

# 工作滿足： 其概念與理論架構的檢討

張 荳 雲

本篇論文是承接 Locke 對工作滿足的概念出發，從整體性的角度來測量工作滿足的程度，並將工作滿足的探討落實在工作情境的層次上，而主張影響工作滿足的因素是經過在不同職位、年資、和組織特徵的個人，對他在這個職位、年資、和組織機構的情境下所從事的工作互動之後所產生之情感性反應，試圖以這樣的角度去解決工作滿足研究文獻中套套邏輯的謬誤。在研究層次上，作者認為有關文獻中，用以解釋工作滿足的因素，例如個人社會人口特徵、人格特質、工作特質、工作態度、組織特徵等應該有層次之別，而且組織成員在組織中的位置應該特別被重視。因此，相對於這些在組織、職位、和工作有關的變項，個人特徵變項對工作滿足的解釋能力應該是不突顯的。(這個研究資料分析的結果支持了作者的論點。)

自從1935年 Robert Hoppock 首先發表他的博士論文‘工作滿足’後，有關這個題目的論文相繼大量出現。據統計，至1976年止，所發表的論文已超過3,300篇 (Locke 1976)。而在國內，‘工作滿足’也是一十分引人注目的題目。許多研究計劃和碩士論文都針對這個題目，討論影響‘工作滿足’的因素和其與生產力、離職、領導方式、工作表現等變項之間的關係。根據黃國隆 (1984) 的統計，從民國六十六年許士軍先生的一篇有關工作滿足的文獻探討與實證研究以來，至民國七十三年止，有關的研究共有三十六篇，其中發表於期刊的有七篇，其餘二十九篇為各校研究生碩士論文。

‘工作滿足’是一種為個人所意識到的主觀心理狀態，這種主觀的心理狀態是源自於對工作內容和工作環境特徵的反應 (Kanter 1977, p. 161)。一般多將之定義為‘工作者源自於工作的一種愉快且正面的情感反應’ (Locke 1976)，這種情感反應是受到個人的價值觀和其對工作及工作環境的評價兩者之間互動的影響。雖然 Locke 的這個定義還是尚嫌含糊，且不易操作，然就理論累積的現況而言，已算理想。就此定義來看，工作滿足程度的高低，乃取決於個人從特定工作環境中實際所得的報償和預期所得的報償之間的差距之大小而定。差距愈小，工作滿足程度愈高；反之則工作滿

本文於民國77年(1988)12月出版。

\*本文之完成多有賴於前任助理黃毅志辛勤的收集和整理資料，並做了初步的分析，以及後來的助理陳文貞和陳俊麟在分析和文章的編排上的協助，特於此致謝。同時，亦對兩位審查者敬表謝忱。

足程度低。其中，對工作和工作環境的評價亦是為關鍵所在。

雖然有關工作滿足的實證研究報告可能是組織文獻中最大的一宗，嚴格說來，影響工作滿足的因素，至今仍無定論(Sinzek and Bullar 1983)。Sinzek 指出個人在工作的主觀感受並非完全取決於工作者的人格特質、能力、動機、偏好、知覺、及個人屬性，亦非取決於工作環境特徵，如外在的政治經濟狀況、職業類別和聲望、內在的組織氣候，而是受到兩者互相運作的影響，但是在工作滿足的操作性定義並不清楚的影響下，常將之與影響工作滿足的因素，糾纏不清，而陷入‘套套邏輯’(Tautology)的困境。以國內文獻為例，黃國隆(1984)曾經對有關工作滿足的實證研究做過一番整理和檢討。他指出一般組織中通常員工對組織中之社會人際關係的滿足感比較高，而對昇遷的滿足感比較低；同時國內的研究亦指出工作滿足感高者，離職的意願亦比較低；楊國樞在他的研究中是將工作滿足變項分解為工作滿意度、薪水滿意度、昇遷滿意度、上司滿意度、和同事滿意度等五個層面(1984)。這類工作滿足的定義在解釋上就容易顯出困窘之處。人際關係、昇遷、或是薪水是解釋工作者之所以不能從工作中獲得滿足的原因，抑或是工作滿足的層面之一？而離職意願到底是如上所述的是工作滿足的結果，還是僅為工作滿足的反面證據？個人認為工作滿足是個人對工作情境內部各類活動所產生的整體性的主觀感受。於此要特別強調的是它的整體性的主觀感受，是因為工作滿足是個人對工作情境中各類活動所產生的正、反、或中性的情感性反應，綜合之後所得之結果，所以它是整體性的；是個人偏好和工作情境互動之後所表現出來的情感性反應，所以它是主觀的。

其次，有關於解釋工作滿足的因素方面，可能更需要著重於工作情境有關的結構性變項的探討。正如有關工作態度的研究一樣，雖然研究者多將工作態度定義為對工作特殊感受或行為傾向。許多研究發現都指出工作者的工作態度乃與其在組織中的位置(position)有關；換言之，影響工作態度的諸多因素中，個人工作部門的特徵會比人口統計變項來得重要(Herman, Bumham & Hulin 1975, O'Reilly & Rovert 1975)同時，Pfeffer (1982)研究亦指出工作特質和自我實現的交互作用結果將決定工作態度。

組織中位置的特徵足以影響個人工作態度的論點，亦適用於我們今日對兩性在工作態度上的差異的解釋上。晚近提出適法性理論(Legitimation theory)，指出男女工作態度之有所分別乃源於男女對工作量及工作性質有不同的偏好所致。Fennell et al (1978)認為男性較適合從事工具性的行為或活動，女性則較適於情感性活動。惟經驗研究未能證實此一觀點。有一些研究已經指出男女混合的團體中團體成員的

工作取向均為工作大於情感，男女並沒有差異存在。Mai-Dalton和Sullivan則進一步指出，若把男女同樣地安置在具有挑戰性的職位上，男女的工作態度不會有太大的差別，他們均會有愛好挑戰性工作的態度。只有在同質團體裏的工作者，他們的工作取向比較符合符合適法性理論：男性團體比女性團體有較高的工作取向；這些研究亦指出混合團體中的女性比純女性團體的成員有較多的工作取向(Mecker & Weitzel-O'Neill 1975, Berger, Rosenholtz & Zelditch 1980)。由這些研究結果，我們可以看出，工作者所處團體的人口特徵以及工作者在團體中的位置都會影響及個人的工作態度。

而審視工作滿足的研究發現，亦可多少看出結構因素對個人主觀態度的影響。質言之，綜合工作滿足有關文獻，大體上可以分為兩個層次：描述性的和解釋性的研究發現。

描述性的研究發現是指個人特徵和工作滿足程度之間的關係，例如個人的性別、年齡、教育程度、婚姻狀況和工作滿足程度的交叉結果。許多研究都指出男女對工作滿足的程度有顯著的不同。一般而言，男性員工的工作滿足程度要比女性員工為高，然而絕不可忽視性別相關的一些因素，如升遷、工作報酬、職位等的影響；而有些研究亦指出已婚者較未婚者的工作滿足程度為高；年齡和教育程度與工作滿足之間的關係則出現不一致的情形。因此，在解釋個人屬性和工作滿足之間的關係時，切不可視這些個人的屬性為‘造成’工作滿足程度不同的原因，因為二者之間的關聯多半是這些與之相關的因素所造成的。在解釋上，不可不謹慎。

至於解釋性的研究發現則大致可以分為個人心理特質和工作情境兩大部份。個人心理特質指的是有關人格特質和動機偏好的研究。茲分述如下：

(1) 人格特質，如內外控取向(吳靜吉、潘養源、丁興祥1980)。這些研究指出內控型的人，認為事在人為，自己可以影響環境。他們的工作滿足會比外控型的人為高。外控型者是認為成事在天，事情的成敗，是在於外在環境的影響，個人是無法控制的。

(2) 動機和偏好等。例如成就動機的強弱和工作滿足之間的關係，就常被提出來討論，成就動機愈強者，其工作滿足感可能愈高(黃國隆1982)。然其間中介變項甚多，兩者的關係並非那麼容易被界定清楚。

至於工作情境有關變項則包括工作者所負責之工作的工作特質，其領導者的領導方式，以及工作情境的組織特徵。茲分述如下：

(1) 工作特質，指工作的自主性、技術變化的程度、整合的程度等(Fuance 1958, Hackman & Lawler 1971, Wanous 1974, Brief & Aldag 1975, Locke 1976, Umstot, et al 1976, Crauley & Spurgeon 1979)。如上所言，工作特性所包括的是

工作的多樣性、自主性、重要性、回饋性及合作性等。一般多用‘工作診斷調查表’(Job Diagnostic Survey) (Hackman & Oldhan 1975) 和‘工作特性量表’(Job Characteristics Inventory) (Sims, et al 1976)等工具測量之。這類工具在國內已有多位學者及碩士班研究生翻譯施測於不同類別的對象(沈文恕1978, 許彩娥1981, 陳森壬、黃國隆 1982)。黃國隆曾將國內工作特性與工作滿足有關研究發現綜合整理之後指出,上述工作特性愈佳的組織,它的員工工作滿足的程度愈高。而從個人對其客觀組織的知覺,例如結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突及認同等組織氣候(Organizational climate)的構面(許士軍1977)員工的評價愈高時,則其工作滿足度亦高。

(2) 領導方式(Zander 1961, 鄭伯燠、莊仲仁1984, 黃國彥、翁一峰1980, 黃國隆1982)。綜合而言,國內這部份的研究發現指出領導者對下屬愈體恤,愈重視組織任務的達成,則員工的工作滿足即愈高。同時,體恤程度對工作滿足感的影響力,要大於重視結構和任務導向的因素(黃國隆1984, )。

(3) 組織特徵,如昇遷機會、薪資、工作穩定的程度、科層化的程度等(Myers 1964, Hackman & Oldhan 1975)。如所預期的不良的工作條件、昇遷機會低、工作報酬不高、工作不穩定、及過分官僚的機構,員工的工作滿足度會比較低。國內的研究亦指出,工作滿足方面,管理人員要比非管理人員高;而階級高的要比階級低的為高,服務於私人公司或自行開業者,要比學校及民營機構為高,而以服務於公營機構和政府機構者的工作滿足感為最低(黃國隆, 1984)。

個人認為這些解釋工作滿足的各類因素應該是有層次之分的。有些因素對工作者的工作滿足程度有直接的影響,而有些則必需透過某些變項間接的影響工作者對其工作情境的主觀情感性反應。個人的基本特徵如性別、教育程度、婚姻狀況、年資、職位、和職等,以及個人工作的單位和機關等變項在工作滿足程度上之所以顯示出差別存在,並不是這些特徵的本質的自身會造成工作滿足的高低,是工作滿足的原因,而是因為這些特徵會影響到個人在工作情境中的各類活動,以及這些活動的內容和頻率,例如工作情境中的工作特質、個人的工作態度、對工作的評估,工作者在工作組織內所處位置的昇遷機會、所學和所用的差距、發展機會、和成就感等,以及工作者所容身組織的特徵和它內部分工、分權、與形式化的程度,甚且組織中領導者的領導方式和專業能力等,而進而影響及個人對工作情境的主觀情感性反應:工作滿足。

在這個研究裏,我們採用單一的工作滿足指標做為分析的依變項,並設計了另外五個問題,做為工作滿足的間接證據。這樣設計的基本論點是如果一個人相當滿意自

身的工作，如果有機會再選擇的話，這個人會比較毫不猶豫的選擇他目前的職務、服務單位、服務機關、和政府機關，而這個人明年另找工作的意願也不會太高。換言之，這篇論文裏，作者會首先探討工作滿足與工作選擇和離職意願的關係，而以簡單相關來表達其間關係的強弱；其次，我們試圖檢驗上述解釋工作滿足變項之層次的說法：相對於個人對有關工作、職位、和組織特徵的評估，個人特徵變項的重要性在解釋工作滿足的變異情形上，即不那麼突顯，個人對有關工作特質、職位、和組織特徵的評估是解釋工作滿足的主要變項。也就是說個人所從事的工作愈是富有挑戰性和多變化，職位的前景較佳，以及對工作所屬的單位和機關評估得愈好，工作滿足的程度也就愈高，相對地個人的性別、教育程度、年資、和其它社會人口特徵變項的解釋能力即不容易表現出來。

## 一 資料的特質

本論文的資料是來自於作者所進行的有關職業生涯發展的研究之一部份。職業發展的研究是以行政機關的公務人員做為研究對象，而包括民政、地政、財政、稅務、警政、經建、文教、新聞、交通、和衛生等類。在這些類別中，若屬技術專業人員，如醫師護士、工程和交通操作、警政人員等非屬行政業務者，則排除在研究之外，探討的重點是組織之結構因素對個人在組織中的職業發展的影響。因而我們資料收集的內容即包括了受訪者的個人背景資料、在組織機關內的職業生涯、工作特質、工作重要性、工作保障、工作滿足、職業展望、性別偏好、職業婦女問題、工作與家庭的關係、工作價值觀、共計五十二大題。本篇論文則抽取了其中有關工作滿足的資料做為分析的基礎，包括他們的工作特質、工作評估、預期昇遷發展，及輪調的可能性等項目，以及受訪者對他們所服務單位的工作環境評估等。

至於選樣，則是由兩種方式分別進行的。第一種方式是以各公務人員訓練中心在民國七十四年十二月下旬至七十五年元月底之間參加受訓的學員，合於上述‘受訪對象’的條件者為對象。第二種方法是以‘單位’做為選樣的單位，一旦選中，單位內的所有公務人員均為訪視對象。這兩種選樣方法交互運用之下，在中央機關收回494份，省政府1472份，臺北市996份，高雄市有465份，共計收到3427份有效樣本。其中男性有2097位，女性有1382位。

若將研究樣本的人口特徵和行政機關母羣體相比較，大體而言，在年齡方面，研究樣本屬30~39這個年齡層的比例要高些，而屬五十歲以上者或二十九歲以下者的比例有偏低的現象，研究樣本的平均年齡要比行政機關公務人員整體要年輕些（

表一 樣本與行政機關公務人員性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、現職等、年資、職位、職等統計表

	樣 本						行 政 機 關 公 務 人 員						
	男		女		小 計		男		女		小 計		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
年 齡	29 以下	180	8.7	563	40.7	743	21.5	29,092	22	17,822	43	46,914	27
	30 ~ 39	898	43.2	644	46.6	1,542	44.6	39,556	30	16,396	39	55,950	32
	40 ~ 49	402	19.3	113	8.2	515	14.9	19,738	15	4,677	11	24,415	14
	50 ~ 59	416	20.0	40	2.9	456	13.2	28,794	22	2,533	6	31,347	18
	80 以上	183	8.8	22	1.6	205	5.9	13,038	10	572	1.4	13,602	8
	總 數	2,079	100	1,382	100	3,461	100	130,118	100	42,120	100	172,238	100
平均年齡	41.6		32.1		37.83		—		—		—		
教 育 程 度	國 小	18	0.9	2	0.1	20	0.6	3,321	2.5	673	1.6	3,994	2.3
	國 中	46	2.2	15	1.1	61	1.8	6,321	4.9	2,482	6	9,803	5.7
	高 中	438	21.1	263	20.5	721	20.9	34,686	27	16,393	39	51,079	30
	專 科	658	31.7	376	27.2	1,034	29.9	55,281	43	11,447	28	66,728	37
	大 學	732	35.3	619	44.9	1,351	39.1	23,361	18	9,788	23	33,149	19
	研究所以上	181	8.7	85	6.2	266	7.7	3,361	2.8	741	1.8	4,402	2.5
	總 數	2,073	100	1,380	100	3,453	100	130,118	100	42,120	100	172,238	100
平均年數	14.6		14.9		14.7		—		—		—		
婚 姻 狀 況	未 婚	290	14.1	512	37.2	802	23.3	—	—	—	—	—	—
	已 婚	1,756	85.1	848	61.7	2,604	75.7	—	—	—	—	—	—
	其 他	18	0.9	15	1.1	33	1.0	—	—	—	—	—	—
	總 數	2,064	100	1,375	100	3,439	100	—	—	—	—	—	—
現 職 等	1 ~ 5	848	46.6	920	78.3	1,768	59.4	92,614	71	37,991	90	130,650	76
	6 ~ 9	877	49.2	243	20.8	1,120	37.7	32,546	25	3,933	9.3	36,479	21
	10 ~ 14	76	4.2	10	0.9	86	2.9	4,837	3.7	193	0.46	5,030	2.9
	轉 任	0	0	0	0	0	0	121	0.09	3	0.007	124	0.07
	總 數	1,801	100	1,173	100	2,974	100	130,118	100	42,120	100	172,238	100

※空白處表示無相對資料可資比較

(續)表一

年	0 ~ 1	117	5.6	158	11.4	275	7.9	44,791	34	22,889	54	67,680	39
	2 ~ 5	441	21.2	479	34.7	920	26.6						
	6 ~ 10	454	21.8	323	23.4	777	22.5						
	11 ~ 15	335	16.1	202	14.6	537	15.5						
	16 ~ 20	224	10.8	89	6.4	313	9.0						
	21 以上	508	24.4	131	9.5	639	18.5						
	總數	2,079	100	1,382	100	3,461	100						
資	平均	13.4		7.9		—		—		—		—	
職	行 主 管	383	20.3	63	5.0	446	14.1	—	—	—	—	—	—
	政 非主管	265	14.1	108	8.5	373	11.8	—	—	—	—	—	—
	業 主 管	721	38.3	491	38.6	1,212	38.4	—	—	—	—	—	—
	務 非主管	514	27.3	609	47.9	1,123	35.6	—	—	—	—	—	—
位	總數	1,883	100	1,271	100	3,154	100	—	—	—	—	—	—
職	一	240	16	166	15.1	406	15.7	—	—	—	—	—	—
	二	311	20.8	177	16.1	488	18.8	—	—	—	—	—	—
	三	48	3.2	23	2.1	71	2.7	—	—	—	—	—	—
	四	342	22.8	241	22	583	22.5	—	—	—	—	—	—
	五	83	5.6	22	2	105	4.0	—	—	—	—	—	—
	六	219	14.6	377	34.4	596	23	—	—	—	—	—	—
	七	28	1.9	14	1.3	42	1.6	—	—	—	—	—	—
	八	22	1.5	59	5.4	81	3.1	—	—	—	—	—	—
	九	23	1.5	2	0.2	25	1.0	—	—	—	—	—	—
	十	19	1.3	6	0.5	25	1.0	—	—	—	—	—	—
	等	十一	162	10.8	10	0.9	172	6.6	—	—	—	—	—
	總數	1,487	100	1,097	100	2,594	100	—	—	—	—	—	—

註同前頁

37.83歲, 39.43歲) (表一)。30~39歲這個年齡層百分比的偏高, 男、女樣本都有同樣的情形。而男性受訪者的平均年齡要比女性受訪者為高(分別為41.6歲和32.1歲)。

國小至專科學校這四個教育層級的比例, 行政機關公務人員的百分比都要比受訪樣本為高, 而受訪者受有大學及研究所以上教育者的百分比都遠超行政機關公務人員之整體。就教育程度而言, 受訪樣本要比母羣體為高。這種差異在女性樣本會比

男性樣本更爲明顯。整體女性公務人員是以受過高中教育者佔的百分比最高(39%)，其次爲專科(28%)，再爲大學(23%)。而在樣本中則以大學的百分比最高(44.9%)，其次爲專科(27.2%)，再爲高中(20%)。男性方面，男性公務人員以受過專科教育者的百分比最高(43%)，其次爲高中(27%)，再爲大學(18%)，而男性受訪樣本則以大學最多(35.3%)，其次爲專科(31.7%)，再者爲高中(21.1%)。平均而言，男性受訪者的平均教育年數爲14.6年，要比女性的14.9年爲短。

再談到他們的現職等。爲了分析方便起見，我們將簡薦委制轉換成職等分類制，就資料顯示，十職等以上的百分比，受訪樣本和母羣體是一樣的。但受訪樣本中六至十職等者比例偏高，而一至五職等偏低。而在女性方面的差異要顯得比男性爲大。由受訪樣本的職等平均值來看，男性受訪公務人員的平均職等，要比女性爲高，分別爲6.09與4.55。

同時，在年資方面，男性受訪公務人員的平均年資也要比女性爲長，分別爲13.4年和7.9年。若將受訪樣本和母羣體相比較，以十年做爲區分，兩者之間並沒有顯著的差別。當然再細分之後，兩者的確有微些差別，但卻沒有一定的方向。

至於受訪樣本的婚姻狀況，職位別及職系別，亦列於表一，做爲參考之用。

其次，在比較樣本和母羣體時，必須先說明幾個值得注意的地方。

(1) 由於該研究特定的研究目的，有意的提高女性樣本的比例，因而在比較全體樣本和母羣體的異同時，許多女性樣本的特徵會不自覺地反映出來。

(2) 目前銓敘統計爲一提供公務人員基本特徵資料的唯一來源。唯銓敘部在處理行政機關的資料，和本研究所欲涵蓋的行政機關，有相當大的差異。本研究的研究對象並不包括警政、衛生、及非行政職的工程技術人員。相信這部份公務人員的特徵多半是以男性爲主，和行政機關其他類別的公務人員的特徵，有相當大的差異。因而現部份樣本和母羣體之間的差異，是源自於此。

(3) 有些基本資料，如果女平均年齡、教育年數、婚姻狀況、職位、及職等等，研究者無法自銓敘統計或其他有關資料獲得，故無法比較。

## 二 研究模型有關之主要解釋變項的描述

根據上述的討論，我們從工作、職位、和組織三個角度來討論影響工作滿足的因素。茲將有關的主要變項的構成部份及其統計特徵分別敘述如下：

### (一) 與工作有關的變項

工作有關的變項是由四部份所組成的：工作特質、工作評估、工作態度、和工作成就感。它們的定義和基本特徵則分別討論如下：

### 1. 工作特質

在這個研究裏，設計有七個子題，用以描述受訪公務人員工作的特質。它們包括學習新的事務、計劃、工作迅速、專業知識、加班、體力和重複性工作等七項。由這七個子題的平均值來看，大都在四分量表上的 2 分左右。對於這樣的結果我們並不會意外。因為這是中國人回答 Likert 量表，很典型的集中趨勢。由這些平均值的相對大小，我們大致可以知道受訪公務人員的工作量並不大，不太需要經常加班 (2.56)。同時，也不太需要高度的專業技術 (2.44)，工作壓力並不大，很少因為需要快速地工作以致沒有時間思考 (2.29)。偶而需要足夠的體力 (2.07) 和預先計劃 (1.91)。最後的兩項則為重複處理同樣的工作 (1.80) 和學習新的事務 (1.76)。

其次，研究者並就這七項題目做了因素分析，它的結果列於表二。由表二可以看出，工作特質這七個子題大致可以分屬兩個層面，一個層面是偏重於比較專業性、富變化性的工作。稱之為‘勞心的工作特質’，包括，學習新的事務、預先計劃和高度專業技術等。而第二個層面則屬於比較例行性，缺少變化的工作特質，稱之為‘勞力的工作特質’，它包括快速地工作，無時間思考、經常加班、足夠體力和重複處理一樣的工作等四個子題。我們雖然將之分別命名為‘勞心性’和‘勞力性’的工作特質，但並不表示勞心性工作特質愈高，勞力性工作特質就愈低。因為很可能一位公務人員會在需要經常性的擬訂計劃和專業訓練的素養，以處理公務之同時，他的工作壓力很大，需要快速的工作、充沛的體力，甚至需要重複地處理類似的工作。這樣的論點由兩者之間相關係數值的符號和大小，即可得到證實，並沒有出現勞心性工作特質分數高，勞力性工作特質分數即低的現象。

### 2. 工作評鑑

至於工作評鑑則包括十個子題，係參酌 Hackman and Oldhan (1974) 的工作診斷量表 (Job Diagnostic Survey) 及 Quinn and Seashore et al (1971) 的工作條件調查設計，俾從工作內容、工作環境中，考量工作的自主性、變化性、充分的協助、完善設備、擁有工作的必要訊息及適當的分工等，以探求各公職人員對工作崗位表現的感受；均為正向題，表示能發揮者得 1 分，反之得 0 分。

由表二各項工作評鑑項目的平均值和標準差得知公務人員在‘得到上司充份支持與指導’、‘同仁間有充分溝通與協調’及‘得以充分自由處理工作’三項目上，評定尚能有所發揮 (平均值在 0.50 以上)。由於工作評鑑的評分是採 0 或 1 的二分法，平均

表二 有關工作變項的因素分析

		解釋變異量	因素負荷量	平均值	標準差
工 作 特 質	第一因素:勞心的工作特質 學習新的事物 預先計劃 高度專業技術	45.1	0.68 0.61 0.58	1.76 1.91 2.44	0.94 0.99 1.01
	第二因素:勞力的工作特質 快速地工作,無時間思考 經常加班 足夠體力 重複處理一樣的工作	14.9	0.67 0.58 0.54 0.42	2.29 2.56 2.07 1.80	0.99 0.91 1.09 1.02
工 作 評 鑑	1.發揮所學專長	34.4	0.38	0.44	0.50
	2.充份授權,據已判斷做決定		0.56	0.34	0.47
	3.得到充份資訊,完成工作		0.59	0.31	0.46
	4.得到下屬協助,完成工作		0.50	0.35	0.48
	5.得到上司充份支持與指導		0.57	0.50	0.50
	6.執行業務時,同仁間充份協調		0.50	0.59	0.49
	7.工作分配相當公平		0.59	0.24	0.43
	8.有充份自由處理工作		0.51	0.50	0.50
	9.有適當設備完成工作		0.51	0.27	0.45
	10.責任劃分清楚		0.48	0.44	0.50
工 作 態 度	因素 I:工作挑戰性 1.寧願做富挑戰性和困難的工作 2.樂於競爭	20.9	0.80 0.74	1.89 1.40	0.94 0.67
	因素 II:工作精進性 3.一旦承擔一件工作,會堅持下去! 4.從工作上得到的快樂,部分是來自改進自己。	14.6	0.65 0.81	1.09 1.09	0.34 0.36
	因素 III:工作動態性 5.同事關係良好,比工作表現重要 6.寧願自己動手策劃,而不願只站在一旁協助。 7.不願重複已熟悉的工作。	13.1	0.60 0.75 -0.43	1.76 2.24 1.29	0.72 0.72 0.61
	因素 III:工作取向 8.工作做好是很重要的;縱使這樣不討同事喜歡	12.6	0.92	1.37	0.71

值亦可視為百分比，因此上述的平均值可以解釋為有超過一半的受訪公務人員認為他們工作時多能得到同仁的協調和配合，能有充分自由處理工作，也能得到上司的支持和指導。而十項工作評鑑指標中以‘工作分配公平’及‘有適當設備完成工作’兩方面評價最低（平均值在0.30以下），表示只有24%和27%的受訪者認為他們所在的機關工作的分配是公平的，而且有適當的工作設備。大部份受訪公務人員都反映出勞逸不均的看法，他們感到工作分配是不夠公允的；此外，各業務有關的配合設備亦有所不足，使工作難以發揮。就整體言，公務人員對工作評定不高，認為難以發揮（平均值為3.97，低於中介點5.0），是為無力感的來源。

同樣的，經由這十個有關工作評鑑的子題的因素分析，以最大變異法進行直交轉軸，取特徵值大於1的因素，結果工作評鑑只有得到一個因素，解釋總變異量的34.4%，各題的因素負荷量約在0.50上下。因此將工作評鑑的項目相加，而成為一個單一的工作評鑑分數。

### 3. 工作態度

由表二得知公務人員整體咸同意主動策劃工作，而不願袖手旁觀（平均值為2.24），也十分重視人際關係，盼與同事關係良好（平均值為1.76）。

我們進一步對這八個工作態度有關項目進行因素分析，以瞭解工作態度的內容結構。經由因素分析及最大變異法，進行直交轉軸，取特徵值大於一因素，結果得到四個因素，解釋總變異量的61.2%，取各因素負荷量0.3以上的歸類進行因素命名。第一因素與工作挑戰性、競爭性有關，命名為工作挑戰性，佔總變異量的20.9%，計有二題變異量的14.6%，計有二題。第三因素與對彈性和多樣性之工作有偏好有關，故而命名為工作動態性，佔總變異量的13.1%，計有三題。第四因素為盡已所能的工作，而不受工作同事喜好的影響，故而命名為工作取向，佔總變異量的12.6%，計有一題。各題因素負荷量、平均數及標準差詳如表二。

### 4. 工作成就感

工作成就感變項則來自‘偶而停下工作時，您是否有一種感覺，覺得自己把事情做得相當完美？’。‘3’表示經常；‘1’表示很少。由表三所列之與性別、職等、職位、任用方式、和行政層級等變項交叉之後得知受訪者對工作的成就感大都偏於偶而和很少之間，而比較接近於偶而會覺得自己把工作做得相當完美。不會因性別等上述之變項而有所不同。

## (二) 與職位有關的解釋變項

與職位有關的解釋變項包括差距、職等展望、和輪調可能性等三項。本節除了分別介紹它們的定義外，並將這五個變項與性別、職等、職位、行政層級、和任用方式等變項做交叉分析，而將結果列於表三。

### 1. 差距

差距指的是受訪公務人員的教育程度和能勝任目前工作所需要的教育程度之間的距離。分數愈高，表示差距愈大；反之，則差距小。同時，如果視所受的教育為個人能力或資格 (qualification) 的指標時，則當兩者之間的差距大於零時，表示所負責的工作比較簡單，不能盡用其才，因為這個人所受過的教育高於從事這份工作所需的教育；反之，差距小於零是為負數時，則表示所負的責任超過其所學，有不適其位的可能性。

經過和性別、職等、職位、行政層級、和任用方式做交叉分析之後，綜合而言，根據受訪公務人員個人的看法所得之結果顯示，所學的和所用的之間的差距會因職等、職位、組織層級、和任用方式而有所不同。職等高的、主管人員、在行政層級較高的機關服務者，二者之間的差距會比較小；反之，則差距比較明顯。兩性的差別是十分明顯的。雖然兩性都覺得他們所受的教育來處理所該做的工作，是綽綽有餘。但是這種感覺在女性公務人員身上，尤其來得強烈。差距因以也比較大。若是他們已經升至高職等，或是主管的職位，因業務需要負的責任，所需的教育程度超過他們所受過的，在男性受訪公務人員的這種情形要比女性受訪公務人員要來得明顯，而且差距也比較大。

### 2. 職等展望

這個變項來自於‘您認為您最高可以至什麼職等?’一題和目前職等之間的差距。同時我們尚且問到‘多久可以升至那個職等?’。由表三可以很明顯地看出職位低者預期昇遷的職等數比較多；而職等高者則比較少。這樣的結果是十分合理的。蓋因職等的等級是固定的，職等愈高者，可升至的職等就愈少；同時，高職等者，年齡比較大，年資比較長，亦是可能影響因素之一。有趣的是男性對他們職業生涯的展望都比女性要來得好。雖然他們預計升至那個職等所需要的時間會比較長。這種情形在職等愈低者愈明顯。由職位來看，亦有同樣的發現。

一般而言，中央機關的昇遷機會要比地方機關好得多。這裏的資料則更進一步指出，中央機關的公務人員，無論男女，他們預期能獲得的昇遷，要比地方機關為多；而且男性要高於女性，雖然兩性的差距，除了省政府外，在其他的行政層級上並不明顯。

表三 有關變項與個人特徵變項交叉統計表

	成 就 感		差 距		職 業 展 望		昇遷機會	輪調可能性	
	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	$\bar{x}$	SD	%	$\bar{x}$	SD
性別									
男性	2.17	0.61	0.16	1.04	2.21	1.60	66	2.00	0.59
女性	2.07	0.61	0.62	1.04	2.09	1.51	57	1.89	0.48
職等									
一	2.19	0.48	0.46	1.07	3.91	1.97	50	1.73	0.67
二	2.02	0.65	1.10	1.25	3.72	1.70	64	1.85	0.48
三	1.99	0.60	0.72	1.04	2.90	1.68	52	1.86	0.50
四	2.09	0.60	0.49	1.15	1.87	1.44	53	1.85	0.51
五	2.14	0.61	0.38	1.00	2.12	1.64	59	1.96	0.55
六	2.11	0.62	0.23	0.96	2.26	1.38	72	1.97	0.58
七	2.16	0.64	0.01	1.03	1.96	1.20	72	2.05	0.56
八	2.25	0.62	0.11	1.03	1.82	1.27	64	2.00	0.58
九	2.18	0.58	-0.09	0.90	1.54	1.21	75	2.13	0.55
十	2.28	0.54	0.15	0.67	1.24	1.07	67	1.96	0.63
十一以上	2.21	0.55	-0.20	0.70	1.11	0.90	76	2.09	0.70
職位									
業務主管	2.19	0.59	-0.09	1.00	1.77	1.16	70	2.04	0.60
業務非主管	2.19	0.62	0.07	1.04	1.89	1.23	75	2.02	0.56
行政主管	2.09	0.62	0.44	1.07	2.23	1.71	54	1.90	0.57
行政非主管	2.12	0.61	0.50	1.03	2.38	1.61	64	1.94	0.51
任用方式									
高考	2.09	0.58	0.04	1.06	2.59	1.66	72	2.05	0.56
普考	2.08	0.61	0.72	0.96	2.22	1.80	59	1.95	0.51
特考	2.15	0.62	0.41	1.06	2.21	1.50	66	1.97	0.54
技術人員	2.06	0.60	0.08	0.88	2.12	1.59	53	1.89	0.56
銓定合格	2.18	0.60	-0.31	1.08	1.46	1.16	53	1.93	0.63
聘派	2.10	0.58	0.28	0.83	1.79	1.64	49	1.82	0.57
雇用	2.18	0.59	0.37	1.13	3.05	2.10	43	1.64	0.61
行政層級									
中央政府	2.09	0.64	0.36	0.94	2.56	1.79	65	2.00	0.57
省政府	2.15	0.58	0.29	0.98	2.56	1.46	69	1.98	0.53
台北市政府	2.14	0.60	0.40	1.06	2.25	1.67	65	1.94	0.55
高雄市政府	2.14	0.64	0.33	1.05	2.02	1.39	61	2.01	0.53
縣市政府	2.12	0.61	0.33	1.39	1.50	1.43	38	1.75	0.62
鄉鎮區公所	2.12	0.62	0.30	1.17	1.78	1.30	59	1.92	0.58

值得一提的是，在區公所和鄉鎮公所等基層行政機關的男性受訪公務人員，他們預計可昇遷的職等少，而認為要達到預期的職等所需的時間要比較長；而女性則恰恰相反，她們比較樂觀，認為不需要花那麼多的時間，即可達成她們小小的期望。

如同差距變項一樣，除了銓定合格者對他們職等展望較悲觀外，以其它各種任用方式晉用者對他們職等展望的看法並沒有顯示出太大的差異。以高考及格、銓定合格、和雇用等方式任用者，女性比男性樂觀；而在其它類別上，則男性比女性樂觀。

綜合而言，根據受訪者個人的判斷，他們對自己職業生涯的展望會受到他們目前的職等、職位、服務機關的層級、和任用方式的不同而有所不同。同時，兩性對他們職業展望的看法亦存有明顯的差異。一般而言，男性是比女性為樂觀的。

### 3. 輪調可能性

輪調可能性則得自‘假如你不喜歡目前的工作，想在公家機關中轉換工作，對你而言，困難的程度如何？’。‘1’表示不可能會有輪調的機會；而‘3’表示輪調是毫無問題的。由表三可以看出大部份受訪者都認為在公家機關內的轉換工作是非常困難的。而尤以女性、職等低者、服務於行政單位和基層行政機關、和以雇用方式任用者，認為輪調的可能性更低，有的甚且認為是不可能的。

## (三) 組織特徵

組織特徵因素在這個研究裏指的是個人工作機關在行政體系中的層級、他在組織中的昇遷機會，以及工作者對其工作的機關組織的運作和機關首長的專業能力和領導方式的評估。其中，行政層級被分為中央機關、省政府和院轄市、縣市政府、和鄉鎮區公所等。由於這個變項相當直接，於此就不多做解釋。下面即討論受訪者所認為在組織中的昇遷機會和組織評鑑的兩個主要成份：組織評估和首長專業能力的評估。

### 1. 昇遷機會

昇遷機會則有‘2’表示有；而‘1’表示沒有什麼昇遷發展的機會。約有百分之六十三的受訪者表示他們覺得在公家機關裏是有昇遷的機會；而其餘的則認為沒有。而男性、職等高者、服務於業務單位和行政層級高的機關、和以高考方式任用者，認為自己有昇遷機會的百分比要高些(表三)。

### 2. 組織評鑑

一般客觀評定組織評鑑乃據組織結構、領導、資源、政策、成員素質、氣氛等諸多角度評量，本研究較傾向組織的靜態結構方面了解，包括成員(尤其主管)專業化、權責劃分明確、人事相適、依法行事、協調一致及目標完成等方面，採用 Likert 四點量

表表示其對組織的評鑑，由非常不理想至非常理想，分別以 1、2、3、4 分計分。

由表四公務人員從十個項目上對組織進行評鑑，評價為比較高的項目是機關首長、單位一級主管與直屬主管的專業能力（平均值約在 3.00 以上），評價最不理想的為‘人事安排妥當性’（平均值為 2.33），此與工作評鑑的工作分配不公平相互輝映；其餘單位協調、依法行政、追蹤考核等評價狀況介於理想和不理想之間（平均值在 2.50 左右）。

同樣的，從組織評鑑項目的相關係數表中看出各題之間相關都介於 0.35 到 0.62 之間，尤其機關首長專業能力與單位主管能力之間和單位主管能力與直屬主管能力之間的相關係數均高達 0.62，似說明各級主管的專業能力代表同一向度。經由因素分析，以最大變異法進行直交轉軸，取特徵值大於 1 的因素，結果得到二個因素。第一個因素命名為一般組織評估，佔總變異量的 44.7%，取因素負荷量均在 0.49 以上計有七題。第二因素命名為主管專業能力評估，佔總變異量的 10.1%，取因素負荷量佔 0.56 以上，計有三題，尤其是單位一級主管能力更具代表性（負荷量為 0.94），有關因素

表四 組織評鑑項目的因素分析結果

因素別	題目	解釋變異量	因素負荷量	平均數	標準差
因素 I	一般評鑑	44.7			
	1.人事安排的妥當性		0.56	2.33	0.85
	2.處理業務時，各單位間協調與配合		0.58	2.55	0.84
	3.執行業務時同仁發表意見機會		0.58	2.70	0.85
	4.施政效果的追蹤考核		0.64	2.60	0.83
	5.分層負責及授權		0.59	2.73	0.85
	6.日常業務依法行政，不受人情干擾		0.56	2.54	0.98
	7.關注上級機關要求及意見		0.49	2.86	0.79
因素 II	主管專業能力評鑑	10.1			
	8.機關首長的專業能力		0.56	3.01	0.88
	9.單位一級主管的專業能力		0.94	3.03	0.83
	10.直屬主管的專業能力		0.57	3.03	0.84
		54.8			

所屬題目、因素負荷量等。

### 三 影響工作滿足的可能因素

工作滿足是工作者對工作整體性的主觀感受。因此，我們首先詢問受訪公務人員對他們工作滿意的程度。除此之外，我們亦另外設計了五個子題，視為參考的指標，用以反映工作滿意的程度。我們詢問受訪公務人員如果他們再有機會選擇的話，他們是否會(1)毫不猶豫，(2)需要考慮，(3)絕不考慮地接受現職、服務單位、服務機關、和公家機關？同時，他們明年度另找工作的，可能性如何？之所以設計這份問題乃是根據過去文獻的發現。國內文獻均指出工作滿足感愈高，離職的意願愈低。這部份題目的設計是用以反面的檢驗前者對工作滿意與否的直接且主觀的詢問方式。

表五的最後一行是六個工作滿足指標的平均值。其中，工作滿意的測量是由一至四分：一分表示非常滿意；而四分表示非常不滿意。對現職、服務單位、服務機關、和公家機關的看法則為一個三分量表：一分表示毫不猶豫選擇；而三分表示完全不考慮。另找工作的意向亦為一個三分量表：一分表示確定明年會找；而三分表示明年確定不會找。大體而言，由各項工作滿足指標的平均值和標準差來看，受訪公務人員對於進入公家機關工作的決定多持肯定的態度。即使再有機會做選擇，他們仍然會願意進入公家機關工作。然而，對於目前的職位、服務的單位或是服務的機關，卻覺得需要再多考慮(平均值為1.8、1.9和1.9)。對於他們的工作狀況，約三分之二的受訪者回答滿意；而有三分之一的受訪者回答不滿意。他們之中的百分之七十明年可能不會找工作；其餘的百分之三十則有可能會另找工作。至於性別的差異，和男性公務人員比較

表五 工作滿足各指標之間的相關

	工作滿足	現職選擇	服務單位	服務機關	公家機關	另找工作 意願	平均數	標準差
工作滿足	1.00						2.27	0.63
現職選擇	0.51	1.00					1.76	0.63
服務單位	0.52	0.66	1.00				1.86	0.63
服務機關	0.46	0.50	0.63	1.00			1.87	0.62
公家機關	0.23	0.22	0.28	0.30	1.00		1.43	0.55
另找工作意願	-0.44	-0.33	-0.36	-0.33	-0.16	1.00	2.97	0.87

N=1,552

之下，女性公務人員比較偏向於會毫不猶豫的選擇公家機關（平均值分別為 1.51 和 1.37），但是她們會比男性同事更猶豫是否要接受現職、或進入目前工作的職位和目前服務的機關（平均值分別為 1.73, 1.80, 1.79 和 1.83, 1.93, 1.92）。然而，雖然她們的工作滿意程度較低，想要明年另找工作的意向卻不會比她們的男同事為強（平均值為 3.10 和 2.89）。

如上所述，本研究除了設計有整體性的工作滿足指標外，並另外設計了五個問題，做為工作滿足的間接證據。我們認為如果一個人相當滿意自身的工作的話，如果有機會再選擇工作時，這個人會比較毫不猶豫的選擇他目前的職務、服務單位、服務機關、和公家機關，而這個人明年另找工作的意願也不會太高。因此，這篇論文裏，我們首先用簡單的相關來表達工作滿足的整體性指標和工作選擇及離職意向之間的關係。

這六個工作滿足指標之間的絕對相關值是介於 0.16 和 0.68 之間，若將對服務機關的選擇剔除，則絕對相關值則介於 0.30 和 0.68 之間（表五）。大體而言，工作滿足程度高者，愈會毫不猶豫地選擇現職（0.51），目前服務的單位（0.53），目前服務的機關（0.49），和公家機關（0.25），而明年找工作的可能性也比較低（-0.42）。這樣的結果意味著對工作滿意程度所做的整體性的測量在效度上沒有太大的問題的。對工作滿足程度所做的整體的主觀感受的測量大致上可以反應出個人對工作情境中各類活動的主觀感受的表達。不僅具有經濟效益，亦不致於犧牲它的效度。

### 1. 工作滿足迴歸分析的結果

我們以上述六個工作滿足的指標為依變項，受訪公務人員的基本特徵、工作因素、職位特徵、和組織特徵等為解釋變項，分別進行了迴歸分析，因所介入的解釋變項過多，第一次迴歸分析所得之結果後，以的  $R^2$  檢驗做為標準，刪除了解釋能力不理想的變項，再進行第二次迴歸分析，所得之結果列於表六。

迴歸分析的結果顯示，所使用的解釋變項比較能解釋工作滿意、現職、服務單位和服務機關。所能解釋的變異量分別為 0.28、0.21、0.21 和 0.21。而這些解釋變項則比較不能解釋公家機關和另找工作的意向，所能解釋的變異量分別為 0.11 和 0.13。

首先，讓我們討論解釋工作滿意的重要變項。這九個重要的解釋變項中，僅有一個是有關個人特徵的：年資，其餘皆為有關工作、職位、和組織特徵的變項。由表五的結果看來，對組織內部運作和首長的專業能力及領導方式有正面評價者，工作滿足的程度比較高。質言之，如果認為所在機關的人事安排、各單位的協調與配合、參與機會、工作的追蹤考核、授權和分層負責、以及依法行事等方面運作得比較理想者，且對

表六 工作滿足的迴歸分析

	個人特徵				組織評估			
	職等	年資	單位年資	訓練	組織評鑑	首長能力	昇遷	昇遷*性別
工作滿足(2)		-0.006 (-0.08)7			-0.04 (-0.20)1	-0.02 (-0.07)9	-0.10 (-0.07)8	
現職選擇(3)	-0.03 (-0.08)10	0.007 (0.09)9			-0.03 (-0.22)1		-0.12 (-0.09)3	
服務單位(3)			-0.01 (-0.06)8		-0.03 (-0.22)1		-0.10 (-0.08)3	
服務機關(3)					-0.03 (-0.18)1	-0.03 (-0.13)5	-0.12 (-0.09)7	
公家機關(3)	0.02 (0.09)7			-0.05 (-0.08)8		-0.03 (-0.13)1	-0.20 (-0.18)4	0.16 (0.09)6
另找工作意願(4)			0.03 (0.12)2		0.02 (0.08)1	0.03 (0.09)6	0.17 (0.09)4	
平均 標準 值 值	5.52 1.92	10.77 8.7	5.19 3.70		18.22 4.18	8.96 2.56	1.66 0.48	0.63 0.84

工作特徵						職位					R <sup>2</sup>
勞力工作	挑戰性	精通性	工作評估	成就感	成就*性別	差距	差距*性別	職業展望	展望*性別	輪調	
-0.02 (-0.09)6			-0.04 (-0.15)2	-0.12 (-0.12)3			0.08 (0.09)4			-0.12 (-0.10)5	0.28
-0.03 (-0.13)6	0.03 (0.06)7		-0.03 (-0.11)5	-0.13 (-0.13)2		0.08 (0.14)4				-0.07 (-0.06)8	0.21
-0.02 (-0.11)7	0.04 (0.08)4		-0.03 (-0.13)6			0.11 (0.18)2		-0.05 (-0.12)8	0.05 (0.11)9	-0.11 (-0.09)5	0.21
		0.08 (0.09)5		-0.08 (-0.08)6		0.09 (0.15)3		-0.05 (-0.12)4		-0.14 (-0.12)2	0.21
					-0.15 (-0.29)2	0.07 (0.13)3					0.11
0.02 (0.09)5			0.22 (0.07)8			-0.09 (-0.11)3			-0.05 (-0.008)7		0.13
8.42 3.04	3.22 1.26	2.17 0.55	3.98 2.63	2.14 0.62	0.82 1.10	0.38 1.07	0.27 0.73	2.21 1.57	0.84 1.41	1.98 0.55	

說明：(1)表中數字為b值，括弧內為β值，而β值右邊所附之數字表示該變項進入迴歸方程式的次序。

(2)變項右邊數字表：

- 2. 1 表非常滿意，4 表非常不滿意
- 3. 1 表毫不猶豫地接受，而 3 表絕不考慮接受。
- 4. 1 表確定明年會找事，4 表確定明年不會找事。

各級首長的專業能力有比較正面的評價者，他們的對工作亦會有比較正面的情感性反應，工作滿意程度即比較高。

其次，工作者對其所從事的工作的評估也是一個重要的解釋變項。認為自己的工作相當能發揮所長，能得到上司、同事、和下屬的支持和協助，有適當的配備，能自由的處理工作，而且責任劃分得很清楚，就比較容易從工作中獲得滿足。而且在工作上能獲得成就感者，工作滿意程度即比較高。有趣的是我們的受訪者指出他們的工作特質是比較強調勞力性的工作者，他們也比較滿意所從事的工作。表面上看起來似乎有些矛盾，然細究其內容，其實是相當合理的。因為首先勞力性工作特質並不是對立的，受訪者中有許多是在兩個向度上都高，而從事這類勞心和勞力並重的工作者，多為在行政層級高的機關服務而職等高的公務人員，他們負的責任重，從工作中獲得的滿足感高，是相當合理的。也支持了本研究認為職位影響工作滿足的論點。

就工作職位的特徵而言，認為自己在工作機關裏輪調的可能性高，發展機會好者，他們的工作滿意度高。有趣的是，女性受訪者若覺得她們所學和所用的差距大者，比較不滿意她們的工作，而在男性受訪者身上則看不見這種現象。其可能的原因可能是在男性所感受到的所學和所用的差距比較小些 (0.16)，而女性則為 0.62(表三)所造成的。

其次，從表六也可以看出對組織運作評估和工作安排的評估比較理想的，覺得昇遷機會不錯的，工作成就感和工作輪調可能性比較高者，喜歡挑戰性工作者，從事勞力性工作和職等高者若有機會再選擇，會比較傾向選擇目前的職務；所學和所用差距較大者或者是資深者則比較會不再選擇這份職務。

至於對服務單位和服務機關的選擇，除了少許的不同外，多與上述的結果差不多。組織、工作、和職位的特徵是主要的解釋變項，都以對組織和上司的評估、升遷機會、差距、職業展望、工作評估和成就感等因素為最重要。對組織和上司評估得不理想者、覺得升遷機會太小、所學的和所做的相差太遠者，如再有機會選擇的話，比較會多考慮；而且另找工作的可能性亦比較高。其次才是與公務人員的工作直接有關的工作特質，例如他們無法由工作中發揮專長、沒有充分授權、協助、訊息、和溝通討論的機會、責任劃分不清、或工作分配不均等問題。除了單位年資外，個人特徵的重要性並不突出。而對公家機關的選擇和另找工作的意向則受到個人對就業機會的評估以及選擇工作條件的偏好的影響，與個人在工作組織中的工作經驗的關係可能比較小些，這可能是這兩項工作滿足指標的 $R^2$ 偏低的原因。

大體上說來，有關工作、職位、和組織的變項是解釋工作滿足的六個指標最有力

的解釋變項；而性別、教育、職等、年資等個人特徵變項都沒有突出的解釋能力。由研究的結果看出，對工作和組織的評估愈不理想，所學的和所做的差距愈大，成就感愈低，升遷機會和輪調的可能性愈小，則會愈傾向於不滿意於他們的工作；他們若有機會再選擇時，他們會傾向於不選擇目前的職務、服務的單位和服務的機關；他們另找工作的意向也比較強；然而只有那些認為他們上司專業能力比較差、工作不理想、及升遷機會不佳者，會不再選擇他們目前所服務的機關或公家機關；當然他們另找工作的意向也比較強。

表五的結果指出，如果覺得他們的工作不甚理想，只會影響到他們對現職和目前服務單位的選擇，而不太會影響他們對服務機關和公家機關的選擇。雖然組織評鑑亦有類似的影響，然而，對組織運作狀況的不滿意，是會影響及他們對現職、服務單位、服務機關、和公家機關的選擇。

#### 四 結論與討論

在這個研究裏，我們設計了六個工作滿足的指標：工作滿意程度、對現職、目前服務單位、服務機關、和公家機關的選擇、和另找工作的意向。而以性別、教育程度、職等、年資等個人因素、態度變項、對工作和組織的評鑑、所學和所做的差距、昇遷機會、和成就感等為解釋變項，以解釋工作滿足程度。

作者同意Locke的看法，認為工作滿足是在工作情境中的經驗和活動所產生之主觀的情感性反應，這種情感性反應是整體性的。而許多經驗性的研究沒有將影響工作滿足的因素和工作滿足的測量釐清，因而在解釋研究結果時易陷入套套邏輯的困境，本文特以一題整體性的問題詢問受訪者對其工作的主觀反應，並用另外五題來檢驗工作滿足指標的建構效度。由它們之間的相關值可以看出工作滿足指標的效度是相當理想的。工作滿足程度較高者，如果有機會再選擇的話，會比較毫不猶豫的選擇目前的職位、服務的單位、機關、和公家機構，同時，他們另找工作的意向也比較不強。

其次，作者認為解釋工作滿足的因素應有層次之別，個人層次的資料不應該用來直接解釋工作滿足程度的高低，而是必須透過個人對工作情境的詮釋，間接地影響工作滿足。換言之，作者之性別、教育程度、職等、職位、年資、以及組織層級等因素會影響到個人對工作情境中各類活動的看法及他個人在組織中的經驗，這看法和經驗的總和會使得個人產生主觀的情感性反應，那就是我們所謂的工作滿足。我們提到如果上述的論點成立的話，相對於組織、工作、和職位有關的變項，個人特徵變項的重要性

即不會被突顯出來。

結果顯示，所使用的解釋變項比較能解釋工作滿意、現職、服務單位和服務機關的選擇；而比較不能解釋對公家機關的選擇和另找工作的意向。大體說來，有關工作和組織的變項是解釋工作滿足六個指標最有力的因素。認為他們的工作環境和機關組織不理想者，所學和所用之間差距明顯者，昇遷機會和輪調的可能性比較小者，成就感比較低者，他們會傾向於不滿意他們的工作，另找工作的意向也比較強，如果他們有機會再選擇，他們比較傾向於不選擇他們目前的職務、服務單位、和服務機關；然而只有那些認為他們上司專業能力比較差、工作不理想、及昇遷機會不佳者，會不再選擇他們目前所服務的機關和公家機關，當然他們另找工作的意向也比較強。在這六個迴歸分析中，個人特徵變項的重要性是不明顯的。這初步的分析支持了上述的論點。

### 參 考 書 目

沈文恕

1978 工作特性與工作滿足之關係研究——我國實驗銀行之比較研究。政大企管所碩士論文。

林水波

1980 '基層行政機關員工社會背景人格特質與工作滿足感之關係'，國科會贊助論文，台北，五南圖書出版社。

吳靜吉、潘養源、丁興祥

1980 '內外控取向與工作滿足及績效之關係'，國立政治大學學報，41期，61-74頁。

許士軍

1977 '工作滿足、個人特徵與組織氣候——文獻探討與實證研究'，國立政治大學學報，35：13-56。

許彩娥

1981 '領導型態、工作特性與我國女性公務人員工作滿足關係之研究'，中國行政，32：97-117。

陳森壬、黃國隆

1982 '員工個人屬性、需求層次、工作特性與工作滿足之關係'，管理評論，1：18-38。

黃國彥、翁一峰

1980 '領導方式與人格特質對工人工作滿足的影響'，國立政治大學學報，41：45-60。

黃國隆

1982 '領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足之關係'，國立政治大學'教育與心理研究'5：47-76頁。

1984 '我國組織中員工之工作滿足'，中國式管理研討會論文集，頁316-34。

楊國樞

1984 '現代性員工與傳統性員工的環境知覺、工作滿足及工作士氣'，中國式管理研討會論文集，頁260-292。

鄭伯燠、莊仲仁

1984 '領導行為概念之文化差異的實證研究'，中國式管理研討會論文集，頁491-516。

- Berger, J., Rosenholtz, S.J., Zelditch, M. Jr.  
1980 "Status Organizing Processes," *Annual Review of Sociology*, 6:479-508.
- Brief, Arthur P. and Ramon J. Aldag  
1975 "Employee Reaction to Job Characteristics: A Constructive Replication," *Journal of Applied Psychology*, 60:182-186.
- Crauley, R. and P. Spurgeon  
1979 "Computer Assistance and the Air Traffic Controller's Job Satisfaction," in G. R. Sell and Patricia Shipley (eds.), *Satisfaction in Work Design: Ergonomics and Other Approaches*. London: Taylor and Francies.
- Fennell, M. L., et al  
1978 "An Alternative Perspective on Sex Differences in Organizational Settings, The Process of Legitimation," *Sex Roles*, 4:589-604.
- Fuance, W. A.  
1958 "Automation in the Automobile Industry: Some Consequences for In-plant Social Structure," *American Sociological Review*, 23:401-407.
- Hackman, J. Richard and Edward E. Lawler III  
1971 "Employee Reaction to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55:259-286.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldhan  
1975 "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herman, J. B., R. B. Bumham and C. L. Hulin  
1975 "Organizational Sturcture, Demographic Characteristics and Employee Response," *OBHPN*. 13:206-232.
- Horner, M. S.  
1972 "Toward an Understanding of Achievement Related Conflicts in Woman," *Journal of Social Issues*.
- Hulin, C. L. and Smith, P. C.  
1964 "Sex Differences in Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 48:88-92.
- Kanter, R. M.  
1977 *Men and Women of the Corporation*, Basic Bssks, Inc.
- Locke, E. A.  
1976 "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in M. D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Mai-Dalton, R. R., J. Sullivan  
1981 "The Effects of Managers Sex on the Assignment to a Challenging of a Dull Task and Reasons for the Choice," *Acad. Mgrnt*, 24:603-12.
- Mecker, B. F., P. A. Weitzel-O'Neil  
1975 Sex Role and Interpersonal Behavior in Task Oriented Groups. *American Sociologica Review*, 42:91-105.
- Myers, M. S.  
1964 "Who are Your Motivated Workers?" *Harvard Business Review*. 42:73-88.

O'Reilly, C. A., and K. H. Rovert

- 1975 "Individual Differene in Personality Position in the Organization and Job Satisfaction," *OBHPN*, 14:144-150.

Pfeffer, J.

- 1982 *Organizations and Organization Theory*, Boston: Pitman, pp. 60-61.

Quinn, R. and S. Seashore etal.

- 1971 *Survey of Working Condition*, Document 2916-0001, Washington, D. C.: US. Govn't Printing Office.

Sinzek, William E. ed Jerri H. Bullar

- 1983 "Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis," *Organizational Behavior and Human Performance*, 32:275-287.

Taylor, S.M., D.R., Ilgen

- 1981 "Sex Discrimination Against Women in Initial Placement Decisions: A Laboratory Investigation," *Acad. Mgrnt*, 24:859-65.

Umstot, D.O., C.H. Bell and T.R. Mitchell

- 1976 "Effects of Job Enrichment and Task Goals on Satisfaction and Productivity," *Journal of Applied Psychology*, 61:379-394.

Wanous, JohnaP.

- 1974 "Individual Differences and Reaction to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 59:616-622.

Zander, A.

- 1961 "The Nature and Consequences of Leadership," *Michigan Business Review*, 13:29-32.

BULLETIN OF THE  
INSTITUTE OF ETHNOLOGY  
ACADEMIA SINICA  
Number 63, pp. 63-86, 1987 (Spring)

**JOB SATISFACTION:  
CONSTRUCT AND THE THEORETICAL FRAMEWORK**

**(ABSTRACT)**

**LY-YUN CHANG**

The purpose of this paper is to examine the construct of job satisfaction, its measurement and determinants at both individual and contextual levels. The author contends that job satisfaction can be understood as consequences of interaction between individual characteristics and organizational environment. Positions in the organizations shall not be overlooked in understanding incumbents' attitude and appraisal toward job, and organization. The author then proposes a two stage model to explain individual job satisfaction. Data on civil servants are used to empirically test the proposed model.