

科技與人力教育季刊

113年 3月號 第十卷第三期

- ◎ 工作滿意度影響資訊科技產業員工留任意願之關係探討.....1-21
- ◎ 探討多元公平共融DEI措施對企業之影響及因應.....22-37
- ◎ 影響Z世代留任意願之因素探討.....38-58

工作滿意度影響資訊科技產業員工留任意願之關係探討

The Relationship Between Job Satisfaction and Retention Intention of Employees in Information Technology Sector

黃莉如¹、林弘昌^{*2}

台灣師範大學科技應用與人力資源發展系研究生¹

*台灣師範大學科技應用與人力資源發展系副教授²

Li-Ju Huang¹, Hung-Chang Lin^{*2}

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD¹,

National Taiwan Normal University¹

*Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD²,

*National Taiwan Normal University²

摘要

台灣資訊科技產業在近年蓬勃發展，然而高流動率現象普遍存在於該產業，Saari & Judge (2004) 指出，快樂的員工即是富有成效的員工，而留住頂尖人才是企業首要需要關注的人力資源管理課題，這意味著組織的成功取決於員工的工作滿意度，而工作滿意度即被視為能影響員工留任的重要因素。本研究以台灣新竹科學園區之資訊科技產業的員工作為研究對象，目的在於探討工作滿意度對留任意願之間關聯性的研究。而以「內在滿意」、「外在滿意」與「整體滿意」作為工作滿意度的三個構面，以探究不同構面對資訊科技產業員工留任意願的影響程度。本研究使用問卷調查法進行量化研究，總共蒐集到 163 份有效問卷，經過統計與資料分析後，研究結果顯示，「內在滿意」和「外在滿意」對於資訊科技產業員工的留任意願具顯著正向影響，然而「整體滿意」則未有顯著效果。基於研究結果，本研究建議組織應提供透明的晉升機會和具競爭力的薪資，同時重視員工培訓與合理工作負荷管理以及加強企業、主管與員工之間的雙向溝通，以提升員工參與度之建議，而最後，本研究也提出了未來研究建議，期望在實務與學術提供參考依據。

關鍵詞：工作滿意度、留任意願、資訊科技產業

壹、緒論

從中美貿易戰、COVID-19 疫情延燒，再到烏俄戰爭開打，市場開始關注全球供應鏈面臨的脆弱性，然而台灣在代工經驗的累積、技術水準的提升以及政府相關政策推動下，台灣資訊科技產業爆發性成長，在產業訂單需求提升，企業需要大量人才後援下「科技業大缺工」消息便陸續出現，104 人力銀行在 2021 年年底所進行的統計，僅僅半導體業相關產業所公開的職缺數就高達 34,786 項，然而對於這些職缺實際尋求工作的人數僅有 9,452 人（科技新報，2022），這樣的求職供需不平衡情況顯示了科技業尋找人才所面臨的困境。Lotte van Rijswijk (2023) 在研究美國、英國、加拿大和澳大利亞市值前 100 家公司的相關調查中發現，資訊科技產業之人員流動率相較於其他產業高出許多，而 1111 人力銀行也公布了「科技業缺工調查」，根據調查顯示，目前驅動台灣資訊科技產業積極徵才的最大原因是補足人力的流失，在所有因素中占比 64%，而造成科技業員工流動率高的原因包括了產業間挖角、員工追求更好的機會和發展，謝美玲 (2017) 的研究指出造成科技業高流動率的原因包括超時工作、人際關係、企業前景穩定性、升遷管道等因素，這顯示了科技業存在高流動率的現象，並凸顯出資訊科技產業中員工留任的重要性。

成功的企業通常將員工視為提升組織生產力的關鍵來源，而滿意的員工被視為其最重要的資產之一。根據 Syptak 等人 (1999) 的研究，當員工對於自己的工作感到滿意時，他們會表現出更多的活力、熱情、靈感和工作投入；相反地，如果員工在目前的公司中感受不到足夠的認可和滿足，他們可能傾向於尋找更適合自己的工作環境。相關文獻指出，工作滿意度是為多層面的觀念，包括員工對於工作本質、工作關係、工作環境以及預期報酬的態度 (Porter et al, 1974)，根據 Tourangeau 和 Cranley (2006) 對護理人員所進行的研究，他們發現工作滿意度是影響員工留任的重要因素，並且能夠有效預測員工的留任意願。整理過去近五年之工作滿意度的相關文獻之後，在先前的研究中可以發現，目前缺乏將工作滿意度作為自變項進行探討的相關文獻，大多研究會將工作滿意度作為研究的中介變項，用以增強自變項與依變項之間的關係。再者，不同研究對象或人口背景變項可能對工作滿意度與留任意願之間關係產生差異。因此本研究旨在探討工作滿意度對資訊科技產業員工留任意願的影響。

基於前述討論，台灣資訊科技產業目前存在大環境缺工、產業間挖角以及人才流動的現象與挑戰。而工作滿意度則是影響留任意願的重要因素，因此本項研究將以資訊科技產業員工作為研究對象，旨在：(1)探討內在滿意對資訊科技業員工留任意願的影響；(2)探討外在滿意對資訊科技業員工留任意願的影響；(3)探討整體滿意對資訊科技業員工留任意願的影響。期望透過以上的分析探討，幫助企業找出能夠滿足資訊科技產業員工需求的因素，從而為企

貳、文獻探討

一、教授國中各年級的生活科技課程

(一) 工作滿意度的定義

工作滿意度通常被解釋為員工對於自己工作的感受。Hoppock 於 1935 年首次提出了這一概念，他指出工作滿意度涵蓋了員工對於工作環境和工作本身的生理及心理兩方面的滿意程度，即員工對於工作情境的主觀感受。Steyn 和 Vawda (2014) 認為工作滿意度為個人對於工作感到正面或是負面的程度，當員工的期望得到滿足時，他們將體驗到一種成就感，這最終將決定滿意度的程度。根據 Baron 與 Greenberg (1990) 的看法，工作滿意度反映了員工在工作時的態度，其包括對於工作的情緒、認知和評價反應。McShane 與 Von Glinow (2010) 指出，工作滿意度是涵蓋多方面的概念，它涉及工作者對於自己工作角色過去和現在的滿足感的綜合評估。本研究整理了過去學者對於工作滿意度的不同定義，具體內容如下表 1 所示。

表 1

工作滿意度定義

| 學者 | 年 | 定義 |
|--|------|--|
| Hoppock | 1935 | 員工對於工作環境和工作本身的心理和生理兩面的滿意程度，反映了他們對於工作情境的主觀感受。 |
| Weiss, Dawis 和 England | 1967 | 員工對於工作本身與工作環境的態度與看法。 |
| Locke | 1969 | 在評估個人能力或自身工作經驗後，所產生的愉悅或正面情感反應。 |
| Baron 與 Greenberg | 1990 | 對於工作的一種態度，同時也是對工作的情緒、認知及評價的反應。 |
| Steyn & Judge | 2004 | 當一份工作能夠滿足個人的價值觀、期望和標準，並且持續激發他們的績效時，個人對工作的感受會呈現正面的程度，這就是工作滿意度的體現。 |
| 林慧芝 | 2005 | 員工期望持續維持目前工作的心意趨向。 |
| Rad 和 Yarmohammadian | 2006 | 員工對自己的工作及組織所持的態度。 |
| Pindek, Kessler, Krajcevska, & Spector | 2021 | 工作滿意度為一種核心變數，反應員工的工作調整與他的工作幸福感。 |
| 陳威擇 | 2023 | 員工對於工作場所的感受與他們對於目前工作職業的喜爱程度。 |
| 曾暉暉 | 2023 | 是為員工的主觀反應，將受到心理、社會因素，環境及工作本身影響，而產生不同程度的感受。 |

註：本研究整理。

根據以上整理出多位學者針對工作滿意度所做的定義，能將工作滿意度解釋成個人對自

己的工作的行為、態度、感受和信念的集合，它體現了員工在工作上的情緒感受，並且可以加以定量。因此，本研究將工作滿意度定義為工作者對於當前組織中工作過程之主觀感受，而高工作滿意度的工作者通常展現出更積極的工作態度。

(二) 工作滿意度的觀點與衡量方式

在目前的學術界，學者們對於影響工作滿意度的因素有眾多看法，並且對於工作滿意度的觀點和衡量方式尚無統一定論。相凱甯（2023）整理出三種不同工作滿意度觀點：(1)綜合性觀點：綜合性觀點將工作滿意度視為一整體的概念，其不涵蓋單一工作滿意構面，而整體的工作滿意度包括內在滿意和外在滿意，反映了對工作本體和工作所帶來報酬的滿意度，員工商會將不同的工作構面中的滿意和不滿意進行整合，形成整個工作過程的整體工作滿意度。(2)期望差距觀點：期望差距觀點認為工作者是根據特定工作環境中實際得到的價值來評估工作滿意度，也就是說，當工作者實際獲得的價值接近或符合其期望時，他的工作滿意度將越高，相反地，當這種差距較大時，工作滿意度則越低。(3)參考架構觀點：參考架構觀點認為工作滿意度可被視為構面性定義，即根據個人對參考架構中工作特殊性質的解釋而形成的結果，在這個觀點中，員工對工作各方面之情感反應視為工作滿意度的體現。本研究根據相凱甯（2023）的三種工作滿意度觀點，整理出工作滿意度之不同衡量方式，如下表 2 所示。

表 2

工作滿意度的衡量方式

| 觀點 | 學者（年份） | 衡量變項的方式 |
|--------|-----------------|---|
| 綜合性觀點 | Weiss 等人 (1967) | 員工自行平衡各類型工作構面之滿意程度以獲得整體的工作滿意程度，而整體滿意可以進一步分為(1)內在滿意：包括工作本身給予員工的價值觀、責任感、成就感及提供機會展現能力的程度，與工作的創造力、多樣性、穩定性和社會服務地位等因素。(2)外在滿意：涉及到薪資、晉升機會、上司賞識、與領導和同事之間的互動、公司的政策和工作條件。(3)整體滿意：指工作者對內在和滿意度整體層面綜合評價。 |
| 期望差距觀點 | 廖志斌 (2011) | 將工作滿意度分為環境因素與個體因素，環境因素為包括組織內部環境、產業環境、政治環境等，而個體因素為個人特徵、能力、家庭背景、自身想法等。 |
| 參考架構觀點 | 許順旺等人 (2019) | 將工作滿意度行量構面分為內在滿意度、外在滿意度、一般滿意度進行工作滿意度的衡量。 |
| | Locke (1969) | 根據個人對自己實際獲得的結果與期望獲得的結果之間的差距進行衡量。 |
| | Smith 等人 (1969) | 以工作內容、升遷機會、薪資水準、上司關係、工作同事等，一共五構面進行工作滿意度的衡量。 |

Pio (2022)

以薪資、升遷、職場同儕、主管、工作本身作為工作滿意度的衡量構面。

註：本研究整理。

本研究旨在探討資訊科技員工在工作上的同層面之工作滿意程度對留任意願的影響，故工作滿意度中的綜合性觀點更能直接符合本研究之設計。本研究將採用 Weiss 等人 (1967) 對工作滿意度的衡量方式，並將其分為內在滿意、外在滿意與整體滿意三個構面，從綜合性的觀點進行量測，因此在工作滿意度之衡量量表亦使用 Weiss 等人 (1967) 所設計之明尼蘇達滿意度量表進行本研究之量測工具。

二、留任意願

(一) 留任意願的定義

回顧過去文獻可以發現，許多研究常以離職傾向、離職意願來探討工作者是否願意留任於現任組織或工作崗位的意向。黃郁烝 (2008) 認為留任與離職為一體兩面關係，離職意願屬負面態度，而留任意願屬正向的態度。Lyons (1971) 將留任意願定義為員工持續為同一組織工作的意向，而 Coetzee 與 Stoltz (2015) 將留任意願定義為工作者對組織的忠誠度，並表示他們願意繼續留在組織中並為之努力。蘇琬淇 (2018) 認為留任意願為組織成員表現出積極的正向態度，並有計畫的維持穩定的工作關係，以實現持續留任組織服務的目標。而林靜怡 (2011) 提出了更詳細的留任意願定義，他認為留任意願指的是當工作者本人與組織互動後，個人對於組織所產生的認同與歸屬感，並與組織的宗旨、目標和個人價值和目標產生共鳴，在個人內化與認同後願意留在組織內為其貢獻。本研究整理了過去國內外的學者針對留任意願所做的定義，具體內容見表 3。

表 3

留任意願定義

| 學者 | 年份 | 定義 |
|-----------------------|------|--|
| Arnold 和 Feldman | 1982 | 工作者對工作本身和組織內部持有正面評價，並表示願意留在組織中意向。 |
| 李元墩、鐘志明、林育理 | 2000 | 工作者表示願意留任組織的承諾。 |
| Cardy 和 Lengnick Hall | 2011 | 公司與員工之間建立和維持的關係將影響員工是否願意留在原組織的趨勢。 |
| 楊舒涵 | 2022 | 組織成員短時間內沒有離開組織的想法，並且願意留在組織中發揮自身潛能，為其效力的意向。 |

註：本研究整理。

從以上學者針對留任意願的定義得知，留任指的是為了保留、維持或延續某種狀態的意思，員工透過正面的態度評估自己與組織之間關係的匹配程度，並且對公司表現出承諾，進而決定是否繼續留在該組織。而本研究將留任意願定義為，工作者經過思考評估自身留任的正面效益之後，他願意持續留在企業或組織效力的一種承諾與態度。

(二) 留任意願的衡量類型

過去大多數的學者針對留任意願的分類，可以根據留任的功能性、所在對象、及自主性三種類型進行分類，本研究將這三種衡量類型整理如表 4 所示。

表 4

留任意願衡量類型

| 類型 | 學者 | 年 | 衡量變項的方式 |
|--------|----------------------------|-----------|--|
| 功能性留任 | Dalton ,Todor & Krackhardt | 1982 | 功能性留任：組織致力於調整策略，以確保具有發展潛力與表現優異的員工留在組織中，亦表明組織重視重要的人力資本。 非功能性留任：對於表現不佳或是能力不足的員工，組織認識到若他們持續留在組織內將可能對整體組織造成負面影響，因此積極主動地採取措施進行改善。 |
| 所在對象留任 | 楊梵梵 | 2016 | 功能性留任：員工的發展潛力、績效俱佳，為保留此潛力人力於組織中，組織修正及調整相關制度。 非功能性留任：員工績效不佳，並對於組織績效將有負面影響，因此採取相關對應之作法改善。 |
| 自主性留任 | Genevieve Robbins | 1990 2002 | 組織留任：員工持續在同一個組織中工作。 專業留任：員工願意持續在相同的專業領域中工作，以繼續其專業發展。 組織留任：員工持續任職於相同組織中。 自願留任：員工有權自主選擇是否繼續在目前的職位或組織工作。 非自願留任：員工受到外在因素的影響，只能被迫繼續留在目前的職位或組織中任職。 |
| | 楊雅雯 | 2022 | 自願留任：員工依個人意志，選擇是否願意持續目前的工作。 非自願留任：員工因有契約等因素干擾必須任職於現在的工作。 |

註：李佩欣、林弘昌（2022）及本研究整理。

本研究將留任意願定義為：工作者經過思考並且評估留在組織的正面效益後，表達願意繼續

投入貢獻的態度。因此，本研究是以員工積極自發面之自願留任作為研究探討的核心與研究，並作為本研究之量測工具。

三、工作滿意度與留任意願間的關聯性

工作滿意度一直以來都是人力資源管理和組織行為研究中的重要關注議題，相關研究趨勢將其視為預測組織行為的重要指標之一。許多研究指出，工作滿意度是影響員工離職或留任的關鍵因素（Warr, 1999），已有的研究顯示，不滿意的員工比滿意的員工更傾向離職，Martins 和 Coetzee (2007) 也證實組織員工的工作滿意度下降時，組織的流動率會隨之提升，尤其是當存在其他工作機會時。因此，工作滿意度被視為影響員工效率、工作產出、出勤率以及流動率等因素的重要指標。換句話說，員工是否願意繼續工作、接受工作、以及付出工作的程度，這往往取決於其工作滿意度。本研究透過整理過去相關研究彙整了工作滿意度對留任意願的影響，如表 5。

表 5

工作滿意度對留任意願之探討

| 學者 | 年 | 研究對象 | 提升留任意願的工作滿意度因素 |
|----------------|------|------------|-----------------------------|
| Martin 和 Roodt | 2008 | 大專院校行政教職人員 | 薪資、與同事的關係、成就感與工作本身。 |
| 張寶元 | 2016 | 審計人員 | 薪資、年終績效分紅、合理加班費、工作環境、升遷制度。 |
| 黃文燕 | 2022 | 全職工作者 | 工作本身、主管、同事、薪酬、晉升機會、工作整滿意程度。 |
| 陳冠荃 | 2024 | 電子製造業員工 | 薪資福利、職涯發展、企業形象、同事關係。 |

註：本研究整理。

根據以上的文獻可以發現，工作滿意度對於留任意願的影響在「內在滿意」構面中涵蓋工作成就感和工作價值；在「外在滿意」構面包括：薪資、升遷制度、合理加班費、工作與職場環境、企業形象、職涯發展、企業形象、同事與主管關係；而在「整體滿意」構面包括工作整體滿意程度。相凱甯（2023）在探討保險業務人員之工作滿意度對於留任意願的影響時，該研究發現「內在滿意」與「外在滿意」對留任意願有顯著正向影響，而員工之「內在滿意（工作價值）」越高，能提升員工留任的可能性，其次才是「外在滿意（職場環境）」。然而，我們從表 5 中發現，在其他研究對象中更能提升員工留任意願的工作滿意度因素多為「外在因素」，因此推論在工作滿意度中「內在滿意」、「外在滿意」、「整體滿意」在不同產業或對象中，留任意願影響的程度可能有所不同。

參、研究方法

一、研究架構與假設

本研究旨在探討工作滿意度對資訊科技業員工留任意願的影響程度，並且驗證「內在滿意」、「外在滿意」、「整體滿意」與「留任意願」之間的關聯性，為了更完善研究設計並方便讀者理解本研究框架，本研究繪製研究架構圖如圖 1 所示。

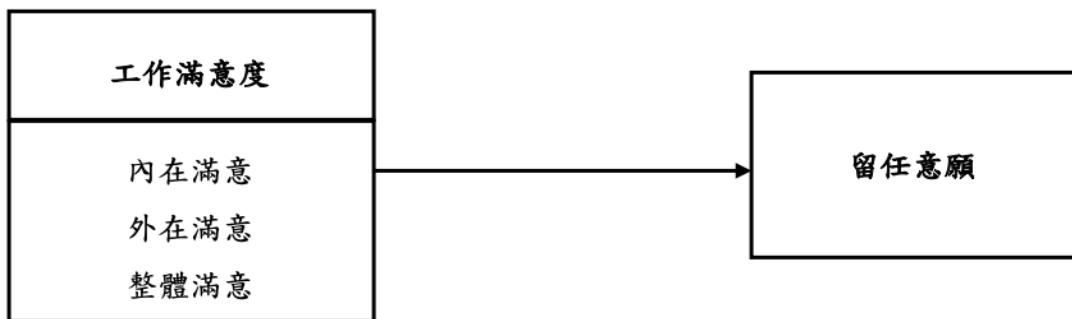


圖 1 本研究架構圖

綜合文獻的整理，提出以下四項假設：

- H1：工作滿意度與留任意願之間具有顯著正向影響。
H1-1：內在滿意與留任意願之間具有顯著正向影響。
H1-2：外在滿意與留任意願之間具有顯著正向影響。
H1-3：整體滿意與留任意願之間具有顯著正向影響。

二、研究對象及方法

本研究的研究對象為新竹科學園區之資訊科技產業全職員工，其任職產業包括光電及光學製造業、半導體製造業、軟體與網路相關業、電子零組件製造業之員工。研究方法採用電子問卷作為資料調查工具，並以便利抽樣方式進行調查，透過親戚、朋友所任職企業進行問卷發放，共計收回 163 份有效問卷。

三、問卷設計與測量方式

本篇研究的問卷設計可以分成三個部分。第一部分為「基本資料」，題項包括受試者的性別、出生年次、教育程度、服務年資、公司類別、產業類型、企業規模、職務類別及是否單管理職等 9 題項；第二部分是「工作滿意度」量表，共 20 題項；第三部分是「留任意願」量表，共 9 題項。本研究所使用的量表計分皆採用李克特（Likert）七點尺度，受試者將根據自己對於量表題項的感受程度進行填答，評分從低分至高分依序為「非常不同意」（1 分）、「不同意」（2 分）、「有點不同意」（3 分）、「普通」（4 分）、「有點同意」（5 分）、「同意」（6 分）、「非常同意」（7 分）。

(一) 工作滿意度問卷量表

本篇研究所使用的工作滿意度問卷量表為 Weiss 等人（1967）所開發的明尼蘇達滿意問卷短式量表，涵蓋了「內在滿意」、「外在滿意」和「整體滿意」三個構面，共計 20 個問題題項。而為了確保題項翻譯的準確性，本研究參考了林遠弘（2014）的研究，進行 Weiss 等人（1967）的工作滿意度問卷之題項翻譯，其研究中「內在滿意」共計 12 題項，題目包括：「目前工作讓我有機會發揮所長」、「目前的工作讓我得到成就感」、「我對於目前工作量與忙碌的情形感到滿意」、「目前的讓我有機會指導他人」、「目前的工作穩定性高」等題項；而「外在滿意」共計 6 題項，題目包括：「目前工作因有機會升遷而感到滿意」、「目前我對公司的政策與執行方式感到滿意」、「比照我對目前的工作量而得到的薪資感到滿意」等；而「整體滿意」共計 2 題項，題目包括：「目前我對於工作與同事間的相處感到滿意」、「我對於目前工作環境感到滿意」，而本量表的 Cronbach's α 值分別為 0.9、0.9 和 0.72，顯示具有一定的信度。

(二) 留任意願問卷量表

本篇研究所使用的留任意願量表以孫啓洋（2014）根據李元墩等人（2000）所提出的組織承諾評估工具作為參考，並選擇量表中的留任承諾構面作為量測工具。題項題目包括：「我的價值觀與公司的價值觀非常相似」、「在我可選擇服務的企業中，現任公司是理想的工作場所」、「在現職公司努力工作能使我得到滿足」、「我認為繼續留在現職公司服務會有好的前途」等共計 7 個題項，量表之 Cronbach's α 達到 0.942，顯示具有高度的信度。

四、資料分析方法

本研究於線上問卷收集完畢後，進行數據的彙整與原始資料編碼，接著採用 SPSS23.0 版本進行資料分析作業與驗證研究假說。分析內容包括(1)各構面信效度分析；(2)背景變項敘述分析；(3)線性迴歸分析，透過以上統計資料分析，近一步解析工作滿意度的三個構面與留任意願的關係與影響。

肆、研究結果與討論

一、各變項信效度分析

(一) 工作滿意度量表之信效度分析

工作滿意度量表總題項共計 20 題，本研究針對三個構面分別進行 Cronbach's α 係數、平均變異萃取量 (AVE) 與組成信度 (CR) 值之信效度分析，如表 6 所示。「內在滿意」構面題項 Cronbach's α 值達 0.91 達高度信度標準；「外在滿意」構面題項 Cronbach's α 值 0.92，達高度信度標準；而「整體滿意」Cronbach's α 值也達 0.83，顯示各題項內部具備一致性標準。而

在平均變異萃取量 (AVE) 上「整體滿意」未達 0.5，而造成 AVE 未達 0.5 原因可能因為本構面之題項數僅有 2 題，而導致測量不充分影響 AVE 值，但在組成信度 (CR) 三個構面皆有達到 0.7 以上。

表 6

工作滿意度量表之信效度分析

| 構面 | 題數 | 構面 α 係數 | 平均變異萃取量 (AVE) | 組成信度 (CR) |
|------|----|----------------|---------------|-----------|
| 內在滿意 | 12 | 0.91 | 0.50 | 0.92 |
| 外在滿意 | 6 | 0.92 | 0.55 | 0.88 |
| 整體滿意 | 2 | 0.83 | 0.46 | 0.70 |

(二) 留任意願量表信效度分析

留任意願量表總題項共計 7 題，本研究針對本量表進行 Cronbach's α 係數、平均變異萃取量 (AVE) 與組成信度 (CR) 值之信效度分析。由表 7 可得知，本變項為單一構面，而其 Cronbach's α 值為 0.92，達高度信效度。在平均變異萃取量 (AVE) 上「留任意願」雖然未達 0.5，但在組成信度 (CR) 值有達到 0.87。

表 7

留任意願量表信效度分析

| 構面 | 題數 | 構面 α 係數 | 平均變異萃取量 (AVE) | 組成信度 (CR) |
|------|----|----------------|---------------|-----------|
| 留任意願 | 7 | 0.92 | 0.49 | 0.87 |

本研究以信效度分析來驗證各變項構面題目之信效度，驗證後可以發現「內在滿意」、「外在滿意」、「整體滿意」與「留任意願」各變項構面量表皆具備高度信效度，而在平均變異萃取量 (AVE) 上雖然「整體滿意」與「留任意願」兩者未達 0.5，但在組成信度 (CR) 值都有達到 0.7 以上，故本研究並未進行題項的刪除，以保留量表問題的完整性。

二、樣本資料敘述統計

本研究自 113 年 2 月 19 日開始發放網路問卷進行問卷的搜集，於 113 年 3 月 18 日總共回收 170 份問卷，其中 163 份為有效問卷，有效問卷回收率為 95.8%。研究對象為在新竹科學園區之資訊科技產業員工，本研究的背景變項包括：性別、出生世代、教育程度、工作年資、任職產業、企業規模等，以下簡要描述受試者的樣本特性：

(一) 性別

在本研究之「性別」樣本中，以男性佔多數，為 121 人，佔 74.2%；而女性人數為 42 人，

(二) 年齡

本研究在「年齡」樣本中，以 28 至 43 歲的工作者佔多數，共 123 人，佔 75.58%，其次為 44 至 59 歲共 22 人，佔 13.58%；19 至 27 歲的工作者共 17 人，佔 10.48%；60 歲以上共 1 人，佔 0.07%。從以上年齡分佈中可以發現目前工作場所之工作者為青壯年齡層。

(三) 教育程度

在本研究之「教育程度」樣本中，碩士學歷的受試者的佔了絕大多數，為 139 人，佔 85.38%；大學學歷為 16 人，佔 9.88%；博士學歷為 5 人，佔 3.78%；而高中職(含)以下學歷最少數，僅 1 人，佔 1.2%。

(四) 年資

在本研究之「年資」樣本中，工作 1 至 3 年之工作者為 75 人，佔 46.01%；工作 4 至 9 年之工作者為 55 人，佔 33.74%；工作 9 至 15 年之工作者為 18 人，佔 11.04%；工作 16 年以上為 15 人，佔 9.20%。

(五) 任職產業

在本研究之「任職產業」樣本中，半導體業的填答者佔多數，為 140 人，佔 85.98%；電子零組件相關業填答者為 5 人，佔 3.16%；光電及光學相關業填答者為 3 人，佔 11.04%；電信及通訊相關業填答者為 13 人，佔 8.08%；軟體及網路相關業填答者為 2 人，佔 1.28%。

(六) 企業規模

在本研究之「企業規模」樣本中，企業員工總數在 100 人(含)以內企業為 5 人，佔 3.18%；企業員工總數在 101-999 為 6 人，佔 3.78%；企業員工總數在 1000-2999 人為 6 人，佔 3.78%；企業員工總數在 3000 人(含)以上為 146 人，佔 89.68%。

(七) 職務類別

在本研究之「職務類別」樣本中，主要的填答者職務為工程師，共 152 人，佔 93.38%；行政管理者僅為 11 位，佔 6.78%。

(八) 是否為管理職

在本研究之「是否為管理職」樣本中，填答者為多為非管理職者，共有 151 人，佔 92.68%；而管理職者為 12 人，佔 7.48%。

表 8

受試者背景變項總表

| | 類別 | 人數 | 百分比 |
|--------|------------|-----|--------|
| 性別 | 男 | 121 | 74.2% |
| | 女 | 42 | 25.8% |
| 出生年次 | 19-27歲 | 17 | 10.48% |
| | 28-43歲 | 123 | 75.58% |
| | 44-59歲 | 22 | 13.58% |
| | 60歲(含)以上 | 1 | 0.6% |
| 教育程度 | 高中職(含)以下 | 2 | 1.2% |
| | 大學 | 16 | 9.88% |
| | 碩士 | 139 | 85.38% |
| | 博士 | 5 | 3.78% |
| 年資 | 1-3年 | 75 | 46.01% |
| | 4-9年 | 55 | 33.74% |
| | 9-15年 | 18 | 11.04% |
| | 16年以上 | 15 | 9.20% |
| 產業類別 | 半導體製造業 | 140 | 85.98% |
| | 電子零組件製造業 | 5 | 3.16% |
| | 光電及光學製造業 | 3 | 1.88% |
| | 電信及通訊相關業 | 13 | 8.08% |
| 企業規模 | 軟體及網路相關業 | 2 | 1.28% |
| | 100人(含)以內 | 5 | 3.18% |
| | 101-999人 | 6 | 3.78% |
| | 1000-2999人 | 6 | 3.78% |
| 職務類別 | 3000人(含)以上 | 146 | 89.68% |
| | 行政管理 | 11 | 6.78% |
| | 工程師 | 152 | 93.38% |
| 是否為管理職 | 是 | 12 | 7.48% |
| | 否 | 151 | 92.68% |

三、相關分析

本研究在進行迴歸分析前首先進行相關分析，以檢驗構面間是否具有相關性。由表 9 可以得知，工作滿意度與留任意願有顯著正相關 ($r=.81, p<.001$)；內在滿意與留任意願有顯著正相關 ($r=.74, p<.001$)；外在滿意與留任意願有顯著正相關 ($r=.79, p<.001$)；整體滿意與留任意願有顯著正相關 ($r=.70, p<.001$)。

表 9

相關分析資料彙整表 (N=163)

| 變項名稱 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------|--------|--------|--------|--------|
| 1.工作滿意度 | | | | |
| 2.內在滿意 | .96*** | | | |
| 3.外在滿意 | .91*** | .77*** | | |
| 4.整體滿意 | .84*** | .74*** | .77*** | |
| 5.留任意願 | .81*** | .74*** | .79*** | .70*** |

*** $p < .001$

三、工作滿意度對留任意願之線性迴歸分析

本研究透過迴歸分析方法，檢驗了內在滿意、外在滿意和整體滿意與留任意願之間的關係。根據表 10 顯示，在控制其他變數的情況下，可以發現到內在滿意與留任意願之間存在顯著正相關 (β 值 $.29, p < .001$)，即內在滿意的得分愈高，留任意願將愈高；而外在滿意與留任意願之間也存在顯著正相關 (β 值 $.47, p < .001$)，即外在滿意的得分愈高，留任意願也將愈高；然而根據統計結果顯示，在整體滿意與留任意願之間的關係則呈現為未達顯著 (β 值 $.12, p > .05$)，也就是說在不管整體滿意的得分之高低，其都不會影響員工的留任意願。故根據統計分析，我們可以得出工作滿意度與留任意願之假設驗證結果，詳見表 11。

表 10

工作滿意度對留任意願線性迴歸分析結果

| 投入變項 | 留任意願 | |
|-------|--------------|---------|
| | ΔR^2 | β |
| 自變項 | .67 | |
| 工作滿意度 | | .81*** |
| 內在滿意 | | .29*** |
| 外在滿意 | | .47*** |

| | |
|----------|---------|
| 整體滿意 | .12 |
| Total R2 | .67 |
| F | 108.737 |
| N | 163 |

*** $p < .001$.

表 11
本研究之研究假設考驗結果

| 研究假設 | 驗證結果 |
|---------------------------|------|
| H1：工作滿意度與留任意願之間具有顯著正向影響。 | 成立 |
| H1-1：內在滿意與留任意願之間具有顯著正向影響。 | 成立 |
| H1-2：外在滿意與留任意願之間具有顯著正向影響。 | 成立 |
| H1-3：整體滿意與留任意願之間具有顯著正向影響。 | 不成立 |

五、討論

(一) 內在滿意與資訊科技產業員工留任意願的影響

根據本研究的統計結果顯示，內在滿意對於資訊科技產業員工的留任意願有顯著正向影響，換句話說，當員工對於「內在滿意（工作價值）」的感受程度愈高，他們的留任意願也相應提升。根據本研究的量表，內在滿意構面中的題項包括工作上能夠發揮所長、工作上的成就感、工作量、指導他人與獨立作業的機會、工作道德感、工作穩定性、社經地位、工作多樣性、工作價值觀等，這些因素都是影響資訊科技產業員工留任的重要因素。其中，資訊科技產業員工在內在滿意方面感受最強烈的是工作的道德感，其次是能夠獨立處理事務的機會、和以自己的方式處理事情的機會。

(二) 外在滿意與資訊科技產業員工留任意願的影響

根據本研究的統計分析結果顯示，外在滿意對於資訊科技產業員工的留任意願具有顯著正向的影響，換句話說，當員工對於「外在滿意（職場環境）」的感受程度越高，他們的留任意願也會相應提高。本研究的結果顯示，工作滿意度中的外在滿意是最能提高員工工作滿意度的因素，這與何媚嬌（2022）的研究結果相符合，該研究顯示，外在滿意對留任意願之相關性比內在滿意更為顯著。而根據本研究的量表，可以發現相比於內在滿意，外在滿意更注重工作職場的環境與政策，本研究中外在滿意的題項包括升遷制度、政策與執行、讚許與獎

勵、領導管理風格、主管的決策能力、合理且具競爭力的薪酬等因素，這些都是影響資訊科技產業員工留任的重要因素。其中，主管的決策能力、領導管理風格、薪資待遇依序為資訊科技產業員工感受最為強烈的因素。

(三) 整體滿意與資訊科技產業員工留任意願的影響

而在整體滿意及留任意願方面進行了迴歸分析，研究結果顯示 β 值 .121, $p > .05$ ，也就是說，整體滿意對於資訊科技產業員工之留任意願呈現不顯著的影響。整體滿意是工作者內在滿意與外在滿意整體層面的所有綜合因素，根據本研究的量表，整體滿意構面中的題項包括目前工作與同事之間的整體相處情形與目前工作整體環境的滿意程度。而對資訊科技產業的員工來說，在整體滿意方面感受最強烈是為與同事之間的整體相處情形。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 工作道德感和獨立處理事務的機會等內在滿意因素對資訊科技產業員工的留任意願有重要的影響

內在滿意不僅涉及到工作本身、工作價值觀以及成就感，還包括了員工對於工作中能夠發揮創造力、展現個人能力、獲得責任和成長機會等方面的滿意程度。資訊科技產業通常被認為是一個以創新、技術和解決問題為導向的行業，員工需要在快速變化的環境中應對各種挑戰，而能夠從工作中獲得成就感、得到肯定和信任、並有機會發揮自己的能力，對於他們的工作滿意度和留任意願至關重要。而在資訊科技領域中，倫理與道德問題常常被討論並受到重視，由於資訊科技產業與企業機密資訊保護管理、知識產權保護或數據安全等議題密切相關，因此對於工作能否在不違背良心下進行工作格外重要，因此員工可能對於能夠在道德標準下開展工作的滿意度更加關注。另外，資訊科技產業通常需要高度的技術知識和專業技能，因此對於員工而言，有機會獨立處理事務意味著他們能夠展示自己的技術能力和專業知識，並且有機會在工作中不斷成長和進步，這樣的機會也能夠滿足員工的專業發展需求，從而增強其工作滿意度和留任意願。

(二) 薪資待遇、主管決策能力與領導風格等外在滿意因素對資訊科技產業員工的留任意願具有重要的影響

在外在滿意方面，主要涉及員工對於工作環境、物質條件和職業發展機會的滿意程度。相對於工作本身的價值觀和成就感所帶來的內在滿意，薪資待遇、主管的決策能力、領導風格最能對留任意願帶來顯著的影響。

在薪資待遇方面，資訊科技產業通常需要高度技術專業性的員工，而這些技術人才在市場上往往是供不應求的，這些具備知識、經驗、技術的人才對於自身的價值有著較清晰的認識，並期望獲得與其技術專業性相符的薪資待遇，對於員工來說，薪資待遇的強烈感受可能反映了他們對於自身價值的認知，以及對公司對待他們的態度與期望。因此，在管理上，組織應該重視並優化薪資福利制度，並提供有吸引力的職業發展機會，以增強員工的外在滿意度，進而促進他們的留任意願和組織的穩定性。

資訊科技產業具有高度競爭性和快速變化的特性，因此員工對於主管的決策能力可能會成為影響工作滿意度的一個重要因素。資訊科技產業的工作往往需要具備較高的技術專業性，而主管的決策能力將直接影響到公司的技術發展方向和未來策略的制定，因此員工對於主管在技術層面的決策能力格外重視，而主管的決策能力需要具備前瞻性和敏捷性，即時的調整公司的策略以應對市場變化，如果主管無法有效應對變化，可能會讓員工感受到在公司的發展受到限制，甚至還會間接影響到工作環境以及職場文化，如果主管的決策能力不佳，也將導致公司內部的混亂和不穩定，使員工感到壓力增加，工作氛圍惡化，進而影響到員工的留任與否。

而在領導管理風格方面，資訊科技產業通常需要高度技術專業性的員工，而這些員工可能更傾向於與他們的領導者有技術相關的共鳴和理解，當領導者展現出對技術的理解和尊重，並以技術專業性指導團隊時，員工可能會更加感受到領導管理風格的影響，領導者的風格和決策對於塑造公司的工作環境和文化有重要影響，一位能夠激勵和支持創新的領導者可能會吸引和留住更多的技術人才，而一位僵化或者不支持創新的領導者可能會導致員工流失。

(三) 整體工作環境、與同事相處情形對於資訊科技產業員工的留任意願影響非常有限

根據本研究的結果發現，整體滿意對於資訊科技產業員工的留任意願呈現不顯著的影響。整體滿意是反映員工對於工作的整體感受，既包括內在滿意度，也包括外在滿意度，從本研究的量表可以發現，整體滿意是包括整體工作環境及同事相處情形，儘管對於資訊科技產業員工來說他們對於目前組織的整體工作環境及與同事相處情形感受是強烈的，但是這並不影響員工的留任意願，可以推測由於員工適應了當前的工作環境與同事的合作，產生某種程度的接受，但是這並不影響員工是否願意持續待在現在任職的組織之想法。

二、給企業的建議

(一) 組織展現對於員工專業能力的信任和尊重

資訊科技產業員工通常具備高度的技術知識與專業技能，依據本研究的結果顯示，他們重視能夠擁有獨立處理工作事務的機會，以此能展現自己的技術與專業能力，並滿足員

工對於專業的發展。因此建議組織能展現尊重員工的多樣性，包括其專業背景、技能和觀點，在團隊中鼓勵不同意見的交流和討論，尊重每位員工為組織帶來的價值，建立起一個讓員工感到被重視和鼓勵的工作環境，進而實現組織與員工的共同雙贏。

（二）提供員工具競爭力的薪資待遇

依據本研究結果顯示，「外在滿意」對於資訊科技產業員工的留任有重要影響，而薪資待遇是為資訊科技產業員工關注的方向之一。具競爭力的薪資待遇是吸引和留住人才的關鍵因素，企業應定期進行薪資調查，了解同行業公司的薪酬水平，確保薪資水準具有競爭力，同時，建立薪資調整機制，根據市場變化和員工表現進行薪資調整，確保員工得到合理的薪酬報酬。

（三）提升主管的領導與決策能力

依據本研究結果顯示，「外在滿意」對於資訊科技產業員工的留任有重要影響，主管的決策與領導能力是他們最關注的方向。企業可以推行主管領導力提升計劃，為主管提供系統的領導力、決策力與溝通技巧培訓，包括策略制定、情緒管理、衝突解決和團隊建設等。同時，建立開放的溝通渠道，鼓勵主管與員工之間的互動和交流，增進彼此之間的理解和信任，以更好地引導團隊和解決問題。透過全方位的管理課程計劃，提升公司的管理水平和員工滿意度，進一步增強員工對公司的歸屬感、忠誠度和留任意願，推動企業的永續發展。

三、後續研究建議

本研究是以新竹科學園區資訊科技產業員工為研究對象，探討內在滿意、外在滿意與整體滿意對留任意願影響，進行的量化研究。然而，儘管受試者皆為於新竹科學園區工作且相同產業的員工，但卻分屬不同企業、部門，因而工作內容會有所不同，這可能影響研究結果的推論，因此建議未來研究者在受試對象的選擇上可以選擇相同屬性的部門進行研究。此外，本研究將工作滿意度作為自變項，探討其與留任意願之間的關係，未來的研究可考慮將工作滿意度作為中介變項或依變項，並加入其他因素進行更深入的分析與研究探討，提升研究之應用與參考價值。

陸、參考文獻

一、中文部分

天下雜誌（2000年8月1日）。台灣科技100強 — 誰能稱霸未來？天下雜誌231期。

<https://www.cw.com.tw/article/5106830>

李元墩、鐘志明、林育理（2000）。台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究。成功大學學報，35，133-157。<https://nckur.lib.ncku.edu.tw/handle/987654321/162925>

李佩欣、林弘昌（2022）。激勵制度影響非營利組織專職人員留任意願之探討。科技與人力教育季刊，8(4)，47-65。[https://doi.org/10.6587/JTHRE.202206_8\(4\).0003](https://doi.org/10.6587/JTHRE.202206_8(4).0003)

何媚嬈（2023）。員工混合辦公態度、工作滿意度與留任意願關係研究（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學。<https://hdl.handle.net/11296/rje774>

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。<https://hdl.handle.net/11296/2w85u7>

林靜怡（2011）。社工員組織承諾與留職意願之研究—以高雄市公私部門為例（未出版之碩士論文）。國立屏東科技大學。<https://doi.org/10.6346%2fNPUST.2011.00106>

相凱甯（2023）。探討工作滿意度對於留任意願之影響-以保險業務人員為例（未出版之碩士論文）。中國文化大學。<https://hdl.handle.net/11296/sh9j4m>

科技新報（2022年4月11日）。爭才風暴》大缺工潮來襲，科技業上演搶人才攻防戰。科技新報。<https://technews.tw/2022/04/11/technology-industry-talent-war/>

孫啓洋（2014）。探討日商員工對於工作滿意度認知與留任意願度之關係—以文化距離為情境因素探討（未出版之碩士論文）。中國文化大學。<https://hdl.handle.net/11296/6hjr73>

陳威擇（2023）。職場與家庭因素對職家衝突與工作滿意度之影響-以中國鋼鐵集團公司人員為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學。<https://hdl.handle.net/11296/e42wg4>

曾暉珺（2023）。內部行銷與工作滿意度及留任意願之關係研究—以台灣區麥當勞為例（未出版之碩士論文）。淡江大學。<https://hdl.handle.net/11296/hcz564>。

張寶元（2017）。工作滿意度與激勵制度影響審計人員留任意願之研究（未出版之碩士論文）。國立臺北大學。<https://hdl.handle.net/11296/7nd22m>

陳冠荃（2024）。影響員工工作滿意度和留任意願之因素探討-以臺灣電子製造業為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學。<https://hdl.handle.net/11296/2fwzvv>

黃文燕（2022）。組織認同、團體認同與專業認同對於留任意願之影響—以工作滿意度為中介變數（未出版之碩士論文）。中原大學。<https://hdl.handle.net/11296/f3z63p>

黃郁丞（2008）。薪酬制度知覺、工作投入、組織承諾與留任意願間關係研究—以航空業為

例（未出版之碩士論文）。輔仁大學。<https://hdl.handle.net/11296/u8fh2e>

楊舒涵（2022）。組織成員留任意願影響因素之研究—組織、人際、個人因素之整合分析（未出版之碩士論文）。國立臺北商業大學。<https://hdl.handle.net/11296/2n9537>

廖志斌（2011）。信用合作社員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究。（未出版之碩士論文）。中華大學。<https://hdl.handle.net/11296/tv94ay>。

謝美玲（2017）。高科技產業工程師流動率高的原因探討（未出版之碩士論文）。中華大學。<https://hdl.handle.net/11296/vfvb27>

蘇琬淇（2018）。事業機構外籍看護工的職場壓力、組織公平、生活滿意度與留任意願之關聯性研究（未出版之碩士論文）。南臺科技大學。<https://hdl.handle.net/11296/3f3c92>

二、英文部分

Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>

Baron, R. A., Greenberg, J., & DeNisi, A. S. (1990). Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work. (*No Title*). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795671420032>

Cardy, R.L. and Lengnick-Hall, M.L. (2011). Will They Stay or Will They Go? Exploring a Customer-Oriented Approach to Employee Retention. *Journal of Business and Psychology*, 26: 213-217. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9223-8>

Coetzee, M., & Stoltz, E. (2015). Employees' satisfaction with retention factors: Exploring the role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 83-91.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.012>

Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of management Review*, 7(1), 117-123.

<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285499>

Genevieve, EC (1990). Retention: Has It Obstructed Nursing's View? *Nursing Administration*, 14, 70-75. <https://reurl.cc/G47lOA>

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. <https://psycnet.apa.org/record/1936-00559-000>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Lotte van Rijswijk (2023) .The companies employees don't want to leave in 2023. *Resume.io*.
<https://resume.io/blog/the-companies-employees-dont-want-to-leave-in-2023>

Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational behavior and human performance*, 6(1), 99-110.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90007-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90007-9)

Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perceptions of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23-31. http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632008000100003&script=sci_arttext

Martins, N., Coetzee, M. (2007). Organisational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company, *South African Journal of Human Resource Management*, 5(2): 20–32. <https://hdl.handle.net/10520/EJC95859>

McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill.
<https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/9145>

Pindek, S., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2021). Workdays are not created equal: Job satisfaction and job stressors across the workweek. *Human Relations*, 74(9), 1447-1472. <https://doi.org/10.1177/0018726720924444>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*, 19(2), 11-28. file:///Users/huangliru/Downloads/Leadershipandemployeejobsatisfaction2006.pdf

Robbins, T. (2002). The 5-choice serial reaction time task: behavioural pharmacology and functional neurochemistry. *Psychopharmacology*, 163, 362-380.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00213-002-1154-7>

Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>

Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of Psychology in Africa*, 24(3), 281-284.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2014.906076>

Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26-30.
<https://www.aafp.org/pubs/fpm/issues/1999/1000/p26.html/1000>

Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse intention to remain employed: understanding and

strengthening determinants. *Journal of advanced nursing*, 55(4), 497-509.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03934.x>

Warr, P. (1999). 20 Well-Being and the Workplace. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, (392). <https://reurl.cc/54eEVz>

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

<https://psycnet.apa.org/record/1968-08111-001>

探討多元公平共融 DEI 措施對企業之影響及因應

Discussing the impact and response of diverse, equity and inclusive DEI interventions on enterprises

曾柏淵¹、曹晴雯²

中國文化大學勞動暨人力資源學系碩士生¹

中國文化大學勞動暨人力資源學系碩士生²

Po-Yuan Tseng¹, Ching-Wen Tsao²

Department of Labor and Human Resources, Chinese Culture University¹⁻²

摘要

隨著全球趨勢對永續性和 ESG（環境、社會、公司治理）的重視，我國金融監督管理委員會亦提出公司治理規範，要求上市櫃公司報導永續作為。DEI（多元、平等、共融）被視為是社會責任的內涵，不僅有助於吸引多樣化的人才，亦有助於提升企業的營運績效和創新能力。然而，台灣企業在實施 DEI 方面究竟面臨著哪些挑戰，值得探究。本文旨在探討多元公平共融（DEI）議題對台灣企業在人才價值、雇主品牌和永續商業模式方面之影響效果。經由文獻回顧，高階主管支持度不足和員工對於多元文化共融認知程度不足，是目前企業面臨的現況。而 DEI 在人才吸引力方面，可透過形成組織和社會的核心價值觀，而提升雇主品牌，為企業創造引才留才的機會，以增強企業競爭力、改善業務績效、提高員工滿意度，並促進創新商業價值。因此，DEI 對台灣企業而言，不僅是重要的社會責任之一，也是永續發展的動態競爭優勢。

關鍵詞：多元公平共融、DEI、永續發展

壹、前言

多元公平共融 (Diversity, Equity, and Inclusion, 簡稱 DEI) 近年來逐漸成為雇主品牌的一種新趨勢，越來越多企業認知多元共融對其公司業務及雇主知名度的重要性，並且有助於吸引和保留多樣化人才、擴大市場、提高創新能力。了解多元共融，有意識地更加重視 DEI 在生活、職場上的落實，也讓 DEI 成為關於企業文化、人才管理的重要概念，過去許多知名企業如 Apple、Intel、Microsoft 等皆已經行之有年。DEI 不僅影響著員工的幸福感、績效和留任率，同時也連帶影響著企業的創新能力、競爭力與社會責任。由此可知，DEI 不僅是現代組織和社會所需的核心價值觀，更是一種可持續發展的競爭優勢。故，本文將探討多元共融對企業人才價值的支持與推廣、對企業雇主品牌的正向影響，及對企業永續商業模式有何正向支持。

一、研究動機

隨著永續發展、2050 年淨零排放等世界趨勢，企業在公司治理層面更加關注 ESG、CSR 等議題。例如我國金融監督管理委員會已公告公司治理 3.0，規範實收資本額達 20 億元之上市櫃公司自 2023 年起應編製並申報永續報告書，及擴大現行永續報告書取得第三方驗證之範圍。為進一步推動財務資訊揭露之即時性，將要求實收資本額達 100 億元之上市櫃公司，分別自 2022 年及 2023 年於年度終了後 75 日內，公告前一年度自結財務資訊及財務報告，實收資本額達 20 億元之上市櫃公司則自 2023 年起應於年度終了後 75 日內，公告前一年度自結財務資訊，並自 2024 年起全體上市櫃公司應於年度終了後 75 日內，公告前一年度自結財務資訊，以進一步提升資訊揭露透明度。而在企業所關注的 ESG 議題中，包含環境保護 (E, environment)、社會責任 (S, social) 及公司治理 (G, governance) 等三大面向，DEI 議題連結社會責任 (S, social) 範圍之多元平等與共融，顯示聚焦於人才永續。

何謂多元公平共融 (DEI)？其主要概念在於促進所有人的公平待遇及充分參與，涵蓋、擁抱、支持和接受所有種族、宗教、性別和社會經濟等不同背景的人。故在企業中推動 DEI 則是將 ESG 之中的社會 (Social) 層面之責任深化，從人本角度發展企業社會責任；再者，DEI 亦能兼具優化公司治理 (Governance) 層面之效益，促使公司聲譽提升。企業進而培養對應未來多變趨勢的風險管理能力、提升穩定度，並提高其商業價值。以下說明企業推動 DEI 之優點。

(一) 吸引及保留多樣化人才

根據 LinkedIn 的調查，全球有 77% 的人資專家認為，多元共融是未來企業能否成功招募到人才的關鍵。視角放到台灣，根據女人迷 2022 年職場多元共融千人大調查，有 96% 的

受試者認為，職場是否為多元共融的環境會是其決定是否加入公司的關鍵決策因素。

(二) 擴大公司業務及創造營收

麥肯錫管理顧問公司研究顯示，積極推動 DEI 的公司，公司經營績效相較於導入前可以提高三分之一。此外，Deloitte 之研究亦發現，具有 DEI 文化的企業，達到超越財務目標的可能性更是其他企業的兩倍。可以看出其背後的原因，符合 DEI 價值的工作場所會使員工更有參與感及和諧的融入，自然也帶來更好的工作績效及更高的產出。

波士頓顧問公司與德國慕尼黑工業大學 Lorenzo, Voigt, Schetelig, Zawadzki, Welpe, & Brosi, (2017) 研究也發現，管理多元化與創新之間有正向的相關。一個具備 DEI 文化理念的企業，因為有背景各異者加入，他們各自帶著不同的觀點和經驗，互相激發新思維，為公司帶來創新的解決方案，也因此更有機會提升公司來自創新產品和服務的收入。

隨著疫後經濟與科技的變化，職場面臨著前所未有的挑戰和機會。為了解決留才、缺工等問題，許多企業亦透過促進 DEI 措施吸引人才。在 2021 年時，包含 Amazon、Google 等企業已經陸續在組織內導入 DEI 的概念，並成立 DEI 相關部門。使用 LinkedIn 查看求職資訊時，多數國外企業在描述職缺時會特別說明其對於 DEI 的重視。多元共融已然成為各大企業提倡的新職場文化，而企業推動 DEI 帶來哪些影響？企業人力資源部門如何因應？此為本文欲探究本議題之動機。

二、研究目的

如前所述，多元共融的核心價值可應用於各種領域，以促進跨文化理解、社會和組織的多樣性，能夠吸引和保留優秀的人才，在人才市場中取得良好的雇主品牌及競爭優勢，對企業的知名度及價值理念創造正面影響。本研究使用文獻分析法，分析國內外多元共融標準企業措施，歸納整理國內企業永續報告書，進行國內外企業多元共融舉措分析與比較，收集國內企業現行狀況與困境，最後對現行台灣企業多元共融舉措提出結論與建議。本文之研究目的包含下列：

- (一) 探討多元共融對企業人才價值之關聯性
- (二) 了解多元共融對企業雇主品牌之正向影響
- (三) 探究多元共融與企業永續商業模式之應用

貳、DEI 之意涵

Agnes Heller (1996)研究指出，多元文化主義是一種意識形態，更是一種保護、保存以及推動文化多樣性的承擔。本質是包含自由、平等生存機會、彼此接納以及互相尊重等價值觀。

李劍明和羅金義（2013）指出香港社會是描述性術語中的多元文化社會，雖生活不同族群的人，但從規範性概念去檢討，仍存在著種族主義。而後香港推行《種族歧視條例》，代表正視種族問題以及邁向保護型多元文化的第一步。其政府在《施政報告》和財政預算案不止一次提及如何協助少數族群融入社會。這一方面顯示了跟以往不一樣的思維方式，最起碼不再否認社會排斥和歧視的存在；香港平等機會委員會更推行《種族多元共融雇主約章》，致力改善社會共融狀態。Herring (2009) 指出企業多元化可以促進公司創新，增強外部雇主品牌和提升與客戶之間的關係，並且也吸引更多多元化的人才加入。顯示多元性和共融性對組織的績效和創新產生積極影響，因此很多企業開始將 DEI 視為重要的商業策略。

隨著疫後經濟、科技與市場環境的變化，職場開始面臨著前所未有的挑戰和機會。為了解決留才、缺工及人才斷層等問題，許多企業開始重視 ESG，相較於 ESG 的成熟，其中 DEI 是近年才興起的價值文化，其闡述多元、公平及共融。

一、多元 (diversity)

在多元的面向上，泛指員工個人特性、背景、和觀念的多樣性，包括組織中不同性別、年齡、種族、文化背景、性取向、宗教、教育及經驗等等。

根據顧問公司麥肯錫在 2018 年的研究指出，高階管理層的多元性處於前四分之一的企業，取得更高利潤率的機率會提高 21% 以及創造優異的價值機率則提高 27%。麥肯錫表示：「多元化和共融性是企業的差異化競爭優勢。」在各國組織發布的報告書中可以發現，高階經理人的性別比例失衡，尤其是董事會成員，這也與國內大部分公司於永續報告書中開始強調新增女性董事席位有正向影響（柯貞羽，2023）。

二、公平 (equity)

在公平的面向上，指的是員工在社會、組織內都能夠有公平的發展空間，每個人都有機會創造新的價值與貢獻，不會受到差異性而被不利對待與歧視。對組織而言，這能夠連帶提升員工的忠誠度、滿意度、組織績效，減少公司人才流失。

根據美國蓋洛普公司的調查發現，當員工覺得自己被公平對待時，不僅會讓他們在工作投入度提高，也大幅增加他們推薦自己所任職公司給其他人的機會。

三、共融 (inclusion)

在共融的面向上，是指社會或企業組織能夠創造一個友善和開放的氛圍環境，能夠讓人們感受到尊重與歸屬感，並且可以自由表達意見和想法。對於企業來說，不僅能促進員工之間的溝通、合作和信任，也能激發員工的創造力及創新力。

除須在職場落實 DEI 之外，「多元共融」也已是現代社會發展必要之條件，政府、學校以及公私立機關等皆訴諸努力。社會共融目的即為促進福祉、自尊、自信、心理健康，要讓所有人受益，不僅是個人議題也是公民權利、平等和經濟問題。期望社會氛圍可使所有人獲得歸屬感。

DEI 學者 El-Amin (2022) 將 DEI 視為人力資源責任，並著重強調其為改變組織文化的作用：例如人力資源實踐必須擴展多元化利害關係人的管理，更是實現理想組織文化的管理規範。黃柏瑜 (2023) 指出如果公司已經具有多元共融文化，企業內的 ESG 政策可以再增加相關政策，那麼對於人才會更具有吸引力。

參、企業多元公平共融之發展

一、國外企業推動之相關措施

多元化、公平性和共融性 (DEI) 是人力資源發展日益增長的趨勢，目前在西方組織中幾乎無處不在，並且在世界範圍內越來越受歡迎。DEI 實踐在全球的興起很大程度上是因西方跨國組織在其海外業務中實施 DEI 所推動的。例如友善的職場環境、強調平等的對話權，相較於亞洲權威性的管理風格有很大的不同。因此國外也制定了反歧視法律和政策，旨在禁止於就業、教育和其他領域發生的歧視行為，如美國的民權法案、性別平等法案。

若有歧視案例，不僅重創企業形象，也會影響公司未來發展，因此各企業應隨時檢視自己是否有創造理想的職場環境，以便吸引人才加入。

Anand (2022) 研究中解釋美國餐飲服務企業 Sodexo 透過 DEI 創造培訓基礎，針對性提高 DEI 意識的培訓，實現多元化人才，將其融入公司流程，同時也吸引外部顧客、創造商業價值，其實務性證明 DEI 可促進文化變革，使組織更多元化、公平及共融，其直接指出必須將 DEI 視為是組織一項重大的努力，自根本塑造整體組織行為架構，進而改變企業核心文化。

透過 DEI 的三個面向，一個涉及企業內部與外部的議題。不僅關乎員工的福祉和發展，也密切相關企業的競爭力和社會影響力。Lisa R. Coleman & Erica D. Taylor (2023) DEI 旨在促進來自不同背景、種族、觀點、文化的所有人的進步，DEI 提高了人才的生產力、創新、聲譽和保留率，DEI 的整合和提升因抵制變革和不受控制的偏見等挑戰而變得複雜。

根據麥肯錫的調查報告發現，具有多元化、共融的企業是企業差異化的競爭優勢。因此，未來企業要如何落實 DEI，吸引、留下優秀人才也成為一大挑戰。

現在對於企業促使推展 DEI 有三大主要動機型態，第一是基於經驗的證據顯示，可提高利潤、收入以及生產力；第二是基於立法要求的標準；第三則為價值驅動原理，基於相信 DEI 是正確的事情，每個人都應該有公正、平等及公平的參與社會途徑機會 (Anand, 2022)。

公司對於多元、公平和共融（DEI）視為核心價值，並積極提倡和實施，能夠創造員工體驗進而吸引人才。以下是國外企業推動 DEI 之實務：

1. Salesforce：積極的社會責任和 DEI 倡議而聞名。他們在公司中設有 DEI 團隊，並採取多種措施來增加多元性和公平性，包括薪酬平等、培訓計畫。任何員工或潛在員工都將根據業績、能力和資格進行評估，不分種族、宗教、膚色、民族血統、性別、性取向、性別表達或身份、變性人身份、年齡、殘疾、退伍軍人或婚姻狀況、政治觀點或受法律保護的其他分類。
2. IBM：平等倡導每個人的多元性與共融性，擁有許多多元性及共融性的計畫。
3. Microsoft：發布多年 DEI 報告，已經採取了多項措施提高多元性和共融性，推動女性在科技領域的發展，並提供多元性培訓，成立員工資源小組為少數族群、軍人、殘疾人、LGBTQ+ 等群體提供服務，員工可以尋求支持，建立人際網路。
4. Google：致力於多元性和共融性。透過多年來在多元化報告的呈現，定期更新企業多元化的目標，如：提出種族公平承諾，推動在整個公司倡導各種形式的歸屬感的工作，同時支持多元性和共融性倡議。

綜合前述，企業透過不斷努力提升內部多元公平與共融之氛圍，將 DEI 視為組織的核心價值和戰略目標，透過 DEI 的實施將有助於創造更加公平、平等和創新的工作環境。此亦顯示出，企業投入多元共融之間具有人才價值主張的高度關聯性。

二、我國企業推動之相關措施

我國實施 DEI 的背景包括以下關鍵因素：民權運動、女權運動、LGBTQ+ 權益運動等社會運動，這些運動旨在強調了不同社會群體的平等和公平權利。Wiegand & Davis (1994)、Cruz (2019)的研究中分別指出 DEI 和社會正義工作的常見現象是缺乏貫徹一致性做法以及膚淺粗糙的規劃，其研究中說明，常是在事件或是悲劇發生之後，政府當局或是社會才呼籲變革和採取行動，但若是出現其他社會問題，這些努力往往又會被大眾淡忘或減弱。

透過 Bakewell & John Morgan (2023)研整理台灣背景的 DEI 推動實務及文獻較少，也證明目前台灣正值 DEI 的推動的起點，並透過實務案例提供具有策略性的 DEI 施行做法供其他企業參考。

Alpha Plus 是台灣以 DEI 為核心，以獨家開發的職涯模型，提供人才在職涯與企業在職場文化上的解決方案。提供以職場特質出發的一站式職涯服務。為了提高求才、獵才與留才的競爭力，Alpha Plus 首創 DEI 指標，讓人才除了更容易辨識好企業，還能用人才最在乎的條件來尋找最合適的工作。始得求職或轉職的過程更佳透明、具象以及人才適得其所。

Alpha Plus 在 2023 年第二季發布最新「Alpha Plus 職場 DEI 聲量指數」，較前一季度提升了 45.3 個基準點，自 2019 年第 4 季以基期 100 作為基準點，並將其指數每季追蹤，2023 年第二季指數來到 254.2（成長 22%），創下該平台追蹤以來最高紀錄。

表 1

2023 Q2 Alpha Plus 職場 DEI 聲量指數

| 總指數 | 次指數 | 面向 |
|-------------------------|------|--------------------|
| 254.2 (較上季) +45.3 | 員工照顧 | 工作環境 福利制度 學習 |
| 2022 平均： 201.5 | | 職場平等 |
| 2021 平均： 164.2 | 多元文化 | 女性 多元性別 |
| 2020 平均： 101.3 | | 身障 親子 |

資料來源：整理自 Alpha Plus (2023)。

從表 1 中可看出，在員工照顧中，其福利制度的指數為最高，表示員工希望獲得更多的福利制度，員工旅遊的討論熱度較上季成長了 72%，其成長也反映出疫情解封後出國旅遊不再受到限制，企業也逐漸恢復員工旅遊或提供家庭日、運動會等福利補助等，另外在多元文化部分，女性及職場平等議題開始受到矚目，Me too 事件影響「性騷擾」的討論聲量也暴增，連帶著「性別友善」、「性平活動」討論也大幅度增加，另外關於各種偏見歧視的聲量，包括性別、年齡、外貌等「職場平等」也逐漸攀升至新高點。

在企業面臨人才延攬與留用的重要議題上，也逐漸興起透過 DEI 措施達到吸引人才的效果，顯示建立雇主品牌與 DEI 措施之間應存在影響性。根據 2023 年台灣企業員工福祉大健檢報告（天下學習 Cheers 快樂工作人，2023），盤點臺灣企業推動 DEI 並提出綜整現況，下列為企業實施 DEI 之各項影響。

1. 管理層態度影響員工對 DEI 的評價：

員工評比台灣企業多元共融表現僅勉強及格，得分為 61.5 分，其中有 37.5% 的員工給出低於 60 分的評價，主要歸咎於企業領導者不重視以及主管層未能夠身體力行表達重視，兩者都與管理者息息相關。

2. 員工將企業 DEI 視為選擇企業的重要因素：

在調查中顯示 79.1% 受訪者將「公司是否重視多元共融」作為入職或留任的關鍵因素。固然薪酬是吸引人的重要因子，但除了薪酬，工作人更重視企業的隱性「價值」。

這對台灣來說，無疑是個重要警訊。

3. 工作者在職場上受到不平等對待之情形漸增：

根據研究顯示，近 4 成 5 的員工曾經在求職時被歧視與受到偏見，DEI 源起自美國日益嚴重的族群對立，從街頭的對抗延燒至企業，加上疫情期間大量公司的裁員，凸顯出少數族群的經濟脆弱性，讓社會及企業重新省視「歧視」或「無意識偏見」的課題。

4. 職場上不平等對待的處理與預防尚未獲得企業重視：

在反應不公平對待後，僅有少數員工的問題有得到解決。

5. 職場上對於中高齡員工的心理權益保障尚未妥善：

據調查顯示，51 歲至 60 歲年齡區間的員工，有近 2 成比例曾被企業要求或暗示離開現有工作，即使中高齡員工的公司歸屬感相較於年輕族群高，但其因年齡問題仍然面臨公司汰除的危機。

6. 職場性別平權議題仍待持續努力：

女性曾遭遇偏見或歧視的比例高出男性 10%，職場性別平權向來是個熱門議題，即便政府已立定《性別平等工作法》、《就業服務法》等法律規範，避免性別歧視，但調查結果顯示，依然有接近半數的女性受訪者表示曾遭遇過職場歧視，其比例也相較男性高出 10%，且向公司或主管求助的比例也較男性更低。

三、我國在 DEI 議題之相關法令

目前透過法令政策的強制性，可以有效促進社會整體在多元公平議題上的持續努力。

身處一般職場的上班族若遭遇了歧視或騷擾等事件，對於要如何發聲，以及面臨的壓力會更高，擔心被公司不公平對待、害怕公司吃案、需要花費大量的時間處理，程序繁瑣且耗時、沒有正常的申訴管道或是不夠透明等都是重重阻力，就算有勇氣發聲，也需要擔心未來職涯發展是否被不公平對待，甚至在轉職後也被威脅無法於新公司發展等屢見不鮮。我國在 2023 年也將原有的《性別工作平等法》增修條文，並更名為《性別平等工作法》，旨在更完善的保障工作權之性別平等，明確規範職場性騷擾管轄範圍，增訂「權勢性騷擾」定義，部分規定於該（2023）年 3 月 8 日正式實施。

我國為了履行聯合國《身心障礙者權利公約》的精神與內容，於 2014 年訂定《身心障礙者權利公約施行法》，並於同年公告施行。第 19 條提及所有身心障礙者享有於社區中生活之平等權利以及與其他人同等之選擇，並應採取有效及適當之措施，以促進身心障礙者充分

享有該等權利以及充分融合及參與社區。因此政府為了保障及促進身心障礙者就業，對一定員工人數以上的單位予以進用身心障礙者的義務，鼓勵雇主釋出工作機會進用身心障礙者，使其得以發揮所長、融入社會，並喚起一般社會大眾及企業雇主對其工作能力的肯定；訂定《身心障礙者權益保障法》，企業員工總人數 67 人以上者，須晉用具有就業能力之身心障礙者人數，不得低於員工總人數 1%，且不得少於 1 人。因故無法足額進用，則課以差額補助費，其性質屬於未履行特定法定義務而課徵之特別公課，收繳之差額補助費存入各縣市政府之身障者就業基金專戶，用以辦理促進身心障礙者就業相關事項。

除此之外，針對原住民進用、性別平等皆有相關法令保障之，以政策促使各機關團體正視多元共融議題。我國總統於 2019 年公布《司法院釋字第 748 號解釋施行法》通過同性婚姻法，成為亞洲第一個婚姻平權國家。

雖已訂定政策，但民間企業多數為求符合法令先行配合，次之再進而思考多元共融及員工體驗。僅求符合法令的做法並未能實際上改善工作環境與員工感受或體驗，實為我國落實 DEI 措施之困境。

肆、企業永續觀點下 DEI 表現

為了讓內部員工、股東、消費者等相關利害關係人了解公司的經營狀況，企業除了主動揭示其永續發展作為之外，從供應鏈管理的角度，企業亦開始要求合作夥伴提供 ESG 永續報告書，共同為企業永續投入及承諾。

經由統計結果顯示，2022 年度於我國公開資訊觀測站揭露企業永續報告書之上市公司共計 618 家，上櫃公司共計 246 家，總計 864 家。

由於國內永續報告書主要依據現行法令規範進行社會共融說明，範圍多為著重於勞工權益、男女薪酬比例平等、多元培訓管道以及社會參與及回饋等。對於受到政策性的強制規範下，對現有企業經營將會是增加難度，但同時也表示是企業需轉念思考 ESG、DEI 真正的價值主張。為瞭解我國企業對於 DEI 措施的應用情形，本文透過蒐集整理我國 13 家企業之永續報告書內容，將其 DEI 相關政策進行彙整，如表 2 所示。

經由綜合整理後發現，現行國內企業在永續報告書的架構下，人力資源面向的措施著重於呈現其員工及主管性別比例、企業訓練投入及產出等內容，對於企業內部實施多元公平共融方案之具體策略作法在企業永續報告書中則較為少見，例如針對中高齡者之職務再設計、提高身障者就業、無歧視措施、多元性別宣導與落實等措施，仍較缺乏。

歸納我國企業現行推動 DEI 措施主要的限制，包含下列幾項因素：

1. 企業對 DEI 積極支持的文化需進一步強化

《天下學習》與《Cheers 快樂工作人》出版的 2023 台灣企業員工福祉大健檢報告中，台灣女董事協會創會榮譽理事長、理慈國際科技法律事務所創辦人蔡玉玲認為，在現今仍以男性領導者為主的職場環境下，即便是女性的高階主管，在面對男性提到的性別議題時也會小心翼翼，以避免讓對方感到不適，這樣的特質使得女性同仁在反映自身所遭遇的情況時，大多會被認為是小題大作或過度敏感，「但正面來看其實是女性更容易感同身受，且較具有同理心」。

主要歸咎於企業領導者不重視以及主管層未能夠身體力行表達重視，兩者都與管理者息息相關。

2. 多元文化共融之員工認知仍有待提升

像是 LGBTQ+ (如：女同性戀者(Lesbian)、男同性戀者(Gay)、雙性戀者(Bisexual)與跨性別者(Transgender)) 與傳統產業文化的對立，雖然同性婚姻通過，但並沒有得到所有人的認同，也不具備具體的配套措施。在傳統男女性別、文化的框架下，多元文化的共融度仍持續提升，需從根本來認同 DEI 價值驅動的理念，才能達成企業共融的文化推廣。

表 2

永續報告書多元公平共融措施之綜整

| 企業名稱 | 多元公平共融政策之內涵 | 備註 |
|------|---|----------------|
| 台達電 | 性別平權績效及薪資皆以其職責及工作表現評核，定期分析男女薪酬比值，逐年追蹤落實狀況。 外籍移工關懷及照護，秉持多元共融精神，給予無時差無障礙的溝通管道、入職零收費政策、宗教祈福場所，並於新廠區廠內建置移工宿舍。 | |
| 台積電 | 釋放多元人才潛能：無論聘用或晉升同仁，皆不受性別、宗教、種族、國籍或政治傾向影響，並主張員工組合應反映社會現況，故將「釋放女性員工潛能」策略調整為釋放多元人才潛能，打造多元共融職場環境 | 所揭露之女性主管占比尚未達標 |
| 華碩 | 社會共融，針對社會進行關懷與回饋，透過喜憨兒基金會合作，培育聘用喜憨兒為正職員工，拓展喜憨兒的工作技能。較缺乏內部多元共融之實體做法。 | |
| 和碩 | 社會共融，針對社會參與、社會關懷等作法，較缺乏內部多元共融之實體做法。 | |
| 中鋼 | 社會共融，針對社會參與、社會關懷等作法；另外推動女性科技人才培育計畫，針對性別平等努力弭平差異。 | |
| 台灣高鐵 | 為百大永續企業排名全球第九名，亞太排名第一。 社會共融，針對社會參與、社會關懷等作法，較缺乏內部多元共融之實體做法。 | |
| 英業達 | 社會共融，針對兒童、青少年、婦女、老人及身心障礙社會福利事項，成立基金會，參與社會福利相關公益慈善活動並與其他社會公益團體合作，以協助社會上之弱勢族群獲得更充足之社會資源以改善生活，並使其權益獲得更佳之保障。 | |
| 國泰金控 | 社會共融，長期深耕與關注中高齡族群，提供多元商品及服務，確保中高齡族群對於經濟安全與醫療照護需求，彌補社會保險保障缺口，為社會建構高齡人生防護網。 多元共融，提升董事會獨立性與多元性，第八屆董事選舉增加一名女性獨立董事。 | |

資料來源：本研究整理

表 2

永續報告書多元共融綜合整理（續）

| 企業名稱 | 多元共融政策 | 備註 |
|------|--|----|
| 富邦金控 | 多元共融，員工組成與平等職場，為全體員工打造多元共融的職場與尊重少數差異，2022 年進用身障員工達 395 人，占全體員工 1.1%，超額進用 42 人，富邦人壽在招募業務人員方面亦注重多元性，包括鼓勵二度就業女性加入、擴大適用原住民同仁獎勵辦法等，另對身障員工進入職場後提供收入保障福利專案，以友善對待員工，促進職場多元與共融的氛圍，並打造性別及身障友善環境，例如性別友善廁所等。 | |
| 廣達 | 多元共融，強化董事會多元化，配合董事任期屆滿，於 2022 年 6 月改選董事，考量性別平等，延攬女性董事成員 1 席。 | |
| 緯創 | 多元共融，廣納身心障礙同仁、大陸地區少數民族以及台灣原住民族群。2022 年為提供多元的就業機會，全球身心障礙員工占整體員工比例 1%，比例逐年上升。緯創的女性同仁在各方面都擁有和男性一樣平等的機會與權利，扭轉科技業的性別刻板印象，增加科技女力，於 2021 年，增加一席女性董事。 | |
| 聯發科 | 多元共融，成立多樣社群：外籍員工社群、女性成長社群，促使內部交流、平等學習。 | |
| 鴻海科技 | 多元共融，於 2022 年度董事會改選中，有 2 位女性董事，佔全體 22%，強化董事會多元化，以及公司治理成效。 | |

資料來源：本研究整理

伍、結論

本文透過對於國內外文獻及相關報告之回顧，整理分析 DEI 之意涵及企業應用現況，得出下列研究結論：

一、多元共融措施與企業人才價值之間具有重要的關聯，可提升工作場所的協作性並提升工作滿足。

多元共融能夠符合現今職場員工對於工作價值觀的多樣化，廣納多元、包容及共融的人才，有助於提升工作場所的創造力和創新力，可促使來自不同背景和觀點的員工共同解決問題和提出新的想法，將有助於打破階級和文化間的障礙，促進團隊的協作和效率。

二、多元共融對企業雇主品牌產生積極聚才的內部效應，亦兼具創造企業正面形象之外部效應。

企業因其具備包容性文化而獲內部員工認可，同時吸引了具有高度意願於多元文化環境中工作的潛在人才。故企業可藉由內部推動多元共融之成功案例來強化其品牌形象，進而確保其對多元化和公平職場的承諾，進而吸引更多具有不同背景和才能的人才加入。

三、多元共融與企業永續商業模式可相互為用，落實企業在社會、文化層面的永續發展價值。

永續發展不僅於環境層面的考量，尚包括社會和文化層面的持續投入。多元共融可視為實踐社會永續性的重要措施，促進組織社會中的包容性和公平性。企業在實施多元共融策略時，將其納入整體企業策略和營運模式之中，有助於創造在現今企業經營環境中的競爭優勢。

綜上所述，本文建議企業積極推動多元共融的價值和重要性，並將其納入企業的核心價值觀和文化中，持續投入於建立和執行多元共融策略、提升內外部溝通及透明度，進而型塑企業之開放分享回饋的文化，使企業在人才管理、維繫雇主品牌和永續發展等方面獲得更大的競爭優勢和長期價值。

陸、參考文獻

Anand R. (2022). Leading Global Diversity, Equity, and Inclusion: A Guide for Systemic Change in Multinational Organizations. Berrett-Koehler Publishers.

Bakewell Morgan John. (2023). Localized Narratives as Strategy to Drive Organizational Change for Diversity, Equity, and Inclusion: A Case Study of a Global American Company's Subsidiary in Taiwan.

Coleman, L. R., & Taylor, E. D. (2023). The Importance of Diversity, Equity, and Inclusion for Effective, Ethical Leadership. Clinics in sports medicine, 42(2), 269-280.
doi:10.1016/j.csm.2022.11.002

El-Amin A. (2022). Preface: Implementing Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging Management in Organizational Change Initiatives. IGI Global.

Hamacher Ruby. (2022). Driving Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) for Organizational Transformation.

Heller Agnes. (1996). An Ethics of Personality. Wiley-Blackwell.

Herring C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. American Sociological Review, 74(2), 208-224. doi:10.1177/000312240907400203

Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpe, I., & Brosi, P. (2017). he Mix That Matters: Innovation Through Diversity, (26). The Boston Consulting Group.

2023 台灣企業員工福祉大健檢 一張台灣員工給企業的 DEI 健檢單。 (2023) 。天下學習、Cheers 快樂工作人。

https://web.cheers.com.tw/issue/2023/dei/assets/download/2023dei_report_c.pdf

Alpha Plus。 (2023 年 7 月 19 日) 。2023 Q2 Alpha plus 職場 DEI 聲量指數 | 飆升至 254.2 創歷史新高 Metoo 網路討論度爆量 「性騷擾防治」指標暴增 843% !

<https://alphaplus.pro/tw/news/show.aspx?num=140>

司法院釋字第七四八號解釋施行法。 (2023) 。擷取自 全國法規資料庫：

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCODE=B0000008>

何晨瑋。（2023年4月16日）。什麼是 DEI？職場多元、平等、共融更有競爭力？。ESG

遠見。<https://esg.gvm.com.tw/article/26124>

李劍明、羅金義。（2013）。「多元共融」之下的社會排斥：曾蔭權年代的香港少數族群。

於《留給梁振英的棋局：通析曾蔭權時代》（譯者：羅金義、鄭宇碩），頁 333-358。香港：香港城市大學出版社。

金融監督管理委員會。（2020）。公司治理 3.0-永續發展藍圖。

<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=992&parentpath=0,8,882,884>

柯貞羽。（2023）。多元共融對職場平等及經營績效之影響分析—以董事會之性別配額為例。國立政治大學勞工研究所碩士論文。

黃柏瑜。（2023）。多元共融對人才吸引力之影響：以企業 ESG 政策為調節變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

衛生福利部社會及家庭署。（2014年8月20日）。身心障礙者權利公約施行法。

https://crpd.sfaa.gov.tw/BulletinCtrl?func=getBulletin&p=b_2&c=C&bulletinId=62

聯合新聞網、女人迷：最走心的女力媒體。（2023年7月24日）。你的企業有職場心裡安全感嗎？團隊如何良好互動？教你用「職場關係互動光譜」自我檢測。

<https://udn.com/news/story/121484/7319426>

影響 Z 世代留任意願之因素探討

Study of Intentions to Remain in Office of Generation Z

黃莉如¹、林弘昌^{*2}

台灣師範大學科技應用與人力資源發展系研究生¹

台灣師範大學科技應用與人力資源發展系副教授²

Li-Ju Huang¹, Hung-Chang Lin²

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University¹

Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University²

摘要

社會變遷迅速，生活模式差異激增，各世代之間的差距也逐漸擴大。隨著千禧世代適應職場社會並漸漸爬至高層，職場目光便轉向 Z 世代。企業如何掌握這群年輕職場生力軍的工作上的價值觀與留任誘因，規劃精準有效的管理策略，即是未來企業人力資源的重點議題。本研究採用文獻分析法，回顧近五年國內外現有的文獻，整理出影響 Z 世代留任意願之前置與中介變項，並以個人因素、組織因素探討影響 Z 世代的留任意願之重要變項。結果顯示 Z 世代在工作上關注於自身的價值與感受，企業可以透過創造更為彈性靈活工作模式、具發展性且透明友好的工作環境、制度與政策加以提升 Z 世代的留任意願，最後為組織提供有關管理員工的意涵及後續研究建議。

關鍵詞：Z 世代、留任意願、職場偏好

壹、前言

勞動力是所有企業不可獲缺的要素之一，員工也被視為組織最大的資產（Johari et al., 2012）。企業可能在技術、資金、市場定位等方面擁有最強的優勢，但如果沒有強大的員工團隊來履行各自的角色及職責，則企業將無法取得持續性的進展以滿足其業務或是組織的目標（Mobley, 1982）。因此不必要的員工離職是企業面臨的最昂貴的成本問題之一，員工離職將涉及組織內部知識的流失之外，企業還必須重組團隊，以確保目標能夠繼續前進，對於任何人手不足的組織而言，員工離職行為將對於組織造成難以忽視的損失，像是工作中斷、增加在職員工的工作壓力、降低員工士氣，甚至在極端的情況之下無法實現組織目標與預期的結果（Mobley, 1982）。同時，找到替代的員工也是需要消耗大量的成本，包括高昂的招募成本及新員工的培訓成本、直接或間接的經濟成本。Kim (2014) 的研究中強調了員工留任的重要性，並深入分析留任意願帶來的損失，認為組織失去優秀員工所產生的高昂成本，將會迫使組織需要更加重視實施支持員工留任的人力資源管理措施。

目前全世界正在見證 Z 世代成為全球勞動力的新成員，Z 世代在全球人口中的數量正慢慢超過千禧世代，Gabriel 等人 (2022) 的研究指出根據美國 BambooHR 網站的統計顯示，自 2020 年開始 Z 世代員工占全球勞動力的四分之一，這群新時代員工進入職場，在不久的未來將成為全世界最重要的勞動力來源。然而，伴隨全球數位化成長的 Z 世代，他們在職場中展現獨特的工作價值觀和行為模式為職場帶來新的世代衝擊，根據蓋洛普調查報告指出，Z 世代是目前勞動族群中離職率最高的一個世代（陳愷昀，2023），其中的原因是因為 Z 世代能快速且有效的自我學習以因應外在環境的快速變遷，他們擁有獨立工作、精煉思考的能力，且因為適應力強、富有彈性，過往的傳統或權威領導模式不適用該群組織生力軍，若現階段的組織沒有辦法實現個人的價值或是在團體中找不到認知上的連結，Z 世代將很容易的提出離職，因此相較其他世代更容易出現離職的意向存在。

我們不得不意識到 Z 世代員工在職場中有著與其他世代截然不同的價值觀和期望。Tulgan (2013) 認為 Z 世代與 Y 世代共享激勵偏好和工作價值特徵，然而他們的靈活、實際和有競爭力的特點使他們與其他的世代區分開，而也有其他研究發現 Z 世代在職場上存在適應困難的問題，導致職場世代不和諧、合作減少和工作滿意度降低，因此他們又被戲稱為「跳槽者」

(Nabahani & Riyanto, 2020), Hadi 與 Ahmed (2018) 強調組織的成功及競爭力主要是仰賴於具有才華且忠誠的勞動力，而在這競爭激烈的時代中，人力資源的有效管理就成為了實現組織目標不可或缺的要素。特別是在當今職場環境下，Z 世代成為了推動創新的關鍵力量，這更加的突顯 Z 世代的重要性，因為 Z 世代人才的離職可能對於企業的創新能力和競爭力造成實質上的衝擊，因此對於企業而言，如何留住這群充滿創意和活力的年輕人對於企業未來的繁榮變得至關重要。再者，目前現有的文獻中較少特別針對單一世代進行留任意願的探討，大多是以不同世代進行差異性研究。對於初入職場的年輕 Z 世代，相關文獻更為稀少。因此，本研究探討了現有國內外的文獻，深入了解 Z 世代的留任意願及其相關影響因素，並透過文獻探討，提供企業和學術界更具體的建議，以應對當前動盪的職場環境。

根據本研究之前言，本研究之目的在於：

- (一) 以個人與組織面向探討影響 Z 世代留任意願的前因。
- (二) 探討個人與組織面向因素與 Z 世代留任意願間的中介因子。

貳、文獻探討

一、世代理論

儘管每個人都是獨立的個體，但過去有眾多嘗試分類和定義不同的人群，而「世代」分類即是現在常見的用法。最初對「世代」一詞發展做出重要貢獻的是曼海姆，他強調世代的現象是歷史發展動力起源的基本因素之一 (Timonen & Conlon, 2015)。Kupperschmidt (2000) 也將世代定義為一群可識別的群體，具有相同的出生年份、年紀分佈和經歷相同關鍵發展階段及重大生活事件。世代理論可以延伸說明相同世代擁有相似的價值觀念、信念及習性，這是他們經歷了相似的社會經濟發展、生活文化、科技進步、國家政治，從而塑造共同價值觀、偏好和行為模式 (Timonen & Conlon, 2015)。在特定時期出生的個體對應於相同的世代，往往共享特定的傾向和認知風格，而這些影響會隨著時間推移而持續存在，也就是說世代理論可以更好理解特定世代的個性特徵和概況。在多數的世代理論研究中，其中最顯著的特徵是出生年份，例如 Zemke 等人 (1999) 指出了四個重要的世代，分別是：嬰兒潮世代 (1946 年至 1960 年)、X 世代 (1961 年至 1980 年)、Y 世代 (1981 年至 1995 年) 以及 Z 世代 (1996 年

至 2010 年)，而研究世代的學者除了關注出生日期外，也依賴人口特徵來描述特定世代的特點。至今，世代理論常被廣泛應用於個人的意圖行為相關研究，許多國內外的研究針對組織人力資源管理採用世代理論進行深入的探討，探究招募與留任、領導風格、工作激勵、工作與生活平衡等變項與在世代之間的差異與相關影響，進而掌握不同世代的工作價值觀或求職留任誘因，並針對性的制定人力資源策略，以滿足不同世代需求，能夠對企業人才管理和組織發展產生持續性的影響。

二、留任意願的定義

「留任」即保持現狀、不做改變，以避免分開或保持穩定（朱哲宏，2011），「意願」則是實際行為的先決條件，個人對留下或離開、執行或不執行的行為意圖可能是行動的關鍵決定因素。留任意願指的是員工有意識且有意的留在組織中的想法。Msengeti (2015) 將留任意願描述為組織為支持和激勵目前在組織內工作的員工所做的努力，以便他們將來留在同一組織。而留任與離職是為兩種相對的選擇，兩者成負向關係，當員工留任意願越高離職意願即越低 (Mayfield & Mayfield, 2007)。蔡宗廷、張育菱 (2015) 研究認為留任意願指的是員工在深思熟慮、評估留任的成本效益之後，願意繼續待原組織或不傾向離職的工作態度。Johari 等人 (2012) 將留任意願定義為員工希望長期保持與目前雇主的僱傭關係，而 Eisenberger 等人 (1990) 使用社會交換理論來討論留任意願，表示那些感受到組織給予高度支持的員工往往對組織有一種義務感，以更高的組織承諾回報，因此員工傾向於在組織的交換關係中尋求平衡，形成基於雇主對員工承諾程度的態度和行為，決定是否留任組織。李佩欣、林弘昌 (2022) 以員工積極面的自願留任最為探討，將留任意願界定為對工作者對於組織之認同感，而工作者是擁有選擇權利，決定續留組織或職務與否。

綜述以上多位學者針對留任意願的定義，我們可以將「留任」視為員工的行為，「意願」則是員工經過思考之後的想法，可以觀察到員工是否要進行留任或是離職的後續行動之前，會經過一段時間的思考、以不同層面進行評估，慎重的思考以決定是否要進行後續行動，並執行留任目前工作崗位的動作，因此本研究將留任意願定義為個人經過不同面向的綜合考量，進而影響其是否願意留在目前的組織或職務當中。

三、Z 世代在職場上的行為偏好

Z世代又被稱為後千禧世代，意指1990年代後出生的年輕人，多位學者將Z世代定義為1996年後至2010年間出生的一群人(Zemke et al., 1999)。他們成長於網際網路、互聯網普及的世代，能自由使用網路與數位媒體，因此又被稱為「數位原住民」(Bhalla et al., 2021)。Z世代是第一個在全球化和文化多樣性時期成長的世代，透過社交媒體與來自不同文化、背景和環境的人建立聯繫，因此他們更注重多元性、並關心社會平等(McCrindle, 2014)。多數人認為Z世代善用科技，能在現實和虛擬世界之間來回切換運作，輕鬆獲取所需的訊息，透過社交媒體上快速分享互動，且不僅使用互聯網平台，還能主動參與平台的創造及控制。正因為Z世代是與網路聯繫最緊密的世代，他們熟悉互聯網的言語和視覺世界，長時間處理簡短、即時訊息和圖片，使得這世代的特點之一是注意力不集中，他們喜歡採取「少即是多」的方法，認為簡化和直達主題是最有效的方式，Bhalla等人(2021)整理出Z世代的七種特點，包含：包容多元性的態度、容易受到社群媒體影響、自主學習者、缺乏因果思維、習慣即時回饋、具創業精神、虛擬團隊合作與表面的人際關係。而目前Z世代的年齡介於14至29歲，逐漸進入勞動市場，成為勞動力來源。

不同世代對於工作條件與工作場所的偏好各異，然而Z世代對於這些條件的想法可能將反映整個職場文化的發展趨勢。對於企業來說若能回應Z世代的需求，可以營造良好的工作環境，同時也確保溝通的渠道被認可，組織有助於長期吸引人才，適應外來的職場環境變動，為企業帶來正面的價值。根據Indeed與IR Global於2024年進行的聯合研究，Z世代更傾向選擇獨立解決問題的方式進行工作，這歸因於他們首次踏入職場，趕上了因為新型冠狀肺炎疫情的擴散而導致的遠距工作需求提升的時間點，因防疫而推行的居家辦公強化Z世代獨立工作的傾向，而Z世代對於成就感的追求，來自於自身順利將工作任務完成，同時他們也重視自我價值的實現、注重學習成長及多元開放並尋求工作的意義加以付出(高丹琳, 2023)。Z世代多認為工作的目的就是賺錢，透過自身的付出所得到相對應的報酬，藉此滿足自身的生活及物質追求，且多數的Z世代將取得更高的學歷視為一項任務，這是獲得好工作和合理薪資的首要條件(Bhalla et al., 2021)，因此在求職的首先注項目為薪資待遇(何雅婷, 2023)，Z世代期望在工作上保持靈活性和彈性，而個人和組織之間能建立誠實、公開的對話管道，以此了解他們真正的需求，像是彈性工時、職涯目標等，聚焦實際的解決方案(經理人, 2023)。

Z 世代擁有靈活創新的特質，偏好表達自己的意見，並且追求工作內容的多樣性（何雅婷，2023），若長時間進行枯燥無味的工作內容，他們很容易產生離職的念頭。再者，Z 世代認為主管的管理方式是影響工作氛圍的重要因素，Z 世代期望直接知道組織的願景及工作目標，如果主管能透過開放的溝通方式及同理心了解彼此的需求，得到彼此的信任，若能重視其職涯發展與工作成就感便能提升員工留任意願（陳慧華，2023）。Gaidhani 等人（2019）根據現有學者的文獻，整理出 Z 世代在職場中的偏好，包括：(1)Z 世代強調職場的透明度、自主性、靈活性及自由，忽視這些方面的需求將導致同事間士氣低落、降低員工參與、生產力降低；(2)Z 世代生活在智慧裝置普及的世代，並且希望能夠獲得即時的回饋與認可，因此期望在進入辦公室時不會失去這些設備；(3)Z 世代期望管理者能夠重視他們的想法與感受，偏好面對面的溝通，期望自己能得到該有的尊重；(4)Z 世代偏好導師制度以及職業發展機會的工作環境，這能給予 Z 世代應對職場生活問題所需的技能；(5) Z 世代渴望辦公環境是可以被調整的，認為複雜的規劃佈局不符合期望；(6) Z 世代偏好誠實正直的領導者。

綜合以上關於 Z 世代員工在職場上的行為偏好相關文獻，Z 世代被定義為 1996 年至 2010 年間出生的一群人。然而，考慮到 2024 年為基礎，最年輕的 Z 世代僅 14 歲，為符合勞基法規定的 18 歲可以不經法定代理人同意獨立開始工作，本研究將 Z 世代員工定義為 1996 年至 2006 年間出生的一群人。而由前述中文獻可以觀察到 Z 世代在職場上展現出更具彈性、平等、創新和多元的特質，他們在行為表現出更忠於自我，勇於追求個人未來的特點，並且優先考慮自身的職涯及生活規劃。此外，Z 世代願意為自己的權益發聲，因此在選擇職場時，更偏好於能夠充分發揮才能的舞台。同時 Z 世代也更加關注薪資滿意度及透明的升遷制度，這能夠讓 Z 世代工作者立即感受到自己的工作價值，並增強對組織的歸屬感，進而有效提升他們在工作中的參與度和投入度。故本研究將 Z 世代員工定義為出生於 1996 年至 2006 年間具備彈性、創新、多元化的特質，更注重自我價值，並追求透明的職場關係，強調公平與開放的工作環境的一群人。

四、影響 Z 世代留任意願的前置變項

留任意願不受單一因素影響，許多學者的研究發現不同層次的因素會對留任意願造成影響，Fitzenz (1990) 指出激勵獎酬、工作保障、發展培訓、主管支持、工作環境、組織公平是

會影響員工的留任行為與意願，Al Zamel 等人（2020）也指出留任意願會受到個人因素、薪酬、工作環境、職業、工作負荷、同伴支持、以問題為中心的應對方式、家人同儕支持等多方影響。Yang 等人（2020）指出中國Z世代員工在選擇工作場所時具四個面向的特點包括工作與生活的平衡、積極創新的思維方式、平等公平的工作環境以及強烈的個人判斷力。Moreno（2022）提出影響員工留任的幾個因素，像是工作滿意度、組織信任、支持性組織文化、優秀領導者績效和工作投入，而組織承諾、工作環境、收入、獎勵及主管支持，也會影響員工留任組織（Halim et al., 2020）。Kutlák（2020）的研究中將留任策略分為內在動機、外在動機、幸福需求與享樂需求四個不同向度，並且研究不同世代對於這四個留任策略是否具有差異性的表現，而研究結果顯示，不同世代在留任策略四個向度上具有顯著差異，而影響不同世代留任的因素也存在差異。有相關文獻指出，經濟利益是激勵Z世代留任的最有效因素，其次是成長前景、有意義的工作內容、豐厚的福利制度、工作自主權、彈性的工作以及工作與生活的平衡（Nabahani & Riyanto, 2020）。

我們可以從個人、組織及社會三種層面的因素來進行留任意願的探討，Abelson（1986）在整合離職過程模式中也有提出，個人的留任意願是會受到工作者個人、組織、環境因素三大層面因素的相互影響，Cotton 與 Tuttle（1986）也將影響離職的因素區分為三大類：外部因素、工作相關因素以及個人因素，其中外部因素與大環境狀況及產業趨勢變化具相關，如失業率、就業率、求職難易度等（張雅婷，2023），組織難以人力資源政策影響員工留任意願。而 Jha（2009）將員工的留任意願因素分為兩大類：個人因素和組織因素。個人因素包括個體根深蒂固的個人特徵與後天改變的特徵，而組織因素則是考慮到工作的環境、工作壓力、社會比較、工作性質、職涯發展機會、同事關係、薪酬滿意度、組織文化等（Botezat et al., 2020），因此本研究擬從個人和組織兩個層次分別探討影響Z世代留任意願的因素。

（一）影響Z世代留任意願的個人因素

員工對於留任或離開組織的意向可能源自於對工作環境的觀察，思考相應的因素，並進行其行為成本效益的評估。然而，影響員工留任行為的因素不僅限於員工個人的背景變項，亦包括受個人思想或情感所塑造出的個人動機，如：人格特質、工作價值觀等。Iverson 與 Deery（1997）指出個人人口背景變項的不同是影響員工的離職因素，同時個人工作價值觀可以解

釋員工在工作上滿意程度及工作的選擇、順從的個人主觀規範信念與個體組織承諾具顯著正向相關，和離職傾向互為顯著負相關、而家庭責任程度也是影響留任的因素（王瑤芬、洪久賢，2004），家庭責任感較重，不會輕易的決定離職。Sample 與 Warland (1973) 也認為個體的工作價值觀會影響工作態度與個人工作投入，進階影響到行為意向比如留任意願。而潘怡婷（2013）的相關研究結果發現不同世代工作者對離職傾向及工作價值觀對離職傾向具有顯著差異，這可能源自於生長於不同的時空背景而塑造出不同的工作價值觀。組織情境及個體的工作態度是影響留任的重要因素，王慈惠（2014）指出，若員工對於組織具有強烈的認同感及向心力，便越願意留任組織。姜宜均（2015）以 Z 世代為研究對象表示當 Z 世代工作者的工作價值觀（自我實現及制度報酬）獲得滿足時將在組織內產生正面的組織承諾，並願意持續留在組織內付出努力。因此，若個人的特質（如：個人目標、個人需求、個人價值、個人偏好）與工作特性（如：工作屬性、工作特性、工作待遇）彼此視為合適將呈現契合的狀態，也就是說個人工作適配度較高是會對於留任的意願產生正面影響，這也顯示出個人工作適配與留任傾向是存在正向關係 (Edwards, 1991)，同時這也可以說明員工感受到組織提供的內容符合個人想要的，個人心裡契約感覺公平、員工便願意忠誠於組織，更願意留任組織。因此，從以上相關文獻探討中可以發現個人人口背景變項、人格特質、工作價值觀、家庭責任、工作態度、工作投入、認同感、向心力、組織承諾都是影響 Z 世代留任意願的個人影響因素之前置變項。

（二）影響 Z 世代留任意願的組織因素

眾多學者的研究發現，有意義的工作、獎勵、友善的團隊、領導力以及與上司的良好關係是能夠激勵 Z 世代 (Kutlák, 2020)。儘管初入職場的 Z 世代具有更高的積極性 (Gabriel et al., 2022)，但當他們的期望的要求未得到滿足時，他們的容忍度會降低，當他們不滿意時可能至其他地方尋找工作，因此 Ganguli 與 Padhy (2023) 的研究結果指出工作動機對 Z 世代員工的留任意願有顯著影響。Ali 與 Qiu (2024) 的研究也有顯示出工作環境對於 Z 世代員工留任具顯著且正面的影響，工作環境可以描述為一種組織內的文化，包括職業發展、領導風格和組織成員互動，而其指標包括物質工作條件和主管支持，以及影響員工保留的組織規則和政策，而支持性的工作環境可以增加組織信任，最終提高員工留任率。根據韋萊韜悅在組織

與人才關鍵報告中指出，Z 世代職涯選擇最重視的不再是只是薪水，而是職涯發展機會（楊喻斐、林宏達，2023），McCrindle (2014) 研究中指出，Z 世代預計將比其他世代受教育程度更高，並且偏好互動式學習、注重參與、快節奏和多任務的學習環境，因此，Z 世代喜歡工作中的靈活性、透過技術進行溝通、定期回饋而不是年度評估，並期望努力工作以在職業生涯發展中快速晉升。Andrew 和 Sofian (2012) 發現，當組織能為員工提供發展（即培訓、學習和技能）時，Z 世代更有可能更加專注於自己的工作並對工作感興趣，並且會以更多的組織參與作為回報。Z 世代是期望自己的想法能被聽見的世代，若上級領導聽到他們的想法和需求時，他們會做出更多貢獻，而 Davids (2021) 的研究指出 Z 世代更喜歡認可他們的貢獻、傾聽並幫助他們發展的領導者，在陳彗華 (2022) 的研究中指出，Z 世代偏好的領導風格主要為「權威式領導」和「教練式領導」。前者能明確傳達組織願景，提供明確方向；後者則透過開放溝通和同理心，滿足 Z 世代對職涯發展的需求，更助於提升留任意願，而主管與員工之間的距離差距越大，將會導致員工敬業度低落和對工作場所不滿，這將是導致人員流動的原因。

Yousaf 等人 (2020) 認為激勵獎酬比非金錢獎勵更能有效激勵和留住員工，而除了薪資之外，工作保障和工作穩定也是 Z 世代重視的留任因素，在商業環境的不確定和經濟衰退的動盪下，Z 世代員工越來越關注就業能力、成長和財務穩定性使得 Z 世代願意努力工作，獲得工作經驗，學習新技能來實現自己的職業目標。Acheampong (2021) 的研究指出具有競爭力的薪資對於 Z 世代員工的留住至關重要，此外，Bharath (2023) 也宣稱，薪資因素和薪資以外的因素在員工留任中扮演著重要角色，這項研究將薪資是為公司向年輕員工提供最直接的經濟報酬或無形福利之一，以鼓勵他們留任。由上述文獻可以發現，透過提供具有吸引力的薪資，公司能夠更有效地吸引 Z 世代員工，進而增強其留任意願。

Z 世代特別重視愉快的工作環境，有研究表明，保持工作與生活平衡有助於減輕員工的工作壓力以及離職傾向 (Jaharuddin & Zainol, 2019)，因此，在選擇工作時，Z 世代優先考慮工作彈性。Z 世代也是對於身心健康意識較高的一個世代 (Schroth, 2019)，他們重視工作的舒適與便利性，認為個人生活與職業生活是同等重要的。因此 Z 世代傾向於尋找能夠保持工作與生活平衡的組織，他們更願意透過激烈的競爭獲得更輕鬆的生活方式，而不是公司內部

的激烈競爭，以實現工作與生活的平衡，並避免在工作中產生過大的壓力。

目前，雇主品牌已成為企業建立知名度與塑造獨特形象的基礎，同時也是企業人才招募與留才的關鍵策略性工具，張雅婷（2023）的研究指出雇主品牌與留任意願具有正向影響，當員工感知到企業的雇主品牌形象程度愈高，其留任意願也隨之提升，這不僅有助於強化組織外部形象，對內更能提升員工工作滿意度，建立信任感，並感受到組織對員工的關注，進而促使員工持有積極的回饋的態度，增強他們留在組織中的意願，由此可見雇主品牌形象對於Z世代在求職及留任中至關重要。對於Z世代來說，不僅重視工作本身，也關注組織的價值觀與企業形象，他們希望找到能夠提供良好工作環境與發展機會的企業，這也促使企業需要更加重視塑造良好的雇主品牌形象，以吸引並留住Z世代人才。

因此從以上相關的文獻探討中可以發現工作環境、組織信任、職涯發展機會、職場靈活性、晉升機會、薪資、激勵獎酬、工作穩定性、工作與生活平衡、工作彈性、雇主品牌形象等都是影響Z世代留任意願的組織影響因素之前置變項。

五、影響Z世代留任意願的中介變項

Botezat等人（2020）的研究指出在Z世代成員的案例中，組織歸屬感和離職傾向之間發揮中介效果。而Achmad等人（2023）的研究也指出工作滿意度將在人才發展與Z世代員工留任意願之間發揮中介效果，也就是說當組織支持員工並實施培訓和發展機會，隨著員工工作滿意度越的提升，他們對留任意願也會增強。同時，員工敬業度與Z世代員工留任意願也具有顯著影響（Achmad, 2023），在Fletcher（2018）的研究中指出員工敬業度在明確的培訓和發展與員工留任的意願之間完全發揮中介作用。而Nababan與Indrajaya（2023）指出真誠領導是降低離職意圖的重要領導特徵，而感知的組織支持對Z世代離職意圖具有中介作用。從以上文獻探討中整理出影響Z世代留任意願的中介變項有組織歸屬感、工作滿意度、員工敬業度、和組織支持。

參、研究方法

本研究使用與Z世代留任相關的關鍵字，如「Z世代員工」、「Z世代偏好」、「Z世代價值觀」、「Z世代留任」等中英文關鍵字，在華藝線上圖書館進行搜尋，選定近五年的期刊與學位

論文。結果共搜尋到 98 筆文獻資料進行進一步的文獻探討。根據本研究的目的和範圍進行篩選，最終參考了 19 篇文獻。

本研究將文獻資料聚焦在結果與討論部分，依據影響 Z 世代留任意願的個人因素前置變項、影響 Z 世代留任意願的組織因素前置變項，以及影響 Z 世代留任意願的中介變項三個部分進行分類，以歸納並彙整出影響 Z 世代留任意願的前置和中介變項架構圖。

肆、結果與討論

一、影響 Z 世代留任意願之個人因素前置變項包括個人人口背景變項、工作價值觀等變項

本研究依據個人和組織兩個層面的因素探討影響 Z 世代留任意願之前因變項，首先在個人因素影響 Z 世代留任意願上，根據文獻探討所整理出影響 Z 世代留任意願的個人因素有個人人口背景變項、人格特質、工作價值觀、家庭責任、工作態度、工作投入、認同感、向心力、組織承諾，可以發現個人因素會直接或間接地影響個體對於工作的態度及投入程度。個人人口背景是為影響留任意願的因素之一，例如性別差異可能導致工作價值觀和生活期望的差異，進而影響員工留任決策。而儘管 Z 世代為受教育程度最高的一個世代，但 Z 世代個體間的教育程度差異也會間接影響他們對工作的期望和對組織的忠誠度。根據文獻探討，Z 世代被描述為具有獨立性、創造力、多元化和開放性等特質，他們將遵從個人對於工作價值的觀念及信念來行動，包括對工作重要性、意義、目標和期望的看法，也是他們在工作時或是決定留任所依循之依據。Kalleberg (1977) 的研究有指出工作價值觀能反應個體在工作情境下所追求的某種狀態意識，也就是在工作中想要獲得的目標事物，而對於現在的 Z 世代而言，當 Z 世代工作價值觀獲得滿足時，這將進而產生工作態度、工作投入、認同感、組織承諾的差異，同時也影響 Z 世代留任意願。以上的個人因素變項將能影響 Z 世代所呈現出的自發性行為與工作動機，從而在留任意願上構成實質性的影響。

二、影響 Z 世代留任意願的組織因素前置變項包括工作環境、職涯發展機會、工作與生活平衡等變項

而就組織因素的部分，透過文獻探討整理出影響 Z 世代留任意願的變項有工作環境、職涯發展機會、職場靈活性、晉升機會、薪資、激勵獎酬、工作穩定性、工作與生活平衡、工作

彈性、僱主品牌形象等。若企業期望能促使 Z 世代留任於組織，應確保 Z 世代員工可以長期的在組織有成長與進步的職涯發展機會、提供透明彈性的工作環境與具有競爭力的薪資，他們也期望能提供在工作上更加明確方向與能開放溝通具有同理心的領導風格管理方式。到目前為止，Z 世代的在職場工作的經驗尚少，但是他們重視辦公室的體驗，喜歡能夠展現真實自我的工作環境，並且也重視自己的職涯發展與工作的穩定，跟據 Bencsik 與 Horvath-Csikos (2016) 的研究指出，相較於其他世代工作者，對於現在的 Z 世代工作者來說，他們更關注失業風險以及長期從事同一份工作而無法在職業生涯中成長的問題，因此他們優先考慮組織與工作是否能提供自我成長的機會，並累積更多的職業成就價值，以及透明的晉升機會。由於 Z 世代成長於生活資源豐富、教育水準高的環境中，他們接受多元化的概念，因此斜槓工作多流行於 Z 世代。透過從事多重職業來提升職業發展的機會，這也使得 Z 世代更渴望具彈性的工作方式，例如能夠選擇在辦公事或遠距工作，或著是採用混合式工作模式來實現工作靈活性與工作與生活之間的平衡，對於 Z 世代而言，工作並非僅僅是一份收入來源，更是實現個人成長與生活品質的重要途徑。而薪資獎酬也是 Z 世代選擇工作的重要考量條件，若工作薪酬不高，他們可能會不願意投入太多時間和精力。因此提供具競爭力的薪資對 Z 世代來說同樣至關重要。而在領導風格上，若不適合 Z 世代的領導方式會導致他們對於組織產生負面的看法，Z 世代期望可以透過對等的對話真實的表達意見，並獲得真誠的回應和認可。這種溝通方式能夠有效提升員工的忠誠度，進而增加他們的留任率和工作效率 (Gabriel et al., 2022)。因此，組織應該針對 Z 世代的特點調整領導風格，建立良好的溝通機制，以滿足該世代的需求，並確保組織能夠對未來世代做好準備，以維持競爭優勢並實現持續發展。

綜合以上影響 Z 世代留任意願的組織因素前置變項，可以發現這些因素亦與 Vroom (1964) 提出的七項影響留任意願的因素，包括工作內容、晉升機會、組織特性、薪酬待遇、與主管的關係、工作環境、與同事的關係，以及 Fitzenz (1990) 提出的影響員工的留任行為與意願的六項因素：激勵獎酬、工作保障、發展培訓、主管支持、工作環境、組織公平，有多個相似與相異之處。新世代的 Z 世代年輕人同樣在意企業能否提供滿意的薪資福利，然而整體而言，他們更在意組織能夠帶給他們的未來期待與發展，因此更加關注企業的文化、願景與價值觀。當企業具備良好的企業聲譽、工作環境、薪資福利、願景、領導力打響品牌，擁

有高度滿意程度與敬業度的員工自然會留下，並且進階推升組織在產業的領航力、創造力等優勢。

三、影響 Z 世代留任意願之中介變項包括組織歸屬感、工作滿意度、員工敬業度等變項

中介變項常被用以闡述自變項與依變項之間的關係，是為影響依變項之隱性因素（張冠荃，2023）。影響 Z 世代留任意願的因素眾多，根據前述文獻探討的整理，組織歸屬感、工作滿意度、員工敬業度、感知組織支持是為影響 Z 世代留任意願的中介變項。Z 世代群體認為，組織通常只有在需要員工時才會顧及他們的需求（Scholz, 2019），因此，組織應主動採取行動，提供有力且具吸引力的條件讓員工感受到組織實質上的支持，從而刺激員工積極的留任意願。這可以透過滿足員工的需求和期望來實現，例如重視員工提出的意見、提供適當的協助等。透過這些舉措，員工將感受到組織的關心，提升員工知覺的組織支持，進而提升員工的工作滿意度和組織忠誠度，進而增強留任意願。因此組織能夠重視並投入資源，以確保員工感受到持續的支持和關愛，這將有助於維持穩定的人才流動，提升組織競爭力。

為了更完善研究結論並使讀者更容易理解本研究所得之研究結論，研究者整理並繪製出影響 Z 世代留任意願之前置、中介變項架構圖，如圖 1 所示。

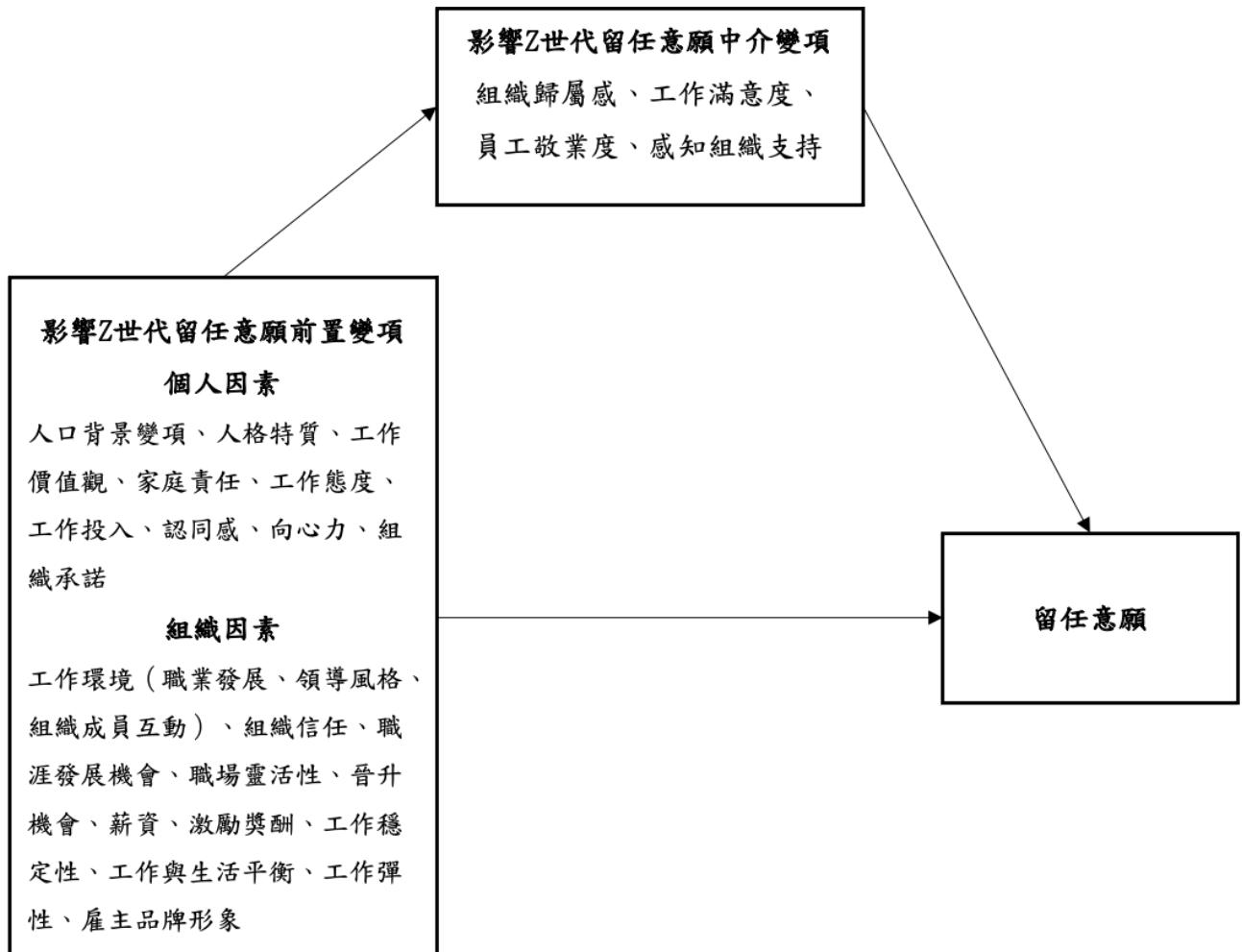


圖1 影響Z世代留任意願的之前置變項及中介變項

伍、建議

一、給企業的建議

(一) 提供Z世代員工持續的職涯發展支援

根據文獻探討的結果，可以發現Z世代員工對於自身的職業發展的有著高度的關注，企業可以制定全面的職業發展計畫，為Z世代員工提供明確的職涯發展路徑及機會，而這包括提供專業培訓計畫、技能提升課程、參與跨部門項目等機會或是職涯規劃指導等。同時，建立導師制度，讓有經驗的員工指導新進員工，促進知識傳承和技能提升。這樣的職涯發展支持不僅能滿足Z世代的求知的慾望，使他們感受到自己在企業中成長，也能夠增加他們在組織中的歸屬感，進而提升留任意願。

(二) 推行靈活的工作制度並建立積極的反饋文化

為滿足Z世代對工作彈性的需求，企業可以考慮推行靈活的工作制度與工作模式，像是提供遠距工作、彈性上下班時間等選擇，讓Z世代員工能夠更好地平衡工作和生活。此外，針對前述Z世代職場行為偏好探討結果，Z世代對於科技工具具有依賴性，並期望即時訊息互動與回饋，因此建議若要實施靈活的遠距工作制度可以善用科技工具，確保遠距工作時有效溝通和協同合作，透過提供更多彈性的工作選擇，企業能夠提高Z世代員工的滿意度，同時維持高效的工作表現。而與其他世代相比，Z世代對於即時的回饋和認可有較高的期望，因此，企業可以建立積極的反饋文化，透過定期的個別面談、實時回饋平台等方式，給予Z世代員工即時的表揚和建議，給予他們成就感和認同感，強化其工作價值感。這種正向的反饋文化能助於提升員工的工作滿意度和向心力，進而影響留任意願，促使Z世代員工更積極地參與和貢獻於組織。

(三) 培造積極正向的組織氛圍與歸屬感

根據前述文獻探討結果，可以發現初入職場的Z世代重視工作環境帶給他們的歸屬感，並且勇於表達，對於自己的需求會主動爭取。因此，如果組織能夠採取主動關心和滿足Z世代的條件或行動，將提升他們對組織支持的感知，從而增強其歸屬感並促使他們更願意留在組織當中。建議企業建立積極與包容的組織氛圍，定期進行員工滿意度的調查，以了解員工對於不管是工作內容、領導管理、團隊合作、晉升機會與激勵獎酬等面向的感受和需求。同時，組織應能追蹤調查後的反饋，即時採取措施改進工作環境與待遇，以持續提升Z世代對組織的歸屬感，從而促進Z世代員工的留任率。

(四) 加強共融多元的企業文化

根據文獻探討結果，建立正向、開放、多元的企業文化是吸引和留住Z世代的重要手段，企業可以鼓勵員工參與企業社交活動、團隊建設活動，提升團隊凝聚力和合作精神，透過企業文化的建設，激發Z世代員工的工作熱情，使其更願意長期留在組織中。並且打造共融多元的企業文化，促進Z世代員工與組織價值觀的契合，建立一個歡迎不同背景世代和觀點的工作環境，強調團隊合作、開放溝通，讓每位員工都感受到平等和尊重，這樣的企業文化不

僅有助於增進員工歸屬感，也能激發他們的創造力與工作熱情，進而提高留任意願。

二、後續研究建議

本研究主要是在探討 Z 世代對於留任意願的前因及中介因素，並且運用文獻探討的方式作為研究方法。因此，研究結果可能缺乏具體的量化資訊，未來研究者在研究方法可以朝向量化研究的方向進行延伸性的研究，以進一步證實本研究的論點，以追求更穩健的研究結果。而除了量化研究之外，未來研究者也可以進行深入的質性研究，採用個案研究深入了解特定產業、職業之 Z 世代成員在組織中的實際情境，發掘更細膩的資訊以解析 Z 世代在留任意願中其他層面的因素。再者，本研究僅針對影響 Z 世代之留任因素進行國內外論文期刊文獻探討，然而影響留任意願之變項亦有眾多未進行探討及羅列，建議未來研究者可以針對其他特定變項或著特定研究對象進行留任意願相關的探討與研究。

三、參考文獻

一、中文部分

- 王慈惠（2014）。領導風格、工作動機與留任意願關係之研究（未出版之碩士論文）。中國文化大學。<https://hdl.handle.net/11296/99bj3s>
- 王瑤芬、洪久賢（2004）。我國觀光餐旅業員工離職傾向研究之內容分析。觀光研究學報, 10(4), 125-143。[https://doi.org/10.6267/JTLS.2004.10\(4\)8](https://doi.org/10.6267/JTLS.2004.10(4)8)
- 朱哲宏（2011）。國中兼任行政職務教師留任意願之研究—以高雄市為例（未出版之碩士論文）。樹德科技大學。<https://hdl.handle.net/11296/492b7g>
- 何雅婷（2023）。Z 世代工作價值觀探討（未出版之碩士論文）。國立雲林科技大學。
<https://hdl.handle.net/11296/34pq8r>
- 李佩欣、林弘昌（2022）。激勵制度影響非營利組織專職人員留任意願之探討。科技與人力教育季刊, 8(4), 47-65。[https://doi.org/10.6587/JTHRE.202206_8\(4\).0003](https://doi.org/10.6587/JTHRE.202206_8(4).0003)
- 姜宜均（2015）。Z 世代工作價值觀與組織承諾之研究-以心理契約為中介變數（未出版之碩士論文）。明志科技大學。<https://hdl.handle.net/11296/zdc5xd>
- 高丹琳（2023）。Z 世代員工體驗對工作績效之影響-以 F 壽險公司為例（未出版之碩士論文）。
國立政治大學。<https://hdl.handle.net/11296/cmv3vh>
- 楊喻斐、林宏達（2023 年 3 月 30 日）。年輕人不再是老闆說什麼就做什麼！如何收服 Z 世代工作者的心？領導者牢記 6 大個訣竅。財訊。<https://www.wealth.com.tw/articles/33739931-53>

張冠荃 (2023)。影響員工工作滿意度和留任意願之因素探討-以臺灣電子製造業為例 (未出版之碩士論文)。銘傳大學。<https://hdl.handle.net/11296/2fwzvv>

張雅婷 (2023)。後疫情時代下，企業雇主品牌、工作滿意度與員工留任關係之研究 - 數位移民與數位原生世代差異分析 (未出版之碩士論文)。國立中央大學。<https://hdl.handle.net/11296/rupzmc>

陳愷昀 (2023 年 4 月 21 日)。「我的職場，我做主」從安靜辭職、怒找工作到直播離職，Z 世代新職場學。地球圖輯隊。<https://dq.yam.com/post/15353>

陳彗華 (2023)。Z 世代偏好之領導風格研究 (未出版之碩士論文)。中原大學。<https://doi.org/10.6840/cycu202301318>

經理人雜誌 (2023 年 12 月 25 日)。跟 Z 世代員工溝通總有代溝、難理解？當代管理者須知：薪水、職銜已不再是最大誘因。經理人雜誌。<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/67859>

潘怡婷 (2013)。不同世代工作者之人格特質、工作價值觀、組織氣氛、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。<https://hdl.handle.net/11296/k58dkr>

蔡宗廷、張育菱 (2015)。金融人才性格測驗對工作滿意、工作績效與留任意願之效標關聯驗證—以 P 銀行為例。兩岸金融季刊, 3 (3), 1-46。
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20130926004-201509-201510060006-201510060006-1-46>

二、英文部分

Acheampong NAA (2021) Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compens Benefits Rev* 53(2):75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>

Achmad, L. I., Noermijati, N., Rofiaty, R., & Irawanto, D. W. (2023). Job Satisfaction and Employee Engagement as Mediators of the Relationship Between Talent Development and Intention to Stay in Generation Z Workers. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(1), 6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8788133>

Al Zamel, L. G., Lim Abdullah, K., Chan, C. M., & Piaw, C. Y. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management & Practice*, 32(4), 218-228. <https://doi.org/10.1177/1084822320931363>

Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2024). Examination of HRM practices in relation to the retention of Chinese Gen Z employees. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-12.

- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 40, 498-508.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3). <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3796>
- Bhalla, R., Tiwari, P., & Chowdhary, N. (2021). Digital natives leading the world: paragons and values of Generation Z. In *Generation Z Marketing and Management in Tourism and Hospitality: The Future of the Industry* (pp. 3-23). Cham: Springer International Publishing.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-70695-1_1
- Bharath, M. (2023). Something beyond paycheque to boosting employee retention: evidence from a South Indian hospital. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 20(1), 114-129.
<https://doi.org/10.1108/xjm-03-2021-0072>
- Botezat, E., Fotea, S. L., Marici, M., & Fotea, I. S. (2020). Fostering the mediating role of the feeling of belonging to an organization among Romanian members of generation Z. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice*, 30(4), 69-91.
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=901841>
- Davids, I , et.al. (2021). The Effectiveness of Transformational Leadership: A Qualitative-Based Study on Millennial Perceptions in South Africa. *Archives of Business Research*, 9(5). 28- 46.
<https://doi.org/10.14738/abr.95.10191>
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1991-98004-008>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- FITZENZ, J. (1990). Getting-Good and Keeping-Good Employees. *personnel*, 67(8), 25-28.
https://scholar.google.com.tw/scholar?hl=zh-TW&as_sdt=0%2C5&q=Fitzenz+1990&btnG=
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701-2728.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888>
- Gabriel, O. D., De Alwi, C. D. T. V., Jayang, E. A., & Wai, S. L. C. (2022). The impact of transformational leadership on generation Z employee retention and innovative behaviour: A case of Malaysian hotel industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious*

Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering, 9(1), 2804-2812.* <https://reurl.cc/77LGpN>

Ganguli, R., & Padhy, S. C. (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z. *NMIMS Management Review, 31(2), 145-156.* <https://doi.org/10.1177/09711023231197819>

Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative sciences, 8(3), 44.* <https://doi.org/10.3390/admisci8030044>

Halim, Z., Maria, Waqas, M., Edwin, C. A., & Shah, A. (2020). Identifying factors for employee retention using computational techniques: an approach to assist the decision-making process. *SN Applied Sciences, 2, 1-20.* <https://doi.org/10.1007/s42452-020-03415-5>

Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal, 7(4), 71-82.* <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x>

Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management, 13(1), 7.* <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>

Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today, 9(2).* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2442689

Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z. U. R. I. N. A., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: do human resource management practices matter?. *International Journal of Economics and Management Volume 6, Issue 2, 1 January 2012, Pages 396-416.* <https://dsgate.uum.edu.my/jspui/bitstream/123456789/482/1/Promoting%20employee%20intention%20to%20stay%20Do%20human%20resource%20management%20practices%20matter.pdf>

Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review, 124-143.* <https://doi.org/10.2307/2117735>

Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research, 16(1), 56-64.* <https://doi.org/10.1002/jtr.1898>

Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation X employees. *Nursing management, 31(3), 58-60.* https://journals.lww.com/nursingmanagement/Citation/2000/03000/Tips_to_help_you_recruit,_manage,_and_keep.40.aspx

Kutlák, J. (2020). Motivation Drivers and Barriers of Generation Z at Work: *MEBS Method*. <https://doi.org/10.7441/dokbat.2020.27>

Mayfield, J. and Mayfield, M. (2007). The Effects of Leader Communication on a Worker's Intent to Stay: An Investigation Using Structural Equation Modeling. *Human Performance*, 20(2), pp. 85-102. <https://doi.org/10.1080/08959280701332018>

McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*, 3rd ed., McCrindle Research, Bella Vista. <https://reurl.cc/M4W78p>

Moreno A, Navarro C, Fuentes-Lara C (2022) Factors affecting turnover intentions among Millennial public relations professionals: The Latin American case. *Public Relat Inq* 11(2):199–220. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081176>

Msengeti, D.M, Obwogi, J. (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 4, April 2015. 1 ISSN 2250-3153. <https://ir.tum.ac.ke/handle/123456789/5132>

Nababan, E., & Indrajaya, A. N. (2023). The mediating effect of perceived organizational support on the influence of authentic leadership toward turnover intention in Generation Z. <https://reurl.cc/qrad5E>

Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–240. <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>

Sample, J., & Warland, R. (1973). Attitude and prediction of behavior. *Social Forces*, 51(3), 292-304. <https://doi.org/10.1093/sf/51.3.292>

Scholz, C. (2019). The Generations Z in Europe—an introduction. In *Generations Z in Europe: Inputs, insights and implications* (pp. 3-31). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001>

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Timonen, V., & Conlon, C. (2015). Beyond Mannheim: Conceptualising how people 'talk' and 'do' generations in contemporary society. *Advances in life course research*, 24, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2015.03.001>

Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant" Millennial" cohort. *Rainmaker Thinking*, 125(1), 1-13. <https://grupespichoterapija.lt/wp-content/uploads/2017/09/Gen-Z-Whitepaper.pdf>

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. <https://psycnet.apa.org/record/1964-35027-000>

- Wulandari, A., Listiarini, A., Palit, G. M., & Rohman, A. (2023). Burnout, leadership, and turnover intention among generation Z in mining industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17(2), 1-26. <https://reurl.cc/2z70D4>
- Yang, Z., Wang, Y., & Hwang, J. (2020). Generation Z in China: Implications for global brands. In *The new generation Z in Asia: Dynamics, differences, digitalisation* (pp. 23-37). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201005>
- Yousaf, S., Rasheed, M. I., Hameed, Z., & Luqman, A. (2020). Occupational stress and its outcomes: the role of work-social support in the hospitality industry. *Personnel Review*, 49(3), 755-773. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0478>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom. <https://dl.acm.org/doi/abs/10.5555/1407588>