碼

編碼	概念編碼	訪談內容
V01	擁有探索充實感	我想要做什麼事情，去探索什麼是自己真正想做的事、找到自己的方向。(DV01) 讓自己找到事情可以做，不要讓人生這麼無聊。(FV01)
V02	呈現自我主見	現在的年輕人跟過去的年輕人不一樣啊！(BV02) 我覺得我是個我行我素的人，有個人見解、做自己，不會受別人影響。(FV02)
V03	無私的奉獻精神	我不會很 care 有沒有自己的時間，有時假日我也還在處理公事呢！Line 一直叮咚叮咚不處理也難。(AV03) 對我來說工作就是志業，我不會覺得自己在勞命工作，有時連假放太久我真的覺得很無聊，會想要趕快回去公司工作。(BV03)
V04	工作與生活分開	我覺得下班時間就是自己的，告一段落即可，不需要特意留下來。(EV04-1) 如果說以生活和工作我重視程度占比的話，大約 70：30，要有生活品質，有自己的生活品質更重要。(EV04-2)
V05	工作亦是生活	工作對我來說已經是生活。(BV05)
V06	達成組織目標	公司希望達成的業績目標，比如招募人數，當然就盡力達成。(AV06) 像公司下達的目標，maybe 什麼的進度，我會加班盡力在那個公司規定的期限內去完成它。(BV06)
V07	爭取個人權益	我發現底下的弟弟妹妹對於自己個人權益、勞動權益非常了解，現在年輕一輩的很講究這塊。(AV07)
V08	自願放棄個人權益	我覺得這東西就是兩方談好就好，我之前沒休的特休也嘛都直接送給公司了、晚上加班處理事情也沒加班費。(AV08)
V09	工作的具體貢獻	重要性就是對那個公司或那個工作是產生重大貢獻的，我對這個工作有什麼貢獻度。(CV09)

表 12

【價值態度】之概念編碼 (續)

編碼	概念編碼	訪談內容
V10	表現正義感	阿之前也有個妹妹做沒多久就離職，告訴我她覺得公司在幫案場鑽漏洞省人事成本她看不下去所以不做了。(AV10)
V11	不承擔 非必要責任	如果需要幫忙我也會協助，但我不會主動扛起超出職務範圍的工作。(EV11)
V12	提出 創新想法	有時會發現我沒想到的層面，雖然我經驗多，但他們創意、創造力又或者一些天馬行空的想法是我沒有的。(BV12)

表 13

【互動關係】之概念編碼

編碼	概念編碼	訪談內容
I01	受到 旁人依賴	他們滿依賴我的，換言之我處理東西的狀況符合他們的需求或期望。(AI01) 當你在這間公司這份工作得到大家的依賴，大家相對的會尊敬你，因為大家需要你啊。(BI01)
I02	意見分歧	每次開會時會有不一樣的想法意見、idea，我自己並不是很認同。(BI02)
I03	建議認知不 同調	我的建議是為了他們好，但他們不以為，有時建議可能會是...那個什麼金玉良言呵呵。(BI03)
I04	說話技巧	我會技巧性直白性的去跟他溝通，溝通方式我會自己先轉化語言，用他們的言語去表達，稍微搏感情，跟他們說改變很重要、可以幫助你什麼、獲利什麼，產生誘因。(FI04)
I05	鏡像模仿	我會用他們的方式去跟他們互動，讓他們知道自己的樣子。(FI05)
I06	倚老賣老的 態度	他們覺得我們仗著自己什麼的。(BI06)
I07	勇於表達	他們很主張與捍衛呢！會去反應。(AI07) 他們滿會表達自己的想法，有話會講出來不會選擇默不吭聲。(BI07) 其實影響到的話會去反應，不會一直悶在心裡。(EI07)
I08	遵守 職場倫理	但有些東西即使是我會的，對開口教導我的人，我都給予尊重，針對他的方法操作過，然後再告訴他我也曾經操作過，那時的做法是這樣、你覺得可以嗎？(AI08)
I09	職場倫理 匱乏	不過在職場倫理這塊，有些可能較缺乏，基本的禮貌禮節阿，不需要有時被唸一唸就板著臭臉，然後愛回不回的。(BI09)

二、依概念編碼歸納範疇編碼

本研究進一步將概念編碼整合出有意義的範疇編碼，採「世代-所回應的研究問題-數字流水號」編碼，以下為所歸納出的範疇編碼內容與其集合的概念編碼列表，如表14所示。

表 14

歸納之範疇編碼

編碼	範疇編碼	內容說明	概念編碼
XC1	X 世代期望在工作中受到倚賴，且能穩定長久的做下去。	X 世代期望有依賴感，證明自己是重要的，間接獲取這份工作的持久。	C01 求工作的穩定性 I01 受到旁人依賴
XC2	X 世代在學習新事物的心態上較為保守。	在學習態度上，X 世代傾向維持現狀既有的技能，較不願意嘗試新方式。	C02 維持舊有的技能



表14

歸納之範疇編碼 (續)

編碼	範疇編碼	內容說明	概念編碼
XC3	X世代在工作與生活的平衡是將其融為一體。	對工作和生活平衡的追求，X世代較重視工作，願意以生活換取工作。	V05 工作亦是生活
YC1	Y世代期待在職場能有更多的探索與發揮空間。	Y世代追求的不單只是工作，而是能從中探尋方向，發揮自我的長才、實現抱負。	C08 個人成就感 V01 擁有探索充實感
YC2	Y世代會以組織所能提供的外在條件與本身的內在條件，兩者作為選擇衡量。	Y世代認為企業規模越大其所能提供之福利措施相對會越完善，及企業文化是否是自身能認同等，作為內隱與外顯條件的權衡。	C03 組織規模 C05 組織福利制度 C06 組織文化 C07 組織發展性
YC3	Y世代在學習新事物的心態上接受度較高。	Y世代樂於學習與增進自我，期待能因此成長。	C09 自我學習成長
YC4	Y世代在工作與生活的平衡是將其作區分，講求生活品質。	Y世代希望追求兩者之間的平衡，在工作之餘也能維持生活上的品質水準。	C04 彈性的工作時間 V04 工作與生活分開
XV1	X世代以公司角度為出發點，自身其次。	X世代對於自身權益較不是那麼在乎，而會以能對公司的貢獻為考量。	V08 自願放棄個人權益 V09 工作的具體貢獻
XV2	X世代願意把心思與時間高度投入於工作。	X世代是高度的工作投入與奉獻精神，願意犧牲額外時間或心力。	V03 無私的奉獻精神 V06 達成組織目標
YV1	Y世代有一套自己的見解，善表達想法。	Y世代有一套跟過去不同的價值觀，有自己的態度和獨到見解，並會爭取表達。	V02 呈現自我主見 V12 提出創新想法 I02 意見分歧 I07 勇於表達
YV2	Y世代看重自身權益，富有正義感。	Y世代對於自身權益相當重視，甚至會套用在他人身上以表示其正義行為。	V07 爭取個人權益 V10 表現正義感
YV3	Y世代不認同奉獻的工作觀。	Y世代傾向本份內工作盡力而為，不會有為工作到無私奉獻的想法。	V11 不承擔非必要責任
XI1	X世代遵行職場基本的倫理精神。	X世代對於職場上的處世哲學較為圓融，謹守基本的工作倫理。	I08 遵守職場倫理
XI2	善用言語多溝通，是互相理解的開始。	X世代認為自身的建議作為金玉良言，但他人覺得是擺老姿態，表示應該多加溝通避免誤會。	I03 建議認知不同調 I06 倚老賣老的態度
YI1	Y世代對職場倫理較缺乏與不重視。	Y世代對輩分與倫理的不尊重，較為直來直往、心情呈現在臉上。	I09 職場倫理匱乏
YI2	懂得從對方的角度去思考，才能更貼近其想法。	Y世代認為需要以自身去模仿對方的樣貌來反向展現出，對方應該事前就要秉持同理心看待。	I04 說話技巧 I05 鏡像模仿

### 三、依研究目的進行範疇編碼歸納

本研究歸納可以詮釋研究主題的範疇編碼，形成主要概念並回應本研究的研究目的。研究目的之一在於探討X世代與Y世代人力資源人員的工作價值觀之差異，經由訪談資料分析得出如表15。

表 15

X 與 Y 世代的工作價值差異面向統整

差異面向	X 世代	Y 世代
工作選擇	XC1 X 世代期望在工作中受到倚賴，且能穩定長久的做下去。	YC1 Y 世代期待在職場能有更多的探索與發揮空間。 YC2 Y 世代會以組織所能提供的外在條件與本身的內在條件，兩者作為選擇衡量。
學習態度	XC2 X 世代在學習新事物的心態上較為保守。	YC3 Y 世代在學習新事物的心態上接受度較高。
自我生活	XC3 X 世代在工作與生活的平衡是將其融為一體。	YC4 Y 世代在工作與生活的平衡是將其作區分，講求生活品質。
自我權益	XV1 X 世代以公司角度為出發點，自身其次。	YV1 Y 世代有一套自己的見解，善表達想法。 YV2 Y 世代看重自身權益，富有正義感。
自我奉獻	XV2 X 世代願意把心思與時間高度投入於工作。	YV3 Y 世代不認同奉獻的工作觀。
職場倫理	XII X 世代遵行職場基本的倫理精神。	YII Y 世代對職場倫理較缺乏與不重視。

研究目的二在於探討X世代與Y世代人力資源人員對於彼此工作價值觀的期許，經由訪談資料的分析形成以下二個概念範疇。

XI2善用言語多溝通，是互相理解的開始。

YI2懂得從對方的角度去思考，才能更貼近其想法。

#### 四、討論

藉由訪談分析得出六個差異面向，可以發現在工作選擇、學習態度上屬於對職場觀感上，而自我生活、自我奉獻、自我權益較偏向於個人主見。

在對職場觀感上，由於X世代歷經貧窮與經濟才剛起飛的時期，工作選擇是以求穩定為優先，然因尚未熟悉科技的事物，導致對於新系統會傾向排斥，而Y世代則因處於經濟穩定與科技發展的時代，工作選擇上在組織的內外條件皆會去做衡量，並期許能學習與成長。在個人主見上，X世代將工作放在第一順位，甘願犧牲自己的生活與自身權益去高度投入於工作，反觀Y世代不會把工作放在最優先，反而以其他層面如休閒生活等視作更重要的事，不願意因工作而有所犧牲，也嚮往更自主的選擇。

最後為職場倫理與期許，亦是兩方對於彼此的態度表現，透過訪談可以知道不同世代對彼此有讚賞也有抱怨，表達出善意認為要有良好且主動的溝通，因有時或許只是小誤會或認知上的落差，秉持同理心、設身處地思考對方為何會有這樣的建議與想法，尊重彼此才能長久共事合作。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) X世代求穩定、工作無須增進學習；Y世代衡量公司各方面條件、願意學習

X世代對工作的態度是先求有再求好，期望是一份穩定有保障的工作，而在訪談中因職務關係需長期使用人事系統，X世代對於此會擔心無法上手或融會貫通，又或者嫌麻煩等，如果非必要傾向於維持既有的方式與技能。Y世代則因普遍接受過高等教育，期許以自身條件能找到相對應的工作，故在求職、選擇工作時，會全盤綜合考量各種因素，而又因Y世代從小接觸科技，面對如電腦系統較具科技化的事物，頭腦反應較敏捷、精通程度較快，因此較願意嘗試，秉持著對工作要能精進、有所成長。

#### (二) X世代將工作視為生活；Y世代要求兩者分開，從中達到一個平衡

X世代提到假日還在處理公事，又或者連假放太多天想趕快回去工作，種種跡象顯示已把工作當作是日常生活。Y世代則認為工作歸工作、生活歸生活，不認為時常加班、非上班時間還處理公事等，就是有責任感、敬業的象徵，也不認同這樣的奉獻精神，並希望能有足夠、彈性的工作餘暇從事自己的興趣。

#### (三) X世代接受不以自身權益為優先；Y世代會據理力爭自身權益，表現正義感

在有關勞基法等相關法令，X世代受從小長期接觸的價值體系影響，對於勞動條件、勞工權益較不是那麼地在意，或者可能習以為常，

導致對於自身的權益較不會去跟組織爭取。反觀Y世代則對於應有的權益會去捍衛，也不會屈就於工作，覺得公司在做違法或規避勞基法事由而不願同流合汙，甚至出聲表明反對立場，伸張其正義。

#### (四) 互動時缺少溝通，導致雙方有認知上的差異

訪談中X世代提到在專案會議或例行會議上，Y世代有時過於有話直說，或者因受到責備而呈現愛理不理的態度，完全依個人心情決定，而Y世代則認為X世代不需要因為輩分大、經驗多就以高高在上的態度指責，但藉由訪談發現其實多數的紛爭與不了解都是缺少雙向溝通所導致，如X世代覺得是建議、經驗談，但在Y世代得到的感受卻是責備、擺老姿態，導致雙方認知上有所落差，進而影響到所表現出的態度。

## 二、建議

### (一) 組織應給予不同世代的人力資源人員合適的教育訓練

建議組織可以針對不同世代採取合適的訓練制度與措施，如針對X世代的教育訓練管理模組，提供數位化教材與線上師資，並隨時紀錄學習狀況，讓X世代對於工作上的學習不會感到害怕與擔憂，增加其信心與熟悉度；針對Y世代的職涯發展（學習地圖）、進修補助，勉勵Y世代持續增進自我，透過訓練成長進而在工作上有所發揮。組織在人才的培育與養成上不需要吝嗇，展現對人才的重視並以此留住人才，塑造成組織文化更能吸引更多優秀的人才。

### (二) 組織應關懷不同世代的人力資源人員在工作與生活間的平衡

建議組織在法令遵循與守法上須落實，給予合法的勞動條件、保障勞工權益，協調不同世代在工作負擔上是否能力所及、在時間管理上是否恰當，不鼓勵加班、建立不加班的文化，採取彈性工時、家庭日、社團活動等，鼓勵X世代不要只是埋頭於工作中，工作之餘也要享受人生，適度地放鬆休息能讓工作更有效率，也能讓Y世代拋開工作充實自己的生活，藉此能促進不同世代在工作和生活的正循環。

### (三) 建議不同世代的人力資源人員雙向溝通、互補長短

建議不管是X世代還是Y世代，當下有疑慮時其實就要嘗試主動地進行詢問與溝通，有時可能不是自己所想的那樣，同時也可以讓對方知道所傳達的意思可能造成出入，進行妥善的溝通，才能讓彼此了解雙方的想法。不同世代有各自擅長的優勢，如在有關人事系統操作部分，X世代對系統邏輯較熟，Y世代則對系統操作較上手，彼此可以互補與相互學習，建議不同世代都能保持點耐心，並循序漸進地談話，搭起世代的橋樑，透過彼此間的合作產生1+1>2的效果。

## 陸、參考文獻

- 王禹彤（2018）。Y世代工作價值觀、工作滿意度、工作壓力對組織承諾的影響之研究-以工作價值觀為干擾變項（未出版之碩士論文）。國立成功大學企業管理學系，台南市。
- 王澄宇（2018）。四個世代工作價值觀、組織承諾、與高績效工作系統之比較研究（未出版之碩士論文）。長庚大學工商管理學系，桃園縣。
- 江明忠（2018）。世代差異在金錢態度、工作價值觀及團隊承諾的影響效果—以各世代從業

- 人員為例（未出版之碩士論文）。龍華科技大學企業管理系碩士班，桃園縣。
- 吳斯茜（2019）。探討千禧世代警察工作價值觀及激勵之道。中央警察大學警察行政管理學報（15），73-84。
- 李誠（主編）（2016）。人力資源管理的12堂課。臺北市：天下文化。
- 林虹伶（2016）。不同世代護理人員的工作價值觀與激勵方式偏好之研究-以新北市各血液透析中心為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，台北市。
- 邱秀玲（2017）。跨世代高中教師的職業價值觀、職業生涯信念及其教學創新（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學工業科技教育學系，高雄市。
- 邱雅琪（2017）。不同世代工作價值觀對組織承諾與專業承諾影響之研究—以臺北市地方稅務人員為例（未出版之碩士論文）。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，新北市。
- 梁鳳文（2021）。工作價值觀對工作敬業心影響之世代差異研究：組織社會化之中介效果分析（未出版之碩士論文）。國立高雄科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 許迪翔（2003）。不同世代之工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究-以台灣高科技產業之員工為例（未出版之碩士論文）。中原大學企業管理研究所，桃園縣。
- 許雅璇（2014）。工作價值觀、激勵方式與工作滿意度及工作投入關係之研究-不同世代之比較（未出版之碩士論文）。國立中正大學企業管理研究所，嘉義縣。
- 郭恒志（2015）。工作家庭文化對工作價值觀與留任意願關係之調節影響—「世代差異」觀點之探討（未出版之碩士論文）。國立中正大學勞工關係研究所，嘉義縣。
- 郭嘉甄（2017）。工作價值觀及個人與組織契合度之世代差異研究（未出版之碩士論文）。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班，新北市。
- 曾艾岑（2009）。不同世代教師工作價值觀與幸福感相關研究（未出版之碩士論文）。國立屏東教育大學社會科教育學系碩士班，屏東縣。
- 黃一峯、陳建志（2021）。世代差異與留才策略：工作價值觀點的探討。國家菁英，14-3（53），251-266。

黃同圳 (2016)。人力資源管理的12堂課-人力資源管理策略與企業競爭優勢。臺北市：

遠見天下文化出版股份有限公司。

黃振恭 (2007)。不同世代國民小學教師工作價值觀、角色知覺與教學自我效能和專業表現之研究 (未出版之博士論文)。國立嘉義大學教育學系研究所，嘉義市。

劉謙穎 (2006)。工作價值觀與社會價值觀的世代差異—以台中市國中教師為例 (未出版之碩士論文)。世新大學社會心理學研究所(含碩專班)，臺北市。

潘怡婷 (2013)。不同世代工作者之人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向之影響研究 (未出版之碩士論文)。東海大學高階經營管理碩士在職專班，台中市。

蘇淑麗 (2005)。不同世代國小教師人格特質與工作價值觀之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立花蓮師範學院輔導碩士班，花蓮縣。

Dick, S. D. (2019a). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 10-27.

Dick, S. D. (2019b). *A study of the generational differences in work values of Generations X, Y, and Z* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

Huber, P., & Schubert, H. J. (2019). Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1341-1350.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.

# 公立就業服務機構就業服務員的人格特質與工作壓力 對工作績效之影響

## Effects of Personality Traits and Work Pressure on Job Performance: The Case of Public Employment Service Institution Employment Specialists

黃凡瑜<sup>1</sup>、林弘昌<sup>2</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展系 研究生<sup>1</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展系 副教授<sup>2</sup>

Fan-Yu Huang<sup>1</sup>, Hung-Chang Lin<sup>2</sup>

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>1</sup>

Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>2</sup>

### 摘要

為提升公立就業機構就業服務員的工作績效，本研究將五大人格特質及工作壓力作為前因，探討兩者分別對工作績效之影響。本研究採用問卷調查針對南部地區、服務於第一線的就業服務員進行問卷發放，並回收 144 份有效問卷後進行分析。透過敘述統計、相關分析及線性迴歸之分析結果，本研究發現：(1)外向性、嚴謹性、友善性及開放性人格特質對正向影響就業服務員的工作績效；(2)上級壓力、人際互動及專業知能工作壓力源負向影響就業服務員的工作績效。根據研究結果，本研究提出實務建議做為公立就業服務機構進行招募甄選與管理就業服務員之參考，並針對研究的限制提供後續研究者相關建議。

**關鍵詞：**公立就業服務機構、就業服務員、人格特質、工作壓力、工作績效

## 壹、前言

### 一、研究背景與動機

政府為輔導協助國人就業、促進就業安定，依據《公立就業服務機構設置準則》第二條規定：「視業務區域勞動供需、經濟發展及交通狀況，設立就業服務站或就業服務台辦理就業服務」。公立就業服務機構在我國就業服務工作的推展上，偏向為社會性功能，加強照顧就業市場中較為弱勢的群體，整體營運活動本質上是以就業服務員於第一線服務民眾為中心，以推動就業，降低失業率，進而協助勞工適性發展。

自去年 5 月爆發本土社區疫情開始，嚴重衝擊國內經濟與勞動市場，日前主計處公布 2021 年失業率升至 3.95%，近 7 年新高，勞動部為幫助失業勞工紓解高漲的經濟壓力，投入大量政府就業資源，例如：「安心即時上工計畫」、「安穩僱用計畫」及「缺工就業獎勵」等促進就業之措施，負責執行相關業務的人員正是公立就業服務機構中的就業服務員，除了加重就業服務員的角色責任，其工作績效的表現更被視為整體政策推動成效的關鍵。

從過去研究觀察，影響工作績效表現的可能因素包含工作滿意度、人格特質、工作壓力等（劉春初、洪塾優，2012；何婕、林弘昌，2020；楊君琦等，2019），不論是正向或是負向的影響，皆為組織內部在擬定人力資源管理策略的重要參考資料。

在人力資源管理實務中，人格特質常被作為招募甄選、職務派任與升遷等階段的評估依據，例如：甄選時使用人格測驗以增加整體甄選活動的效度，找尋勝任之人選；過去研究亦指出員工的個人特質與心理狀態對於其工作表現將有決定性的影響（謝琇玲、謝宜樺，2013）。有鑑於此，透過員工的人格特質以預測其工作表現，有助於瞭解員工是否能勝任該職務，此為本研究之研究動機之一。

而隨著社會結構改變，政府相關就業服務政策亦不斷變化，例如近年施行《中高齡者及高齡者就業促進法》及「投資青年就業方案」等相關促進就業措施，近期因應新冠疫情嚴峻，勞動部推出各項新的紓困措施，使得第一線就業服務員面臨的挑戰越來越多，更加重就業服務員的工作壓力，而工作壓力往往造成就業服務員情緒低落、職業倦怠等內在現象，同時也反映於外在工作表現上，故組織必須協助就業服務員面對及解決問題，避免過大或不當壓力所造成的負面影響，以提高其工作績效。因此，本研究欲實證就業服務員在工作時其工作壓



力可能影響其工作績效，為第二點研究動機。

## 二、研究目的

- (一) 探討就業服務員「人格特質」如何影響就業服務員「工作績效」。
- (二) 探討就業服務員「工作壓力」如何影響就業服務員「工作績效」。
- (三) 依據研究結果，提供公立就業服務機構對就業服務員管理及選才之建議。

## 貳、文獻探討

### 一、就業服務員之業務範疇

根據「身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則」(2019)中的定義：「就業服務員」是指「辦理就業諮詢、就業機會開發、推介就業、擬定並執行就業服務計畫、職務分析、工作訓練、追蹤輔導、職務再設計、穩定就業後之職場適應、就業支持及庇護性就業員工轉銜輔導等事項」。

公立就業服務機構之就業服務員主要業務內容包含以上準則所定義，並依據職務類別細分為櫃台諮詢人員、就業服務開拓人員、鄉鎮台就業服務員、就業服務外展人員、個案管理就業服務員以及身心障礙就業服務員，代表公立就業服務機構於第一線負責執行與推動就業服務相關政策，業務性質所屬公立就業服務機構之核心，係本研究針對以上第一線就業服務員進一步探討，其詳細業務內容如表 1 整理。

表 1

就業服務員之業務內容

就業服務員職責	業務內容
求職服務	1.辦理求職登記 2.推介適性工作 3.提供深度就業諮詢 4.提供求職、徵才活動訊息 5.辦理就業促進講座 6.推介職業訓練 7.就業服務相關法令、資源諮詢 8.失業給付、就業促進補助申請及認定 9.職涯、創業諮詢服務

表 1

就業服務員之業務內容 (續)

就業服務員職責	業務內容
求才服務	1. 雇主拜訪聯繫、媒合活動之邀約 2. 就業機會開拓 3. 媒合適當人選 4. 就業促進工具的推動 5. 外勞相關業務 6. 辦理媒合活動、廠商說明會
特定對象服務	提供特定對象就業諮詢、就業研習以及職業心理測驗等服務項目。 特定對象之身分別，包含以下： 1. 非自願性離職者 2. 負擔家計婦女 3. 中高齡者 4. 原住民 5. 身心障礙者 6. 生活扶助戶 7. 更生人
個案管理服務	為個案開展就業資源整合性計畫，提供個人化、深度化的專業就業服務，推動個案適性就業。

資料來源：本研究統整。

綜合上述就業服務員之業務內容，能夠發現就業服務員為助人性質的工作，其工作項目相當仰賴人際互動與溝通技巧，同時能夠掌握工作目標與工作進度，態度積極主動並富有同理心、責任感與服務精神，這些人格特質都必須要展現於就業服務員的職務當中。

擔任政府推動就業服務的第一線人員，就業服務員除了主要的服務案量，例如開發就業機會數、推介民眾就業人數等績效要求，隨著環境變遷、新的就業政策及立法不斷推陳出新，公立就業服務機構對於就業服務員的工作要求也變得更多元化，例如辦理媒合活動、就業促進工具的推動等工作項目，增加工作負荷與工作挑戰，在多重因素影響下的結果，逐漸產生就業服務員的工作壓力。

## 二、人格特質

人格 (Persona) 一詞來自於拉丁語，意思是演員所使用之面具，引申說明為一個人內在自我對外在環境所表現出的行為，因此人格經常被用於說明一個人的特徵，經由對他人人格

的認識，可以進而了解個體的特徵（吳能惠，2014）。在人格特質的定義上，本研究採取邱麗家等（2012）之見解，認為「人格特質」為個人在社會化過程中與周遭環境相互作用所形成之長久而完整的性格，具有獨特性，以上定義能夠瞭解到人格特質是讓個人能夠有別於其他個體的現象，當一個人具備某種特質時，不論是反映在內在態度或是外在行為上經常會傾向某個方向反應（鄭淑勻等，2021）。

近年來最普及於心理學的人格特質理論代表是由 Costa 和 McCrae（1992）所主張的「五大人格特質」，採用因素分析解讀評量結果，找出一致且穩定的人格特質。「五大人格特質」分別為：開放性、嚴謹性、外向性、神經質與友善性，是學術領域中常用的人格特質分類法之一。由於在瞭解個人人格特質時，難以利用單一標準來說明或是瞭解，五大人格特質理論不論在情感表現、態度上皆涉及複雜且多樣的面向，因此適合採用於本研究中，能夠進一步探討就業服務的人格特質。「五大人格特質」說明如表 2 整理。

表 2

Costa 和 McCrae 五大人格特質

類型	人格特質內容
開放性	具有想像力、創造力、洞察力以及冒險精神，往往有廣泛的興趣，願意嘗試並渴望學習新事物和享受新體驗。
嚴謹性	具備自我管理、責任感與組織能力，且行事風格按部就班、注重細節，並以目標為導向。
外向性	具有社會性、熱情親切、主動大方的特質，追求人際互動，不畏懼陌生環境，願意主動參與社交場合。
友善性	具有友善、體貼、禮貌的特質，能夠同理關懷他人並且樂於給予幫助，適合與他人合作。
神經質	情緒起伏不定，喜怒無常，且容易感到焦慮與產生壓力。

資料來源：本研究統整。

有關「人格特質」的衡量指標，Costa 和 McCrae（1992）發展出五大人格量表（NEO Personality Inventory Revised, NEO-PI-R），將人格五大因素模型予以操作化的評量工具，共 240 題句子式題目，包含五個人格向度以及 30 個特質，每個因素各有六個具體面向。另外，Goldberg（1992）則提出 Big Five Model 量表，利用形容詞詞彙衡量五大人格特質，共計 100 題；Saucier（1994）依循 Goldberg（1992）的研究發展出 Mini-Markers 五因素人格向度量表，一共 40 題

的簡化式量表，亦具備合理的信度。

本研究採用李仁豪與鍾芯瑜（2020）先行翻譯 John 等（1990）立基於人格五大特質為基礎的 44 題「五大人格量表」（Big Five Inventory, BFI）（簡稱 BFI-44），自此發展出簡式版的 BFI-15，採用原因包含：(1)具有不錯的內部一致性信度；(2)具有一定的生態效度及穩定性；(3)精簡版量表可增加受試者配合度。

### 三、工作壓力

過重的「工作壓力」為現今勞資雙方公認的職場健康殺手之一，並隨著壓力所帶來的負面症狀包含心理、身體、行為以及對組織表現等四層面之影響甚大，王安強與曾敏傑（2019）提出「疲勞」被認為是工作壓力致病過程機制中一個較早期的、較容易被發現的徵兆，並會影響員工的工作動機和工作表現。因此，「工作壓力」於組織行為領域的研究中，儼然成為最受正視的研究主題(高鳳霞、鄭伯璦，2014)。

國內外學者對於「工作壓力」之定義各有其研究結果，大抵討論出「工作壓力」的概念包含刺激、歷程互動及反應，陸洛（2018）則提出「工作壓力」為個人（員工）與環境（職業場所）的特異性關係中所產生，對於個人將可能造成負面後果。依據數名學者對「工作壓力」的定義，整理如表 3。

表 3

工作壓力相關定義

學者	年代	定義
陸洛	1997	工作壓力具有主觀性、互動性、歷程性及特異性，是一個複雜且連續變化的動態歷程
廖婉鈞、 宋政杰	2018	工作壓力是指個人在工作環境中，面對多元刺激事件而使心理、生理產生龐大的負荷
陳銘薰、 黃新龍	2019	工作壓力產生的緊張和焦慮，會影響個人的情緒與行為
黃昱凱、 黃士軒	2020	工作壓力是在工作者本身與職場環境的關係中產生

資料來源：本研究統整。

綜合以上研究成果，本研究採納陸洛（1997）對於「工作壓力」的定義，並發現到「工作

壓力」之衡量經常與壓力來源作為討論，其著名的「統合性工作壓力模式」將工作壓力源分為「工作內因素」與「工作外因素」，其次來自整體組織規範、主管領導或組織文化的影響；以往關於「工作壓力」的研究，著重於討論特定壓力源（如，角色衝突、角色模糊等）對於工作張力的影響（謝廷豪等，2016），其中個人的因素也是員工產生壓力的關鍵原因之一，楊君琦等（2019）的研究就以「工作負荷」為「工作壓力」的代理變數，若個人工作負擔過大或者工時過長，將造成個人身心靈不堪負荷的後果；汪芩如（2011）提到若同事間發生缺乏信任、溝通不良等狀況時，也會影響「工作壓力」的產生；然而，工作上的專業知能是否充足也可能引發壓力，擔心牽連到工作表現與他人的信賴。因此，本研究參考黃文姬（2017）以行政人員為研究對象所編製的量表，將「工作負荷」、「上級壓力」、「人際互動」與「專業知能」等四個面向作為「工作壓力」的衡量。

#### 四、工作績效

「工作績效」定義為工作完成的成果與效率，早期由 Campbell（1990）提出「工作績效」是指員工能掌控的，且為達成組織目標所貢獻的行動及表現，對組織而言，員工之工作績效視為所表現之任務完成的質與量；國內學者許順旺等（2019）則是將工作績效定義為員工角色內的工作表現。在人力資源管理實務中，普遍將「工作績效」做為員工考核、獎酬的參考依據，並被視為主管在評估員工是否能夠升遷的前因（Jawahar & Ferris, 2011）。

在「工作績效」的構面上，過去研究多採用二因素分類法，例如：Katz 與 Kahn（1978）將「工作績效」劃分為角色內、外的行為，Borman 及 Motowidlo（1997）則以工作結果及工作行為的評定標準來檢核員工績效的展現，「工作績效」分為「任務績效」（Task Performance）：是與個人完成組織所盼望或要求下的任務工作產出有關，例如：工作效能、量化成果、工作品質等；「脈絡績效」（Context Performance）：指個人與整個組織、社會和心理環境所間接表現的外在行為或表現，與組織的核心業務無關，並非透過組織內部所明確規範、控管之。由於本研究的對象並非為統一業務內容的就業服務員類別，無法以同一標準來評價工作績效，綜合以上研究討論，本研究將使用工作成果、工作投入、工作行為等三個核心內容，兼顧行為、結果與動機的量測面向以衡量就業服務員之工作表現。

#### 五、相關研究

### (一) 「人格特質」對「工作績效」之影響

從過去研究（林洲安等，2017；王翊安、王志成，2019；溫玲玉等，2021）中可發現到，「人格特質」對於「工作績效」的預估可能性與實際影響力，而國內許多學者對於其影響效果也採正面支持。

紀岱伶（2013）以臺中市公務員為研究對象，研究結果發現創造力「人格特質」與「工作績效」達顯著相關；孫樂瑜（2011）的研究發現稅務人員「人格特質與「工作績效」呈極為顯著之正相關，且愈具有「開放性」、「自律性」、「外向性」及「友善性」之人格特質者，其工作表現相對愈佳；而在同樣探討就業服務員的「人格特質」和「工作績效」之關聯性的研究成果，鄧采紘（2019）發現勤勉正直的「人格特質」對於「任務績效」的影響為顯著正向。

綜合以上研究，顯示出服務於公家機關的員工其「人格特質」對於「工作績效」是具有預測力，不同的「人格特質」顯著正向地影響「工作績效」。故以下為本研究假設：

H1-1：就業服務員的「外向性」人格特質正向影響「工作績效」。

H1-2：就業服務員的「嚴謹性」人格特質正向影響「工作績效」。

H1-3：就業服務員的「友善性」人格特質正向影響「工作績效」。

H1-4：就業服務員的「開放性」人格特質正向影響「工作績效」。

### (二) 「工作壓力」對「工作績效」之影響

工作內外之潛在壓力源（預測因子）須經由個體的認知與心理感受，方會產生結果因子，例如工作壓力之後果為工作績效（楊輝南，2012），在過往文獻討論「工作壓力」與「工作績效」之關聯性尚未有一致性的結果（楊君琦等，2019），甚至有許多研究指出，壓力與績效之關係並非單純的線性，而應該是倒U型般的曲線關係（胡佩怡、王安智，2014），然而根據施惠文（2005）以高雄市政府員工為研究對象，研究發現「工作壓力」與「工作績效」有顯著之負相關；連淑君與龍李坤（2013）針對海軍士官為個案的研究中，亦發現「工作壓力」和「工作績效」呈部分顯著負相關；許順旺等（2019）研究結果也發現工作壓力感受程度越高，則員工的工作態度及工作績效會越差；同樣，郭宗賢（2020）研究也發現「工作壓力」對「工作績效」為顯著負向影響。

歸納相關研究成果，能觀察到「工作壓力」的知覺高低為影響「工作績效」之重要變數，

研究者多數支持「工作壓力」與「工作績效」之間為負向相關或負向影響。於是，本研究認同就業服務員的「工作壓力」將會負向影響就業服務員的「工作績效」，再者，從蘇晏玉(2017)的質性研究中，發現就業服務員主觀感受到的壓力源，可大概分為來自績效考核、主管領導、業務過多、人際關係以及專業職能要求等原因。綜合以上，本研究推論以下假設：

H2-1：就業服務員的「工作負荷」工作壓力負向影響「工作績效」。

H2-2：就業服務員的「上級壓力」工作壓力負向影響「工作績效」。

H2-3：就業服務員的「人際互動」工作壓力負向影響「工作績效」。

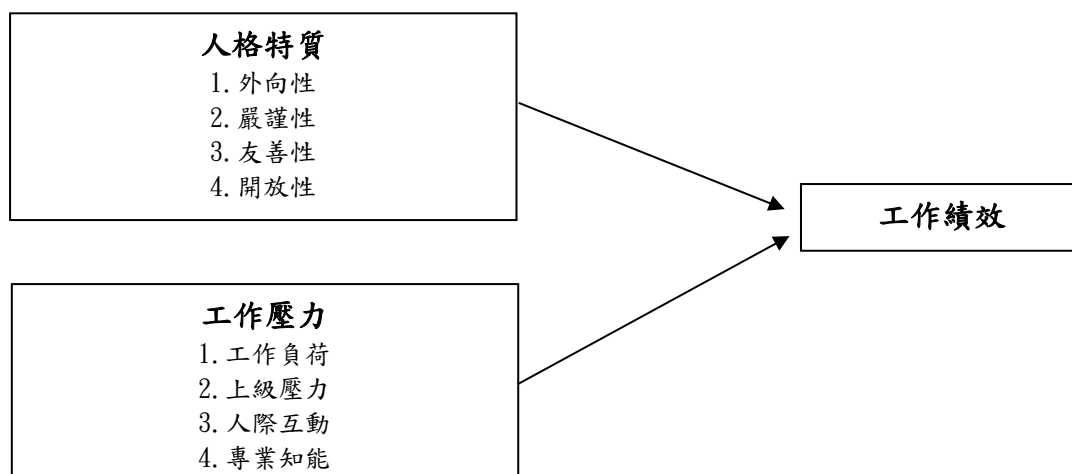
H2-4：就業服務員的「專業知能」工作壓力負向影響「工作績效」。

## 參、研究方法

### 一、 研究架構

根據文獻探討結果，本研究建構出研究架構（如圖 1），探討就業服務員的「人格特質」及「工作壓力」二者（自變數）對「工作績效」（依變數）之影響。

圖 1  
本研究架構圖



### 二、 研究假設

H1-1：就業服務員的「外向性」人格特質正向影響「工作績效」。

H1-2：就業服務員的「嚴謹性」人格特質正向影響「工作績效」。

H1-3：就業服務員的「友善性」人格特質正向影響「工作績效」。

H1-4：就業服務員的「開放性」人格特質正向影響「工作績效」。

H2-1：就業服務員的「工作負荷」工作壓力負向影響「工作績效」。

H2-2：就業服務員的「上級壓力」工作壓力負向影響「工作績效」。

H2-3：就業服務員的「人際互動」工作壓力負向影響「工作績效」。

H2-4：就業服務員的「專業知能」工作壓力負向影響「工作績效」。

### 三、 研究對象

本研究乃以公立就業服務機構就業服務員為研究對象，限定工作型態為第一線服務民眾或廠商之就業服務員，實際工作內容類型含括求職服務、求才服務、特定對象服務及個案管理服務，並將工作地點限制於南部地區，問卷發放單位包含勞動部勞動力發展署高屏澎東分署、勞動部勞動力發展署雲嘉南分署、高雄市政府勞工局訓練就業中心及原住民族委員會，欲了解公立就業服務機構就業服務員的「人格特質」與「工作壓力」對「工作績效」之影響。

本研究使用問卷調查法收集資料，問卷發放以滾雪球的方式，藉由各就業服務員協助轉發符合研究對象資格的同仁，並透過線上問卷進行調查。

### 四、 研究工具

#### (一)人格特質量表

本研究人格特質測量乃採用國內學者李仁豪與鍾芯瑜（2020）先行翻譯 John 等（1990）立基於人格五大特質在跨研究中的原型特質為基礎的 44 題版本「五大人格量表」（Big Five Inventory, BFI），再透過結構方程式模型的評量模型架構，並參考五項選題規範發展出簡式版的 15 題版本，在信度方面，外向性、開放性、神經質、嚴謹性及友善性各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值介於 .67 ~ .81，符合信度的要求，每個構面 3 題，根據本研究假設，採用外向性、開放性、嚴謹性及友善性等四個構面，共 12 題。

本量表採李克特氏七點尺度量表評量，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」分成七個尺度來測量研究對象對每一個敘述項目的同意程度，計算分數依序從 1 至 7 分。

#### (二)工作壓力量表



本量表旨在瞭解第一線就業服務員工作壓力情形。研究者根據研究目的、文獻探討以及參考黃文姬(2017)以國立大學行政人員為研究對象之工作壓力問卷編製而成，題數為 18 題，此量表 Cronbach's  $\alpha$  值介於 .882，符合信度的要求。

本量表內容包括「工作負荷」、「上級壓力」、「人際互動」與「專業知能」等四個面向，本量表運用李克特氏七點量表評量，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，分成七個尺度來測量研究對象對每一個敘述項目的同意程度，計算分數依序從 1 至 7 分，總計分數越高表示「工作壓力」越大，反之則越小。

**表 4**  
工作壓力操作型定義表

變項	構面	操作型定義
工作壓力	工作負荷	係指就業服務員因工作本身負擔所產生身心不適的感受。
	上級壓力	係指就業服務員因主管領導要求所產生身心不適的感受。
	人際互動	係指就業服務員因人員互動溝通所產生身心不適的感受。
	專業知能	係指就業服務員因專業知識需要所產生身心不適的感受。

資料來源：黃文姬 (2017)

### (三)工作績效量表

本研究「工作績效」量表採用林坤霖與楊東岳 (2016) 以高雄市政府的公務人員作為研究對象，所編製之「工作績效」問卷，所探討的部分包含「工作成果」、「工作投入」及「工作行為」等核心內容，題數為 10 題，其 Cronbach's  $\alpha$  值為 .858。

本量表採李克特氏七點量表進行評量，從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」到「非常同意」，分成七個尺度來評估研究對象對每一個敘述項目的同意程度，計算分數依序從 1 至 7 分，總計得分越高表示工作績效越佳，反之則越差。

**表 5**  
工作績效操作型定義表

變項	操作型定義
工作績效	係指就業服務員外在層面上的工作表現、貢獻度、完成度、工作品質，以心理上對於工作重要性的認同與工作態度。

資料來源：林坤霖與楊東岳 (2016)。

## 肆、研究結果與討論

本研究以線上問卷方式針對公立就業服務機構就業服務員進行蒐集，共回收 144 份有效問卷，問卷回收後進行整理，並進行後續資料編碼與分析。

### 一、敘述性統計

#### (一)研究對象背景變項分析

在研究對象背景變項方面，在性別部分，男占 22.2%、女占 77.8%；在年齡分析上，以 31 歲（含）~40 歲人數最多，占 43.1%，第二為 41 歲（含）~50 歲，占 27.1%，最少是 61 歲（含）以上，占 4.2%；在教育程度方面，以大學學歷人數為最多，占 72.2%，最少是高中（職）學歷，占 1.4%，在職務身分別方面，勞務承攬人力為多數，占 56.9%，最少是公務人員，占 2.1%；在現職單位方面，以勞動部勞動力發展署高屏澎東分署最多，占 75.7%，最少是原住民族委員會，占 5.6%；在服務年資方面，以 10 年以上為最多，占 36.1%，其次為 1~3 年，占 28.5%，最少是未滿 1 年，占 9.0%；在所負責的工作內容方面，以負責求職服務的人數最多，回答人數為 112 人，最少則是個案管理服務，回答人數為 40 人，如表 6 所述。

表 6

研究對象個人基本資料之敘述性統計表

變項	樣本特性	次數	百分比
性別	男	32	22.2%
	女	112	77.8%
年齡	23~30 歲	18	12.5%
	31 歲（含）~40 歲	62	43.1%
	41 歲（含）~50 歲	39	27.1%
	51 歲（含）~60 歲	19	13.2%
	61 歲（含）以上	6	4.2%

**表 6**

研究對象個人基本資料之敘述性統計表 (續)

變項	樣本特性	次數	百分比
教育程度	高中 (職)	2	1.4%
	專科	13	9.0%
	大學	104	72.2%
	研究所以上	25	17.4%
職務身分別	勞務承攬人力	82	56.9%
	臨時人員	59	41.0%
	公務人員	3	2.1%
現職單位	勞動部勞動力發展署 高屏澎東分署	109	75.7%
	勞動部勞動力發展署 雲嘉南分署	12	8.3%
	高雄市政府勞工局訓 練就業中心	15	10.4%
	原住民族委員會	8	5.6%
服務年資	未滿 1 年	13	9.0%
	1~3 年	41	28.5%
	4~6 年	19	13.2%
	7~9 年	19	13.2%
	10 年以上	52	36.1%
所負責的工作內容 (複選題)	求職服務	112	36.2%
	求才服務	94	30.4%
	特定對象服務	63	20.4%
	個案管理服務	40	12.9%

## 二、各構面信效度分析

為了確認本研究各量表之信效度，在進行研究假設驗證之前，先就「人格特質」、「工作壓力」與「工作績效」各潛在變項，運用 AMOS 統計軟體進行驗證性因素分析，做為驗證量表建構效度的根據。依據過去學者之檢驗標準，各構面題項須達 3 題以上，標準化因素負荷量未達.5 將予以刪題，一個具有信效度的量表必須達到組合信度 (composite reliability, CR) > .70 與平均變異抽取量(average variance extracted, AVE) > .50 的標準 (Bagozzi and Yi, 1988)。

### (一)人格特質量表信效度分析

「人格特質」量表中，外向性、友善性、嚴謹性及開放性四個構面之標準化因素負荷量、

組合信度 (CR) 及平均變異抽取量 (AVE) 均達到標準，如表 7 所示。

表 7  
人格特質因素構面信效度分析

因素構面	題目	Std. 標準化因素 負荷量	Cronbach's $\alpha$ 值	CR	AVE
外向性	Cha1	.72	.82	.833	.630
	Cha2	.96			
	Cha3	.67			
友善性	Cha4	.73	.78	.795	.565
	Cha5	.82			
	Cha6	.70			
嚴謹性	Cha7	.66	.78	.796	.571
	Cha8	.91			
	Cha9	.67			
開放性	Cha10	.82	.83	.840	.639
	Cha11	.90			
	Cha12	.66			

## (二)工作壓力量表信效度分析

「工作壓力」量表經刪除標準化因素負荷量偏低的第 12、13 題後，各題目之標準化因素負荷量、組合信度 (CR) 及平均變異抽取量 (AVE) 均達到標準，如表 8 所示。

表 8  
工作壓力研究構面信效度分析

因素構面	題目	Std. 標準化因素 負荷量	Cronbach's $\alpha$ 值	CR	AVE
工作負荷	WP1	.67	.79	.793	.564
	WP2	.82			
	WP3	.76			
上級壓力	WP4	.88	.89	.896	.638
	WP5	.91			
	WP6	.79			
	WP7	.76			
	WP8	.62			
人際互動	WP9	.87	.82	.840	.638
	WP10	.76			

**表 8**

工作壓力研究構面信效度分析 (續)

因素構面	題目	Std. 標準化因素 負荷量	Cronbach's $\alpha$ 值	CR	AVE
	WP11	.76			
	WP12	-			
	WP13	-			
專業知能	WP14	.72	.86	.863	.558
	WP15	.80			
	WP16	.70			
	WP17	.79			
	WP18	.72			

### (三)工作績效量表信效度分析

「工作績效」量表經刪除標準化因素負荷量偏低的第 4、5、6、9、10 題後，各題目之標準化因素負荷量、組合信度 (CR) 及平均變異抽取量 (AVE) 均達到標準，如表 9 所示。

**表 9**

工作績效研究構面信效度分析

因素構面	題目	Std. 標準 化因素負 荷量	Cronbach's $\alpha$ 值	CR	AVE
工作績效	JP1	.69	.87	.851	.535
	JP2	.80			
	JP3	.75			
	JP4	-			
	JP5	-			
	JP6	-			
	JP7	.72			
	JP8	.69			
	JP9	-			
	JP10	-			

### (四)整體模型配適度

本研究之配適度檢驗結果顯示整體模型配適度結果 ( $\chi^2/df=1.978$ , CFI=.843, IFI=.847, RNI=.843, RMSEA=.082) 均為符合與可接受，因此，可判定此模型具有良好配適度，代表本

研究問卷各構面在問卷填答時可以被區辨。模型配適度檢定結果如表 10。

**表 10**  
模型配適度檢定結果

配適度指標	$\chi^2/df$	CFI	IFI	RNI	RMSEA
建議值	<3	>.8	>.8	>.8	<.08
檢定結果	1.978 符合	.843 符合	.847 符合	.843 符合	.082 可接受

### 三、各變項之樣本分布與相關分析

本研究將「人格特質」、「工作壓力」與「工作績效」各變項構面進行敘述性統計分析，針對人格特質結果發現受訪者平均數最高為嚴謹性 5.96。工作壓力部分工作負荷平均數 5.19 為最高，其次為上級壓力平均數為 4.49。工作績效平均數則是 5.52，如表 11 所示。

接著，運用皮爾森 (Pearson) 積差相關來探討「人格特質」、「工作壓力」與「工作績效」各研究變項之間是否有顯著相關，本研究變數之相關矩陣如表 11 所示，有助於初步檢視假說之關係，並分別敘述如下：

**表 11**  
各變項之相關分析結果

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
外向性	5.08	1.08	-							
嚴謹性	5.96	0.74	.45**	-						
友善性	5.54	0.90	.56**	.46**	-					
開放性	4.82	1.09	.42**	.48**	.37**	-				
工作負荷	5.19	1.18	-.32**	-.15	-.17*	-.05	-			
上級壓力	4.49	1.36	-.34**	-.22**	-.22**	-.17*	.75**	-		
人際互動	3.06	1.23	-.16	-.16*	-.16	-.00	.30**	.42**	-	
專業知能	3.87	1.26	-.28**	-.29**	-.16	-.12	.43**	.52**	.50**	-
工作壓力	4.16	1.01	-.36**	-.28**	-.23**	-.13	.77**	.88**	.66**	.81**
工作績效	4.97	1.01	.50**	.69**	.46**	.45**	-.14	-.24**	-.26**	-.29**

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

### (一) 「人格特質」與「工作績效」之相關分析

「人格特質」各因素構面與「工作績效」之相關分析結果，如表 11 所示。

- 1.人格特質之「外向性」構面與「工作績效」的相關係數為 .50，達到顯著正相關。
- 2.人格特質之「嚴謹性」構面與「工作績效」相關係數為 .69，達到顯著正相關。
- 3.人格特質之「友善性」構面與「工作績效」相關係數為 .46，達到顯著正相關。
- 4.人格特質之「開放性」構面與「工作績效」相關係數為 .45，達到顯著正相關。

綜合說明，本研究中人格特質四構面（外向性、嚴謹性、友善性、開放性）與工作績效，在 Pearson 相關分析結果為顯著正相關 ( $p < .01$ )。顯示就業服務員具備外向性、嚴謹性、友善性及開放性之特質，則對工作績效的表現較佳，越能勝任而獲得好評。

### (二) 「工作壓力」與「工作績效」之相關分析

「工作壓力」各因素構面與「工作績效」之相關分析結果，如表 11 所示。

- 1.工作壓力與工作績效的相關係數為-.31，達顯著負相關。
- 2.工作壓力之「工作負荷」構面與「工作績效」的相關係數為-.14，未達到顯著。
- 3.工作壓力之「上級壓力」構面與「工作績效」相關係數為-.24，達到顯著負相關。
- 4.工作壓力之「人際互動」構面與「工作績效」相關係數為-.26，達到顯著負相關。
- 5.工作壓力之「專業知能」構面與「工作績效」相關係數為-.29，達到顯著負相關。

結果發現，本研究中「工作壓力」與「工作績效」為顯著負相關，而其因素構面（上級壓力、人際互動及專業知能）與工作績效，在 Pearson 相關分析結果呈現顯著負相關 ( $p < .01$ )。結果顯示就業服務員若知覺上級壓力、人際互動及專業知能之工作壓力越大，則其工作績效就會越低落。

## 四、迴歸分析

### (一) 「人格特質」對「工作績效」的影響

以「工作績效」為依變數，「人格特質」為自變數進行迴歸分析。分析結果由表 12 可看出，模型一「外向性」人格特質與「工作績效」( $\beta = .496, p < .001$ )，顯示「外向性」人格特質對於工作績效有顯著正向影響；模型二「嚴謹性」人格特質與「工作績效」( $\beta = .685, p < .001$ )，顯示「嚴謹性」人格特質對「工作績效」有顯著正向影響；模型三「友善性」人格特質與「工作

績效」( $\beta = .459, p < .001$ )，顯示「友善性」人格特質對「工作績效」有顯著正向影響；模型四「開放性」人格特質與「工作績效」( $\beta = .452, p < .001$ )，顯示「開放性」人格特質對「工作績效」有顯著正向影響。

**表 12**  
人格特質各因素構面對工作績效之迴歸分析

依變項	工作績效			
	模型一	模型二	模型三	模型四
外向性	.496***			
嚴謹性		.685***		
友善性			.459***	
外向性				.452***
$R^2$	.246	.469	.211	.204
調整後 $R^2$	.241	.465	.205	.198
$F$	46.390***	125.421***	37.914***	36.391***
$df$	(1.142)	(1.142)	(1.142)	(1.142)

註：表中數值為標準化迴歸係數( $\beta$ )

\*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

## (二) 「工作壓力」對「工作績效」的影響

以「工作績效」為依變數，工作壓力各因素構面為自變數進行迴歸分析。分析結果由表 13 可看出，模型一「工作負荷」與「工作績效」( $\beta = -.140, p$  值未達顯著水準)，顯示「工作負荷」對於「工作績效」無顯著影響；模型二「上級壓力」與「工作績效」( $\beta = -.244, p < .01$ )，顯示「上級壓力」對「工作績效」具有顯著負向影響；模型三「人際互動」與「工作績效」( $\beta = -.264, p < .01$ )，顯示「人際互動」對「工作績效」具有顯著負向影響；模型四「專業知能」與「工作績效」( $\beta = -.292, p < .001$ )，顯示「專業知能」對「工作績效」具有顯著負向影響。



表 13

工作壓力各因素構面對工作績效之迴歸分析

自變項	工作績效			
	模型一	模型二	模型三	模型四
工作負荷	-.140			
上級壓力		-.244**		
人際互動			-.264**	
專業知能				-.292***
$R^2$	.020	.060	.070	.085
調整後 $R^2$	.013	.053	.063	.079
$F$	2.852	9.012**	10.642**	13.220***
$df$	(1.142)	(1.142)	(1.142)	(1.142)

註：表中數值為標準化迴歸係數( $\beta$ )

\*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

### (三)研究假設驗證結果

透過以上迴歸分析結果，對於本研究所提出的假設進行驗證。如表 14 所示。

表 14

研究假設驗證結果彙整表

假設	樣本特性	驗證結果
H1-1	就業服務員的「外向性」人格特質正向影響「工作績效」。	成立
H1-2	就業服務員的「嚴謹性」人格特質正向影響「工作績效」。	成立
H1-3	就業服務員的「友善性」人格特質正向影響「工作績效」。	成立
H1-4	就業服務員的「開放性」人格特質正向影響「工作績效」。	成立
H2-1	就業服務員的「工作負荷」工作壓力負向影響「工作績效」。	不成立
H2-2	就業服務員的「上級壓力」工作壓力負向影響「工作績效」。	成立
H2-3	就業服務員的「人際互動」工作壓力負向影響「工作績效」。	成立
H2-4	就業服務員的「專業知能」工作壓力負向影響「工作績效」。	成立

## 五、討論

### (一)就業服務員的四大「人格特質」正向影響「工作績效」

研究結果顯示，就業服務員四大「人格特質」(外向性、嚴謹性、友善性及開放性)對「工作績效」呈現正向顯著性影響，假設成立。亦能透過「人格特質」的測量其工作表現，顯示就業服務員若偏向具有外向性、嚴謹性、友善性及開放性的「人格特質」，將有較出色的「工

作績效」表現。

## (二)就業服務員的「工作壓力」負向影響「工作績效」

研究結果顯示，除了工作負荷因素構面之外，就業服務員的「上級壓力」、「人際互動」與「專業知能」之「工作壓力」與「工作績效」之間具有顯著負向影響，部分假設成立。顯示就業服務員若在工作上感知到上述壓力源，將會有損其工作表現，亦即就業服務員感知「工作壓力」越高，其「工作績效」越低落。

綜合以上分析結果，可得知公立就業服務機構需要清楚了解如何透過就業服務員的人格特質預測其工作表現，以及降低就業服務員的工作壓力，以提高就業服務員的工作績效，促進整體就業服務的推動，強化公立就業服務機構的服務品質。

## 伍、結論與建議

本研究提出結論與建議，作為公立就業服務機構對就業服務員管理及選才參考，最後則對後續研究者提出研究建議，茲分別說明如下。

### 一、結論

隨著人口結構變化，近年來勞動市場大幅變動，又受到新冠疫情影響，以上現象皆使得政府機關在推動就業服務上須不斷調整政策，各項業務亦持續增加，行政效能深受考驗。因此，對於公立就業服務機構而言，就業服務員的素質及公立就業服務機構運作效能等，將是影響公立就業服務機構就業服務績效的原因（賴偉文，2021），就業服務員的工作績效展現備受關注，若組織能在一開始就找到合適職務的人才將有助於組織運作與發展；另一方面，就業服務政策的推動重擔為第一線的就業服務員，勢必瞭解就業服務員工作壓力之重要性，因為「工作壓力」不但影響員工個人的身心健康，甚至一個不健全的壓力管理環境還可能降低組織的決策效率及績效（汪美伶、陳玉蓮，2014）。

再者，透由問卷分析結果和以上討論，本研究發現就業服務員若偏向具備外向性、嚴謹性、友善性及開放性的人格特質，其工作績效將較為突出，此研究結果與實務對於就業服務員特質要求相符，例如面對廠商或是民眾須展現主動大方、友善關懷的態度，而服務於公立機關，具備謹慎、負責、勇於挑戰、樂於學習新事物的行事風格無疑是必要的條件。另一方

面，公立就業服務機構應正視就業服務員感知工作壓力使得工作績效下降的問題，不論是從上級壓力、人際互動或是專業知能等面向所產生的負面效應，如何減緩「工作壓力」對「工作績效」的負面影響必定是公立就業服務機構的一大課題。

## 二、建議

### (一)招募具備外向性、嚴謹性、友善性及開放性人格特質的就業服務員

從本研究結果發現，具備外向性、嚴謹性、友善性及開放性人格特質的就業服務員將展現較佳的工作績效，建議在甄選就業服務員時，可參考其人格特質的傾向，透過「人格特質評估量表」等測評工具，招募人格特質具高度外向性、嚴謹性、友善性及開放性之就業服務員，較能勝任該工作而達到較高工作績效。

### (二)提供員工協助方案，降低就業服務員之工作壓力並提高工作績效

根據本研究結果顯示身為就業服務推動的第一線人員，就業服務員感知工作壓力程度高，來自甚至影響了「工作績效」的表現，後果將可能損及一般民眾權益。有鑑於此，建議公立就業服務機構提供相應的員工協助方案以解決相應的壓力來源，包含上級壓力、人際互動與專業知能等面向，例如：改善主管領導風格和管理方式、增強內部交流管道與協調機制、專業的諮商輔導規劃以及制定員工職能改善方針等方法，降低就業服務員的壓力，以提升其工作績效。

## 三、研究限制

歸納以下本研究之相關限制：第一，由於本研究針對就業服務員的工作績效進行調查，採自評式問卷，受測者往往會傾向於符合社會所接納或期許的心態，來代替內心真正傾向而作答，可能造成社會期望偏誤（Social Desirability）的問題，建議未來的研究者可在問卷設計上採取更客觀的標準。其二，本研究自變數「工作壓力」中「上級壓力」、「人際互動」與「專業知能」之因素構面，雖然皆對於依變數「工作績效」呈現顯著負向影響，但R<sup>2</sup>解釋變異量偏低，可能原因為代表影響「工作績效」的前因是更為多元化，或是如同 Yerkes & Dodson (1908)提出工作壓力與績效的關係呈倒U型，並非線性關係(引自沈進成、王銘傑, 2007)。其三，本研究使用問卷調查法，以線上問卷的方式進行樣本資料的發放，由於受到調查時間之限制，僅能蒐集到橫斷面的資料，樣本資料可能存在偏差。

#### 四、後續研究建議

對於後續研究之建議，本研究僅針對「工作壓力」與「人格特質」為自變項，但影響「工作績效」之前因甚多，例如，「工作敬業度」、「工作滿意度」等因素，建議可針對其他變項進行後續研究，探索不同因素對於「工作績效」之研究，或是將不同的「人格特質」做為調節因素，綜合性地去探討「工作壓力」對於「工作績效」的關係。

#### 陸、參考文獻

公立就業服務機構設置準則（2003年，7月14日）

王安強、曾敏傑（2019）。公部門住宅業務人員工作壓力關聯因素之探索。**中華行政學報**，**25**，63-86。

王翊安、王志成（2019）。探討服務人員勤勉性和神經質性對工作績效之關係—以正向心情、負向心情為中介效果。**真理觀光學報**，**16**，17-32。

doi:10.6438/TOJT.201912\_(16).0002

主計處 110 年 12 月就業、失業統計，新聞稿（2022 年 1 月 22 日）。檢自

<https://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=48098&ctNode=519&mp=4>

何婕、林弘昌（2020）。影響人力資源工作者工作績效因素之研究。**科技與人力教育季刊**，**7**（1），93-116。

吳能惠（2014）。五大人格特質對服務導向組織公民行為影響之研究。**文大商管學報**，**19**（2），77-106。

李仁豪、鍾芯瑜（2020）。中文版簡式「五大人格量表」BFI的發展。**測驗學刊**，**67**（4），271-299。

汪琴如（2011）。婚姻暴力防治社會工作者工作壓力之研究-以各縣市家暴中心為例（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投縣。

汪美伶、陳玉蓮（2014）。工作壓力對身心健康之影響—社會支持之調節作用。**東吳經濟商學學報**，**86**，61-91。

沈進成、王銘傑（2007）。工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項。**經營管理論叢**，**3**（1），81-98。doi:10.6872/OMR.200706\_3(1).0006

身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則 (2019 年, 11 月 12 日)

林坤霖、楊東岳 (2016)。公務人員組織文化與工作績效關係之研究—以高雄市為例, **全球商業經營管理學報**, 8, 125-136。

林洲安、蔡至誠、張慧穎 (2017)。駐外人員的人格特質對其工作績效之影響—以東南亞國家之人員為例。 **工業科技教育學刊**, 10, 115-130。

邱麗家、林淑慧、黃能堂 (2012)。內部稽核人員人格特質、成就動機與工作滿意度關係之研究。 **勞資關係論叢**, 14 (1), 66-98。

施惠文 (2005)。工作壓力、社會支持與工作績效之相關研究-以高雄市政府員工為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學, 高雄市。

紀岱伶 (2013)。臺中市公務員創造力人格特質與工作績效關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立暨南大學, 未出版, 南投縣。

胡佩怡、王安智 (2014)。建構職場心理健康管理模式。新北市: 勞動部勞動及職業安全衛生研究所。

孫樂瑜 (2011)。稅務人員人格特質、主管領導型態認知與工作績效之關聯性研究—以財政部高雄市國稅局為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學, 高雄市。

高鳳霞、鄭伯堉 (2014)。職場工作壓力: 回顧與展望。 **人力資源管理學報**, 14 (1), 77-101。

許順旺、嚴雯聖、張姮燕、張馨 (2019)。旅館業員工的工作價值觀—如何調節員工工作壓力、工作態度與工作績效。 **商管科技季刊**, 20(3), 243-279。

連淑君、龍李坤 (2013)。工作生活品質、工作壓力與工作績效之關聯性研究—以海軍軍士官為例。 **航運季刊**, 22 (1), 65-86。

郭宗賢 (2020)。探討台北市銀行從業人員其工作壓力、情緒智能與工作績效之研究。 **管理資訊計算**, 9 (2), 208-216。doi:10.6285/MIC.202009\_9(2).0018

陳銘薰、黃新龍 (2019)。工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向關聯之研究—以國軍軍士官為例。 **商管科技季刊**, 20 (2), 157-179。

陸洛 (1997)。工作壓力之歷程:理論與研究的對話。 **中華心理衛生學刊**, 10 (4), 19-51。

陸洛 (2018)。工作壓力，是動態歷程而非靜態現象。取自

[https://www.hbrtaiwan.com/article\\_content\\_AR0008028.html](https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0008028.html)

陸洛、蔡貴丞、吳欣蓓 (2009)。工作壓力與休閒活動對工作後果之雙重影響。**運動與遊憩研究**，4 (2)，151-165。

勞動部勞動力發展署就業服務網頁，計畫內容。檢自

[https://www.wda.gov.tw/Content\\_List.aspx?n=F39864F689523588](https://www.wda.gov.tw/Content_List.aspx?n=F39864F689523588)

溫玲玉、楊其祥、洪儀真、林德勳、楊玉蓉 (2021)。大專院校學生事務人員工作績效之研究。**華人經濟研究**，19 (1)，1-13。

黃文姬 (2017)。國立大學行政人員工作壓力與工作滿意相關之研究 (未出版之碩士論文)。國立台中教育大學，台中市。

黃昱凱、黃士軒 (2020)。職業駕駛人工作壓力與留任意願關聯分析—以市區公車駕駛員為例。**勞動及職業安全衛生研究季刊**，28 (2)，105-118。

楊君琦、黃淑芬、賴怡瑄 (2019)。如何將工作壓力轉化為助力？員工建言與積極性人格的角色。**人力資源管理學報**，19 (1)，53-72。

楊輝南 (2012)。工作壓力源對工作績效的影響—社會支持與情緒智力的干擾角色。**建國科大社會人文期刊**，31 (1)，1-20。doi:10.6995/JLASSCTU.201201.0003

廖文雀 (2011)。縣市合併改制、工作壓力、組織公民行為與工作績效相關性研究-以臺中市戶政人員為例 (未出版之碩士論文)。臺中技術學院，台中市。

廖婉鈞、宋政杰 (2018)。捷運司機員工作壓力與工作倦怠之關係研究—以情緒智力與知覺人力資源發展為調節變項。**管理實務與理論研究**，12 (1)，1-25。

劉春初、洪塾優 (2012)。工作特性、工作滿意與工作績效關聯性之研究，**建國科大理工期刊**，31 (2)，69-89。

鄧采紘 (2019)。人格特質與工作績效之關聯性研究-以關鍵績效指標為干擾效果 (未出版之碩士論文)。健行科技大學，桃園市。

鄭淑勻、魏道駿、吳信儀 (2021)。探討餐旅業員工人格特質、自我效能與知識藏私之研究—兼論信任之影響。**觀光與休閒管理期刊**，9(2)，79-97。

doi:10.6510/JTLM.202112\_9(2).0008

賴偉文 (2021)。改善就業媒合服務，提升公立就業服務機構效能。《經濟前瞻》，193，42-48。

謝廷豪、廖元良、林益永、廖宜玫 (2016)。工作壓力源、自我復原力與敬業貢獻對幸福感之影響：以教師為樣本。《人力資源管理學報》，16(2)，55-80。

doi:10.6147/JHRM.2016.1602.03

謝琇玲、謝宜樺 (2013)。員工工作績效的影響因素探討：華人社會文化脈絡與心理行為現象。《勞資關係論叢》，14 (2)，1-22。

蘇晏玉 (2017)。就業服務員之工作壓力與工作滿意度對離職傾向之研究-以高雄市政府勞工局岡山就業服務站之就業服務員為例 (未出版之碩士論文)。高苑科技大學，高雄市。

Allport, G. W. (1937). *A psychological interpretation*. New York: Holt.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) 1: 687-732. Consulting Psychologists Press.

Costa, P. T. Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five factor inventory (NEO-FFI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Jawahar, I. M., & Ferris, G. R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.

<https://doi.org/10.1080/08959285.2011.580806>

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.

Saucier, G. (1994). Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment*, 63(3), 506-516.

# 激勵制度影響非營利組織專職人員留任意願之探討

## The Relationship of Motivation (Incentive System) and Intent to Stay of Non-Profit Organization Project Staff

李佩欣<sup>1</sup>、林弘昌<sup>2</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生<sup>1</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系副教授<sup>2</sup>

Pei-Hsin Lee<sup>1</sup>, Hung-Chang Lin<sup>2</sup>

Graduate student, Dept. of Technology Application and HRD, National Taiwan Normal University<sup>1</sup>

Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>2</sup>

### 摘要

本研究以個案之非營利組織專職人員作為研究對象，探討激勵制度對留任意願的影響，以「內在報酬」、「外在財務報酬」與「外在非財務報酬」作為激勵的構面，藉此了解何種激勵制度能提高個案組織專職人員的留任意願。本研究以問卷調查法進行，個案組織共有78位專職人員，問卷回收共有67份有效問卷，在進行資料的分析後，結果顯示「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」對「留任意願」皆有顯著的正向影響。依據研究結果，提出個案組織應落實在職訓練並重視員工個人發展計畫，且善用讚美的激勵方式鼓勵員工，未來研究建議可增列人格特質變項對於其留任意願的探討。

**關鍵詞：**激勵制度、留任意願



## 壹、緒論

企業在營運過程中，員工離職是普遍且難以避免的現象，而人才流失企業所負擔的損失包括，招募甄選及新人訓練的支出、工作銜接不上導致專案無法如期完成，或者重要主管離職而造成團隊工作績效下降或是其他同仁隨其離職。企業應設法採取有效留才措施，讓員工放心於組織中工作，進而穩定員工異動的心，最終樂於為組織效命（陳明芳，2017）。影響員工留任意願的因素很多，Fatima（2011）提出薪酬制度、職業發展機會、工作環境和上級支持是影響員工留任的重要變項。隨著遠端工作日趨活絡化，員工認同、彈性工作制度和培訓已是員工留任的優先考量權重（Cunningham et al.,2002）。Walker（2001）提出測量員工留任的七個角度，現有工作的薪酬與激勵、有挑戰性的工作、職業發展、組織氛圍、同事關係、工作與生活平衡及良好的溝通。Hytter（2007）則用員工因素和組織因素兩個維度對 Walker 的七個維度進行歸納，員工因素包括員工忠誠、組織忠誠以及組織公民行為；而組織因素有獎勵制度、領導風格、職業發展機會、培訓及工作與生活平衡。蔡恩心（2020）歸納了求職網站 Glassdoor 之調查，統計 2018 年員工最嚮往的百大企業名單，其員工評價的重視項目共計三項，一是「能與合拍的人共事」，二是「員工獲得符合需求的獎勵」，三是「員工個人發展機會與激勵」。

陳明芳（2017）指出影響員工留任意願與工作士氣的因素包括，目前工作的安定與保障、未來的晉升與發展機會、工作本身的重要性或挑戰性、企業的形象與未來發展性、工作能否學以致用或一展所長、主管的領導作風與行為、工作中人際關係的好壞、是否受到上司或老闆的尊重與接納、是否公平合理的薪酬、工作是否對社會有益或貢獻、個人需求的滿足程度、是否有美好的頭銜或職稱、是否有良好的激勵措施或激勵獎金制度及工作環境安全等因素。林芝華（2013）依據 Robbins 提出激勵制度的衡量指標衍伸出三個構面為「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」。內在報酬包含參與決策管理、成長學習等；外在報酬分別為財務性報酬（酬勞、股票分紅、津貼等）與非財務性報酬（特休假、職位晉升...等）。從陳明芳提出的十四點影響員工留任意願的因素中，屬於激勵制度佔其一半，故本研究將探討激勵制度對留任意願的影響。

在非營利組織體制中，人員的組合會包括志願人員、計件計時人員、專案人員、兼職人

員及專職人員，也因組織的編制較彈性，其職務或專案性質之調整，也較容易轉換。因此，在人力資源之政策上-招募、選才、用才、留才、育才與展才之運用外，更應該思考如何透過非財務與非物質方式提振士氣。從人力資源策略與激勵政策都是非營利組織與營利組織的最大差別（蕭新煌，2017）。非營利組織的人員流動率極高，使經驗與能力傳承困難，核心工作不易逐年進步，同時也反映出許多專職人員士氣普遍低的事實（司徒達賢，1999）。陳政智（2018）指出非營利組織在推行相關計畫時，需要眾多人力之支援，倘若人力不足，計畫之推動便窒礙難行，更進而導致服務品質之下滑。創新的人才是企業落實執行的致勝關鍵，而人才的爭奪戰不只在企業發酵，在大學至政府單位皆有挖角的現象（李誠，2002），非營利組織亦無法避免此現象發生。個案組織亦是非營利組織，其使命為「協助中小企業，獲得優勢成長環境，追求競爭優勢」，並以「爭取政府資源，嘉惠中小企業」為定位。於2021年3月起出現小規模之出走潮，組織也於2022年初進行組織調整，將九個部門縮減並合併為八個部門。觀其非營利組織於計畫推動時需眾多人力支援之特質，再看工作執行的完整性及對於工作經驗的累積與傳承，專職人員在非營利組織佔最大宗的工作產能，故本研究將以個案組織的專職人員為研究對象。

綜合上述探討發現，留住人才除了企業營造好的勞動環境與條件外，符合需求的獎勵、員工個人發展機會與激勵皆有影響留任意願的可能，有鑑於非營利組織亦存在挖角及人員流動現象。因此本研究以個案組織為研究對象，主要目的在於：(1)探討內在報酬影響個案組織專職人員的留任意願的情形。(2)探討外在財務報酬影響個案組織專職人員的留任意願的情形。(3)探討外在非財務報酬影響個案組織專職人員的留任意願的情形。透過以上的分析與探討，希望可以了解有效提升非營利組織專職人員之留任意願的激勵項目。

## 貳、文獻探討

### 一、留任意願

#### (一)留任意願定義與衡量方式

Frank、Finnegan 和 Taylor（2004）將員工留任定義為「雇主為了滿足業務目標而使員工樂意留下來努力」。Masood（2011）將 Frank 等人的定義細化，認為雇主所做的努力是激勵手

段，這些激勵手段激勵員工在盡可能長的時間留在組織直到項目完成。然而，員工是實際做出留任行為的主體，員工是在主觀評價雇主為爭取其留任所付出的努力後，與其自身基本心理需求相匹配，才做出是否留任的決定。柏映萱、林弘昌（2020）的研究以員工對組織認同感來定義留任意願，員工是否願意繼續留任於目前的組織或職務中，員工具有選擇權。楊雅雯（2021）影響留任意願是個人探究環境支持、工作滿意度、專業勝任狀況與外部機會進行考量。表 1 將近期探討留任意願的衡量方式進行整理。

**表 1**  
留任意願的衡量方式

學者	年	衡量方式
林慧芝	2005	組織留任：員工持續任職於同一個單位。 專業留任：員工具有專業技能並持續任職於同一個專業領域，對其專業進行深入發展。
楊芄芄	2016	組織留任：指員工持續任職於相同組織中。 專業留任：指員工具有專業技能並持續任職於同一個專業領域，對其專業進行深入發展。 功能性留任：指員工發展潛力與績效評等俱佳，為保留此潛力人力於組織中，組織將修正及調整相關制度。 非功能性留任：指員工工作績效不佳，若有意願留任於現在職缺，將導致該單位整體工作績效下滑。此類員工將對組織績效有負面影響，組織應有相關對應之作法並採取改善行動。
尤信元	2018	自願留任：員工對於持續留任現職工作中，具有選擇權。
陳怡君、劉廷揚	2019	組織留任：指員工持續任職於相同組織中。 專業留任：指員工具有專業技能並持續任職於同一個專業領域，對其專業進行深入發展。
柏映萱、林弘昌	2020	自願留任：員工是否對組織產生認同，亦對是否願意繼續留任於目前的組織或職務中，是具有選擇權。
楊雅雯	2022	自願留任：員工可依個人意志自由選擇是否持續任職於現在的工作。 非自願留任：員工因簽訂契約等干擾規範必須任職於現在的工作。

資料來源：本研究整理。

本研究將留任意願定義為員工對其組織的認同感，且員工具有選擇權，決定是否持續留任於目前的單位或職務中，因此本研究以積極面的自願留任作為探討。

## 二、激勵制度

### (一)激勵與激勵制度定義

Herzberg (1968) 將激勵視為內在的能量，不會因外部環境的侷限而影響到自身的滿足、調控及精神振作。Porter 和 Lawler (1968) 認為，在組織中引入激勵獎酬，才能使個體得到工作滿足感。當員工工作產出高績效時，若給予相應之報酬，包括財務層面的（薪資、獎金）、社會層面的（認同感、尊重）、和心理層面的（成就感、自我實現），並且這些獎酬是具備公平與公正之原則，員工則能激發出工作滿足。陳宜筠（2015）認為企業為了達到組織目標，透過推動激勵制度進而滿足員工需求。朱信松（2016）指出激勵制度是企業內部的策略管理手法，透過物質及精神報償的滿足感，觸發員工達成組織目標並提高員工的自身素養、組織績效及團隊協作能力。本研究整理各年代學者對激勵與激勵制度的定義如表 2 及表 3。

**表 2**  
激勵的定義

學者	年	定義
Herzberg	1968	將激勵視為內在的能量，不會因外部環境的侷限而影響到自身的滿足、調控及精神振作。
史昶	2020	激勵是個人透過內心的斟酌思考或外在環境的刺激，促使個人進一步行動的作為。
林芳妤	2020	激勵是一種過程，組織運用內在與在外誘因來滿足員工生理及心理上的需求，進而使員工表現出符合組織期望之目標。

資料來源：本研究整理。

**表 3**  
激勵制度的定義

學者	年	定義
Robbins	1982	為組織目標達成之意願，此受制於努力是否滿足需求之過程。
陳宜筠	2015	企業為了達到組織目標，透過推動激勵制度進而滿足員工需求。
朱信松	2016	激勵制度是企業內部的策略管理手法，透過物質及精神報償的滿足感，觸發員工達成組織目標並提高員工的自身素養、組織績效及團隊協作能力。
葉翰霖、鄭志富	2017	激勵制度藉由獎勵、報酬與回饋來達到完成目標之目的。

資料來源：本研究整理。

小結：綜合以上研究者對激勵與激勵制度之論述，採用葉翰霖、鄭志富（2017）之定義，統合激勵制度是指透過獎勵、報酬或回饋來達成特殊行為或任務所展現之政策或制度。

## (二)激勵制度的衡量方式

激勵制度是組織給予員工的獎勵、報酬，其包括物質與精神的回饋，但企業將取決員工的付出結果是否達成工作績效。而企業的獎勵政策並非員工所需要時，此激勵則被視為無效誘因。因此企業對於激勵方式的擇定將依年代的環境、時空背景調整不同的激勵措施，且歷年來許多學者對激勵制度的分法有不同的見解，以下本研究將激勵制度的分類整理如表 4。

**表 4**  
激勵制度的衡量方式

學者	年	衡量方式	衡量構面優缺點
Robbins	1982	將報酬分為內部報酬(Intrinsic Rewards)與外在報酬(Extrinsic Rewards)。內部報酬例如參與管理、成長學習等；外在報酬又分為財務性報酬(酬勞、股票分紅、津貼等)與非財務性報酬(特休假、職位晉升等)。	構面完整,財務、福利、制度與個人滿足皆有涵蓋。
Al-Alawi	2005	分為物質性激勵與非物質性激勵,物質性激勵包括薪俸、嘉獎和福利;非物質性激勵包括工作內容多元性、教育訓練和特休假等。	缺少個人心理層面的工作成就感、展現理想與抱負。
林芝華	2013	依據 Robbins(1982)所提出之報酬三構面,分為內部報酬(Intrinsic Rewards)及外在報酬(Extrinsic Rewards)。外在報酬亦區分為財務性報酬與非財務性報酬。	構面完整,財務、福利、制度與個人滿足皆有涵蓋。
鍾紹熙、王櫻樺	2016	分為物質性激勵制度、社會性激勵制度及活動性激勵制度等三個構面。物質性包括業務或績效獎金;社會性包括主管認同及表揚;活動性包括績優人員俱樂部。	構面完整,財務、福利、制度與個人滿足皆有涵蓋。
李昆霖	2021	分為金錢型、福利型、工作穩定型及發展與成長型。金錢型包括薪資、獎金、津貼;福利型包括紅利分配、記功或休假;工作穩定型包括環境舒適及意見表達;發展與成長型包括晉升、績效評核及教育訓練。	構面完整,財務、福利、制度與個人滿足皆有涵蓋。

資料來源：本研究整理。

### (三)個案組織之激勵制度與本研究採用之衡量指標

個案組織其激勵制度有「薪資、績效獎金、年終獎金、佳節獎金、職務加給、交通津貼、伙食津貼、正式學位進修補助、員工旅遊補助、員工健檢、升遷制度與工作輪調機會」。其激勵制度與一般企業施行之作法差異不大，主要在於獎金發放比例與相關補助金額上的差異。

激勵制度的衡量構面因不同時間、不同學者各有不同論點，不論型式，其範疇大同小異。從個案組織所施行的激勵制度內容項目，可從中分為「外在財務報酬與外在非財務報酬」構面，其分類與 Robbins 激勵制度三構面接近吻合，故本研究採用林芝華（2013）依據 Robbins 提出的衡量指標發展出三個構面為「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」。內部報酬包含參與管理、成長學習等；外在報酬分別為財務性報酬（酬勞、股票分紅、津貼等）

與非財務性報酬（特休假、職位晉升等）。

### 三、激勵制度與留任意願之相關研究

林慧芝（2005）研究激勵制度與留任意願以企業內部稽核人員為主，研究結果顯示，內部稽核人員認為激勵措施的作法，內在需求超越外在需求。其內在需求包括工作內容豐富、參與決策且工作獲成就感（工作特性類）與公開表揚、與同仁相處融洽且能相互合作（工作夥伴類）；外在需求包括薪資、津貼、獎金（財務性）與晉升機會、考核公平及在職訓練（非財務性）。蕭惠容（2010）研究激勵制度對員工留任意願及工作績效之影響，研究中發現，ICT產業之員工意識及察覺到激勵制度對自身具有重要性時，會影響員工個人工作績效與留任意願，其研究結果顯示激勵制度最積極面前三名為「教育訓練、工作安全環境及所得保障」，最不積極排序為「加薪與調薪、底薪及升遷機會」。Caringal-Go 和 Hechanova（2018）提到解決社會企業員工的內在需求問題，是影響留任的重要因素。其內在需求包括員工認同此工作是具社會影響力的，且他們渴望在工作中獲得成就感，當內在需求滿足時，進而在工作上展現積極及產出更好的工作績效。內在需求亦包括與友好同事間的關係建立。葉建宏、范靜媛（2019）的研究指出，學生對於實習單位提供之激勵制度會影響續留產業的意願，主要是以「教育訓練」為主因。各產業員工對其公司所採取之激勵制度對留任意願的效果皆有不同，本研究整理過往探討激勵制度對留任意願之探討如表 5。

表 5  
激勵制度對留任意願之探討

學者	年	產業別	研究對象	最具留任意願效果之激勵制度
林慧芝	2005	全產業	內部稽核人員	工作內容豐富、參與決策且工作獲成就感、公開表揚、與同仁相處融洽且能相互合作。
蕭惠容	2010	ICT 產業	ICT 產業員工	教育訓練、工作安全環境及所得保障。
楊芃芃	2016	電信業	派遣人員	年終獎金與工作成就感。
張舒婷	2017	觀光餐旅業	實習學生	保健因子之「良好人際關係及實習表現良好時獲長官及同儕之重視」。
尤信元	2018	電信業	電信業員工	保健因子之「表現良好獲肯定、人際關係、工作場所安全與福利制度」。激勵因子之「認同、升遷、工作具有專業自主權與發揮自身能力」。
Caringal-Go & Hechanova	2018	社會企業	社會企業員工	工作成就感、工作對社會的影響力與同仁友好關係。

表 5

激勵制度對留任意願之探討 (續)

學者	年	產業別	研究對象	最具留任意願效果之激勵制度
葉建宏、范靜媛	2019	袋包與製鞋產業	實習學生	教育訓練。
柏映萱、林弘昌	2020	證券業	內勤人員	保健因子之「薪資、工作與家庭平衡」。激勵因子之「能力發揮」。

資料來源：本研究整理。

綜合上述研究指出，激勵制度影響留任意願在「內在報酬」構面包括「工作內容豐富、參與決策、工作成就感、同仁相處融洽、教育訓練」；在「外在財務報酬」構面為「年終獎金」；在「外在非財務報酬」構面為「獲公司表揚及所得保障(例如公司福利信託提高退休金所得)」。在「保健因子」包括「薪資、工作與家庭平衡、表現良好獲肯定、人際關係、工作場所安全與福利制度」；在「激勵因子」包括「認同、升遷、工作具有專業自主權與發揮自身能力」。

在 Caringal-Go 和 Hechanova (2018) 研究社會企業指出，激勵制度影響留任意願的構面上屬「內在報酬」影響最大。而社會企業與非營利組織有些許不同。非營利組織可透過公開宣布募款，或者獲得政府部門及私人事業單位之捐款，故其組織不以營利為目的。社會企業除了有 NPO 的傳統資源(如公開取得各界捐款與志願者參與志願服務)外，還會進行相關商業行為或活動以獲取營利收入。但兩者皆有對「服務使命的堅持」。從上述研究推論「內在報酬」是最為影響非營利組織專職人員之留任意願；而從表 5 之研究對象中，不探討派遣人員及實習學生外，最具留任效果的激勵制度再排除內在報酬項目，其激勵項目包括升遷、福利制度與薪資，此三項目亦是屬於「外在財務報酬」與「外在非財務報酬」之中，故推論「外在財務報酬」與「外在非財務報酬」對於不同產業專職人力之留任意願亦有正向影響。

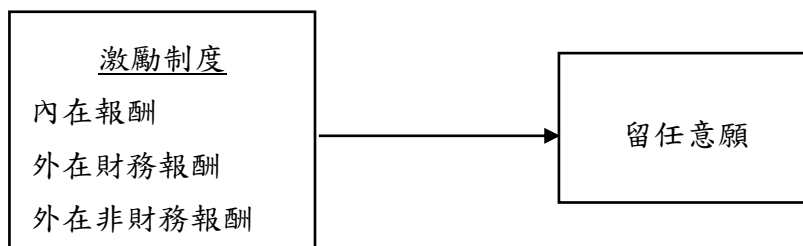
## 參、研究方法

### 一、研究架構

本研究目的在探討激勵制度影響非營利組織專職人員留任意願的程度，研究架構主要驗證「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」與「留任意願」的關係。

## 圖 1

本研究架構圖



根據前述文獻探討的分析，本研究提出以下假設：

- H1：非營利組織之激勵制度對專職人員留任意願具有顯著的正向影響。
- H1-1：非營利組織之內在報酬對專職人員留任意願具有顯著的正向影響。
- H1-2：非營利組織之外在財務報酬對專職人員留任意願具有顯著正向影響。
- H1-3：非營利組織之外在非財務報酬對專職人員留任意願具有顯著正向影響。

## 二、研究對象與研究方法

本研究以個案組織-台北市某非營利組織之專職人員為研究對象，專職人員共計 78 人，共回收樣本數 67 份，問卷未繳回 11 份。問卷題目中無含義相近或相反之題目，另檢查同構面之填答是否一致性，經查驗後有效樣本數 67 份，有效回收率 85.9%。

## 三、問卷設計及測量工具

### (一)激勵制度問卷量表

本研究之激勵制度問卷量表係參考林芝華（2013）所發展之量表，包括「內在報酬、外在財務報酬與外在非財務報酬」三個構面，共計 15 題。該量表 Cronbach's  $\alpha$  值為 .87。另考量原問卷以業務人員為主，題目包括「合理的底薪、合理的業績獎金」，為更貼近非營利組織之制度現象，此二題目調整為「合理的薪資制度與合理的工作績效獎金」。

### (二)留任意願問卷量表

本研究之留任意願問卷量表係使用柏映萱、林弘昌（2020）之量表，該量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.89。

本研究以李克特氏 7 點量表採不記名形式來填答，計分方式從，7 分表示非常同意、6 分表示同意、5 分表示稍微同意、4 分表示沒意見、3 分表示稍微不同意、2 分表示不同意與 1 分表示非常不同意，以此來計算留任意願的同意程度。



#### 四、資料分析

問卷之資料統計先驗證量表之信效度，主要以 AMOS24 版處理驗證性因素分析。接著使用 SPSS/PC23 版探討激勵制度三個構面與留任意願之關係，採用線性迴歸分析找到對依變項具影響之要素，以進一步解析激勵制度三構面對留任意願之影響。

### 肆、研究結果與討論

本研究以問卷調查形式進行資料的蒐集，針對個案組織的 78 位專職人員做問卷發放調查的動作，後續回收共獲得 67 份的有效問卷，有效回收率為 85.9%，回收之問卷由研究者進行資料編碼與分析，探討個案組織之專職人員在激勵制度對留任意願的影響，以此依據研究分析出來的結果提出具體之建議。

#### 一、各構面信效度分析

##### (一)激勵制度問卷量表之信效度分析

本研究以林芝華（2013）所採用的激勵制度問卷量表進行問卷設計，依個案組織現階段制度規範調整題目文字並透過驗證性因素分析進行各構面的信效度驗證。

激勵制度之構面包含「內在報酬」、「外在財務報酬」及「外在非財務報酬」三個構面，共 15 題。各構面以 Cronbach's  $\alpha$  值、組成信度（CR）值及平均變異萃取量（AVE）值進行信效度分析，如表 6 所示。

表 6

激勵制度信效度分析

構面	Cronbach' $\alpha$	CR	AVE
內在報酬	.90	.82	.56
外在財務報酬	.89	.78	.42
外在非財務報酬	.85	.76	.40

##### (二)留任意願問卷量表之信效度分析

本研究以柏映萱、林弘昌（2020）所採用的留任意願量表進行問卷設計，透過驗證性因素分析對留任意願之構面進行信效度驗證，共 6 題。其構面信效度如表 7 所示。

表 7

留任意願信效度分析

構面	Cronbach' $\alpha$	CR	AVE
留任意願	.94	.94	.73

本研究以驗證性因素分析來檢驗各構面題目之組合信度與萃取變異量，透過驗證後「內在報酬、外在財務報酬、外在非財務報酬及留任意願」，雖外在財務報酬及外在非財務報酬之平均變異萃取量 (AVE) 值未達 .5，但四個構面的測量變數組合效度 (CR) 值皆達 .7 以上。外在財務報酬題目探討公司制度面的薪資、獎金及津貼，外在非財務報酬探討升遷制度、工作環境及表揚機制等問題，研究者評估公司制度與政策對於員工思考是否留任時是重要的關鍵因素，因此必須保留此二構面。

## 二、激勵制度對留任意願之線性迴歸分析

以迴歸分析檢驗「內在報酬、外在財務報酬、外在非財務報酬及與留任意願」之關係，如表 8 結果顯示，在考量其他變項下，內在報酬與留任意願有顯著關係， $\beta$  值 .317,  $p < .01$ ，內在報酬得分愈高，留任意願愈高；外在財務報酬與留任意願有顯著關係， $\beta$  值 .274,  $p < .05$ ，外在財務報酬得分愈高，留任意願愈高；外在非財務報酬與留任意願有顯著關係， $\beta$  值 .257,  $p < .05$ ，外在非財務報酬得分愈高，留任意願愈高。

表 8

激勵制度構面對留任意願之迴歸分析表 (N=67)

	留任意願		
	B	SE B	$\beta$
內在報酬	.377**	.137	.317**
外在財務報酬	.377*	.153	.274*
外在非財務報酬	.306*	.143	.257*
R2	.518		
Adj R2	.496		
F	22.937***		
df	(3,64)		

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

## 三、研究假設考驗結果

根據研究架構及上述分析結果顯示，激勵制度各構面與留任意願之假說驗證說明如表9。

**表9**

本研究之研究假設驗證結果

假說	驗證結果
H1：激勵制度對專職人員的留任意願具有顯著正向影響	成立
H1-1：內在報酬對專職人員的留任意願具有顯著正向影響	成立
H1-2：外在財務報酬對專職人員的留任意願具有顯著正向影響	成立
H1-3：外在非財務報酬對專職人員的留任意願具有顯著正向影響	成立

#### 四、討論

##### (一)內在報酬對專職人員留任意願之影響

根據研究結果指出，內在報酬 ( $\beta$  值 .317,  $p < .01$ ) 對專職人員的留任意願具有顯著正向影響，內在報酬的感受度愈高，留任意願也跟著提升。與 Caringal-Go 和 Hechanova (2018) 研究社會企業指出，激勵制度影響留任意願的構面上以「內在報酬」影響最大，且與本研究相吻合。本研究之調查問卷顯示，工作中能夠達成理想的實踐、能在工作中展現個人的專業才能、能在工作中獲得自信、滿足與成就、能在工作中獲得訓練與進修機會與在工作中學習如何參與決策，都是影響專職人員留任意願的一項重要因素。而在個案組織的研究中，以「工作中獲得成就感」是專職人員感受最強烈的項目，且蕭新煌 (2017) 亦提出，非營利組織在人力資源策略上應運用非財務與非物質方式提振士氣。

##### (二)外在財務報酬對專職人員留任意願之影響

根據研究結果指出，外在財務報酬 ( $\beta$  值 .274,  $p < .05$ ) 對專職人員的留任意願具有顯著正向影響，外在財務報酬的感受度愈高，留任意願愈高。本研究之調查問卷顯示，合理的薪資制度、合理的工作績效獎金、合理的年終獎金、合理的職務加給及合理的津貼補助，都是影響專職人員留任意願的一項重要因素，而其中最為個案組織專職人員認同的是「工作績效獎金」，個案組織對於專職人員工作努力與績效之達成，即予績效獎金回饋給同仁，故專職人員具有深切的感受度。

##### (三)外在非財務報酬對專職人員留任意願之影響

根據研究結果指出，外在非財務報酬 ( $\beta$  值 .257,  $p < .05$ ) 對專職人員的留任意願具有顯

著正向影響，外在非財務報酬的感受度愈高，留任意願愈高。本研究之調查問卷顯示，員工福利制度良好、升遷制度良好且公平、工作環境良好、工作認真時能獲得主管的讚賞及工作產出績效達到預期或傑出表現獲得公司公開表揚的機會，都是影響專職人員留任意願的一項重要因素。而在個案組織的研究中，以「工作環境良好」最受專職人員認同，其表示個案組織同仁與同仁間相處或同仁與主管間相處都非常融洽，亦與蔡恩心（2020）歸納了求職網站 Glassdoor 之調查，統計 2018 年員工最嚮往的百大企業名單，榜單前五名的員工評價之一為「能與合拍的人共事」的概念一致。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

在非營利組織體制中，人員的組成會包括志工、計件計時人員、專案人員、兼職人員及專職人員，也因組織的編制較彈性，其職務或專案性質之調整，也較容易轉換。因此，在人力資源之政策上-招募、選才、用才、留才、育才與展才之運用外，更應該思考如何透過非財務與非物質方式提振士氣（蕭新煌，2017）。Caringal-Go 和 Hechanova（2018）提到解決社會企業員工的內在需求問題，是影響留任的重要因素。其內在需求包括員工認同此工作是具社會影響力的，且他們渴望在工作中獲得成就感，當內在需求滿足時，進而在工作上展現積極及產出更好的工作績效。上述兩位研究者皆指出非營利組織及社會企業員工應透過非金錢激勵及滿足內在需求讓員工獲得成就感及提振士氣。此論點與本研究結果符合，個案組織專職人員最在意「內在報酬」的展現，例如此份工作可以實現理想及抱負、可以發揮個人才能、工作可以獲得訓練、進修機會及成就感與學習參與決策，進而影響留任意願。研究結果亦顯示外在財務報酬與外在非財務報酬皆會影響個案組織專職人員留任意願。

### 二、建議

本研究調查結果透過激勵制度探討後，「內在報酬、外在財務報酬、外在非財務報酬」三構面對於專職人員的留任意願是有顯著性之影響，並將相關建議給予個案組織管理層參考及提供未來研究者之研究方向。

#### (一)落實在職訓練並重視員工個人發展計畫

從研究結果顯示，內在報酬是影響專職人員留任意願的最大因素，從問卷題項內容可得知「工作實現理想及抱負、工作中發揮個人才能及工作獲得成就感」是屬於個人心理層面的滿足；而「工作獲得訓練與進修機會及工作中學習如何參與決策」是屬組織制度層面的規範。從個案組織之同仁反饋得知，無統一的新人訓練，造成各中心規範不一，例如差旅申請或加班申請等。非營利組織之訓練資源雖無法和一般企業相比擬，但若不重視人員之教育訓練，將面臨人才斷層之窘境；再者，若無規範一致的新人訓練，也將令新夥伴無所適從。另個案組織同仁對於組織內之升遷及個人發展較模糊，建議透明公開員工個人發展計畫則可讓同仁知曉訓練地圖及未來在組織中的職涯發展走向，皆會提高人員之留任意願；亦可避免個案組織管理階層與基層之間之人力斷層。

## **(二)優秀主管的必修科目：讚美的藝術**

從研究結果顯示，外在非財務報酬對留任意願有顯著的正向影響。當主管在帶導團隊成員時，多以正面且激勵的稱讚能讓同仁感受到正向的鼓勵效果；不論是一般企業或非營利組織，主管要求員工展現工作表現與工作績效是領導的首要責任；但經常忽視員工的內在滿足，雖有提供適切的外在財務報酬，對員工的激勵效果仍有所打折。非營利組織在外在財務報酬所提供的激勵措施本就不及一般企業，故非營利組織主管在領導課題上，需將「讚美的技巧」列為必修科目；不只稱讚「結果」與「努力」的外在歸因，「能力」與「內在」的內在歸因更是重要的關鍵。當員工獲得讚美時，內心自然產生「我得到主管的認同了！我想要更努力」的想法。

## **(三)未來研究增列人格特質變項，以作為非營利組織人才招募之依據**

當求職者投遞非營利組織之職缺時，即會簡單了解該單位之背景與服務理念。人資人員或部門主管面試時，應確實傳達組織的服務使命與信念，找到價值觀相近之同仁，在對組織高度認同狀況下，留任意願即可展現正向的循環。而若再透過招募面談時人格特質之測驗，以招募適合非營利組織之人才，亦可提高人員持續在組織內服務與貢獻。

## **陸、參考文獻**

尤信元 (2018)。雙因子理論對組織認同與留任意願的影響性研究:以南區五大電信業員工為

- 例 (未出版之碩士論文)。南臺科技大學高階主管企管碩士班, 台南市。
- 史昀 (2020)。工作壓力、激勵制度與離職傾向關係之研究-以 A 壽險公司電話行銷業務員為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系, 台北市。
- 司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。臺北市: 天下文化。
- 朱信松 (2016)。員工工作壓力、激勵制度知覺與留職意願關係之研究—以高雄市區公所里幹事為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學事業經營學系, 高雄市。
- 李昆霖 (2021)。海運業之激勵制度對工作滿意度、工作投入及離職傾向之影響 (未出版之碩士論文)。國立臺灣海洋大學航運管理學系, 基隆市。
- 李誠 (2002)。尋找及保存最佳人力。臺北市: 天下文化。
- 林芝華 (2013)。人格特質、組織激勵制度、工作壓力與離職傾向之關聯性探討-以資訊科技產業業務人員為例 (未出版之碩士論文)。國立成功大學高階管理碩士在職專班 (EMBA), 台南市。
- 林芳妤 (2021)。非工作時間即時通訊交辦工作、工作壓力、退卻行為與激勵制度之研究 (未出版之碩士論文)。南臺科技大學全球經營管理碩士班, 台南市。
- 林慧芝 (2005)。激勵制度對留任意願影響之探討—以內部稽核人員為例 (未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班, 桃園縣。
- 柏映萱、林弘昌 (2020, 9 月)。雙因子影響證券業內勤人員留任意願之探討。科技與人力教育季刊, 7 (1), 73-92。
- 張舒婷 (2017)。雙因子激勵理論探討觀光餐旅科系學生實習後留任意願 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所, 高雄市。
- 陳宜筠 (2015, 9 月)。國際觀光飯店與商務旅館員工激勵制度之工作滿意影響要素探討。休閒運動管理學刊 (2), 33-42。
- 陳怡君、劉廷揚 (2019, 12 月)。外包人員留任因素研究: 交通運輸公司之個案研究。政策與人力管理, 10 (2), 1-29。
- 陳明芳 (2017)。人力資源管理。臺北市: 秀威資訊科技。
- 陳政智 (2018)。非營利組織管理。臺北市: 華都文化。

- 楊芄芄 (2016)。派遣人員工作滿足、激勵制度及工作績效 對留任意願之影響以工作特性為調節變項-以 C 電信公司為例 (未出版之碩士論文)。國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班，花蓮縣。
- 楊雅雯 (2022)。社工員工作負荷、幸福感與留任意願之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系，南投縣。
- 葉建宏、范靜媛 (2019, 1 月)。時尚設計系所學生實習滿意度、激勵制度與留任意願之研究。紡織綜合研究期刊, 29 (1), 44-50。
- 葉翰霖、鄭志富 (2017, 12 月)。大型國際賽會志工之激勵制度初探。東海體育學報 (1), 38-43。
- 蔡恩心 (2020, 7 月)。員工願意留下為你打拼的三個原因。104 職場力。取自 <https://blog.104.com.tw/three-reasons-employees-stay/>
- 蕭惠容 (2010)。ICT 產業激勵制度對員工留任意願及工作績效影響之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北大學企業管理學系碩士在職專班，新北市。
- 蕭新煌 (2017)。非營利部門：組織與運作 (第三版)。台北：巨流。
- 鍾紹熙、王櫻樺 (2016, 6 月)。激勵制度重要性及滿意度對銀行理財專員工作績效之影響：工作投入中介效果。高雄應用科技大學人文與社會科學學刊, 2 (1), 37-50。  
46(1), 53-62.
- Al-Alawi, A. I. (2005). Motivating factors on information technology employees in Bahrain hotel industry. *Information Systems*, 6(2), 224-230.
- Caringal-Go, J. F., & Hechanova, M. R. M. (2018). Motivational needs and intent to stay of social enterprise workers. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(3), 200-214.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Fatima, H. (2011). Does employee retention affect organizational competence. *Industrial*

*Engineering Letters*, 1(1), 24-39.

Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.

Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*,

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, 28(1) , 59-80.

Masood, R. Z. (2011). Stress management: A key to employee retention. *Management Insight*, 7(1), 95-107.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes tell about motivation*. Boston, MA: Harvard Business Review Reprint Service.

Robbins, S. P. (1982). *Personnel: The management of human resource*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.

Walker, J. (2001). Zero defections? *Human Resource Planning*, 24(1), 6-8.



## 附錄

親愛的主管、同仁 您好：

首先，感謝您撥冗協助填寫此份問卷，本研究的目的是瞭解激勵制度對於專職人員留任意願的影響，希望研究結果能提供未來改善或提升留任之參考。

本研所得資料僅用於學術研究，期待您不吝提供寶貴意見。本問卷採不記名方式進行調查，研究者對於您所填寫的內容也將依保密原則善盡保護之責任，絕不對外公開，未來資料的處理也以團體資料進行分析，敬請您放心填答。

敬祝

順心平安!

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授：林弘昌 博士

研究生：李佩欣 敬上

e-mail：[vpX.lee@gmail.com](mailto:vpX.lee@gmail.com)

中華民國一一一年三月二日

填答說明：

- 一、本問卷共分為三個部分，第一部分為「個人基本資料」、第二部分為問卷內容調查，包含「激勵制度」及「留任意願」等面向。
- 二、問卷內容是為了瞭解您對於單位的激勵制度各項因素與留任意願等意見，因此答案本身沒有對錯之分，請根據您最直接的看法與感受，勾選您認為最符合的選項，並請務必回答每一個問題。
- 三、問卷完成後，請直接交回給研究生，謝謝您的協助。

### 第一部份：基本資料

- 1.性別：女性 男性
- 2.年齡：25歲以下 26~30歲 31~35歲  
36~40歲 41~45歲 46~50歲 51歲(含)以上
- 3.年資：未滿3個月 3個月~3年 4年~6年 7年~9年 10年~12年  
13年~15年 16年~18年 19年(含)以上
- 4.婚姻狀況：未婚 已婚

請翻背面繼續填寫

(一)激勵制度

以下 1-15 題是為瞭解您對於所任職單位的激勵制度，並請您詳閱題目的內容後，於右邊欄位□內勾選與您意見最相符的意見。		非常不同意 1	不同意 2	稍微不同意 3	沒意見 4	稍微同意 5	同意 6	非常同意 7
1	我的公司提供了合理的薪資制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的公司提供了合理的工作績效獎金。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的公司提供了合理的年終獎金。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的公司提供了合理的職務加給。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的公司提供了合理的津貼補助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我覺得公司的員工福利制度良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我覺得公司的升遷制度良好且公平。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我覺得公司工作環境良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	當我工作認真時，能適時得到主管的讚賞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	當我的工作表現優異，能獲得公開表揚的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我能從目前工作中實現理想及抱負。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我能從目前工作中發揮個人才能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我能從目前工作中獲得成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我能從目前工作中獲得訓練與進修機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我能從目前工作中學習如何決策參與。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(二)留任意願

以下 1-6 題是為瞭解您對於所任職的單位留任意願，並請您詳閱題目的內容後，於右邊欄位□內勾選與您意見最相符的意見。		非常不同意 1	不同意 2	稍微不同意 3	沒意見 4	稍微同意 5	同意 6	非常同意 7
1	我希望能一直留任於目前的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我認為目前沒有比現在公司更適合我的公司了。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	在我任職期間，我不曾考慮要離開我現在的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我目前不會想轉換其他工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我非常喜歡現在的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	進入單位後，對於單位印象越來越好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本問卷到此結束，請檢查是否有遺漏的選項！感謝您的熱心幫忙！

# L 傳產公司關鍵人才人格特質與工作績效之研究－以 MBTI 評量系統 實施評估

## Research on Personality Traits and Job Performance of Key Talents of L Traditional Manufacturing Enterprise - Evaluation by MBTI Personality Traits System

曾詩文<sup>1</sup>、林弘昌<sup>2</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展系碩士在職專班研究生<sup>1</sup>

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展系副教授<sup>2</sup>

Shih-Wen Tseng<sup>1</sup>, Hung-Chang Lin<sup>2</sup>

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>1</sup>

\*Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>2</sup>

### 摘要

人才是企業重要資產，除著眼顯性知識技能提升，在未來科技發展趨勢下，如能善用數據分析系統輔助，將使人才管理更周延可靠，並提供人資部門更多發揮管理效能的企業解決方案。MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 性格類型評量工具，可提供人資部門招募訓練、團隊合作、強化領導等諸多管理輔助功能。本研究有以下三個目的：(1) 調查個案公司每位關鍵人才的 MBTI 性格類型。(2) 了解關鍵人才在 MBTI 性格傾向和工作績效間之關係。(3) 提供研究結果給個案公司做為未來擬定人才策略之輔助參考。經參考相關文獻彙整出 MBTI 外向/內向、實感/直覺、理智/情感、獨立/依賴四對性格傾向；採用 MBTI 性格類型評量，發展 MBTI 性格傾向和工作績效問卷做為研究工具，以成立 60 年某汽車玻璃製造廠 32 位關鍵人才為研究對象。回收問卷資料以 SPSS 23 版進行描述性統計分析。研究結果發現關鍵人才具備開朗活潑、率直情感、沉著冷靜和謹慎小心四種 MBTI 性格類型。MBTI 性格傾向多偏向依賴 (善彈性應變) 和實感 (喜眼見為憑)。對任務績效符合程度高於脈絡績效。再提出研究建議，個案公司可將人格特質列為招募遴選的部分參考標準，善用數位科技建立完整職能模型，隨時掌握人才需求條件，希望本研究結果能對個案公司未來擬定人才策略有所幫助！

**關鍵詞：**人格特質、MBTI、工作績效

## 壹、前言

1993年史賓森博士夫婦(Lyle Spencer & Signe Spencer)在「才能評鑑法」書中以冰山模型比喻五種職能,分別為動機(motives)、特質(traits)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)和技巧(skill);冰山以下80%內隱職能是與生俱來不易改變的特質,企業若能優先甄選具核心動機和特質人才再教導工作知識技能,應是最合乎成本效益做法。人格特質會影響個人行為模式和職業,甚至與職位成就有關。1980年代後期學者研究證實,人格特質在組織行為相關領域,例如領導、績效、滿意度等都佔有重要地位。人格特質研究應用在甄選和升遷已廣獲認可重視,成為企業人才規劃重要參考依據。根據以上學者所提內隱職能加上職能(Competence)理論發展至今,在人資管理領域已成顯學,引發研究者想進一步探討MBTI性格類型和性格傾向與工作績效在職場的關聯性。

本研究特別挑選某汽車玻璃專業製造廠為研究個案,公司於2018年進行組織變革,調整公司組織架構和重新對人才做檢視。本研究採用「SI全方位智慧鑒診系統」做為平台工具,此系統源自榮格心理類型理論,其後發展出國際知名MBTI人格特質量表,集結超過十年以上專家和兩岸三地華人市場實務驗證經驗,藉統計與實證方式自我偵測,以科學化推論來探索行為的脈絡跡象,根據個人性格類型彙整出各項能力傾向,考量實務運用上可能較貼近華人企業需要,本研究選用當研究工具,對個案公司關鍵人才進行性格類型施測評量,希望結合資訊平台與數位科技運用,在個案公司歷經組織變革三年後,對組織調整和人才管理重新做回顧和檢視。

根據上述研究背景,本研究目的如下:

- (1) 調查個案公司每位關鍵人才的MBTI性格類型。
- (2) 了解關鍵人才在MBTI性格傾向和工作績效間之關係。
- (3) 提供研究結果給個案公司做為未來擬定人才策略之輔助參考。

## 貳、文獻探討

### 一、人格特質理論 (Theory of Personality Trait)

認定人格是由諸多特質構成而影響人類行為品質特徵，使個體在環境中接收各類刺激普遍產生具一般穩定持久的行為傾向 (Allport, 1961)。個人生涯選擇是人格在工作中的表露和延伸 (Holland, 1973)。性格—工作匹配理論 (Personality-Job Fit Theory) 認為性格類型與職業選擇有密切關係，若從事有興趣職業將表現對工作的強烈積極性甚至產生愉悅感，當性格特質和工作特性高度一致將產出最佳工作表現 (Holland, 1997)。人們在選擇工作會因志趣和價值觀，選擇不同職業、適應不同工作性質和接受不同領導方式，人格特質 (Personality Trait) 在現今管理界也成為一個重要課題和指標。

### 二、MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 人格特質

榮格 (Carl Gustav Jung) 1921年首次出版《心理類型》提出性格分類理論，內向 (introversion) 和外向 (extraversion) 心理傾向為態度，再分成實感型 (sensing)、直覺型 (intuition)、理性型 (thinking)、感性型 (feeling) 四種功能而再區分八組類型。個人所表現習慣態度是主導性歷程，輔助性歷程具補足平衡作用 (Myers, 1998)。

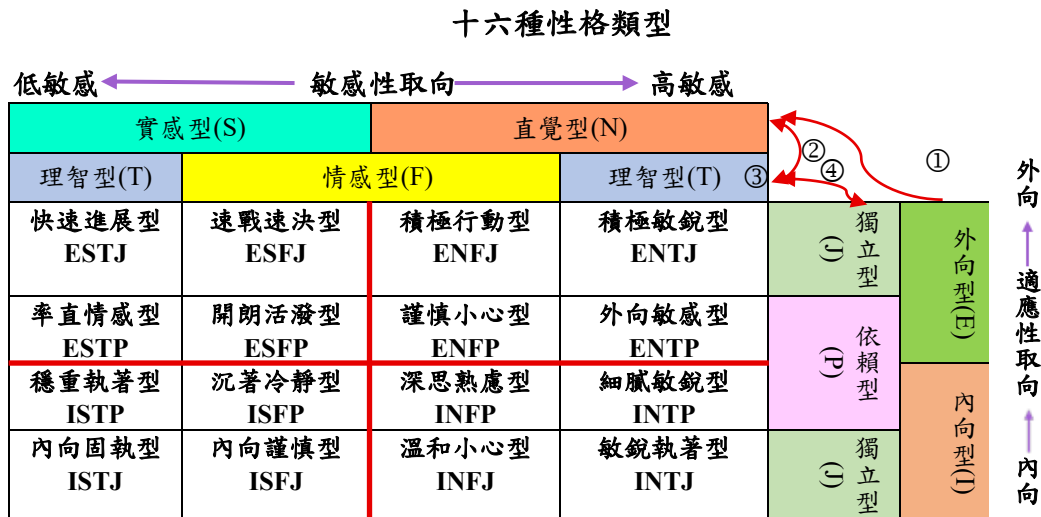
美國心理學家凱薩琳·布里格斯 (Katharine Cook Briggs) 加上判斷 (judgement) 和知覺 (perception) 兩種人格向度 (麥孟生, 2000)。判斷 (J) 是規劃力強有計劃完成任務；知覺 (P) 用開放想法解決問題。凱薩琳·布里格斯 (Katharine Cook Briggs) 和女兒伊莎貝爾·邁爾斯 (Isabel Briggs Myers) 於1977年創建編製MBTI人格特質量表。MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 的MB分別代表母女兩人姓氏 (Briggs和Myers)，T代表人格類型，I是指標測驗。

1980年代人格類型心理學逐漸受重視，MBTI性格分類法成為心理測驗主流。MBTI具系統性能有效將主要人格向度有機結合，得到反映個體人格全貌類型描述 (曾維希、張進輔, 2006)。MBTI量表在人資領域已被廣泛運用在招募培訓，於職涯輔導和人員甄選特別受歡迎 (Mary H. McCaulley, 1995; Parker, Dipboye, & Jackson, 1995)。MBTI評估能清楚分析人格類型，提升員工自我認知和相互了解，進一步促進團隊和諧提高合作效率 (吳培英, 2015)。

本研究採用「SI全方位智慧鑒診系統」，依榮格『心理類型』和Myers-Briggs性格分類法

自行發展而成，分外向/內向、實感/直覺、理智/情感、獨立/依賴四對性格傾向，組成十六種性格類型。台大醫院環境職業醫學部杜宗禮醫師曾對新竹科學園區兩家科技廠員工做過學術調研，以「心理測量工具在員工心理諮詢中的應用研究」做過國際期刊發表。

圖1  
十六種性格類型



備註：

以上英文字母分別代表內向 (introversion)，外向 (extraversion)，實感 (sensing)，直覺 (intuition)，理智 (thinking)，情感 (feeling)，獨立 (judgement)，依賴 (perception) 各種性格傾向之組合。

MBTI 性格類型指標多應用在諮詢和管理培訓領域 (Devito, 1985)，發現 MBTI 性格類型和五大人格特質各維度具高度相關 (Adrian Furnham, 2003; Moutafi, Furnham, & Crump, 2003; 過廣宇、唐薇, 2003)。MBTI 性格類型指標強調質的差異，評測帶正面人格理論，表達結果無優劣好壞之分。綜合國內外文獻發現 MBTI 人格類型測驗也是具信效度和研究價值的人格特質測驗 (DongSeop Lee, 2020; Lee & Ahn, 2020; Spiotta, 2018; 吳思慧, 2019; 金瑄桓, 2020; 洪崇議, 2017)。

### 三、 工作績效 (Job Performance)

工作績效指職責工作所達到成果，對組織就是工作任務在數量質量效率等各方面可評量

的完成狀態，亦指有助達成組織設定目標所有成員個人行為的展現成果。Robbins 於 1993 年提出工作績效是組織以系統性方式定期或不定期對員工工作表現做成效評定；除了解員工對組織目標貢獻度，也做為員工訓練發展決策參考。1998 年提到工作績效指結合人格特質屬性及其自我行為展現，以執行工作任務相關活動之員工個人整體成果呈現。2001 年再提出績效評估協助做升遷調任解僱重要決策；也是發展甄選計劃、發掘訓練需要、提供工作表現回饋和訂定獎勵措施的有效基礎指標。Borman 和 Motowidlo (1993) 認為工作績效是個體對組織目標能做出貢獻衡量的組織行為。將工作績效分為任務績效 (Task Performance) 與脈絡績效 (Contextual Performance)。Weiss 和 Adler (1984) 認為人格特質是決定工作績效主要因素。人格特質變數預測脈絡績效均呈顯著 (Motowidlo & Van Scotter, 1994)。

本研究以任務績效和脈絡績效，做為整體組織績效主要的工作績效構面衡量指標：

1. 任務績效：員工在職責範圍展現嫻熟度並呈現工作成果，不論是直接執行或間接提供所需材料服務，只要是符合組織期望相關工作職責角色行為，較易做實際評斷者均屬之。
2. 脈絡績效：不與工作職責主要任務相關，與支援整個組織包括社會、心理等環境相關。員工自願加倍努力與他人合作，非透過組織內部正式系統指派。此類績效較不易評斷。

工作績效評量方法，Robbins 於 1998 年提出評估項目包括工作成果、工作行為和員工特質。葛建培、卓正欽於 2008 年提出績效評估以職能為基準：包含員工為執行任務所需擁有的知識 (knowledge)、技能 (skill)、態度 (attitude) 與人格特質 (trait) 評核。林學誠 2010 年提到行為依據衡量尺度法是日漸普遍的績效評估法。有研究指出 MBTI 施測可快速判斷受試者在不同向度心理類型，對應其工作績效具有頗高關聯性。

#### 四、 人格特質與工作績效相關研究

人格特質對績效影響直到 1980 年中期才開始在 Barrick & Mount (1991) 研究中得到支持，對於不同職務內容、不同工作性質和工作績效都有關聯性影響。綜合國內外文獻，我們發現 MBTI 人格類型測驗已被廣泛運用做為研究工具，例如在醫學教育、心理諮商、教育技術、人才招募、組織建構、管理培訓等各個領域。本研究特別採用 MBTI 性格類型評量工具，以問卷填答方式探究不同性格類型，所呈現出的各種能力傾向、行為表現和面對問題時的處理態度，希望對企業在做工作規劃和組織配置時，對識人用人適才適所能提供更多元參考。不同產業

也會搭配不同適性人格特質的團隊成員和職務內容，將有助於整體工作績效提升。

本研究採用 MBTI 性格類型量表，並充分善用數位科技，協助企業增進人員招募，團隊領導及組織調整等各項功能，以隨時掌握企業人才管理與人才發展。

**表 1**  
MBTI 人格特質與工作績效相關研究

研究者 (年代)	研究主題	研究結果 & 採用工具	研究建議	與本研究相同和差異比較
吳培英 (2015)	MBTI 性格類型評估工具的應用與組織績效關聯性之探討-以 A 公司為例	運用 MBTI 性格類型評估工具，有助提升組織管理績效。(採用 MBTI 性格類型量表)	MBTI 性格類型評估對個人和組織發展皆有幫助。	均針對特定企業，研究價值實務性高。 文獻個案公司已使用 MBTI 性格類型評測工具多年，訪談多位經理人均認同能提升認知，改善以往溝通不良。 本研究個案為剛歷經轉型變革傳產公司，結合數位科技運用對關鍵人才做施測，對組織調整人才配置做回顧與檢視。
洪崇議 (2017)	探討行動網頁介面設計以及人格特質對使用者經驗之影響研究	人格特質變數會影響人對介面感知複雜度。(採用 MBTI 感受與直覺人格特質傾向量表)	企業設計網頁時，可透過人格特質與感知複雜度兩項因素，作為影響介面設計好壞依據。	文獻提到直覺型 (Intuition) 比感受型 (Sensing) 人格有較高感知複雜度，將 MBTI 運用在資訊科技研究領域。 與本研究實務運用在企業界與產業界不同。
吳思慧 (2019)	色彩偏好與人格特質關係之研究	整體顏色偏好與 MBTI 人格類型並無顯著差異。(採用 MBTI 性格類型量表)		文獻探討國中生色彩偏好與個人特質及基本個人背景等的關聯性，以視覺藝術程度相當學生為研究對象。 與本研究實務運用在企業界與產業界不同。
金瑄桓 (2020)	臺灣口筆譯者人格類型之初探。	人格特質與學員性格傾向有相關性存在。(採用 MBTI 性格類型量表)	ISTJ 是具口筆譯潛質人格類型，可做為篩選學生標準。	應用 MBTI 分析得知口譯學生和專業口譯，筆譯學生和專業筆譯人格類型差異。 與本研究實務運用在企業界與產業界不同。

另由相關文獻得知，人格特質對個人獨有個性、認同價值觀、工作行為展現和與人相處



反應等均不相同，因此也同步影響工作績效表現。(吳琍雅，2019；林妙琴，2021；胡嘉元，2017；劉傳仁，2012；鄭勝泰，2002)。如能儘早了解企業員工人格特質，就可提早做適當的職務安排和高效人員配置，發揮組織最高即戰力和競爭優勢。

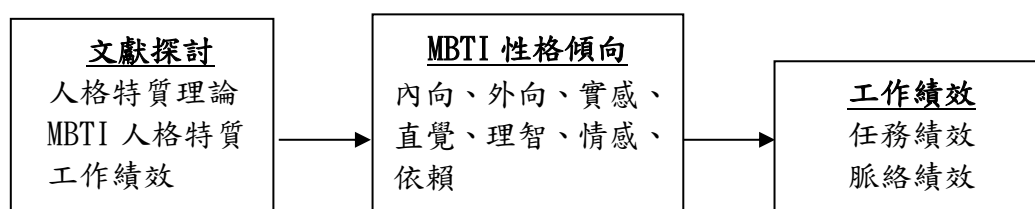
**表 2**  
其他人格特質與工作績效相關研究

研究者 (年代)	研究主題	研究結果/採用工具	研究建議
鄭勝泰 (2002)	人格特質對工作績效影響之探討—以某運輸服務業之 T 公司為例	人格特質與工作績效有顯著相關存在。 (採用人際效能、精確遵從、重複性、堅苦卓絕、獨處自為、優柔猶豫六變項)	
劉傳仁 (2012)	人格特質對工作績效影響之研究—以工作特性為干擾變數	無特定產業和職位的正職工作人員為主。人格特質對工作績效呈現顯著正相關。 (採用五大人格特質)	建議使用多種甄選方法和工具，以達輔助成效。
胡嘉元 (2017)	人格特質、工作態度、工作特性及工作績效關連性之實證研究—以政府部門公務員為例	公務員人格特質會影響工作績效。 (採用內外控人格特質)	建議政府部門除考試取才外，亦須考慮甄選制度。
吳琍雅 (2019)	資訊人員人格特質、工作滿意度與工作績效之關聯性研究—以 C 公司為例	人格特質對資訊人員工作績效無顯著影響。嚴謹性高有較好的工作績效表現。 (採用五大人格特質)	未來針對不同領域人員進行研究，了解各職務類別適合具備的人格特質。
林妙琴 (2021)	遠距上班模式下員工人格特質、工作特性對工作績效之影響性研究	具親和性和勤勉謹慎性特質遠距上班員工，有較好的工作績效表現。 (採用五大人格特質)	了解員工特質，再給予適合職務維持績效水準。

## 參、研究設計

### 一、研究架構

**圖 2**  
研究架構圖



## 二、研究方法

本研究採用線上施測，運用「SI 全方位智慧鑒診系統」進行 MBTI 性格類型評量，與 MBTI 性格傾向和工作績效問卷調查。

### (一) MBTI 性格類型評量

MBTI 可根據企業員工個人性格類型，彙整出各項能力傾向與行為表現，評測內亦含職位匹配度分析，能提供企業以 UCAN 為職能基準所推估出性格類型與工作職位間的適配度參考。

### (二) MBTI 性格傾向和工作績效問卷調查法

本研究將問卷調查結果回收資料，以 SPSS23 版本進行平均數、標準差及相關等的敘述性統計分析。

## 三、研究對象

### (一) 本研究個案—L 傳產公司基本介紹

本研究個案公司為汽車玻璃專業製造廠，西元 1962 年於高雄創立，距今已 60 年。2018 年至今正進行一系列轉型升級、跨界創新組織變革，初步完成公司整體人才檢視，對關鍵職位實施人才評鑑，並對組織架構做適切調整建置。目前組織架構，智慧製造部、品質保證部、自動化設備部和研究發展部部門主管皆由公司資深人員升任；新加入前瞻技術中心、商務開發部、運籌資材部、營運管理部（人資與資訊）新任主管。

(二) 由執行長評估並確定個案公司關鍵人才名單，以下為研究對象之部門別、職稱與年齡層分布（共 32 位）。

表 3

研究對象部門別、職稱與年齡層（以主管職為主，主管職 29 位，非主管職 3 位）

部門別	職稱	年齡層
執行長（共 1 位）	執行長 1 位。	41~50 歲 1 位。
智慧製造部 （共 12 位）	經理 1 位，射出成型課課長 1 位、組長 1 位、班長 1 位；強化課副課長 1 位、班長 1 位（女性）；膠合副課長 1 位、組長 1 位，班長 2 位（1 位為女性）；另同部門同仁 2 位。	51~60 歲 4 位， 41~50 歲 6 位， 31~40 歲 1 位， 未滿 25 歲 1 位。
品質保證部 （共 2 位）	經理 1 位，課長 1 位。	51~60 歲 1 位， 41~50 歲 1 位。

表 3

研究對象部門別、職稱與年齡層（以主管職為主，主管職 29 位，非主管職 3 位）（續）

部門別	職稱	年齡層
自動化設備部 (共 5 位)	課長 1 位、整備課副課長 1 位，設備保全課副 課長 1 位、組長 2 位。	51~60 歲 2 位， 41~50 歲 3 位。
研究發展部 (共 1 位)	委託製造課 副理 1 位。	41~50 歲 1 位。
前瞻技術中心 (共 3 位)	經理 1 位（女性），組長 1 位，工程師 1 位。	41~50 歲 2 位， 31~40 歲 1 位。
運籌資材部 (共 3 位)	經理 1 位（女性），倉儲物流課副課長 1 位， 班長 1 位。	51~60 歲 1 位， 41~50 歲 2 位。
商務開發部 (共 2 位)	與研究發展部委託製造課副理，為同一人兼 任。自有品牌課副課長 1 位（女性），高專 1 位。	41~50 歲 2 位。
營運管理部 (共 2 位) (人資與資訊)	人資暨財務副理 1 位（女性），資訊課副理 1 位。	41~50 歲 2 位。
環安衛室（共 1 位）	課長 1 位。	41~50 歲 1 位。

### （三）線上問卷調查

以任職 L 傳產公司關鍵人才為研究對象，做為蒐集實證研究資料來源。問卷調查內容包含：第一部份「個人基本資料」、第二部份「MBTI 性格類型」：採 100 題問卷直覺式作答線上評量、第三部份「工作績效」。

## 四、研究工具

### （一）MBTI 性格類型評量工具之理論與設計

以榮格心理類型為基礎，2013 年通過國際「心理學與社會和諧學術會議」發表，評量信效度：「問卷式」設計評量，信度以「內部一致性法」 $\alpha$  係數計算，各評量信度係數多數落點介於 0.74–0.87 間，顯示評量信度佳。效標效度係數約為 0.8，表示效標與評量工具間關聯性佳。透過不定期隨機抽樣問卷調查，報告內容與自身感受準確度平均介於 0.83–0.92 之間，顯示多數人認同評量具一定準確度。本研究採 MBTI 性格類型評量做為人格特質分析的評測基礎，評量外顯行為與自我意識領域，以衡量工作、學習、人際互動、情緒行為展現等指標。

### （二）工作績效量表

本研究採用余德成(1996)翻譯修訂自 Campbell(1990)所編製任務績效率量表，和 Motowidlo

& Van Scotter 所編製脈絡績效量表 (Campbell, 1990; Motowidlo & Van Scotter, 1994; 余德成, 1996)。任務績效量表 8 題, 脈絡績效量表 15 題, 合計共二十三題。二份量表經相關領域學者及實務界專家群做過內容效度審度, 具相當程度適切性。任務績效量表整體信度 Cronbach's  $\alpha$  係數 0.82, 脈絡績效量表 0.90, 顯示二份量表具有良好內部一致性信度 (蔡欣縈, 2012)。

### (三) 工作績效量表計分方式

採用李克特 (Likert) 七點計分法, 勾選七種答案, 『1』非常不符合, 『2』大部分不符合, 『3』有些不符合, 『4』普通, 『5』有些符合, 『6』大部分符合, 『7』非常符合, 分別給予 7 至 1 分, 依各構面題目所得分數分別予以加總, 可得工作績效構面分數。得分愈高者表示填答者的工作中具備程度愈高, 得分愈低者則反之。

## 五、資料整理與分析

### (一) MBTI 性格類型評量和整體組織建議

經過對個案公司關鍵人才完成 MBTI 性格類型評量施測共 32 位, 評測結果得知共分布在四種性格類型: 開朗活潑型 (ESFP) 18 位 (56%)、率直情感型 (ESTP) 7 位 (22%)、沉著冷靜型 (ISFP) 6 位 (19%) 和謹慎小心型 (ENFP) 1 位 (3%)。

### (二) MBTI 性格傾向和工作績效問卷調查分析

透過以下 MBTI 性格傾向分類, 探討個案公司關鍵人才進行 MBTI 性格傾向和工作績效問卷調查後, 所歸納整理出次數分配表、敘述性統計和相關分析表。

表 4

MBTI 性格傾向分類、職場性格及工作特質

項次	MBTI 性格傾向分類	職場性格	工作特質
1	外向 (E)	善人際互動	需要與人接觸並交流互動之工作性質
2	內向 (I)	善獨立作業	可自己獨立作業之工作性質
3	直覺 (N)	善運籌帷幄	需做較長遠策劃及廣泛思考仔細運籌之工作性質
4	實感 (S)	喜眼見為憑	需動手實作並解決問題之工作性質
5	情感 (F)	善感受認同	需清楚瞭解他人感受及聯結人群需求之工作性質
6	理智 (T)	善歸納分析	需善於冷靜客觀分析, 當機立斷處理事情之工作性質
7	獨立 (J)	喜按步就班	需配合嚴格時間要求及工作規範之工作性質
8	依賴 (P)	善彈性應變	需主動精神及應變靈活之工作性質

## 肆、研究結果與討論

### 一、 結果

#### (一) 透過 MBTI 性格類型評量 100 題問卷調查，得出以下研究結果

**表 5**  
個案公司關鍵人才 MBTI 性格類型及所處性格位置偏向

序號	性格特質	序號	性格特質	序號	性格特質	序號	性格特質
1	開朗活潑型 (中下)	9	開朗活潑型 (左下)	17	沉著冷靜型 (左上)	25	率直情感型 (右下)
2	開朗活潑型 (中下)	10	開朗活潑型 (右中)	18	沉著冷靜型 (中上)	26	開朗活潑型 (右下)
3	開朗活潑型 (左下)	11	開朗活潑型 (中下)	19	開朗活潑型 (右中)	27	率直情感型 (右中)
4	開朗活潑型 (左中)	12	開朗活潑型 (中下)	20	開朗活潑型 (左下)	28	開朗活潑型 (左下)
5	率直情感型 (右下)	13	率直情感型 (右中)	21	謹慎小心型 (左下)	29	沉著冷靜型 (中下)
6	率直情感型 (中間)	14	開朗活潑型 (左下)	22	沉著冷靜型 (左中)	30	沉著冷靜型 (右上)
7	開朗活潑型 (中下)	15	率直情感型 (右下)	23	開朗活潑型 (左下)	31	開朗活潑型 (中下)
8	開朗活潑型 (左中)	16	開朗活潑型 (左中)	24	沉著冷靜型 (左上)	32	率直情感型 (右下)

#### (二) MBTI 性格類型特質分析說明 (即使相同性格類型，受測者在性格類型九宮格中所處性格位置偏向不同，所做的特質陳述和提供建議也不盡相同。)

**表 6**  
個案公司關鍵人才四種 MBTI 性格類型簡要特質分析說明

性格類型	A 主管 開朗活潑型 (ESFP) 偏沉著冷靜型 (ISFP)	B 主管 率直情感型 (ESTP) 偏穩重執著型 (ISTP)	C 主管 沉著冷靜型 (ISFP) 偏穩重執著型 (ISTP)	D 主管 謹慎小心型 (ENFP) 偏沉著冷靜型 (ISFP)
作風格調	優秀務實的社交家。兼具內外向帶穩健務實，易在思考或工作中表現嚴肅表情。	大膽率直的行動派。個性爽朗正直喜冒險，直接大膽付諸行動，較欠缺整體思考。	沉默的英雄。穩健務實，喜動手實做，理性客觀走自己道路。	以人為本的理想家。符合自己價值觀全力以赴，考慮周全才行動。
敏感度傾向	屬內向開朗活潑，關注當前要事，有時會堅持標準忽略他人感受。	可能因行動過快，欠缺縝密思考和周詳計劃。	人際敏感度稍低，有時會堅持觀點。	有敏銳洞察力。遇挫折易自信不足。
工作展現	責任心強能完成份內工作，獲高度肯定信賴。	具處理棘手工作特殊能力，挑戰性高工作激發應戰勇氣。	謹守本分能獲信賴，不想爭辯有時讓人難了解。	積極進取，尤其探索新領域。
人際關係	要有自己空間，重情感常以轉移策略避免爭端衝突。	情境適應佳，擅人際互動，顯露明朗快樂笑容，具獨特機智。	自然樸實人生觀，研究事比研究人有趣。	為人隨和能替人著想。
優勢	處事信賴度高，有效執行交辦任務。對認定好友會維持長久友情。	喜愛富變化新事物，不在意失敗保持持續前進態度。	富責任感，沉著謙和不喜爭辯。	直覺性強，有超凡心靈感應。

**表 6**  
個案公司關鍵人才四種 MBTI 性格類型簡要特質分析說明 (續)

性格類型	A 主管 開朗活潑型 (ESFP) 偏沉著冷靜型 (ISFP)	B 主管 率直情感型 (ESTP) 偏穩重執著型 (ISTP)	C 主管 沉著冷靜型 (ISFP) 偏穩重執著型 (ISTP)	D 主管 謹慎小心型 (ENFP) 偏沉著冷靜型 (ISFP)
盲點	有時用自己標準要求，外表較嚴肅有時給人距離感。	不會評估後果，有時一意孤行。	外表易造成不近人情誤解，易鑽研喜歡事物忽略他人意見。	心情易受影響，連帶影響對事物判斷。
調整建議	加強專業增加思維廣度。參與同伴討論解決問題，腦力激盪刺激創意，培養多元思維習慣。	培養深入思考訂定執行步驟，學習對日常事務耐心貫徹累積經驗。執行前先確認避免事倍功半。	積極參與同伴加強溝通技巧；多參加團體聚會，少與人接觸的排斥和恐懼。	藉專業能力提升建立自我價值，目標執行過程遇困難可求教專業人士。

### (三) MBTI 性格類型個人職能分析

茲舉個案公司高階主管為例，根據施作 MBTI 性格類型結果，採 UCAN 職能基準「企業經營管理類」職能項目和基本能力，配對後所產出的職場性格落點分析如下：

**圖 3**  
職場性格落點雷達圖

受測者性格類型	開朗活潑型 (ESFP)	所選擇的就業途徑	企業經營管理
		該行業所選的職涯類型	一般管理
擅長的職場性格	E 善人際互動 S 喜眼見為憑	此類型職場性格主要特質	S 喜眼見為憑 T 善歸納分析
	F 善感受認同 P 善彈性應變	適合該職位的 職場性格類型	快速進展型 (ESTJ)、率直情感型 (ESTP)、穩重執著型 (ISTP)、內向固執型 (ISTJ)

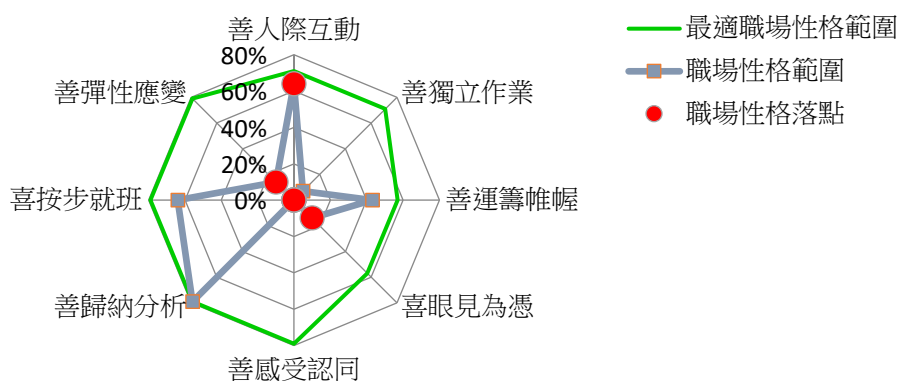


表 7

職場性格落點和所選擇的職場性格範圍

工作特質：	e 善人際 互動	i 善獨立 作業	n 善運籌 帷幄	s 喜眼見 為憑	f 善感受 認同	t 善歸納 分析	j 喜按步 就班	p 善彈性 應變
最適職場性格範圍	71%	71%	57%	57%	79%	79%	79%	79%
職場性格範圍	64%	7%	43%	14%	0%	79%	64%	14%
職場性格落點	64%	0%	0%	<b>14%</b>	0%	0%	0%	14%
教育訓練方向建議	0%	7%	<b>43%</b>	0%	0%	<b>79%</b>	<b>64%</b>	0%

對照受測者職場性格落點和所選擇職務職場性格範圍，只要有符合到一項職場性格主要特質（即工作關鍵特質），即屬適合從事該職務的性格類型。另根據上表建議可再強化「善歸納分析」、「喜按步就班」和「善運籌帷幄」三種能力。

**(四) 針對個案公司（製造業）關鍵人才，總共提供 33 份問卷，共回收 32 份完整填答問卷，1 份未完成 MBTI 性格類型評量為無效問卷。進行人口背景、MBTI 性格傾向和工作績效等變項描述性統計分析結果彙整如下：**

1. 人口背景變項分布情形之描述性統計資料整理如表 8，茲分別說明如下：

- (1) 性別：男性有 26 位，佔整體研究樣本的 81.2%，女性有 6 位，佔 18.8%。
- (2) 婚姻：已婚有 24 位，佔整體研究樣本的 75.0%，未婚有 8 位，佔 25.0%。
- (3) 職務別：主管職有 29 位，佔整體研究樣本的 90.6% 為大多數，非主管職 3 位，佔 9.4%。
- (4) 年齡：以 41~50 歲 21 位，佔 65.6% 最多，其餘依序為 51~60 歲 8 位，佔 25%，31~40 歲 2 位，佔 6.3%，25 歲（含）以下 1 位，佔 3.1%。
- (5) 教育程度：以大學院校 13 位，佔比 40.6% 為最高，其餘依序為專科 10 位，佔 31.2%，高中/職（含）以下 5 位，佔 15.6%，碩士和博士相同各 2 位，各佔 6.3%。
- (6) 服務年資：2~5 年 6 位，佔 18.8% 最多，其餘依序為 21~30 年、11~15 年和 1 年（含）以下相同各 5 位，各佔 15.6%，30 年以上和 16~20 年各 4 位，各佔 12.5%，6~10 年 3 位，佔 9.4%。

表 8

人口背景變項描述性統計表

變項	類別	次數分配	百分比
性別	男性	26	81.2
	女性	6	18.8
婚姻	已婚	24	75.0
	未婚	8	25.0
職務別	主管職	29	90.6
	非主管職	3	9.4
年齡	25 歲 (含) 以下	1	3.1
	26~30 歲	0	0
	31~40 歲	2	6.3
	41~50 歲	21	65.6
	51~60 歲	8	25
	60 歲以上	0	0
教育程度	高中/職 (含) 以下	5	15.6
	專科	10	31.2
	大學院校	13	40.6
	碩士	2	6.3
	博士	2	6.3
服務年資	1 年 (含) 以下	5	15.6
	2~5 年	6	18.8
	6~10 年	3	9.4
	11~15 年	5	15.6
	16~20 年	4	12.5
	21~30 年	5	15.6
	30 年以上	4	12.5

2. 將個案公司關鍵人才所不具備的獨立 (J) MBTI 性格傾向除外，得出 L 公司關鍵人才共具備內向、外向、實感、直覺、理智、情感、依賴等 7 種性格傾向；再根據問卷調查回收資料以 SPSS 23 版本進行平均數、標準差和相關等敘述性統計分析，得出人格特質 (MBTI 性格傾向) 和工作績效各變項資料統計分析整理如下：

(1) 人格特質 (MBTI 性格傾向) 和工作績效

表 9

人格特質 (MBTI 性格傾向) 和工作績效描述性統計表 (N=32)

變項	構面	最小值	最大值	平均數	標準差
人格特質 (MBTI 性格傾向)	E：外向 善人際互動	1.00	6.00	4.5000	1.75977
	S：實感 喜眼見為憑	1.00	7.00	5.9688	1.23090
	F：情感 善感受認同	1.00	7.00	4.8125	2.17667
	P：依賴 善彈性應變	5.00	7.00	6.6562	.54532
	T：理智 善歸納分析	1.00	6.00	1.9063	1.74798
	I：內向 善獨立作業	1.00	7.00	1.8437	1.81587
	N：直覺 善運籌帷幄	1.00	5.00	1.1250	.70711
工作績效	任務績效	4.00	7.00	6.0937	.69416
	脈絡績效	4.13	7.00	6.0375	.71360
整體績效		4.09	7.00	6.0571	.67523



(2) 工作績效各題項敘述統計分析

表 10

工作績效各題項描述性統計表：(N=32)

工作績效	最小值	最大值	平均值	標準差
<b>任務績效</b>				
1我依照標準作業程序完成公司交付的工作。	1.00	7.00	6.1875	1.20315
2在工作中對標準作業程序極為熟練。	4.00	7.00	6.0312	.89747
3我經常計畫與安排自己所負責的工作進度。	4.00	7.00	6.3750	.87067
4我經常執行一些管理部門或上司所交代的事項。	4.00	7.00	6.3750	.75134
5我在工作中會注意到安全與衛生的問題。	4.00	7.00	6.3125	.78030
6我經常保持工作現場的整齊清潔。	4.00	7.00	5.7813	1.03906
7我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原處。	4.00	7.00	6.0312	1.03127
8一般而言，我的工作速度比其他同事快。	4.00	7.00	5.6562	1.06587
<b>脈絡績效</b>				
9我在團隊中經常跟其他同事保持合作。	5.00	7.00	6.2813	.72887
10我在工作上，經常表現出適當忍讓的態度。	2.00	7.00	5.5625	1.38977
11我經常主動接下額外的的工作。	4.00	7.00	5.6875	1.02980
12我經常遵照作業程序工作，並避免越權行事。	1.00	7.00	5.9687	1.23090
13我經常期望被安排或執行一個挑戰性的工作。	2.00	7.00	5.5000	1.36783
14我會主動幫助同事達成與自己工作無關的任務。	4.00	7.00	5.7500	.95038
15對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	4.00	7.00	6.4375	.80071
16我經常完全支持上級主管的決定。	4.00	7.00	6.0938	.92838
17在工作中，我會顧及工作倫理。	4.00	7.00	6.1875	.82060
18當同事碰到問題時，我會給予支持與鼓勵。	4.00	7.00	6.3750	.79312
19我經常挺身主動解決工作上的問題。	4.00	7.00	6.0625	1.01401
20我在工作場所，經常自我克制而遵守紀律。	2.00	7.00	6.1562	1.16700
21我會熱心地著手處理所指派的困難工作。	4.00	7.00	6.1563	.98732
22我經常負擔額外工作，來幫助別人或是爭取團體績效。	4.00	7.00	5.9375	.91361
23整體而言，我會替公司設想和主動幫助同事。	4.00	7.00	6.4063	.75602

(3) 研究變數相關分析

針對研究個案公司關鍵人才 MBTI 性格傾向（內向、外向、實感、直覺、理智、情感、依賴）和工作績效的 Pearson 相關分析結果如表 11，本研究發現 MBTI 外向性格傾向，對個案公司關鍵人才的任務績效有顯著負相關 (\* p < .05)，其他 MBTI 性格傾向對工作績效均無呈現顯著相關。

表 11

人格特質 (MBTI 性格傾向) 各構面對工作績效之相關分析

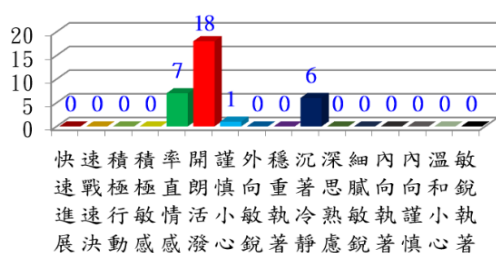
	E：外向	S：實感	F：情感	P：依賴	T：理智	I：內向	N：直覺
E：外向	1						
S：實感	.156	1					
F：情感	-.362*	-.267	1				
P：依賴	-.050	-.209	.107	1			
T：理智	.288	.014	-.937**	-.103	1		
I：內向	-.954**	-.089	.319	-.251	-.249	1	
N：直覺	.052	-.737**	.183	.115	-.095	-.085	1
任務績效	-.356*	.046	.065	.067	-.056	.325	-.123
脈絡績效	-.199	.173	.028	.228	-.037	.124	-.333
整體績效	-.264	.136	.043	.181	-.045	.202	-.274

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

## 二、討論

本研究針對以上研究結果進行以下討論：

(一) 由表 5 我們可知個案公司關鍵人才，整體 MBTI 性格類型和性格傾向分布情況如下；不但能區分 MBTI 性格類型，更可再精確細分為九空格性格位置偏向。由表 9 可知各項 MBTI 性格傾向平均數分別為，外向 4.500、實感 5.9688、情感 4.8125、依賴 6.6562、理智 1.9063，內向 1.8437，直覺 1.1250。工作績效平均數分別為任務績效 6.0937、脈絡績效 6.0375。本研究所有關鍵人才均願意填寫任職部門、擔任職務和姓名，填答結果與研究對象間可信度和關聯性高，分析的明確度、參考價值和可實務運用的程度也較高。



性格傾向	人數	比例	性格傾向	人數	比例
外向	26	81%	內向	6	19%
實感	31	97%	直覺	1	3%
情感	25	78%	理智	7	22%
依賴	32	100%	獨立	0	0%

(二) 根據所蒐集文獻有採用 MBTI 人格特質量表之研究，大多數只做到以 MBTI 四對性格傾向做分析，無法像本研究數位評測工具又可歸納出 16 種性格類型。由表 6 可彙整出 MBTI 性格類型的「作風格調」、「敏感度傾向」、「工作展現」、「人際關係」、「優勢與盲點」、「調整建議」等的個人差異化建議分析。同時本研究 MBTI 人格特質量表問卷高達 100 題，其他所蒐集文獻題項大多介於 40~90 題間，相較下可參考度也較高。

(三) 本研究 MBTI 性格類型評測內含個人職能與職場性格落點分析如圖 3 和表 7，可供企業界做為個人職能盤點參考運用，其他所蒐集文獻研究未具備此項功能。

(四) 歸納分析得知整體組織性格偏向外向、實感、情感、依賴性格特徵，對於整體組織調整重點建議如下：

特質	建議方案
外向型 慣用討論方式，決議後仍大幅修改致效率不彰；鮮少將目標書面化而造成延遲匆促。	書面做簡易作業流程貫徹執行；包括可執行目標、預計完成時間、負責人員等，簡潔扼要較符合性格特質。
實感型 易將焦點放在事實及細節，易造成團隊成員各自努力，無法發揮團隊績效。	傳達具體可行目標、執行步驟和時間表，讓執行者清楚了解達成範圍、涉及人員等，訓練思考廣度，主管適時做調整。
情感型 對事情判斷易受情緒影響，若能掌握要點依照輕重緩急，將有助效率效能提升。	引導養成工作列表習慣，並標示「重要，立即做」、「重要，時限前完成」...等不同方案，自我訓練安排優先順序。
依賴型 不斷考慮新訊息易分心，對時效性不易具體掌握；面對爭端容易失去堅持和立場。	建立工作日誌自我規範，確認今日應完成工作，更須清楚明天預計完成哪些工作？將目標明確化，有助掌握工作進度。

最後針對個案公司執行長所揭示重點戰略目標，對應到本研究智慧鑒診系統功能的適用性，進一步彙整探討如下：

個案公司重點戰略目標	對應本研究智慧鑒診系統功能	適用性
重視內部員工潛力及員工合作共享、問題解決能力特質。	本研究 MBTI 性格類型問卷高達 100 題，準確度及可信度更高，可歸納出 16 種性格類型，並能提供個人差異化建議分析報告。	高
期待提高新進人才資格條件與審核標準。	不但能將人格特質列為人員招募遴選時的參考，更能提供個人職能與職場性格落點完整分析協助做判斷。	高
加強組織內部人才培育和多功能技能培訓。	能提供企業以 UCAN 為職能基準的職能盤點平台，協助企業採取更適當的培訓規劃和建議。	高
適度調整組織，以建立健全具彈性的組織架構。	能提供整體組織建議報告，企業進行組織調整時能獲取更客觀全面的建議參考。	高
尤其特別要求主管，必須具備培育部屬、團隊合作和問題解決的管理職能。	能提供整體 MBTI 性格類型及性格位置偏向彙整，協助主管更加了解部屬，進而增進指揮調度和團隊領導能力。	高

## 伍、結論與建議

依研究目的及文獻探討，經過以上實證分析和所得研究結果，經討論後提出以下結論和建議：

### 一、結論

研究個案公司執行長清楚表達，在其公司產業轉型升級實踐改革的發展方向中，認同所有員工都是公司打造企業版圖的重要資產並同時揭示以上戰略目標。針對個案公司對人才和組織的整體期許，本研究做出以下結論：

人格特質目前已廣為企業多方實際應用在人力資源、領導統御和組織變革等各方面，而MBTI強調性格類型無好壞，了解這些傾向如何影響我們的學習、情緒和處理人事物態度，就能更清楚如何在工作上發揮性格優勢和提升弱勢，並以開放態度了解人我差異促進人際互動和諧相處；也善用在管理者領導職能上，達到整體組織最佳協同互補功效。

#### (一)本研究能提供個案公司和關鍵人才完整的MBTI性格類型評量和整體組織建議

在實際運用上能讓公司通盤了解32位關鍵人才整體的思維方式、行事風格和價值觀，進一步預測影響個人使用職能方式，採用此以職能為基礎的評量方法，有助了解風格與職能間的交互關係。彙整出的差異化個人分析建議，協助關鍵人才深入自我探索，同步增進組織成員間彼此理解體諒進而互相欣賞；部門主管也因了解部屬而增進指揮調度和團隊領導能力。而MBTI性格類型個人職能分析，對照職場性格落點與所選擇職務的職場性格範圍是否相符，藉此判斷個人關鍵特質是否適合所選擇或從事的職務，以上對個人及組織均具備重大貢獻和意義！

#### (二)本研究能提供個案公司關鍵人才MBTI性格傾向和工作績效等變項調查分析彙整結果

顯示32位關鍵人才MBTI性格傾向符合程度，多數偏向在依賴（善彈性應變）和實感（喜眼見為憑）兩種人格特質，表示多數關鍵人才適合能發揮主動精神和應變靈活，及需要動手實作解決問題的工作性質。同時顯示32位關鍵人才對任務績效的符合程度高於脈絡績效。

### 二、建議

近代學者察覺到組織對工作績效所造成影響更加明顯，與人格特質均是決定員工績效的關鍵因素：

**(一) 首先建議個案公司在做人員招募時，可將人格特質列為遴選的部分參考標準**

若能即時找到適才適所具工作潛力人才，相對也較能維持員工的工作穩定度，降低潛在的人員流失成本。協助主管了解人員潛在性格，有效支持新進員工快速適應組織文化，降低企業選才時間和資金人力等各方面成本。

**(二) 適度善用數位科技做為人資管理輔助工具，達成人才策略目標**

建議人資單位可定期對組織成員全面或局部重做 MBTI 人格特質個人評量和工作盤點施測，建立完整職能模型，隨時掌握組織對人才需求；同時人資單位可參考評量和盤點結果，為員工安排各項適合的訓練課程和輔導計劃，協助員工勝任公司所賦予的人才條件。而員工定期施做測評也能做為自我調整和在職學習的參考依據，優先選擇適才適任的工作特質和角色職務，相信對組織和個人績效目標達成效果將更加正向顯著！

**(三) 本研究建議個案公司可配合人才策略規劃及個人發展計畫 (IDP)，做適才適所的人員安排、職務調動、組織重整、甚至接班梯隊等的人才發展**

當職位匹配度強，績效表現又高時，表示員工可完全勝任所擔任職務，公司可再賦予更多責任，優先安排晉升機會和職涯發展規劃，並培養員工更好的領導能力。當職位匹配度強，但績效表現差時，公司可善用獎懲制度激勵員工有更佳的工作表現。當職位匹配度弱，績效表現卻高時，稍微減少員工工作量，以加強和提昇員工所欠缺的特質或能力。而當職位匹配度弱，績效表現又低時，則需嘗試為員工尋求轉任可能，甚至啟動辭退機制。

**(四) 本研究建議個案公司未來能善用 MBTI 性格類型評量全員施測，同時增加員工人格特質 (MBTI 性格傾向) 和工作績效間的問卷調查樣本數量**

除更增進對組織和員工通盤了解外，亦可隨時因應人員異動、職缺填補、接班輪調等的人才需求；有助凝聚團隊共識，提升企業整體競爭力，建構相互欣賞，發揮組織成員能力及協調互補功效的高效合作團隊。

企業重視關鍵人才的人才管理和人才發展，做好組織職能評鑑，將強化自己公司在產業及市場的競爭優勢！本研究目的希望個案公司在歷經組織變革三年後，在現今資訊科技、互聯網、大數據...相當發達時代，能夠善用科技和數位工具，對組織和人才重新做檢視；也希

望本研究結果對個案公司未來擬定人才策略時，能列入輔助參考並有所幫助！

## 陸、參考文獻

- Lyle M. Spencer, & Signe M. Spencer (2002)。才能評鑑法－建立卓越績效的模式。台北市：商周出版社。
- 余德成 (1996)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學企業管理研究所，高雄市。
- 吳思慧 (2019)。色彩偏好與人格特質關係之研究。國立交通大學應用藝術研究所。
- 吳培英 (2015)。MBTI 性格類型評估工具的應用與組織績效關聯性之探討- 以 A 公司為例。國立清華大學高階主管經營管理碩士在職專班。
- 吳琍雅 (2019)。資訊人員人格特質、工作滿意度與工作績效之關聯性研究-以 C 公司為例。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系。
- 林妙琴 (2021)。遠距上班模式下員工人格特質、工作特性對工作績效之影響性研究。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源發展碩士在職專班。
- 金瑄桓 (2020)。臺灣口筆譯者人格類型之初探。國立臺灣師範大學翻譯研究所，台北市。
- 洪崇議 (2017)。探討行動網頁介面設計以及人格特質對使用者經驗之影響研究。國立中央大學資訊管理學系，桃園縣。
- 胡嘉元 (2017)。人格特質、工作態度、工作特性及工作績效關連性之實證研究－以政府部門公務員為例。國立澎湖科技大學行銷與物流管理系服務業經營管理碩士在職專班，澎湖縣。
- 麥孟生 (2000)。個人心理類型、自我效能及態度對電腦學習成效之影響。國立中央大學資訊管理研究所，桃園縣。
- 曾維希、張進輔 (2006)。MBTI 人格類型量表的理論研究與實踐應用。心理科學進展，14 (2)，255-260。
- 楊煥卿 (2021)。傳統產業轉型升級、跨界創新與變革管理策略之研究 — 以林商行強化安全玻璃公司為案例探討。EU Business School (DBA)。

過廣宇、唐薇 (2003)。麥氏人格模型與大五人格模型的比較。《中國心理科學》，26 (3)，487-490。

劉傳仁 (2012)。人格特質對工作績效影響之研究-以工作特性為干擾變數。中原大學企業管理研究所。

蔡欣縈 (2012)。團隊成員正向情感、個人與工作適配、幸福感 對工作績效影響之研究。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系。

鄭晉昌、邱立基 (2015)。人才管理大戰略：決定企業長期強盛或短暫成功的關鍵經營技術。台北市：大寫出版。

鄭勝泰 (2002)。人格特質對工作績效影響之探討-以某運輸服務業之 T 公司為例 (未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班，桃園縣。

Adrian Furnham, I. C. M. (2003). Personality, empathy and attitudes to animal welfare. *Anthrozoos: A Multidisciplinary Journal of The Interactions of People & Animals*, 16(2), 135-146.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Oxford, England: Holt, Reinhart & Winston.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.

Devito, A. J. (1985). Review of the Myers-Briggs type indicator. *The Ninth Mental Measurement Yearbook*, 2, 1000.

DongSeop Lee, C. A. (2020). Industrial human resource management optimization based on skills and characteristics. *Computers & Industrial Engineering*, 144, 106463.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2020.106463>.

Mary H. McCaulley, C. R. M. (1995). *Career Assessment and the Myers-Briggs Type Indicator: Psychological Assessment Resources, Inc.* doi.org/10.1177/106907279500300208.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.  
doi:10.1037/0021-9010.79.4.475.

Moutafi, J., Furnham, A., & Crump, J. (2003). Demographic and personality predictors of intelligence: A study using the Neo personality inventory and the Myers-Briggs type indicator.

*European Journal of Personality*, 17(1), 79-94. doi:10.1002/per.471.

Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.

doi:10.1177/014920639502100505.