

南華大學企業管理學系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
NANHUA UNIVERSITY

職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響

— 以嘉義縣專任人事人員為例

THE EFFECTS OF JOB ROTATION AND WORK SATISFACTION ON FAMILY  
LIFE: A CASE OF FULL-TIME PERSONNEL IN CHIAYI COUNTY

指導教授：郭東昇 博士

ADVISOR: TUNG-SHENG KUO PH.D.

研究生：陳信宇

GRADUATE STUDENT: XIN-YU CHEN

中 華 民 國 1 0 5 年 1 1 月

# 南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響—以嘉義縣專任人事  
人員為例

研究生：陳信宇

經考試合格特此證明

口試委員：范惟翔

連雅慧

高東昇

指導教授：高東昇

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 06 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生陳信宇君在本系修業年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

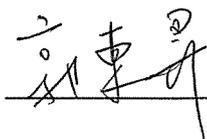
1、在修業課程方面：陳信宇君已修滿36學分，其中必修科目：書報討論、企業研究方法、管理決策、管理專題研討等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：陳信宇君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響—以嘉義縣專任人事人員為例

(2)學術期刊：嘉義縣專任人事人員工作滿意對家庭生活關聯性之研究

本人認為陳信宇君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響—以嘉義縣專任人事人員為例，以參加碩士論文口試。

指導教授： 簽章

中華民國105年11月16日

## 誌 謝

研究所修業期間，感恩同窗鼓勵與扶持、感謝師長諄諄教誨，所有的辛勞與收獲皆讓我受益良多。

感謝恩師 郭東昇博士，專業又親切指導，從題目的擬定、格式編排以至論文內容的撰寫，對於任何問題總是不厭其煩地教誨與啟發，並細心審閱初稿加以校正及修飾；而論文撰寫復蒙嘉義縣政府人事處長官詳加指正潤飾，使本篇論文更臻完善，在此一併致上最高的敬意，表示感激之意。口試期間，承蒙口試委員中正大學 連雅慧系主任和本校 范惟翔教授不吝指正，對於論文疏漏之處提供精闢見解，使本論文更為嚴謹。

論文撰寫期間，感謝嘉義縣政府人事處夥伴在問卷之發放與回收上的協助，感謝靜美學妹、宏志、妤玲、富立及宜伶諸多好友在論文編排與翻譯方面鼎力協助，使論文內容更加充實，謹致上最誠摯的謝意！

最後感謝外子燕聰、公公、爸爸、媽媽、寶貝女兒與兒子對我的支持與鼓勵，使我無後顧之憂，得以全心全力在工作之餘，忙於課業之修習與論文之撰寫，謹將此論文與畢業的喜悅，與我親密的家人分享。

陳信宇 謹誌

南華大學管理科學研究所

中華民國 106 年 1 月

# 南華大學企業管理學系管理科學碩士班

## 105 學年度第 1 學期碩士論文摘要

論文題目：職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響－以嘉義縣專任人事人員為例

研究生：陳信宇

指導教授：郭東昇 博士

### 論文摘要內容：

本研究的主旨在探討人事人員職務輪調知覺與工作滿意對家庭生活影響相關性之研究，並以嘉義縣政府專任人事人員為研究對象，透過問卷研究分析，以瞭解人事人員職務輪調知覺、工作滿意與家庭生活之現況、並且比較不同背景因素之人事人員職務輪調知覺、工作滿意及家庭生活之差異情形，及瞭解人事人員職務輪調知覺與工作滿意、職務輪調知覺與家庭生活及工作滿意與家庭生活彼此二者間相關情形。

本研究採用問卷調查法，針對嘉義縣政府專任人事人員共計 95 人寄發調查問卷，回收有效問卷 94 份，有效問卷回收率 98.9%，所得資料以統計軟體 SPSS 執行，經以信度分析、效度分析、T 檢定、單因子變異數分析、皮爾森積差相關分析及簡單迴歸分析等方法進行統計分析，得到以下研究結果：壹、嘉義縣政府專任人事人員對職務輪調知覺偏向滿意。貳、嘉義縣專任人事人員對工作滿意偏向滿意。參、嘉義縣專任人事人員對家庭生活偏向滿意。肆、不同背景人事人員在職務輪調認知上部分構面有顯著差異。伍、不同背景人事人員在工作滿意及家庭生活影響方面無顯著差異。陸、嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意之間有顯著影響。柒、嘉義縣人事人員職務輪調認知與家庭生活之間有顯著影響。

捌、嘉義縣人事人員工作滿意與家庭生活之間有顯著影響。並希望能夠依據以上的研究發現分別提出建議，以提供人事主管機關、人事人員及未來研究者參考。

**關鍵詞：**人事人員、職務輪調、工作滿意、家庭生活



Title of Thesis : The Effects of Job Rotation and Work Satisfaction On Family  
Life: A Case of Full-Time Personnel in Chiayi County

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : January 2017

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Xin-yu Chen

Advisor : Tung-Sheng Kuo, Ph.D.

## **Abstract**

The purpose of the study aimed to investigate the correlation between job rotation awareness and work satisfaction of personnel staff toward the influence of family life. The participants included full-time personnel staff of Chiayi County. A questionnaire survey analysis was used to understand the status quo of job rotation awareness, work satisfaction and family life of personnel staff, to compare the differences of job rotation awareness, work satisfaction and family life of personnel staff in different background factors, and to realize the correlation between the job rotation awareness and job satisfaction, the job rotation awareness and family life, and the work satisfaction and family life.

A questionnaire survey method was used in this method. 95 pieces of the questionnaires were issued to full-time personnel staff of Chiayi County and 94 pieces of valid questionnaires were returned. The return rate of valid questionnaires is 98.9%. All the received data were analyzed with the statistic software SPSS. Reliability analysis, validity analysis, t-test, one-way ANOVA, Pearson product-moment correlation coefficient analysis and simple regression analysis were utilized to conduct statistic analysis. The main findings include the following. First, the perception of the personnel of Chiayi County to job rotation slants to satisfaction. Second, the personnel of Chiayi

County to work satisfaction is satisfied. Third, the personnel of Chiayi County is satisfied with family life. Fourth, the result for the personnel with different background to the perception of job rotation is significant. Fifth, the result for the personnel with different background to work satisfaction and family life is not significant. Sixth, the Chiayi County personnel's perception to job rotation interrelates with work satisfaction. Seventh, the result to the Chiayi County personnel's perception of job rotation and family life is significant. Eighth, the results show a striking effect of the relationship between the Chiayi County personnel 's work satisfaction and family life. The suggestions for future study are also offered.

**Keywords: Personnel Staff, Job Rotation, Work Satisfaction, Family Life**



# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	v
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	viii
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	3
1.3 研究範圍 .....	4
1.4 研究方法與限制 .....	6
第二章 文獻探討 .....	8
2.1 職務輪調 .....	8
2.2 工作滿意 .....	22
2.3 家庭生活 .....	29
2.4 變項間相關研究 .....	32
第三章 研究方法 .....	35
3.1 研究架構 .....	35
3.2 研究假設 .....	37
3.3 研究工具 .....	38
3.4 資料分析方法 .....	44
第四章 研究結果與分析 .....	46
4.1 信度分析與效度分析 .....	46
4.2 描述性統計 .....	48

4.3 個人屬性變項之獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析 .....	51
4.4 相關分析 .....	72
4.5 迴歸分析 .....	75
第五章 結論與建議 .....	77
5.1 結論 .....	77
5.2 建議 .....	83
參考文獻 .....	86
一、中文部份 .....	86
二、英文部份 .....	93
附錄 問卷 .....	96



## 表目錄

表 3.1 職務輪調量表題目彙整表 .....	40
表 3.2 工作滿意量表題目彙整表 .....	42
表 3.3 家庭生活影響量表題目彙整表 .....	43
表 4.1 各構面信度 Cronbach's $\alpha$ 值 .....	47
表 4.2 個人屬性變項之描述性統計表 .....	48
表 4.3 職務輪調的現況 .....	50
表 4.4 工作滿意的現況 .....	50
表 4.5 性別對各研究構面之差異分析表 .....	52
表 4.6 婚姻對各研究構面之差異分析表 .....	53
表 4.7 居住狀況對各研究構面之差異分析表 .....	55
表 4.8 職位對各研究構面之差異分析表 .....	57
表 4.9 不同年齡對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 .....	59
表 4.10 不同學歷對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 .....	62
表 4.11 不同人事年資對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 .....	65
表 4.12 不同服務單位對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 .....	69
表 4.13 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表 .....	72
表 4.14 研究構面 Pearson 積差相關係數分析表 .....	73
表 4.15 各變項迴歸分析彙整表 .....	75
表 5.1 研究假設與實證結果彙總表 .....	78

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	6
圖 3.1 研究架構圖.....	36



# 第一章 緒論

本研究主要探討人事人員職務輪調知覺、工作滿意及家庭生活品質間的影響，並探討不同個人背景屬性對職務輪調知覺、工作滿意及家庭生活品質差異分析。

本章旨在針對研究主題敘明本研究之背景與動機、目的、範圍及流程、方法與限制。全章共分四節，第一節闡述研究動機與目的；第二節說明研究之目的；第三節敘述研究範圍與流程；第四節提出研究方法與限制。

## 1.1 研究背景與動機

人事行政正是一切行政的基礎，人事制度的完善健全，關係政府公務是否能有效推動，所以人事人員不僅負責機關學校人力資源規劃，更肩負強化機關公務人力素質與績效的責任，因此為使政府目標達成，就必需實行人才政治，使適才適用，民眾方能安居樂業。

在現行的文官體制中，人事人員在組織中扮演多重性的角色，是人事政策及法制的推動者、也是機關首長的諮詢者、是機關成員的服務者，和服務機關組織的變革者（林水波，民 87）。由於我國係實行一條鞭的人事層級系統，既受上級人事機構指揮及監督，亦受服務機關首長之領導，形成學者所稱的「雙重隸屬關係」，而此種關係，在上級人事機構與機關之間，往往造成角色衝突（劉光華，民 86）。

職務輪調向來被認為是組織再造與人力再造的重要機制，與組織文化、員工背景、學習經驗、輪調知覺心態及組織領導者風格等有密切關係，亦為公、私部門作為人員訓練的常用的方法之一。且在廣義的陞遷

制度中，不僅包含職務的陞任，也包含相近層級職務間的調任。所以政府為了加強公務人員的不同工作經驗與歷練，培養多元化的智能，創造深廣的服務領域，職務的調任便在所難免（馬瑞雲，民 97）。曾柔鶯（民 90）指出職務輪調對組織而言會影響管理效率、內部協調、內部和諧、培訓成本及生產力等。Ortega (2001) 則認為工作輪調的其中一個效益在於可以把它當成是一種重要的學習機制，透過工作轉換過程中，從做中學學習與體驗來獲得不同的知識與技能來源。

依據行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點，各級人事主管，除人事管理員外，應實施職期調任。人事主管職期，一任三年，得連任一次。因業務特殊需要或家庭因素，於連任期限屆滿後得延長一年。因此，不論是人事主管人員因職期調任規定自願或非自願之職務輪調，或是基層人事人員因增加經歷而訂定之工作調任情形，不論是直接或間接都會影響人事工作的表現。所以探討人事人員在職務輪調知覺及意願如何，成為本研究動機之一。

工作生活品質主要包括工作和家庭生活兩方面，工作是人們生活重要部分，不僅可以提供家庭重要生計，工作滿意更可以提昇自身價值；家庭生活美滿不僅帶給人幸福感，更可增強人際信任。

近年來由於經濟繁榮、教育普及與國人生活水準的大幅提高，對於職場工作品質的要求也相對提高（竇仁君，民 90），許多人已脫離「為生活而工作」的狀態，在工作上對於人性化管理的需求、工作滿意度及工作生活品質等之期望也相對提昇（陳美志，民 90）。

社會多元化後，人事人員所扮演的角色不僅是管理者更為服務者，而在機關學校中人事人員並沒有實質人事權，因此，人事人員常自嘲是「公僕中的公僕」。由於社會進步，同仁爭取個人權益更加積極，人事人員

承受工作壓力逐日遽增，並且人事人員在機關學校內部係為「少數民族」，面對繁瑣、沈重工作壓力時，對於機關學校所提供之各項工作環境、是否感到滿意？且人事人員需同時面對機關學校長官與上級人事機構間命令的衝突，人際溝通是否順暢？我國人事機構長久以來具有「一條鞭」的超然地位，即人員之任免遷調、考核獎懲具有相當之「獨立性」角色與功能，人事人員對於專業訓練及升遷制度，是否滿意？因此對人事人員工作滿意之探討是為本研究動機之二。

嘉義縣是典型農業縣，交通較為不便的環境，且娛樂設施稍嫌不足，人事人員在工作與家庭兩大壓力下，是否會導致個人身心交瘁、生活品質下降？而工作安定不僅是選擇職業重要考量因素之一，更是工作滿意重要因素，且多少直接或間接影響其家庭生活品質，三者之間的關聯性如何，值得進一步深入探討，關於職務輪調與工作生活品質的研究並不多，有關人事人員工作生活品質的研究更是缺乏，加上研究者本身亦為人事工作人員，深感本研究之重要性，此為本研究的動機之三。

## 1.2 研究目的

國家競爭力的提升，就是行政機關效能提升，效能高低端賴於「人」的因素，因此「人」將成為國家永續發展的關鍵資產。人力是組織管理最重要資源，而人事行政之本質，不僅在防止任用不合格之人員，更在使公務員的內在潛能得到最高的發揮。所以公部門的人力資源工作者，不僅是傳統幕僚的輔助角色，也是強化政府治理能力及提升政府績效的管理專家，更是提供改變個人與組織文化的變革動力。

基於上述研究動機，本研究主要研究目的歸納如下：

- 一、瞭解本縣人事人員之職務輪調知覺與期望的情形。
- 二、瞭解本縣人事人員之工作滿意現況。
- 三、瞭解本縣人事人員之家庭生活滿意現況。
- 三、瞭解不同背景變項人事人員在職務輪調知覺與期望之差異情形。
- 四、瞭解不同背景變項人事人員在工作滿意之差異情形。
- 五、瞭解本縣人事人員職務輪調認知與工作滿意兩者之間相關情形。
- 六、瞭解本縣人事人員職務輪調認知與家庭生活兩者之間相關情形。
- 七、瞭解本縣人事人員工作滿意與家庭生活兩者之間相關情形。

藉由職務輪調與工作滿意及家庭生活三者之間探究結果，提出建議，以作為人事主管單位研擬人事法規及相關措施之參考依據。

### 1.3 研究範圍

無論是國內或國外，職務輪調已普遍應用於各組織機構中，許多產業機構已將職務輪調視為員工在職訓練的一部份，更是人資部門一項不可或缺的政策措施。且廣泛「公務員陞遷法」，亦指：一、陞任較高之職務。二、非主管職務陞任或遷調主管職務。三、遷調相當之職務。而「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」，更明定各級人事主管人員，除人事管理員外，應實施職期調任。因此本研究主要是針對專任之人事人員進行研究，並瞭解人事人員職務輪調制度中，有關相同屬性職務之工作輪調及主管職期調任，是否合於職務輪調之目的；且輪調制度是否會造成人事人員工作滿意及家庭生活品質之影響。

### 1.3.1 以研究對象而言

本研究係以嘉義縣專任人事人員為研究對象。

### 1.3.2 以研究內容而言

本研究係以嘉義縣專任人事人員職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活影響為研究主題，其中職務輪調知覺包括輪調認知、輪調成效、輪調制度、輪調意願；工作生活品質則包括工作滿意及家庭生活等向度；在工作滿意背景向度又分別探討工作環境、人際關係、訓練升遷等議題；在背景特徵方面，本研究討論性別、年齡、學歷、婚姻、居住、服務年資、職位、服務單位等。

### 1.3.3 以研究流程而言

本研究將以嘉義縣專任人事人員為例，探討人事人員的個人差異，因職務輪調、工作滿意對家庭生活產生何種影響；並經由問卷調查方式整理分析三者間的關聯程度。在確認研究主題後，界定研究背景、動機、目的，蒐集國內外有關文獻資料，加以整理探討，建立研究架構與假設，再設計問卷調查內容，發放問卷調查及回收，經電腦統計軟體分析 SPSS，將研究結果作出具體結論，並提出建議。

本研究大致可分下列階段，如圖 1.1 所示。

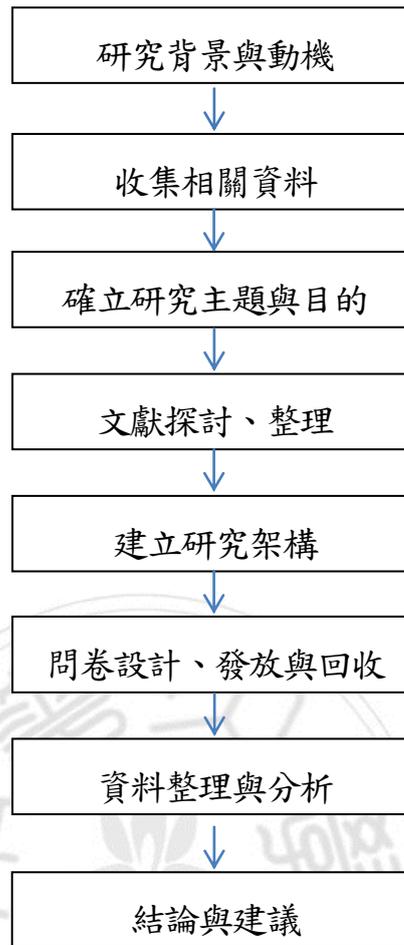


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 1.4 研究方法與限制

本研究係採用文獻蒐集及問卷調查法，來探討嘉義縣專任人事人員職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響相關研究；並藉由 SPSS 統計分析以瞭解其三者間關係，但由於各種主客觀因素使然，本研究會因針對專任人事人員為研究對象的相關研究甚少、及樣本數有限，導致研究結果推論的限制。

#### 1.4.1 研究方法

本研究採用問卷調查法，探討人事人員職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活影響之相關性研究，進而搜集國內外有關職務輪調知覺及工作滿意、家庭生活相關的文獻、學術理論、已完成之研究結果及相關法規資料加以整理歸納分析為基礎，以嘉義縣專任人事人員為研究對象，採用問卷調查方法為主要研究工具，編撰適合本研究之「職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活影響之研究量表」，藉由統計分析結果，探討分析人事人員對於職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活之關係。

#### 1.4.2 研究限制

本研究係以嘉義縣專任人事人員為樣本，以「職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活影響」為問卷主題，參考相關理論文獻設計問卷，並進行全面性的問卷調查，所得資料作為資料分析基礎。因針對專任人事人員為研究對象的相關研究甚少，因此，從文獻探討、確定研究架構、抽取樣本到資料分析的過程，皆需要較多的時間及人力、物力進行驗證，雖力求客觀、嚴謹，但限於人力、經費與時間，僅能以嘉義縣專任人事人員為研究對象，且僅探討職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活影響之關係，然而職務輪調導致的因素仍有許多值得延伸探討，如角色衝突、工作壓力；且工作滿意還包括組織信任、組織承諾等議題並不在本研究範圍之內。因此在範圍上較為受限，且樣本數相對有限，故在研究結果的推論上亦需受限制，是本研究不足之處。

## 第二章 文獻探討

本研究之目的為不同背景因素人事人員個人差異、職務輪調知覺、工作滿意與家庭生活的關聯性探討，因此本章就職務輪調、工作滿意、家庭生活等文獻分別加以探討。

### 2.1 職務輪調

職務輪調是指工作指派的改變，包括工作地點的輪換、或因工作努力受肯定，而升遷的職務輪調、或是因員工工作不力而被降調的輪調。職務輪調不僅是企業發展的需要，更會提升員工個人的知識、能力增長、及強化職場發展。

#### 2.1.1 職務輪調的定義

工作輪調又稱職務輪調，是 1960 年代興起的一種工作設計方式，會影響員工個人的技術、知識、能力、成長與發展（黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，民 87）。而職務輪調是根據工作簡化所安排的工作，如何與工作者配合的方式，依此制度，每人擔任某種工作一段時間後，定期改變擔任其他工作，並將員工的職務，作有計畫的進行調任，以期在新的工作上能吸取新的知識技能，對員工的前途發展甚有幫助（許士軍，民 94）。

Byars and Rue (1994) 則認為職務輪調又稱為交叉訓練 (Cross Training)，是指一個員工在工作單位或部門中，於特定期間內可以學習多種不同的工作技能，也被視為一種工作豐富化與工作擴大化的具體方式。職務輪調更是有系統的調整員工職務，以避免工作過度專業化帶來

枯燥的負面影響，而用來改善組織效率的對策之一（黃賀，民 98）。

且職務輪調也是一種有計畫培養未來主管人才的在職訓練，將主管候選人從一個部門轉到另一個部門，以增加其對各方面事務的瞭解和歷練 (Dessler, 2000)。而張添洲更指出工作輪調是根據員工生涯路徑、公司需求、與個人才能發展，提供公司內的單位間工作輪調方式，以豐富員工個人生涯發展經歷（張添洲，民 88）。工作輪調也是以能力開發為目的，組織有計畫、有制度地實行職務、職種、配置等的調換。適時的工作輪調可以注入新的活力，展現新的工作動機，因此工作輪調有助於配合組織目標、達成工作擴大化、增加員工士氣、增加員工歷練、避免工作厭倦，培養第二專長、培養通才，以及提高員工工作能力與適應能力（莊瑞琦，民 91）。

職務輪調 (Job Rotation) 的目的在解決因工作重複性過高所產生的厭倦感，希望透過工作調動，增加職務之挑戰性，俾使員工學習更多技能或增加歷練機會，組織人力資源管理效率亦得以提升。對公部門而言，職務輪調另一重要目的乃在避免職位權力腐化或職務互動障礙考試院（民 99）。

工作輪調也是一種工作設計方式，讓員工到不同的工作單位，接觸新工作，學習到新的工作能力，藉換不同工作，可消減員工因長期久任同一工作所帶來的職業疲乏感 (Kuijer, Visser & Kemper, 1999)。工作輪調，是指將員工的工作或工作部門作合適的變換，使員工能人盡其才、學以致用、提高工作效率，在工作中獲得更高之滿足和成就；使組織的人力資源能作整體的有效使用之妥善措施（黃英忠，民 96）。

而職務輪調更為許多企業組織用以提升人力資源素質及組織效能之員工生涯發展的新管理途徑（黃朝盟，民 88）。Robbins (1996) 指出，

工作輪調是讓員工的工作多樣化，避免一直重複相同的工作，工作輪調分為二種類型：水平輪調和垂直輪調。垂直輪調是關於升遷和降級。水平輪調，也稱為橫向調動 (Ateral Transfer)，是指有計畫的安排工作調動，也就是有一套訓練計畫讓員工先經由訓練調至新工作。

久保淳志也指出，在人事制度或人事培育管理上，工作輪調更可定義為「以能力開發為目的，有計畫、有制度地實行職務、職等、工作配置等的調換」。依人才培育制度實施的工作輪調，並不只是單純將工作調換而已。遷調係指組織為因應業務、管理、及員工需要，對所屬人員的職務（工作、職位、職稱），作有系統的平調、調升及降調，以加強人力資源運用，提高工作情緒，增進工作效率，而平調是員工由原有職務調動至與原來職務地位或層次、職責程度、可支薪資幅度相當之職務（丁逸豪，民 77）。而組織內的調動除向上、水平、向下三種不同方向的調動外，也可分為同一工作地點或不同地點的調動，而水平的調動可培養員工具有多樣能力，並擴展員工視野，也可作為減低工作倦怠的方法（張火燦，民 87）。

另依公務人員陞遷法第 13 條：各機關對職務列等（稱階、等階）及職務相當之所屬人員，應配合職務性質及業務需要，實施下列各種遷調：

1. 本機關內部單位主管之遷調。
2. 本機關非主管人員間之遷調。
3. 本機關主管人員與所屬機關首長或主管人員間之遷調。
4. 所屬機關首長或主管人員間之遷調。

且「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」中，不僅明定各級人事主管人員，應實施職期調任制度外，也訂定人事佐理人員調任交流辦法。

因此綜合以上學者的論述，本研究擬定對職務輪調的定義為：

1. 垂直輪調：因升遷因素而轉換更高職務，是職務的晉升亦是薪給的增加。
2. 水平輪調：人事主管同職等職期調任；及非人事主管人員以擴展工作領域、提昇工作士氣、增進工作經驗與工作技能，在同部門內或跨部門間的工作調派。

### 2.1.2 職務輪調的相關理論

本章節藉由職務輪調相關研究理論及文獻分別探討職務輪調目的、種類及優缺點、與職務輪調效益及考量因素各項涵意，並加以檢討作為本研究之參考。

#### 一、 職務輪調的目的

工作輪調的目的在於擴大員工工作歷練，增加實際工作經驗，使人員在新工作環境中，有新鮮感，並調劑身心，增加工作興趣，最後達到適應學識才能及業務需要（丁逸豪，民 77）。而工作輪調除了擴展管理者的經驗之外，也是幫助管理者發現員工真正的興趣所在，並測驗出員工的能力，找出個人優缺點，並加以改進（張緯良，民 95）。

組織為了增加生產力，經常使用專業化的方式，但這樣的工作設計反而會使員工對工作感到倦怠與不滿、生產力因而降低並造成負面的反作用，而職務輪調目的最主要是可以消除工作專業化所造成的厭倦感，因為讓員工承擔不同內容的任務，以使員工有機會學習新的技能，進而降低厭倦感（于卓民，民 90）。

員工可以藉由公司不同部門的職務歷練，趁機接觸組織的脈絡，進而達到組織目標全面性的正確判斷，並提升在不同領域中寬廣的知識、能力基礎，有助於解決問題與決策技能（Noe & Ford, 1992）。職務輪調也

可以當作是組織內的人事調整，主要目的是將組織內的人力做最有效的運用。組織藉由職務輪調不僅可讓員工培養廣闊的知識與經驗，更可以訓練員工成為通才，另一方面也可激勵員工向上，在組織中經過一段期間後，將人員調至另一個工作，增加員工其他技能，對組織來說，也是增加人力調度上的彈性（黃英忠，民 78）。

工作輪調方式不僅使員工能夠增加經歷，擴大學識及經驗廣度外，組織也可據以拔擢優秀人才，並將績優人員予以晉升後，再作輪調的培養，培養至最高極限為止（傅肅良，民 79）。許多組織都會針對新進的儲備幹部採行職務輪調訓練方式，新進的儲備幹部在進入企業後可能花上更長的時間在不同部門間輪調，這種作法一方面是讓新進員工瞭解組織內各部門的運作，幫助對組織的整體熟悉及未來工作的執行；另一方面也同時讓新進儲備幹部能夠有機會體會不同部門的任務性質，選擇自己有興趣的領域作為生涯發展的開始。有關組織再造的論述中，也可發現應用工作輪調激勵員工獲取得到額外的訓練，使得員工的薪給與知能水準明顯增加的案例 (Rodahl & Vokac, 1977)。

Howard and Bray (1988) 指出，工作輪調的另外一種效益在於增進員工對於組織知識的瞭解，包括對組織策略、各部門工作流程的整合；以及人員發展，如增進員工因應不確定性工作環境、自我洞悉優劣勢的能力等。而徐淑琳（民 90）在其論文研究中指出，職務輪調可以使同仁在實際情況中接受磨練，且輪調人員之間彼此會構成競爭，並且可以體認他人的問題和觀點，有助於合作態度的加強。

從個人職涯層面分析，職務輪調是個人職涯發展中增廣知識技能與經驗提升之方法。從組織層面看，職務輪調是一種行政控制，將組織內人員調動，以促進組織業務發展（趙皇賓，民 91）。職務輪調是透過

職能部門內或職能部門間的調動，也就是透過工作異動提高職務能力的一種策略措施（黃淑珺，民 86）。

而黃英忠（民 86）提到職務輪調的目的有五個：配合組織目標、配合在職訓練、解決人員衝突、滿足個人需要及革新防弊。傅肅良（民 78）則認為職務輪調有以下幾個目的：使人與事更能適切配合、增進員工歷練、提高工作興趣、促進業務發展及消除久任一職的弊端。

考試院研究發展委員會在建立公務人員職務輪調制度之研究報告中，提

出職務輪調主要目的有下列四項：

1. 透過職務輪調，達到工作擴大化，甚至豐富化的效果，減低員工的工作倦怠感，提升工作士氣。
2. 增加員工工作歷練，將專才衍生培養成通才，提高員工工作能力與適應力。
3. 增加各部門間的瞭解，降低本位主義的副作用。
4. 防止員工久任其職所可能發生的弊端。

綜合上述各學者論點，本研究將職務輪調的目的歸納出對個人層面為包括擴大工作歷練及經驗、提升不同領域知識及能力、增加工作激勵與降低工作厭倦感、滿足個人需求並增加薪給；至於對組織整體而言，則主要著眼於配合組織發展、有效運用人力、提升經營績效、培訓儲備主管與革新防弊等。

## 二、職務輪調種類及優缺點

### （一）職務輪調種類：

依性質可區分為水平輪調（Horizontal Rotation）與垂直輪調（Vertical Rotation）兩種。水平輪調即指職務變動僅是同職務與職等的水

平移動，實際上並無職位晉升、薪給也無調整 (Campion Cheraskin, & Steven, 1994)。相反的，另一種為垂直輪調，即職務輪調不僅是不同職務與不同職等的垂直調動，而且連帶職務、職級及薪資也隨之調整。

我國考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)在建立公務人員職務輪調制度之研究中，提出職務輪調可依時機分為兩種，規定一定時間屆滿後必須職務輪調，稱為制度性的職務調整；另一種是彈性調整式的職務輪調，亦即待員工符合訓練需求時，方才進行職務輪調至另一工作。

Bennett (2003) 則認為職務輪調是在一段期間中個人在工作任務間有計劃性的移動，它包含了兩種型態，即部門內輪調 (Within-Function rotation) 與跨部門輪調 (Cross-Functional Rotation)。部門內的職務輪調意指在相同或相似層級職責的工作中，且在相同的功能領域 (Functional Area) 以及經營 (Operational Area) 中的職務輪調。跨部門的職務輪調意指在一段期間內，在組織中不同部門工作的移動。

黃英忠 (民 78) 提出職務輪調區分為下列五個不同種類：

1. 替代性調任：當工作部門的工作內容變化時，需將該職務的等級提高或降低，而原任人員不適合該項職位時，則將其調至其他部門。
2. 生產性輪調：當生產線或是生產季節變動時，某一部門的人力過剩，企業為了避免人力的浪費所進行的輪調。
3. 輪班性調任：指同一工作因工作時間較長而採用數批人員輪流的制度。
4. 補救性調遣：目的在使職位安置錯誤或是員工與主管不合、或是同人之間不和諧時，所實施的一種調任。
5. 不特定調任：可做為替代性或生產性調任的準備，以補充其不足，當

企業規模較小而人力不足時，主管可機動調整人員。

傅肅良（民 78）則認為職務輪調是為適應組織與員工的各項需求，其可分為下列六類：

1. 經歷調任：在性質近似的職務上任職一段時間後，視其績效調任至任何一個性質相似或相關的其他職務。
2. 職期調任：擔任主管職務的員工，在一個主管職務擔任到一段時間後，應該視其績效表現，決定其是否調動。至於任職期間可視主管職務高低而不同，職務較高者宜任期長，才有足夠時間表現其績效，但不宜超過四年；而較低的職務者則宜任期短，但也不可以少於兩年為宜。
3. 地區調任：擔任主管職務的員工，在同一地區任職一段時間後，視其績效決定是否需調任至其他地區。
4. 任務輪調：擔任非主管職位的員工，在同一職位中，對所經辦的工作，作有計畫的調換，以期對該職位的各種工作任務，有更多的機會加以瞭解與學習。
5. 職務調任：擔任非主管職務的員工，可以職務輪調為主，增加工作的挑戰性。
6. 視個案需要調任：依據員工的個別情形，決定其後續的職務內容。

而行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點中為加強人事人員交流，更訂定人事人員調任，應兼顧各主管機關人事機構相互間及同一主管機關人事機構上下層級間之交流。因此綜合上述學者專家及政府機關對職務論調的分類，本研究探討職務輪調的類型，界定於下列幾種類型：

1. 垂直輪調：晉升官職等的職務輪調，亦即職務、職級及薪資也隨之調整。
2. 水平輪調：人事主管職期調任及擔任非主管職位的員工任務、經歷輪

調，意指同職務與職等的水平移動，實際上並無職位晉升、薪給也無調整。

## （二）職務輪調優缺點：

實施工作輪調對組織而言優點是：增加人員調度的彈性、有助於職務代理制度的落實、提高公文或產品的品質、員工的組織承諾與高忠誠度較高、員工自我管理的潛能提高；對個人而言優點是：可提高工作滿意度及動機增加、工作豐富化、自我價值及自我尊重的感受、並且擴展人際關係網絡（王永大，民 85）。而莊佑康（民 86）則認為職務輪調的優點包括有：培養全方位人才、增加員工對企業瞭解、幫助企業的文化轉移、消除本位主義、避免派系營私、革新除弊。

吳靄書（民 74）認為工作輪調的優點，包括可提供員工廣泛性工作背景、接受磨練、同事間之競爭、體認他人間之問題與觀點有助於合作態度加強。黃賀（民 86）將職務輪調優點區分為對組織與個人兩方面，對組織而言：可以增加員工應變能力、並且吸收不同文化與經驗傳承、提升人員彈性調度、進而促進組織團結。至於對個人而言：增加工作挑戰性、增進員工學習成長與自我實現、增進人際關係、增加員工工作滿意及激勵並提高升遷機會。

戴國良（民 97）也指出，實施職位輪調具有兩方面效果：在員工方面，可使熟悉各種不同職務工作，以發覺真正興趣與能力；此外，可增進各種事務之磨練，有助實力之培養。而在公司方面，可發覺潛在的優秀人才，並增加人力彈性調配的能力。徐淑琳（民 90）也提到職務輪調有下列優點：提供廣泛的工作環境、接受工作磨練、輪調人員之間構成競爭、及體認他人的問題和觀點，有助於合作態度的加強。

Sargent (1953) 提出職務輪調的優點：

1. 職務輪調可以使個人在實務中受到完整的訓練，並對組織有全盤的瞭解，進一步消彌部門彼此間的本位主義。
2. 透過職務輪調，能為各單位員工引進創新的管理觀點、作法與思維，改進不合時宜的措施，提昇管理績效。
3. 實施職務輪調導致彼此間之競爭心態，可激勵組織內員工的成長；且可消除員工想在工作崗位上享有特權或既得利益的想法。
4. 職務輪調能使員工各方面的能力及其優、缺點顯現出來，進一步使個人確認其興趣與能力及其瞭解能發揮所長的工作崗位。
5. 職務輪調可降低組織中員工間的派系紛爭現象；並且擴展豐沛之人際關係。

Campion and McClelland (1993) 認為，當員工學習新工作時，會因錯誤增加使組織增加額外成本，且員工對於專業分工與重複性的工作會有效率降低的情形。Cosgel and Miceli (1999) 亦指出，工作專精化能促進生產力，然而職務輪調卻會降低工作專精化，因此考量職務輪調的效益，必須要大於因專精化的降低所導致生產力低落。吳靄書（民 74）指出，工作輪調的缺點：在於調任者多為生手，易造成生產低落，且心理存著敷衍了事與不負責的心態，另外；調任時間不長，無法真正得到知識與經驗，而調任者有時被視為內定的晉升候選人。

徐淑琳（民 90）提出職務輪調的缺點為：員工調任初期可能因業務不熟悉而產生效率低落和成本升高的情形、調任者會認為擔任工作為期短暫，因此心存敷衍不願負責且無法真正獲取知識與經驗、接受輪調人員往往被其他員工視為內定晉升候選人，易有被排擠現象發生、專業員工及幕僚專家，不宜採用輪調制度。

職務輪調優點是擴展員工工作學習的範圍、減輕同樣工作所產生的單調與枯燥感、且輪調所得到的技能與經驗可以幫助未來承擔更多的工作責任與更高的職務，進而賦予員工在組織內成長與發展的機會；而其缺點是職務輪調時可能產生額外的訓練成本、且對於喜好特定工作內容的員工會產生抗拒心理，而且不是出於自願的輪調可能會降低員工的出勤率及員工的工作滿足（廖永凱、楊湘怡，民 93）。

綜合上述學者論述，本研究將職務輪調的優點，彙整為對組織構面，包括增加組織用人調度彈性、藉由職務輪調改進不合時宜的管理措施，提升管理績效；減低工作勞逸不均現象，提升工作士氣、降低弊端、及避免派系營私紛爭現象、促進組織團結和諧。至於對個人而言，包括發覺真正興趣與能力、進而增加個人工作能力、消除久任同一職務之倦怠感、提高工作滿意度、提升自我價值及自我尊重的感受、擴展人際關係脈絡、提高升遷機會。

實施職務輪調優點雖多，但實施職務輪調的缺點，經本研究整理亦有下列幾項：當員工學習新工作時，會因錯誤增加使組織增加額外成本、輪調前後易造成員工情緒浮動，影響工作效能、職務輪調時間過短，員工易造成敷衍了事心態、輪調人員被視為內定晉升人選，容易受到排擠、職務輪調會降低工作專精化。

### 三、 職務輪調效益及考量因素

#### （一）職務輪調效益

從組織層面或個人層面探討職務輪調的效益，均顯示輪調計畫若實施得當，將可替產業整體與員工個人帶來許多正面的影響。職務輪調的效益大致分為下列四點，如促進職涯發展的效益 (Career Affect)、組織整合的能力 (Organization Integration)、提昇工作激勵的效果 (Stimulating

Work) 與個人發展的機會 (Personal Development) (Campion, Cherskin & Steven, 1994)。

1. 促進職涯發展的效益方面：對實施職務輪調計畫持正面看法，認為可促進員工職涯發展，並提升員工對工作的滿意度、獲得工作成就感、強化工作動機與投入、增加自信心、自我實現及提高對職涯的參與感、滿足感與忠誠度 (Anderson et al., 1981)。
2. 組織整合能力方面：組織藉由不同的工作職務轉換過程，吸取不同的資訊與知識，加速累積員工的工作經驗與歷練，並創造組織新知識能量。而實施職務輪調的效益在於增進員工對於組織的瞭解，包括對組織策略的整體目標、各部門間工作流程的整合情況、促使組織文化的移轉、融合與協調 (Howard & Bray, 1988)。
3. 提昇工作激勵效果方面：員工因組織過度強調工作專精化、大量生產技術所產生的單調乏味、身心疲勞可以藉由機關組織實施職務輪調制度而減輕。尤其狹隘工作任務指派會降低員工的工作士氣，因此，建議採用工作任務的多樣性，方可對員工的產出結果做出正面影響，進而增進員工對於本身工作的滿意度、成就感與忠誠度 (Hackman & Oldham, 1980)。
4. 增進個人發展機會方面：從社會學觀點來研究，員工投入新的工作，傾向理性思考並且重新體驗社會化過程，新工作所需要的身心調適和知識學習，將有助於員工個人職涯發展 (Louis, 1980)。且員工於執行各項工作任務時，個人的工作績效能被雇主觀察到，則可協助雇主瞭解每位員工的適才適所之處。從另一個角度來看，若員工沒有進行職務輪調的機會，員工即無法持續學習更多元化的工作知識與技能，亦無法擁有創新思考的能力，長期而言，雇主從員工身上所學習到的

只是重複性的知識與技能、毫無變化性，將直接影響組織學習的整體效果 (Ortega, 2001)。

綜合以上學者論述，本研究對實施職務輪調目的效益為組織效益與個人效益兩方面，對組織的效益：達到適才適用管理績效、創造組織新知識能量、增進組織團結和諧、提升組織效能；至於對個人效益：提升工作滿意度、成就感、累積專業技術與管理能力、加強工作流程整合能力、提高個人職場發展機會。

## (二) 職務輪調考量因素

職務輪調是一項受歡迎的行政控制方法，因為透過職務輪調可使企業順利調整員工到不同部門內工作，以增加調度彈性，讓組織既定的目標順利達成 (Triggs and King, 2000)。而職務輪調考量的因素分為兩大類，分別為組織因素及個人因素。

### 1. 在組織因素方面：

成功的輪調制度應審慎考量輪調時間間隔，才能使員工在每一階段之工作順利完成，並獲得相當經驗，而且可以於組織內達到跨功能整合效果、以促進組織團隊良好的合作氣氛。因此，唯有在適當時機推行輪調，才能發揮職務輪調的效益 (Triggs and King, 2000)。

因此除了特殊情況可以免輪調員工外，組織輪調之條件，不可因人而異，唯有公平的制度，員工才願意遵守。至於適法性，職務輪調需有相關法源依據，不能因主管人員之喜惡而有所差異，尤其對基層特殊員工關懷與照顧，需訂立特殊輪調規定辦法，如特別條款或例外原則，以免造成員工惶恐與無助 (蔡鵬輝，民 99)。

組織要成功的推行職務輪調，就必須支持輪調制度中的訓練資源，制定一個有計畫的輪調制度，使整個組織的行政管理趨於一致性 (黃淑琿，

民 86)。顏文香(民 78)亦認為在職務輪調後，組織若提供必要之在職訓練，必能獲得員工的支持，也是輪調制度成功的要件而且在進行職務輪調的在職訓練措施時，執政單位必須站在指導者立場，要求訓練計劃有系統地實施，使組織或系統單純化且更具成效。

組織重視輪調制度、輪調的發展性及對輪調訓練之支持與知識技能的獲得較有正向的顯著關聯(趙皇賓，民 91)。組織機構在推行職務輪調制度時，應考慮其業務性質，因為員工在輪調後所從事的工作性質與前一個工作全然不同時，則員工可能需要一段時間去適應與學習，甚至有可能無法勝任，因而造成短期內生產力低落。且組織機構對於職務輪調之定位逐漸從工作設計傳統功能，轉換為培育與發展管理人才的積極功能，不僅是激勵員工、改善員工身心疲勞倦怠的方法，也是一種提升員工能力、培養通才與管理者的精進作為，所以，組織機構將職務輪調訂定為發展培育人才的功能，員工勢必會樂於接受此制度，也可提高員工輪調意願，促進良好的工作氣氛循環，達到組織推行職務輪調的功效(詹雅雯，民 86)。

## 2. 個人因素

員工能力與輪調意願之差異會產生不同的輪調結果，故組織不應只採取一體適用的輪調制度，應訂定適合個人屬性的輪調制度與方案(Wexley & Latham, 1981)。在Campion, Cherskin and Steven (1994)的職務輪調與職涯發展結果相關研究裡指出，影響組織人力資源運用成效的個人因素分別為輪調頻率(the Rate of Job Rotation)及輪調意願(the Interest of Job Rotation)，而員工個人的輪調意願與輪調頻率會受到個人背景屬性(如：員工的年齡、年資、教育高低度與績效表現)等差別而有所不同。

馬瑞雲（民 97）的研究顯示在同一機關中的輪調，員工意願較高，而若為不同組織間的調動時，必須考慮員工面臨的工作環境及家庭因素，將有利於輪調效益的發揮，因此，若沒有考量調任者的意願或只是為了達到目標，則輪調將造成阻力。員工的輪調意願愈高，則員工愈願意利用職務輪調的方法在不同部門間學習到工作上更多的知識與技能，並且擴展其個人的人際脈絡，累積個人的資源，提升自己的能力（陳彩怡，民 93）。陳淑貞（民 100）的研究也顯示有輪調經驗各種不同工作的人，除了經歷豐富外，相對的在人際溝通上也較容易協調，而在輪調過程中的表現給予合理的獎賞，或給予升遷的機會，會使員工更能接受輪調，最後在工作上追求更多的目標與希望（陳彩怡，民 93）。

## 2.2 工作滿意

工作滿意是指員工於工作環境中個人對工作態度及工作感覺與實際獲得價值的整體滿意感受。也是工作者對其全部工作角色的情感性反應，工作滿意度高的人對工作會有努力的正面態度，反之，工作滿意低的人對工作則會有怠惰的負面態度。

### 2.2.1 工作滿意定義

工作滿意 (Job Satisfaction) 是指工作者對其工作本身的一種情緒、情感或評價上的整體反應，重點在於工作者對工作環境抱持的一種態度，亦即工作者對其全部工作角色的情感性反應（吳濟華、陳協勝，民 90）。而工作滿意的概念最早是由學者 Hoppock (1935) 提出，他認為工作滿意是指工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿意感受，也是工作者對工作環境的主觀反應。工作滿意度可鼓勵員工自願合作，對本身的工作產生高度興趣，會自動自發完成本身工作，提高生產力，對組織有較高認

同感，因此工作滿意高的人，會對工作本身持有正面的態度；反之，工作滿意低的人，對工作則持有負面的態度（陳淑貞，民 100）。

佛洛姆 (Vroom, 1964) 認為工作滿意是指一個人對於其目前工作角色的正面取向。康培爾 (Campbell, 1970) 認為工作滿足指個人對工作或工作的某些特定面之正向或負向態度或感覺，因此工作滿足實際是個人內在的心理狀態。

許士軍 (民 65) 認為工作滿意是工作者對於工作所具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小，取決於預期價值與實際價值之差距。何幸霞 (民 94) 則認為工作滿意是指工作者對工作本身工作關係與環境及整體工作認為應得及實際獲得的報酬差距上，所產生的情感知覺之反應。工作滿意的程度視為一個人自特定的工作環境中感覺「實際獲得的價值」與「預期獲得的價值」二者間的差距，差距愈小，滿足程度愈高，反之，滿足程度愈低 (Porter & Lawler, 1968)。工作滿意應視為工作者對整個工作情境反應的一種感受，且感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際獲得的二者間之差距 (Dunn & Stephens, 1972)。

Gibson, Ivancevich and Donnely (2000) 個人對工作的態度，來自於對工作的態度與對工作的認知，且基於工作環境的幾個構面，例如：主管風格、政策、工作條件等。Vroom (1964) 認為包括組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境與工作夥伴等七個構面。Smith, Kendall, and Hulin (1969) 提出工作本身、升遷、工作夥伴、薪資與上司等五個構面。Alderfer (1972) 依據生存需求、社會需求、成長需求的需求層次，將工作滿足分為三個層面，包括薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長等七個構面。張春興 (民 80) 則認為工作滿意係指個人或多數員工對其所擔任工作感到滿意的程度。工作滿意與否和很多因素有關：如薪

水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等構面。

因為研究對象的不同，綜合學者對工作滿意的定義有下列三點不同的觀點，分別是：

1. 綜合性定義 (Overall Satisfaction): 是將工作滿意的概念作一般性的解釋，主要在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種整體性的情感態度反應，並不涉及工作滿意的面向、形成原因與過程。
2. 期望差距的定義 (Exception Discrepancy): 工作者在工作環境中，對於自己對組織所付出的心力，預期工作所得與實際獲得價值間的差距大小，此差距愈小滿意的程度愈大，差距愈大則滿意的程度愈小，許彩娥（民 70）將此稱為「需求缺陷性定義」。
3. 參考架構的定義 (Frame of Reference): 又稱為構面性的定義，可謂特殊構面的滿足，員工會根據許多因素來對工作特徵加以解釋比較後而得到個人的滿意，這些因素包含工作層面、個人因素、工作環境、訓練升遷及人際關係等，其構面對工作滿意的影響較廣。

本研究亦採用參考架構說的定義，從工作滿意各構面來衡量個人對工作滿足的程度。

### 2.2.2 工作滿意的相關理論

藉由工作滿意相關研究理論及文獻分別了解工作滿意激勵理論及影響工作滿意之相關因素各項涵意，並加以檢討作為本研究工作滿意變項構面之參考。

#### 一、工作滿意激勵理論

##### (一) Maslow 需求層次理論 (Need Hierarchy Theory)

Maslow (1948) 認為人類的行為係由五種需求所引起，由低至高分

成生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求、自我實現需求五個層次，當基層的需求獲得滿足後，較高層次的需求才出現。

1. 生理需求 (Physiological Needs)：為個人生存的基本需求，亦是最低層次需求，包括食、衣、住、行、薪資等的需求。因此工作必須足夠提供維持生活基本的所需。
2. 安全需求 (Safety Needs)：身體和情感追求避免遭受威脅、危險、意外傷害的需求。因此安全的工作環境是工作保障最重要的條件。
3. 社會需求 (Social Needs)：人際關係中愛與歸屬的需求。在工作環境中，與同仁間的互動獲得接納的滿足、並擁有組織團隊的歸屬感。
4. 自尊需求 (Esteem Needs)：個人內在自我的成就感與被他人尊重的需求。在工作中可以提供工作者能力、自信等一種自我的價值感，並得到應有的尊重和肯定。
5. 自我實現需求 (Self-actualization Needs)：此為最高層級的需求，包括自我實現與自我成長的追求。在工作中個人充分發展自我潛能，達成其人生目標，獲得勝任愉快的成就感，而且是工作本身提供的成就，並非因薪資所得提高而獲得的成就感。若是需求得不到滿足，將可能導致心理疾病。

此外，人類為了需求的滿足會形成動力，而影響其行為。需求的滿足是由下而上發展的，低層次的需求滿足後，才會產生更高層次的需求。

## (二) McGregor—X 與 Y 理論

1. X 理論代表的是對人類本質的負面觀點（人性本惡）：假設員工沒什麼企圖心、不喜歡工作、想逃避責任，而需有嚴密的控制，才能有效地工作。
2. Y 理論代表正面的觀點（人性本善）：假設員工喜歡工作、接受責任

並願意負責，而且自動自發。

假設以 Y 理論作為管理實務的依據。讓員工參與決策、承擔責任、接受挑戰性的工作、良好的團隊作業等，都會對員工產生很大的激勵效果。

### (三) 二因子理論

係由 Herzberg, Mausner and Snyderman (1959) 所提出，認為影響工作滿足有激勵及保健兩個因素，因此二因子理論亦稱激勵保健理論 (Motivation-hygiene Theory)。

1. 「激勵因素」包括成就感、榮譽、責任、學習成長與升遷等。
2. 「保健因素」包括組織政策、薪資待遇、工作條件與同仁關係等。

激勵因子則是與工作滿足有較密切的關連，而保健因子與工作不滿意有較密切的關係。

### (四) McClelland—三需求理論

McClelland (1961) 的成就動機理論，也稱三需求理論 (Three Needs Theory)，其將人的高層次需求歸納為對成就需求 (Need for Achievement)、權力需求 (Need for Power) 與歸屬需求 (Need for Affiliation)。

1. 成就需求是爭取成功，以獲得成功之後的個人成就感。
2. 權力需求是企圖影響或控制他人且不受他人控制的需求。
3. 歸屬需求則是與他人建立友好親密人際關係的需求。

### (五) 公平理論

亞當斯 (Adams) 的公平理論認為員工會以其本人工作上的投入 (Input) 和工作上所獲得的成果 (Outcome) ，與他人作比較。

1. 如果員工察覺自己的比率和他人相同時，則公平是存在的。
2. 如果比率不相等，則表示有不公平，員工會認為自己報酬不足或過多。
3. 當不公平的情況發生時，員工會試圖做一些修正。
  - a. 生產力降低或提高。
  - b. 品質下降或改善。
  - c. 缺勤率增加。
  - d. 自動請辭。

### (六) 期望理論

佛洛姆 (Vroom, 1964) 的期望理論認為個人會根據其對行為結果的期望，以及此結果的吸引力，來決定對其某種行為的傾向。

1. 預期或努力—績效之連結：個人所認知，投入一定努力後，會達到某種績效的可能性。
2. 手段或績效—獎賞之連結：個人對於「有水準以上表現，就可得到預期成果」的相信程度。
3. 等價或獎賞的吸引力：個人對於投入後可能得到的績效，或對獎賞的重視程度。

### (七) 需求滿足理論

Alderfer (1972) 根據 Maslow (1948) 的需求理論層次理論，加以修正後而發展成為 ERG 理論，這三個需求類別分別為：

1. 生存需求
  2. 關係需求
  3. 成長需求。
- 而工作滿足方面，Alderfer (1972) 認為應包括七個層面：分別為，薪資、福利、上司、同事、安全、顧客與成長。

## 二、影響工作滿意之相關因素

Robbins (1993) 認為影響工作滿意的因素有二，一是內在個人因素，另一為外在環境因素。內在個人因素包括工作成就感、責任感、受賞識感、公平感、認同感等，而外在環境因素包括薪資、組織政策、工作環境、訓練升遷、領導能力、人際關係等（台北市政府教育局，民 83）。Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) 以雙因子理論分析對工作滿意與工作不滿意影響的因素，可促進工作滿意的因素包括工作成就、工作本身知覺、責任與晉升等，而造成工作不滿意的因素則包括政策、行政管理、上級、薪給、人際關係與工作狀況等。

Vroom (1964) 則認為影響工作滿意之相關因素為升遷、薪資、同事、工作環境、主管、工作內容等六項面向。而 Smith (1976) 對美國產業界的十年研究中，將工作滿意分成工作類型、工作負荷、工作環境、薪資獎勵、生涯規劃、主管與同僚人際關係等七個面向。

Hackman and Oldham (1976) 區分影響工作滿意的變項為職場技能多樣性、工作本身、工作重要性、自主性與工作回饋等五類；另外 Rousseau (1978) 對工作滿意的研究將其前因變項區分為組織特性、工作性質與個人特質等三部份；Agho 等學者 (1993) 則探討包括分配公平、上級支持、同僚情誼與薪資等因素對工作滿意的影響；Gaertner (1999) 對工作滿意的研究列舉決定因素包括薪給、晉升機會、公平對待、同僚支持、長官支持、工作負荷、角色衝突 (Role Conflict)、角色模糊 (Role Ambiguity)、自治權 (Autonomy) 與工作例行性 (Job Routine) 等分析其與工作滿意、組織承諾及離職間之關聯性，結果除薪給影響並不顯著外，其餘變項與工作滿意均為顯著關聯。

Locke (1969) 則指出影響工作滿意的變項為工作的挑戰性、工作環

境、同事的支持及報酬的公平性；Smith, Kendall, and Hulin (1969) 認為工作本身、升遷制度、薪水給付、上司支持及工作夥伴關係均會影響工作滿意的因素。吳清基（民 69）區分影響工作滿意的變項為工作本身、工作環境、長官領導、報酬及工作變異性五大構面。藍瑞霓（民 87）認為工作本身、工作環境、組織行政決策與督導、工作報酬及工作創新與變動性與工作滿意均有顯著關聯。林佳芬（民 88）則指出影響工作滿意的因素為薪資福利、升遷進修、工作內容與環境、同事關係、長官領導方式及資深地位。

鄧惠君（民 90）提出影響工作滿足之因素為三類：

1. 內在滿足：包括發揮才能的機會、工作未來的發展、即從工作中得到的成就感、穩定性、與社會地位、職位的高低、同事間的人際關係。
2. 外在滿足：包括工作內容、工作環境與設備、主管決策能力、政策執行、薪資規定、暢通升遷管道等。
3. 一般滿足：綜合內在滿足與外在滿足。

綜合以上學者研究，歸納出影響工作滿意因素是包括許多內在個人因素與外在環境因素交互影響所產生的一種心理狀態，是多元因素造成的結果，但多數仍以工作本身、工作負荷量、工作環境、人際關係、薪資福利、訓練升遷、社會地位等為主。

## 2.3 家庭生活

家庭是社會成立最早也最密切的團體，而家庭生活是複合、多面性與動態進行狀態，它包括具有穩定工作使家庭經濟不虞匱乏，並且擁有良好的家人互動關係及正當的社交娛樂休閒生活。而溫馨家庭生活不僅提高工作滿意更是穩定社會進步的力量。

### 2.3.1 家庭生活的定義

家庭是穩定社會的磐石力量，也是生命誕生與落葉歸根的地方。家庭是人類求生存最早產生的社會團體，從出生到死亡都離不開家庭，而且家庭成員彼此間的關係也是最密切的，包含親子間生命的延續以及夫妻間的性愛分享（彭懷真，民 98）。

家庭發展論的核心理論就是「家庭生命週期」，一般家庭生活分成兩個時期：擴張期及收縮期，會歷經八個發展階段：新婚無子女、生育家庭、家有學齡前的兒童、家有學齡兒童、家有青少年子女、家庭宛如發射中心、中年父母、老年夫妻（White, 2004）。

而簡春安（民 80）、謝秀芬（民 93）和黃明煜（民 92）的相關家庭生活研究中都表示，理想的家庭生活是指家庭成員關係幸福溫馨、夫妻相處融洽並互相尊重、且經濟收入不虞匱乏，同時擁有良好的居家環境、與共同的休閒生活，而且一起參與家務。李正傑（民 90）則認為：所謂的家庭生活是指對於家庭中所面對的各種事務的感受和省思，包含物質層面的家人相聚時間、照顧子女時間、家務分工等，以及精神層面的家人心情分享和家人喜怒哀樂的分擔。文惠慧（民 96）指出理想的家庭生活應是家庭成員彼此提供成長過程中所需的關懷與支持，家人彼此的交互作用構成其行為型態角色及價值觀。

親子互動更是以家庭為基準，每個家庭生活的各種因素皆可影響親子互動；在八個階段中親子互動皆以不同的形式出現，每一階段的親子互動都很重要，只有好好經營親子互動關係，才能發展出孩子健全的人格並建立美滿的家庭生活（蔡春美，民 95）。家庭要繼續成長，家庭每位成員必須要能面對每一階段中不同的需求和挑戰，隨時適應接受新的角色、需求、關係改變及責任。

因此綜合以上學者的論述，本研究擬定對家庭生活的定義為：工作穩定、經濟收入不虞匱乏，家庭成員關係幸福溫馨、擁有良好人際關係及社交活動。

### 2.3.2 家庭生活的相關理論

家庭生活滿意度的內涵著眼於家庭成員彼此間互動關係來評估，從社會學的層面觀察，則是以個體的家庭關係，社會網絡與生活水準等範圍來評估，並以夫妻相處情形、家中經濟狀況、子女教養情形、家務分工、家庭休閒等面向為衡量指標。家庭生活滿意度係指個人對目前生活的所有狀況、追求的期望目標是否達成一致的整體評估過程，其所評估的是一種長期生活之下的結果 (Henryr, 1989)。

家庭生活滿意度蘊含著情感的因素，生活要的不只是金錢方面，而是如何讓全家生活過得幸福。黃美鳳 (民 95) 認為生活滿意是指個人主觀地對周遭生活環境滿意和愉快的反映；所以家庭生活滿意是指個人對於自身的家庭生活滿意程度之認知性評價，也就是個人主觀對整體家庭的愉快態度及感覺。陸洛 (民 87) 的研究表示生活滿意度應包含：家庭生活、職業、健康、家庭經濟、居家環境、社交、休閒等七項，而其中家庭生活滿意則是預測幸福感的重要因素。

早期簡春安學者 (民 80) 調查婦女生活滿意度，將生活滿意度分為十個層面：(一) 居住環境、(二) 休閒生活、(三) 人際關係、(四) 本身健康、(五) 工作與職業、(六) 收入、(七) 家庭、(八) 婚姻、(九) 配偶、(十) 子女。因此可知家庭生活滿意對個人影響甚鉅。

綜合以上家庭生活滿意度面向並考量本研究需要，因此本研究將家庭生活滿意度內涵分為家庭經濟滿意、親子關係滿意、社區交友滿意等三個面向探討。其中因為經濟收入問題往往會造成家庭問題的衍生，當家

庭經濟來源穩定，對於家庭生活的影響就會朝向正面方向邁進，也是社會穩定的要素，因此在探討家庭生活滿意仍需考慮工作狀況對家庭所造成的影響。

## 2.4 變項間相關研究

由於本研究自著手蒐集職務輪調、工作滿意與家庭生活的相關文獻以來，發現甚少有相關的理論或研究，直接以此三者關聯性作為研究，最多只是兩者間相互探討研究內容，例如職務輪調／工作滿意相關研究，及工作滿意生活（家庭生活）滿意度之探討。至於與本研究之研究內涵相同的職務輪調、工作滿意與家庭生活間專題的研究文獻，則幾近闕如。因此，本節僅得就職務輪調／工作滿意的相關研究，以及工作滿意（家庭）生活滿意度的相關研究分別加以論述；並期望藉由本研究研究的結果，建立起相關的學術論述及研究價值。

### 2.4.1 職務輪調與工作滿意之相關研究

黃賀（民 86）於〔我國企業工作輪調實施現況之研究〕成果中發現，被輪調之員工會感受到職務輪調的優點在於增進工作挑戰性、滿足感、學習自我成長與實現、激勵並增加升遷機會、增進人際關係等，及員工對工作滿意與組織是否實施職務輪調有顯著相關。王永大（民 85）指出，長期而言員工歷練多項職務輪調後，處理事務能力增加，對員工工作滿意度與動機會有提升作用。

而李正綱，張曉芸，康嘉綺（民 91）研究指出，工作輪調與工作滿意呈現顯著正相關；也就是員工的工作滿意會因工作輪調而增加。陳俐文（民 94）以國稅局稅務稽徵人員為抽樣對象，探究職務輪調與工作滿意間關係，發現工作輪調知覺與工作滿意之間具有顯著正向相關。

錢貴明（民 96）針對國營事業員工問卷調查，發現員工對工作本身的滿意程度與工作輪調意願具有顯著相關。楊潔欣（民 93）研究發現，員工對職務輪調態度較正面，工作滿意也較佳，兩者有顯著關係。

潘月秋（民 98）以護理人員為研究對象，結果發現職務輪調與工作滿意具有正向影響關係。而何武恭（民 92）以私立大學的學校行政人員為研究對象，發現學校行政人員之工作輪調與工作滿意有正向影響關係。蔡鵬輝（民 99），以關務人員為研究對象，結果發現職務輪調之知覺程度愈高時，對工作滿意之知覺有正向影響。

從上述相關研究可以發現，職務輪調成為影響工作滿意的原因，而職務輪調制度可以協助員工工作滿意的提升。本研究預期職務輪調與工作滿意兩變項間具有正向相關影響，並透由研究來加以驗證結果。

#### 2.4.2 工作滿意與（家庭）生活滿意之相關研究

80 年代以前的研究成果發現，工作滿意度與生活滿意度存在正相關關係。翁振益等人（民 95）提到，家庭是個人生活中主要的資源，家人的關懷、支持，可降低個人的角色壓力，也會調節生活領域之間的衝突並且提升生活品質。

林麗玲（民 90）以護理人員為研究對象，探討員工工作滿意度和生活滿意度之關係顯示護理人員工作滿意和生活滿意具有顯著正相關，亦即在工作上愈滿意的員工，在生活上也愈滿意，在生活上也愈滿意的員工，在工作上也愈滿意。

邱思慈等人（民 94）針對台南縣瑜珈運動者進行休閒滿意、工作滿意度與生活滿意度之研究，結果發現工作滿意度與生活滿意度達到顯著正向相關，更進一步的分析結果提出，工作滿意度比休閒滿意度對生活滿意度有較高之影響力，因此工作滿意度對生活滿意度之影響力是不容

忽視。

趙惠君(民 100)以民宿業者人格特質探討工作—家庭衝突與生活滿意度之關係發現：認為工作—家庭衝突對工作滿意度有負向顯著的關係。家庭不夠幸福，其情緒也影響至工作中，認為工作家庭衝突對家庭滿意度有負向顯著的關係。亦及工作、家庭之間的衝突會有顯著的負向關係，並擴散到生活滿意，因此員工在工作與非工作之間衝壓力愈低，則生活滿意度(包括：工作、家庭與休閒等)就會愈佳，兩者有負向的顯著關係。

從上述相關研究可以發現，工作滿意被視為(家庭)生活滿意的前因變項，工作滿意度越高有助於員工(家庭)生活滿意的提升。本研究預期工作滿對(家庭)生活滿意兩變項間具有正向相關，並透由研究來加以驗證結果。

## 第三章 研究方法

本章根據研究動機及研究目的，並配合文獻回顧的結果，形成本研究架構及研究假設，並依據相關資料製作問卷，再依適當之資料處理分析方法，予以分析解釋。

本章共分為四節，第一節建立研究架構；第二節研究假設；第三節研究工具；第四節說明資料分析方法。

### 3.1 研究架構

本研究旨在探討嘉義縣專任人事人員職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響，依據研究目的，參考職務輪調認知與工作滿意和家庭生活相關理論之探討及整理分析，提出職務輪調、工作滿意及家庭生活影響三者之研究架構，如圖 3.1 所示。

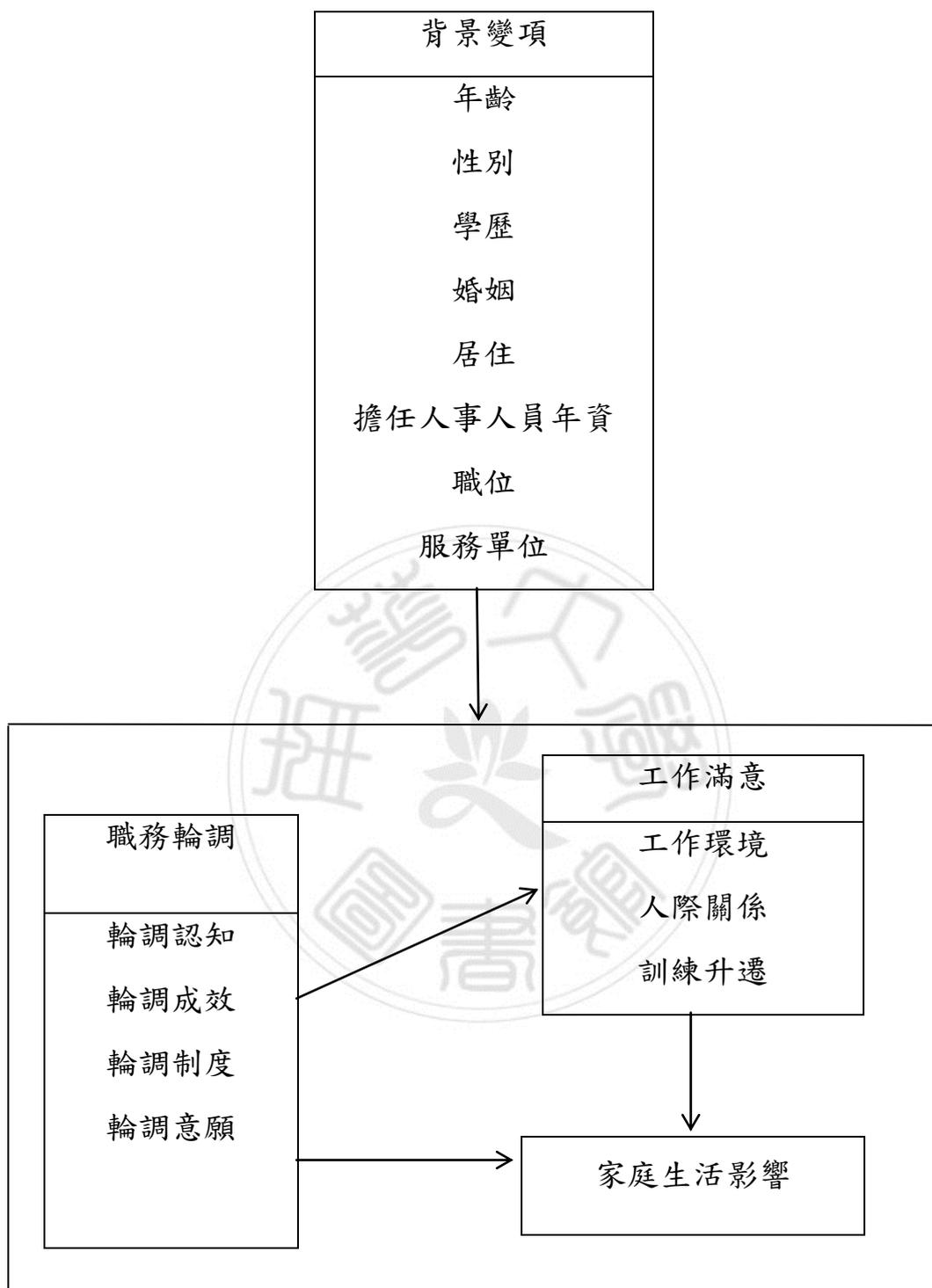


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

職務輪調是有效充分利用人力資源的一種工作設計方式，更能增加員工在職訓練機會 (Kuijer, Visser & Kemper, 1999)，職務輪調對工作滿意有增加的效果 (Campion, Cheraskin & Steven, 1994)。長期而言，員工歷練多項不同職務後，工作能力增強、工作滿意度也會增加 (王永大，民 85)。陳錦輝、趙寶珍、蘇美如 (民 97)，研究分析職務輪調過往經歷與工作滿意具顯著正向相關。吳靖莉 (民 94) 以中部縣市地方政府人事人員探討職務輪調與工作滿足關係之研究，發現地方政府人事人員普遍肯定職務輪調的價值。個人屬性中，包括性別、職位、年齡、教育程度、人事人員年資等變項對職務輪調觀感有顯著差異存在。

李木生 (民 101) 以觀光飯店從業人員工作滿意度與家庭生活滿意度之相關性研究家庭生活滿意度對工作滿意度具有積極的影響，即家庭生活與工作之間存在著積極的溢出效應。王啟旭 (民 100) 以臺中市政府警察局人員為研究對象，探討因應在地化所制定工作輪調對工作投入、幸福感之差異，顯示不同個人背景變項之員警，對工作輪調、幸福感的差異程度，分別會有差異性存在；且在「職期調任制度」下的工作輪調、幸福感之間彼此之間是有相關性、而工作輪調對幸福感有正向影響。

綜合以上說明，瞭解職務輪調對工作滿意具有顯著的影響力，職務輪調不僅具有增進工作職能與擴展自我成長的功能，更有助於增加個人工作滿意。

工作滿意為(家庭)生活滿意的變項，工作滿意度越高有助於員工(家庭)生活滿意的提升。

依據上述說明，本研究在探討職務輪調對工作滿意及家庭生活之影響，預期職務輪調對工作滿意及家庭生活變項間具有正向相關，及工作

滿意對（家庭）生活滿意兩變項間具有正向相關，並將以問卷調查資料，驗證以下假設：

假設一、嘉義縣人事人員不同個人背景變項與職務輪調、工作滿意及家庭生活影響差異性。

假設 1-1：不同個人背景變項在職務輪調之知覺上無顯著差異。

假設 1-2：不同個人背景變項在工作滿意上無顯著差異。

假設 1-3：不同個人背景變項在家庭生活影響上無顯著差異。

假設二、嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意及家庭生活影響有顯著相關。

假設 2-1：職務輪調認知與工作滿意之間有顯著相關性。

假設 2-2：職務輪調認知與家庭生活影響有顯著的相關性。

假設 2-3：工作滿意與家庭生活影響有顯著相關性。

假設三、嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意及家庭生活間有顯著影響關係。

假設 3-1：職務輪調認知與工作滿意有顯著影響關係。

假設 3-2：職務輪調認知與家庭生活有顯著影響關係。

假設 3-3：工作滿意與家庭生活有顯著影響關係。

### 3.3 研究工具

本研究將以問卷調查方式來蒐集研究資料，為確保測量工具之信、效度，所使用量表依據文獻探討及參酌學者問卷，並配合本研究目的加以修訂完成，包括職務輪調量表、工作滿意量表及家庭生活量表。問卷之各分量表，採用 Likert 5 點分量表設計，以 1~5 分計分，分別為「非常同意」5 分；「同意」4 分；「普通」3 分；「不同意」2 分；「非常不同

意」1分。由受試者自評，分數越高者代表受試者在該題描述內容傾向越高。

## 一、問卷結構

本研究採結構式之問卷調查方式進行資料蒐集，問卷內容分為四大部份，第一部份係受訪者的個人基本資料及背景變項共有 8 題。第一部份係探討人事人員對於實施職務輪調時，受個人因素可能的影響認知程度共有 15 題；第二部份瞭解人事人員對於工作上整體滿意度情形共有 15 題；第四部份瞭解人事人員對於家庭生活影響情形共有 6 題。

## 二、各變項之操作性定義及測量工具與量化方式

在職務輪調認知、工作滿意與家庭生活影響的操作性定義及衡量工具設計上，採用已發表之論文或期刊，再依本研究目的與嘉義縣人事人員目前實際情況，修改問卷之問題內容，最後完成初步的問卷內容。問卷在正式定稿與施測之前，先行針對問卷的衡量構面及問題題項逐一作評估，包含問卷題目設計、構面分類，字義的適當性，分別評定，並請嘉義縣政府人事處長官給予意見及建議，採納後修改。接著進行評估問卷的信、效度及問卷題目設計上的適當性，最後形成正式問卷。

### (一) 個人變項

本研究採用的個人屬性變項包括，年齡、性別、學歷、婚姻、居住、擔任人事人員年資、職位、服務單位等 8 個構面，分敘述如下：

1. 年齡：(1) 30 歲以下 (2) 31 至 40 歲 (3) 41 歲至 50 歲 (4) 51 歲以上。
2. 性別：分為男、女兩類。
3. 教育程度：(1) 專科以下(含) (2) 大學 (3) 碩士以上(含)。
4. 婚姻狀況：(1) 已婚 (2) 未婚。

5. 居住：(1) 與家人同住 (2) 在外租屋。
6. 擔任人事人員年資：(1) 未滿 3 年 (2) 3 年以上未滿 5 年 (3) 5 年以上未滿 10 年 (4) 10 年以上。
7. 職位：(1) 主管 (2) 非主管。
8. 服務單位：(1) 縣政府 (2) 縣府所屬機關 (3) 鄉鎮市公所 (4) 學校。

## (二) 職務輪調認知量表

本研究所使用的「職務輪調認知量表」係參考李建鋒(民 103)、江明健(民 102)、蔡鵬輝(民 99)、錢貴明(民 96)、吳靖莉(民 95)之相關研究，並經配合研究之需要，及嘉義縣人事人員目前實際情況修改而成。本量表共分為「輪調認知」、「輪調成效」、「輪調制度」、「輪調意願」等四個構面，共計 16 題。題目彙整於表 3.1。計分方式以五點尺度衡量，由「非常同意」(5 分)，至「非常不同意」(1 分)，得分愈高代表職務輪調認知愈高。

表 3.1 職務輪調量表題目彙整表

構面	題項內容
認知	1. 我認為職務輪調是一種好的制度。
	2. 我認為職務輪調是一種工作訓練及學習機會。
	3. 職務輪調充實我對其他領域知識及技能。
	4. 職務輪調讓我了解自己適合何種環境工作。
成效	5. 職務輪調提高了我對組織的工作承諾。
	6. 職務輪調能強化我的人際關係與協調能力。
	7. 職務輪調強化我的領導能力。
	8. 職務輪調使我更有自信心。
	9. 職務輪調可以激發我的潛能。

表 3.1 職務輪調量表題目彙整表 (續)

構面	題項內容
制度	10. 主管機關應明定輪調最短服務期限。
	11. 職務輪調時應該考慮服務年資。
	12. 職務輪調可以增加升遷的機會。
意願	13. 整體而言，我喜歡職務輪調。
	14. 即使工作地點改變（不在同一鄉鎮市），我也會接受職務輪
	15. 不同性質機關（工作），我也有意願接受輪調。
	16. 我會自動提出職務輪調需求。

資料來源：本研究整理

本研究構面原有題項 18 題，該量表共分為四個子構面：「輪調認知」、「輪調成效」、「輪調制度」、「輪調意願」等四個構面。經極端組檢定及相關係數分析後，其整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.925，但其「輪調制度」之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.691，明顯偏低，其中 1 題其修正的項目總相關係數為 0.236，小於 0.3，顯示該問卷題項與其他題項之同質性過低，應予以刪除，刪題後「輪調制度」之 Cronbach's  $\alpha$  值提高至 0.743；「輪調意願」之 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.764，明顯偏低，其中 1 題其修正的項目總相關係數為 0.190，小於 0.3，顯示該問卷題項與其他題項之同質性過低，應予以刪除，刪題後「輪調意願」之 Cronbach's  $\alpha$  值提高至 0.826，且「職務輪調」整體 Cronbach's  $\alpha$  值提高為 0.937。

### (三) 工作滿意

本研究將工作滿意定義為個人對工作情境的主觀感受，此感受包含知覺或情感性反應。本研究所使用的「工作滿意量表」係參考陳明崇（民 91）、何武恭（民 92）、陳俐文（民 94）、吳正文（民 96）之相關研究，並經配合研究之需要，及嘉義縣人事人員目前實際情況修改而成。

將工作滿意區分為「工作環境」、「人際關係」、「訓練升遷」、三個構面所感受的滿意程度，主要在探討嘉義縣人事人員對其工作整體的、一般性的滿意程度，共計 15 題，題目彙整於表 3.2。計分方式以五點尺度衡量，由「非常同意」（5 分），至「非常不同意」（1 分），得分愈高代表工作滿意程度愈高。

表 3.2 工作滿意量表題目彙整表

構面	題項內容
工 作 環 境	1. 我對目前的工作環境感到滿意。
	2. 我對目前工作的負荷量感到滿意。
	3. 目前從工作中得到的成就感令我滿意。
	4. 我可以從工作中獲得自我成長感覺。
	5. 我的能力足以勝任目前工作。
	6. 目前工作內容的挑戰性令我滿意。
人 際 關 係	7. 我的工作會受到主管與同仁間彼此尊重信任。
	8. 我和同事間工作相處還融洽。
	9. 我對機關主管領導同仁的方式感到滿意。
	10. 我對人事直屬主管對待部屬的方式感到滿意。
	11. 我對人事業務目前的溝通管道感到滿意。
訓 練 升 遷	12. 目前的工作讓我有良好的發展前途。
	13. 目前的工作能提供我升遷所需的專業知識與技能。
	14. 我對於人事專業教育訓練感到滿意。
	15. 我對於人事升遷及考核制度感到滿意。

資料來源：本研究整理

本研究構面原有題項 15 題，該量表共分為三個子構面：工作環境、人際關係及訓練升遷。經極端組檢定及相關係數分析後，其整體

Cronbach's  $\alpha$  值為 0.950，且每題修正的項目總相關係數最低為 0.587 大於 0.3，顯示該問卷題項同質性相當，故不予刪題。

#### (四) 家庭生活

本研究將家庭生活滿意度內涵分為家庭經濟滿意、親子關係滿意、社區交友滿意等三個面向。本研究所使用的「家庭生活」係參考林麗玲（民 90）、李木生（民 101）、徐明峰（民 102）之相關研究，並經配合研究之需要，及嘉義縣人事人員目前實際情況修改而成。共計 6 題，題目彙整於表 3.3。計分方式以五點尺度衡量，由「非常同意」（5 分），至「非常不同意」（1 分），得分愈高代表家庭生活影響程度愈高。

表 3.3 家庭生活影響量表題目彙整表

構面	題項內容
家 庭 生 活 影 響	1. 我目前的上班地點離家不遠。
	2. 目前工作地點的調動情況不會對家庭造成困擾。
	3. 目前的工作能使我的家人以我為榮。
	4. 職務輪調的工作不會影響親子關係。
	5. 職務輪調的工作不會影響我的交友機會。
	6. 目前我的工作允許我經常參與社區活動。

資料來源：本研究整理

本研究構面原有題項 6 題。經極端組檢定及相關係數分析後，其整體 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.821，且每題修正的項目總相關係數最低為 0.524 大於 0.3，顯示該問卷題項同質性相當，故不予刪題。

### 3.4 資料分析方法

本研究在回收問卷後，首先對問卷進行檢查與整理，將答案填寫不全之問卷刪除，再將有效問卷編號並建檔，最後以 SPSS for Windows 統計軟體進行資料分析，所採用的資料分析方法如下：

#### 3.4.1 信度分析

信度乃指一份測驗或問卷之可靠程度，亦即為量表的一致性或穩定性指標。本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數的信度分析檢驗，藉以了解受測者於各問卷量表的內部一致性及穩定性如何，如其中  $\alpha$  值愈大，顯示出量表內部一致性較高。

#### 3.4.2 描述性統計分析

用來統計有效樣本個人屬性變項資料之分佈情形，以顯示樣本的概況，包括樣本數及百分比、平均數及標準差。本研究在基本資料部份，以次數分配及百分比來分析各變項的分佈情形，而各構面上，則使用平均值和採標準差，來發現樣本分配情形。

#### 3.4.3 T 檢定 (T-test)

檢定兩個變數之平均數差異時，使用 T 檢定；三個以上（含三個）則使用變異數分析。本研究用以瞭解不同個人特質（性別、婚姻狀況、居住、職位別）之人事人員在「職務輪調」、「工作滿意」及「家庭生活影響」等各研究變項上之差異性，觀察 P 值是否達到顯著水準（如表  $P < 0.05$  顯著差異、表  $P < 0.01$  非常顯著差異、表  $P < 0.001$  極顯著差異）。

#### 3.4.4 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

為瞭解不同年齡、教育程度、年資、服務單位及輪調意願的人事人員在職務輪調與工作滿意及家庭生活影響等構面因素上是否有顯著差異，本研究以單因子變異數分析來加以探討。若達顯著差異時，則以 Scheffe 事後多重比較法，進一步分析各變項間的兩兩差異情況。

#### 3.4.5 相關分析

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，以及關連的程度或方向，其值介於-1 和 +1 之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。本研究乃使用 Pearson 積差相關分析，以 Pearson 積差相關分析，來檢驗職務輪調與工作滿意及家庭生活影響各變項之間的相關程度。

#### 3.4.6 迴歸分析

迴歸分析主要用於探討各變項間之因果關係；本研究利用迴歸分析，分別以職務輪調、工作滿意為自變項，家庭生活影響為依變項，進行簡單迴歸分析，以探討各相關變項之影響程度。

## 第四章 研究結果與分析

### 4.1 信度分析與效度分析

本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  信度分析檢測內部一致性係數之高低，以測量嘉義縣專任人事人員職務輪調認知量表與工作滿意量表及家庭生活量表之內部一致性， $\alpha$  值愈大，顯示該因素內各題項之間的相關係數愈大，內部一致性愈高。本研究並採用內容效度，參考相關文獻，並請專家審視，故本研究具有高效度之內容效度。

#### 4.1.1 信度分析

本研究係利用 SPSS22.0 套裝統計分析軟體進行「內部一致性分析」，求得問卷各分量表的 Cronbach's  $\alpha$  係數。在「職務輪調」部分其四個構面的內部一致性  $\alpha$  係數分別為「輪調認知」0.923、「輪調成效」0.912、「輪調制度」0.701、「輪調意願」0.826，而職務輪調總量表的  $\alpha$  係數為 0.939。

至於工作滿意方面其三個構面的內部一致性的  $\alpha$  值：工作環境為 0.904、人際關係為 0.894、訓練升遷為 0.868，而工作滿意總量表的  $\alpha$  係數為 0.940。而家庭生活  $\alpha$  值為 0.767，本研究三個變相每個構面的  $\alpha$  係數均在 0.7 以上，而三個構面總量表的  $\alpha$  係數達 0.927，顯示本研究各分量表及總量表皆具有良好的信效度。整理如表 4.1 所示。

表 4.1 各構面信度 Cronbach's  $\alpha$  值

量表	構面	Cronbach's $\alpha$ 值
職務輪調	輪調認知	0.923
	輪調成效	0.912
	輪調制度	0.701
	輪調意願	0.826
	整體職務輪調	0.939
工作滿意	工作環境	0.904
	人際關係	0.894
	訓練升遷	0.868
	整體工作滿意	0.940
家庭生活	家庭生活	0.767
	整體問卷構面	0.927

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 效度分析

效度分析主要目的是瞭解問卷內容的正確性，即問卷中各題項是否能適當的來衡量各構面。而常見的效度分為內容效度、校標關聯效度、建構效度等三類型，本研究採用內容效度，其研究問卷的量表，以相關文獻為基礎並參考國內實證研究所採用的量表加以修改，且請嘉義縣政府人事處長官審視後納入其意見，經修飾詞意再施以前測而成，故本研究具有高效度之內容效度。

## 4.2 描述性統計

本研究在個人基本資料部份，以人數分配及百分比來分析不同屬性變項的分佈情形，而在各研究構面上，則使用平均值和標準差，來發現樣本分配情形。

### 4.2.1 個人屬性變項

本研究問卷調查對象以嘉義縣專任人事人員為限，調查結果共發放95份問卷，其中有效問卷達94份，回收率達100%，有效問卷回收率98.9%，受訪對象以女性居多（66%）；已婚者佔大部分（54.3%）；年齡在41~50歲為多數（38.3%）；學歷以大學居多（64.9%）；居住則以與家人同住佔大部分（67%）；服務年資在10年以上為多數（42.7%）；職位以主管佔大部分（54.3%）；茲如表4.2之所示：

表 4.2 個人屬性變項之描述性統計表

變數	選項	人數	百分比
	總樣本數	94	100%
性別	男	32	34%
	女	62	66%
婚姻	未婚	43	45.7%
	已婚	51	54.3%
年齡	30歲以下	16	17%
	31至40歲	29	30.9%
	41歲至50歲	36	38.3%
	51歲以上	13	13.8%
學歷	專科以下（含）	13	13.8%
	大學	61	64.9%
	碩士以上（含）	20	21.3%

表 4.2 個人屬性變項之描述性統計表 (續)

變數	選項	人數	百分比
總樣本數		94	100%
居住	與家人同住	63	67%
	在外租屋	31	33%
人事人員年資	未滿3年	21	22.3%
	3年以上未滿5年	16	17%
	5年以上未滿10年	17	18%
	10年以上	40	42.7%
職位	主管	51	54.3%
	非主管	43	45.7%
服務單位	縣政府	18	19.1%
	縣府所屬機關	24	25.5%
	鄉鎮市公所	31	33%
	學校	21	22.4%

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 職務輪調知覺現況

整體職務輪調知覺偏向滿意。且職務輪調知覺分為四個面向，分別為職務輪調認知、職務輪調成效、職務輪調制度、職務輪調意願，分別以 5、4、3、2、1 分代表「非常符合」、「符合」、「普通」、「大致不符」、「極不符合」。由表4.3可知，所有項目之平均數均高於中間值3，標準差亦在0.8之內，其中以職務輪調意願數值最低，次低為職務輪調成效。各構面的得分情形如表4.3所示。

表 4.3 職務輪調的現況

構面	平均數	標準偏差
職務輪調認知	3.9495	0.72455
職務輪調制度	3.7482	0.66790
職務輪調成效	3.6000	0.74718
職務輪調意願	3.2660	0.80054
整體職務輪調	3.6316	0.63622

資料來源：本研究整理

#### 4.2.3 工作滿意現況

整體工作滿意度偏向滿意。並分為三個面向，分別為工作環境、人際關係、訓練升遷，分別以 5、4、3、2、1 分代表「非常符合」、「符合」、「普通」、「大致不符」、「極不符合」。由表4.4可知，所有項目之平均數均高於中間值 3，標準差亦在0.7之內，其中以訓練升遷數值最低，次低為工作環境。各構面的得分情形如表4.4：

表 4.4 工作滿意的現況

構面	平均數	標準偏差
人際關係	3.9128	0.67621
工作環境	3.5957	0.68631
訓練升遷	3.5479	0.70642
整體工作滿意	3.6887	0.60869

資料來源：本研究整理

#### 4.2.4 家庭生活現況

本研究家庭生活影響面向，分別以 5、4、3、2、1 分代表「非常符合」、「符合」、「普通」、「大致不符」、「極不符合」。本研究家庭生活平均數均高於中間值3，標準差亦在0.63754之內，顯示嘉義縣專任人事人員家庭生活現況偏向滿意。

### 4.3 個人屬性變項之獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析

本研究使用獨立樣本T檢定和單因子變異數分析為測量工具，分析不同背景變項，包括性別、婚姻狀況、年齡、學歷、居住、人事人員年資、職位、服務單位之嘉義縣人事人員對於職務輪調知覺、工作滿意以及家庭生活影響等變項所屬構面之差異情形。性別、婚姻、居住、職位是運用獨立樣本T檢定；年齡、學歷、人事人員年資、及服務單位則以單因子變異數分析作檢測，若達到顯著性 ( $P < 0.05$ )，再應用「Scheffe法」予以事後多重比較分析。

#### 4.3.1 性別之差異分析

由獨立樣本t 檢定檢驗結果可得知，不同性別之受試者在職務輪調構面中的「輪調認知」 ( $t = -1.632, P > 0.05$ )、「輪調成效」 ( $t = 0.000, P > 0.05$ )、「輪調制度」 ( $t = -0.306, P > 0.05$ )、「輪調意願」 ( $t = 0.403, P > 0.05$ ) 等構面中其P值皆未達顯著，顯示受試者不會因性別的不同，而對職務輪調知覺上有所差異。

而在工作滿意構面中「工作環境」 ( $t = 1.198, P > 0.05$ )、「人際關係」 ( $t = 1.224, P > 0.05$ ) 及「訓練升遷」 ( $t = 0.450, P > 0.05$ ) 等構面，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因性別的不同，而對工作滿意知覺上有所差異。

在家庭生活構面中 ( $t=-0.729$ ,  $P>0.05$ )，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因性別的不同，而對家庭生活影響上有所差異。分析結果如表4.5

表 4.5 性別對各研究構面之差異分析表

研究變項	研究構面	性別	平均數	T值	P值
職務輪調知覺	職務輪調認知	男	3.7813	-1.632	0.106
		女	4.0363		
	職務輪調成效	男	3.6000	0.000	0.406
		女	3.6000		
	職務輪調制度	男	3.7187	-0.306	0.760
		女	3.7634		
	職務輪調意願	男	3.3125	0.403	0.688
		女	3.2419		
	整體職務輪調	男	3.5957	0.034	0.696
		女	3.6502		
工作滿意	工作環境	男	3.7135	1.198	0.234
		女	3.5349		
	人際關係	男	4.0313	1.224	0.224
		女	3.8516		
	訓練升遷	男	3.5938	0.450	0.653
		女	3.5242		
	整體工作滿意	男	3.7875	0.631	0.260
		女	3.6376		
家庭生活	家庭生活影響	男	3.1458	-0.729	0.468
		女	3.2473		

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

資料來源：本研究整理

### 4.3.2 婚姻之差異分析

由獨立樣本t 檢定檢驗結果可得知，不同婚姻狀況之受試者在「整體職務輪調」 ( $t=2.407, P<0.05^*$ ) 知覺上差異之P值達顯著，尤其在「輪調意願」 ( $t=3.129, P<0.001^{**}$ ) 構面及「輪調認知」 ( $t=2.239, P<0.05^*$ ) 構面，P值達顯著，顯示受試者會因婚姻狀況的不同而對職務輪調的意願及認知有所差異，且未婚大於已婚。其餘在「輪調成效」 ( $t=-1.829, P>0.05$ )、「輪調制度」 ( $t=1.829, P>0.05$ ) 等構面中的知覺上差異其P 值皆未達顯著。

而在工作滿意構面中「工作環境」 ( $t=-.135, P>0.05$ )、「人際關係」 ( $t=-0.564, P>0.05$ ) 及「訓練升遷」 ( $t=0.056, P>0.05$ ) 等構面，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因婚姻狀況的不同，而對工作滿意知覺上有所差異。

在家庭生活構面中 ( $t=-0.621, P>0.05$ )，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因婚姻狀況的不同，而對家庭生活影響上有所差異。分析結果如表4.6：

表 4.6 婚姻對各研究構面之差異分析表

研究變項	研究構面	婚姻	平均數	T 值	P 值
職務輪調知覺	職務輪調認知	未婚	4.1279	2.239	0.028*
		已婚	3.7990		
	職務輪調成效	未婚	3.6977	1.166	0.18003
		已婚	3.5176		
	職務輪調制度	未婚	3.8837	1.829	0.071
		已婚	3.6340		

表 4.6 婚姻對各研究構面之差異分析表 (續)

研究變項	研究構面	婚姻	平均數	T 值	P 值
職務輪調知覺	職務輪調意願	未婚	3.5349	3.129	0.002**
		已婚	3.0392		
	整體職務輪調	未婚	3.7994	2.407	0.018*
		已婚	3.4902		
工作滿意	工作環境	未婚	3.5853	-0.135	0.893
		已婚	3.6046		
	人際關係	未婚	3.8698	-0.564	0.224
		已婚	3.9490		
	訓練升遷	未婚	3.5523	0.056	0.956
		已婚	3.5441		
	整體工作滿意	未婚	3.6713	0.280	0.801
		已婚	3.7033		
家庭生活	家庭生活影響	未婚	3.1667	-0.621	0.537
		已婚	3.2516		

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

資料來源：本研究整理

### 4.3.3 居住狀況之差異分析

由獨立樣本t 檢定檢驗結果可得知，居住狀況之受試者在「整體職務輪調」(t=-3.851, P<0.001\*\*\*) 知覺上差異之P值達非常顯著，顯示受試者會因居住狀況的不同而對整體職務輪調知覺有極大差異，其中在「輪調意願」(t=-4.250, P<0.001\*\*\*) 構面及「輪調制度」(t=-4.212, P<0.001\*\*\*) 構面，P值達非常顯著，差異性非常大，且在外租屋者大於與家人同住者。其餘在「輪調認知」(t=-2.763, P<0.01\*\*) 構面、「輪調成效」(t=-2.345, P<0.05\*) 等構面中的知覺上差異其P值也達顯著，

顯示受試者會因居住狀況的不同而對職務輪調的認知及成效有所差異，且在外租屋者大於與家人同住者。

而在工作滿意構面中「工作環境」(t=0.989, P>0.05)、「人際關係」(t=0.354, P>0.05)及「訓練升遷」(t=-0.936, P>0.05)等構面，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因居住狀況的不同，而對工作滿意知覺上有所差異。

在家庭生活構面中 (t=1.008, P>0.05)，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因居住狀況的不同，而對家庭生活影響上有所差異。分析結果如表4.7：

表 4.7 居住狀況對各研究構面之差異分析表

研究變項	研究構面	居住狀況	平均數	T值	P值
職務輪調認知		與家人同住	3.8095	-2.763	0.007**
		在外租屋	4.2339		
職務輪調成效		與家人同住	3.4762	-2.345	0.021*
		在外租屋	3.8516		
職務輪調知覺	職務輪調意願	與家人同住	3.5608	-4.212	0.000***
		在外租屋	4.1290		
職務輪調制度		與家人同住	3.0397	-4.250	0.000***
		在外租屋	3.7258		
整體職務輪調		與家人同住	3.4663	-3.851	0.000***
		在外租屋	3.9677		

表 4.7 居住狀況對各研究構面之差異分析表 (續)

研究變項	研究構面	居住狀況	平均數	T值	P值	
工作滿意	工作環境	與家人同住	3.6508	0.989	0.328	
		在外租屋	3.4839			
	人際關係	與家人同住	3.9302	0.354	0.724	
		在外租屋	3.8774			
	訓練升遷	與家人同住	3.5000	-0.936	0.352	
		在外租屋	3.6452			
	整體工作滿意	與家人同住	3.7037	4.165	0.767	
		在外租屋	3.6581			
	家庭生活	家庭生活影響	與家人同住	3.2593	1.008	0.316
			在外租屋	3.1183		

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

資料來源：本研究整理

#### 4.3.4 職位之差異分析

由獨立樣本t 檢定檢驗結果可得知，不同職位之受試者在「整體職務輪調」(t=0.673, P<0.001\*\*\*) 知覺上差異之p值達非常顯著，顯示受試者會因職位的不同而對整體職務輪調知覺有極大差異，其中在「輪調認知」(t=-2.763, P<0.001\*\*\*) 構面、「輪調意願」(t=0.094, P<0.001\*\*\*) 構面及「輪調制度」(t=0.562, P<0.001\*\*\*) 構面，P值達非常顯著，差異性非常大，且非主管者大於主管者。其餘在「輪調成效」(t=-2.325, P<0.05\*) 構面的知覺上差異其P值也達顯著，有顯著差異，且非主管者大於主管者。

而在工作滿意構面中「工作環境」(t=0.788, P>0.05)、「人際關係」(t=0.933, P>0.05) 及「訓練升遷」(t=-0.202, P>0.05) 等構面，其知覺

上的認知差異其p值未達顯著，顯示受試者不會因職位的不同，而對工作滿意知覺上有所差異。

在家庭生活構面中 ( $t=0.642$ ， $P>0.05$ )，其知覺上的認知差異其P值未達顯著，顯示受試者不會因職位的不同，而對家庭生活影響上有所差異。分析結果如表4.8所示。

表 4.8 職位對各研究構面之差異分析表

研究變項	研究構面	職位	平均數	T值	P值
職務輪調知覺	職務輪調認知	主管	3.6961	-2.763	0.000***
		非主管	4.2500		
	職務輪調成效	主管	3.4392	-2.325	0.022*
		非主管	3.7907		
	職務輪調制度	主管	3.5490	0.562	0.001***
		非主管	3.9845		
	職務輪調意願	主管	2.9902	0.094	0.000***
		非主管	3.5930		
	整體職務輪調	主管	3.4118	0.673	0.000***
		非主管	3.8924		
工作滿意	工作環境	主管	3.6471	0.788	0.433
		非主管	3.5349		
	人際關係	主管	3.9725	0.933	0.353
		非主管	3.8419		
	訓練升遷	主管	3.5343	-0.202	0.841
		非主管	3.5640		
	整體工作滿意	主管	3.7255	0.131	0.526
		非主管	3.6450		

表 4.8 職位對各研究構面之差異分析表 (續)

研究變項	研究構面	職位	平均數	T值	P值
家庭生活	家庭生活影響	主管	3.2516	0.642	0.523
		非主管	3.1667		

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

資料來源：本研究整理

#### 4.3.5 不同年齡對各研究變項及構面之差異分析

本研究以單因子變異數分析探討不同背景年齡的人事人員在職務輪調認知、工作滿意及家庭生活是否具有顯著差異。若F值達0.05顯著水準，則進一步以雪費法 (Scheffé Method) 進行事後檢定，以考驗各組平均數之間的差異顯著性。

經變異數分析的檢驗結果可得知，不同年齡之受試者在職務輪調構面中的「整體職務輪調知覺」 ( $F=2.510$ ,  $P > 0.05$ ) 顯示受試者不會因年齡的不同，而對整體職務輪調知覺上有所差異。

但是在「輪調認知」構面 ( $F=3.210$ ,  $P < 0.05^*$ ) 和「輪調意願」構面 ( $F=3.520$ ,  $P < 0.05^*$ ) 中的知覺上差異其F值皆達顯著，顯示受試者會因年齡的不同而對「輪調認知」及「輪調意願」認知上有所差異，且因「變異數同質性檢定」中 $\alpha < 0.05^*$ 達顯著水準，故進一步以Tamhane進行事後檢定，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「輪調認知」、「輪調意願」二構面中，皆呈現年齡「30歲以下」之受試者顯著差異大於「41歲至50歲」。而在「輪調成效」 ( $F=0.636$ ,  $P > 0.05$ )、「輪調制度」 ( $F=2.409$ ,  $P > 0.05$ ) 中的知覺上差異其F值皆未達顯著，顯示受試者不會因年齡的不同，而對職務輪調「輪調成效」及「輪調制度」知覺上有所差異。

在工作滿意構面中的「工作環境」 ( $F=3.3646, P<0.05^*$ ) 的知覺上差異其F值達顯著，顯示受試者會因年齡的不同而對「工作環境」認知上有所差異，但經Scheffe 法進行事後比較並未發現任兩組間達到顯著差異。而在工作滿意構面中的「人際關係」 ( $F=1.005, P>0.05$ )、「訓練升遷」 ( $F=0.837, P>0.05$ ) 中的知覺上差異其F 值皆未達顯著，顯示受試者不會因年齡的不同，而對工作滿意「人際關係」及「訓練升遷」知覺上有所差異。

在家庭生活構面中 ( $F=1.209, P>0.05$ ) 的知覺上差異其F值未達顯著，顯示受試者不會因年齡的不同，而對家庭生活影響知覺上有所差異，結果如表4.9所示。

表 4.9 不同年齡對各研究構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項	研究構面	組別	年齡	平均數	F 值	P 值	事後比較
職務輪調知覺	職務輪調 認知	1	30 歲以下	4.3281	3.210	0.027*	1>3
		2	31 至 40 歲	4.0776			
		3	41 歲至 50 歲	3.7500			
		4	51 歲以上	3.7500			
	職務輪調 制度	1	30 歲以下	4.1250	2.409	0.072	
		2	31 至 40 歲	3.7471			
		3	41 歲至 50 歲	3.6019			
		4	51 歲以上	3.6923			

表 4.9 不同年齡對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 (續)

研究變項	研究構面	組別	年齡	平均數	F 值	P 值	事後比較
職務輪調知覺	職務輪調意願	1	30 歲以下	3.7656	3.520	0.018*	1>3
		2	31 至 40 歲	3.3276			
		3	41 歲至 50 歲	3.0278			
		4	51 歲以上	3.1731			
	整體職務輪調	1	30 歲以下	3.9766	2.510	0.064	
		2	31 至 40 歲	3.6616			
		3	41 歲至 50 歲	3.4688			
		4	51 歲以上	3.5913			
工作滿意	工作環境	1	30 歲以下	3.3646	2.765	.046*	
		2	31 至 40 歲	3.5977			
		3	41 歲至 50 歲	3.5324			
		4	51 歲以上	4.0513			
	人際關係	1	30 歲以下	3.7625	1.005	.394	
		2	31 至 40 歲	3.9517			
		3	41 歲至 50 歲	3.8556			
		4	51 歲以上	4.1692			
	訓練升遷	1	30 歲以下	3.4219	.837	.477	
		2	31 至 40 歲	3.6466			
		3	41 歲至 50 歲	3.4583			
		4	51 歲以上	3.7308			
	整體工作滿意	1	30 歲以下	3.5125	1.861	.142	
		2	31 至 40 歲	3.7287			
		3	41 歲至 50 歲	3.6204			
		4	51 歲以上	4.0051			
家庭生活影響	1	30 歲以下	3.1458	1.209	.311		
	2	31 至 40 歲	3.2126				
	3	41 歲至 50 歲	3.1343				
	4	51 歲以上	3.5128				

註：\*P<0.05，\*\*P<0.01，\*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.6 不同學歷對各研究變項及構面之差異分析

本研究以單因子變異數分析探討不同背景學歷的人事人員在職務輪調認知、工作滿意及家庭生活是否具有顯著差異。若 F 值達 0.05 顯著水準，則進一步以雪費法進行事後檢定，以考驗各組平均數之間的差異顯著性。

經變異數分析的檢驗結果可得知，不同學歷之受試者在職務輪調構面中的整體職務輪調知覺」 (F=2.460, P>0.05) 顯示受試者不會因學歷的不同，而對整體職務輪調知覺上有所差異。

但是在「輪調認知」構面 (F=3.616, P<0.05\*) 中的知覺上差異其 F 值達顯著，顯示受試者會因學歷的不同而對「輪調認知」有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「輪調認知」構面中，呈現學歷「大學」之受試者顯著差異大於「專科以下(含)」。

而在「輪調成效」 (F=0.853, P>0.05)、「輪調制度」 (F=1.206, P>0.05) 及「輪調意願」 (F=2.367, P>0.05) 中的知覺上差異其 F 值皆未達顯著，顯示受試者不會因年齡的不同，而對職務輪調「輪調成效」、「輪調制度」及「輪調意願」知覺上有所差異。

而在工作滿意構面中的「工作環境」 (F=1.327, P>0.05)、「人際關係」 (F=1.005, P>0.05)、「訓練升遷」 (F=0.664, P>0.05) 中的知覺上差異其 F 值皆未達顯著，顯示受試者不會因學歷的不同，而對工作滿意知覺上有所差異。

在家庭生活構面中 (F=1.942, P>0.05) 的知覺上差異其 F 值未達顯著，顯示受試者不會因學歷的不同，而對家庭生活影響知覺上有所差異，結果如表 4.10 所示。

表 4.10 不同學歷對各研究構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項	研究構面	組別	學歷	平均數	F 值	P 值	事後比較
職務輪調知覺	職務輪調認知	1	專科以下(含)	3.4615	3.616	0.031*	2>1
		2	大學	4.0246			
		3	碩士以上(含)	4.0375			
	職務輪調成效	1	專科以下(含)	3.3538	0.853	0.429	
		2	大學	3.6525			
		3	碩士以上(含)	3.6000			
	職務輪調制度	1	專科以下(含)	3.4872	1.206	0.304	
		2	大學	3.8033			
		3	碩士以上(含)	3.7500			
	職務輪調意願	1	專科以下(含)	2.8269	2.367	0.099	
		2	大學	3.3238			
		3	碩士以上(含)	3.3750			
	整體職務輪調	1	專科以下(含)	3.2740	2.460	0.091	
		2	大學	3.6916			
		3	碩士以上(含)	3.6813			
工作滿意	工作環境	1	專科以下(含)	3.4615	1.327	0.270	
		2	大學	3.5546			
		3	碩士以上(含)	3.8083			
	人際關係	1	專科以下(含)	3.8462	0.609	0.546	
		2	大學	3.8787			
		3	碩士以上(含)	4.0600			
	訓練升遷	1	專科以下(含)	3.3462	0.664	0.518	
		2	大學	3.5656			
		3	碩士以上(含)	3.6250			

表 4.10 不同學歷對各研究構面之單因子變異數分析摘要表(續)

研究變項	研究構面	組別	學歷	平均數	F 值	P 值	事後比較
工作滿意	整體工作滿意	1	專科以下(含)	3.5590	0.984	0.518	
		2	大學	3.6656			
		3	碩士以上(含)	3.8433			
家庭生活	家庭生活影響	1	專科以下(含)	.59467	1.942	0.149	
		2	大學	.67925			
		3	碩士以上(含)	.47718			

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

資料來源：本研究整理

#### 4.3.7 不同人事年資對各研究變項及構面之差異分析

本研究以單因子變異數分析探討不同背景人事年資的人事人員在職務輪調認知、工作滿意及家庭生活是否具有顯著差異。若 F 值達 0.05 顯著水準，則進一步以雪費法進行事後檢定，以考驗各組平均數之間的差異顯著性。

經變異數分析的檢驗結果可得知，不同人事年資之受試者在職務輪調構面中的「整體職務輪調知覺」( $F=8.932$ ， $P < 0.001^{***}$ ) 顯示受試者會因人事年資的不同，而對整體職務輪調知覺上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「整體職務輪調知覺」構面中，呈現人事年資「未滿 3 年」與「3 年以上未滿 5 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」及「10 年以上」。

在「輪調認知」構面( $F=7.841$ ， $P < 0.001^{***}$ )和「輪調意願」構面( $F=9.575$ ， $P < 0.001^{***}$ )中的知覺上差異其 F 值皆達非常顯著，顯示受試者會因人事年資的不同而對「輪調認知」及「輪調意願」認知上有所

差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「輪調認知」、「輪調意願」二構面中，皆呈現人事年資「未滿 3 年」與「3 年以上未滿 5 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」及「10 年以上」。

在「輪調成效」構面 ( $F=5.324, P<0.01^{**}$ ) 中的知覺上差異其 F 值皆達極顯著，顯示受試者會因人事年資的不同而對「輪調成效」認知上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「輪調成效」構面中，皆呈現人事年資「未滿 3 年」與「3 年以上未滿 5 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」。

而「輪調制度」構面 ( $F=4.548, P<0.01^{**}$ ) 中的知覺上差異其 F 值皆達極顯著，顯示受試者會因人事年資的不同而對「輪調制度」認知上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「輪調制度」構面中，皆呈現人事年資「未滿 3 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」。

而在工作滿意構面中的「工作環境」( $F=1.402, P>0.05$ ) 中的知覺上差異其 F 值未達顯著，顯示受試者不會因人事年資的不同，而對工作滿意「工作環境」知覺上有所差異。

但是在「人際關係」構面 ( $F=3.864, P<.05^*$ ) 中的知覺上差異其 F 值達顯著，顯示受試者會因人事年資的不同而對「人際關係」認知上有所差異，且因「變異數同質性檢定」中  $\alpha < 0.05^*$  達顯著水準，故進一步以 Tamhane 進行事後檢定，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「人際關係」構面中，呈現年資「未滿 3 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」。

在「訓練升遷」構面 ( $F=3.307, P<0.05^*$ ) 的知覺上差異其 F 值達顯

著，顯示受試者會因人事年資的不同而對「訓練升遷」認知上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「訓練升遷」構面中，呈現人事年資「未滿 3 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」。

在家庭生活構面中 ( $F=2.375, P>0.05$ ) 的知覺上差異其 F 值未達顯著，顯示受試者不會因人事年資的不同，而對家庭生活影響知覺上有所差異，結果如表 4.11 所示。

表 4.11 不同人事年資對各研究構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項	研究構面	組別	人事年資	平均數	F 值	P 值	事後比較
職務輪調知覺	職務輪調 認知	1	未滿3年	4.3929	7.841	0.000***	1>3
		2	3年以上	4.2969			1>4
			未滿5年				
		3	5年以上	3.6029			2>3
	4	未滿10年	3.7250	2>4			
	職務輪調 成效	1	未滿3年	3.8190	5.324	0.002**	1>3
		2	3年以上	3.9375			
			未滿5年				
3		5年以上	3.0588	2>3			
4	未滿10年	3.5800					

表 4.11 不同人事年資對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 (續)

研究變項	研究構面	組別	人事年資	平均數	F 值	P 值	事後比較	
職務輪調知覺	職務輪調制度	1	未滿3年	4.0794	4.548	0.005**	1>3	
		2	3年以上 未滿5年	3.9583				
		3	5年以上 未滿10年	3.4118				
		4	10年以上	3.6333				
	職務輪調意願	1	未滿3年	3.7619	9.575	0.000***	1>3 1>4 2>3 2>4	
		2	3年以上 未滿5年	3.7344				
		3	5年以上 未滿10年	2.8824				
		4	10年以上	2.9813				
	整體職務輪調	1	未滿3年	3.9970	8.932	0.000***	1>3 1>4 2>3 2>4	
		2	3年以上 未滿5年	3.9805				
		3	5年以上 未滿10年	3.2169				
		4	10年以上	3.4766				
	工作滿意	工作環境	1	未滿3年	3.6508	1.402	0.247	
			2	3年以上未 滿5年	3.3854			
			3	5年以上未 滿10年	3.4216			
			4	10年以上	3.7250			

表 4.11 不同人事年資對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 (續)

研究變項	研究構面	組別	人事年資	平均數	F 值	P 值	事後比較
工作滿意	人際關係	1	未滿3年	4.0952	3.864	0.012*	1>3
		2	3年以上	3.6500			
			未滿5年				
		3	5年以上	3.5647			
	4	未滿10年	4.0700				
	訓練升遷	1	未滿3年	3.7738	3.307	0.024*	1>3
		2	3年以上	3.5625			
			未滿5年				
		3	5年以上	3.1029			
	4	未滿10年	3.6125				
	整體工作滿意	1	未滿3年	3.8317	2.907	0.039*	
		2	3年以上	3.5208			
			未滿5年				
		3	5年以上	3.3843			
	4	未滿10年	3.8100				
	家庭生活影響	1	未滿3年	3.2460	2.375	0.075	
2		3年以上	2.9792				
		未滿5年					
3		5年以上	3.0000				
4	未滿10年	3.3792					

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.3.8 不同服務單位對各研究變項及構面之差異分析

本研究以單因子變異數分析探討不同背景服務單位的人事人員在職務輪調認知、工作滿意及家庭生活是否具有顯著差異。若 F 值達 0.05 顯著水準，則進一步以雪費法進行事後檢定，以考驗各組平均數之間的差異顯著性。

經變異數分析的檢驗結果可得知，不同服務單位之受試者在職務輪調構面中的「整體職務輪調知覺」(F=6.236, P<0.01\*\*) 顯示受試者會因服務單位的不同，而對整體職務輪調知覺上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「整體職務輪調知覺」構面中，呈現服務單位為「縣政府」之受試者顯著差異大於服務單位為「鄉鎮市公所」及「學校」。

在「輪調認知」構面 (F=6.791, P<0.001\*\*\*)、「輪調成效」構面 (F=2.954, P<0.05\*)、「輪調制度」構面 (F=3.574, P<0.05\*)、「輪調意願」構面 (F=5.229, P<0.05\*) 中的知覺上差異其 F 值皆達顯著，顯示受試者會因服務單位的不同而對「輪調認知」、「輪調成效」、「輪調制度」、「輪調意願」認知上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「輪調認知」、「輪調成效」、「輪調制度」、「輪調意願」四個構面中，皆呈現服務單位為「縣政府」之受試者顯著差異大於服務單位為「鄉鎮市公所」。

而在工作滿意構面中的「工作環境」(F=1.996, P>0.05) 中的知覺上差異其 F 值未達顯著，顯示受試者不會因服務單位的不同，而對工作滿意「工作環境」知覺上有所差異。

但是在「人際關係」構面 (F=3.729, P<0.05\*) 及「訓練升遷」構面 (F=4.035, P<0.05\*) 中的知覺上差異其 F 值達顯著，顯示受試者會因服

務單位的不同而對「人際關係」及「訓練升遷」認知上有所差異，經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；比較後發現在「人際關係」及「訓練升遷」構面中，呈現服務單位為「縣政府」之受試者顯著差異大於服務單位為「縣府所屬機關」。

在家庭生活構面中 ( $F=0.987, P>0.05$ ) 的知覺上差異其 F 值未達顯著，顯示受試者不會因服務單位的不同，而對家庭生活影響知覺上有所差異，結果如表 4.12 所示。

表 4.12 不同服務單位對各研究構面之單因子變異數分析摘要表

研究變項	研究構面	組別	服務單位	平均數	F 值	P 值	事後比較
職務輪調 知覺	職務輪調 認知	1	縣政府	4.4444	6.791	0.000***	1>3
		2	縣府所屬機關	4.0938			
		3	鄉鎮市公所	3.5887			
		4	學校	3.8929			
	職務輪調 成效	1	縣政府	4.0111	2.954	0.037*	1>3
		2	縣府所屬機關	3.6333			
		3	鄉鎮市公所	3.3806			
		4	學校	3.5333			
	職務輪調 制度	1	縣政府	4.1481	3.574	0.017*	1>3
		2	縣府所屬機關	3.8056			
		3	鄉鎮市公所	3.5591			
		4	學校	3.6190			
	職務輪調 意願	1	縣政府	3.8194	5.229	0.002*	1>3
		2	縣府所屬機關	3.3333			
		3	鄉鎮市公所	2.9516			
		4	學校	3.1786			

表 4.12 不同服務單位對各研究構面之單因子變異數分析摘要表 (續)

研究變項	研究構面	組別	服務單位	平均數	F 值	P 值	事後比較
職務輪調 知覺	整體職務 輪調	1	縣政府	4.0972	6.236	0.001**	1>3
		2	縣府所屬機關	3.7057			
		3	鄉鎮市公所	3.3589			
		4	學校	3.5506			
工作滿意	工作 環境	1	縣政府	3.7037	1.996	0.120	1>4
		2	縣府所屬機關	3.3056			
		3	鄉鎮市公所	3.6774			
		4	學校	3.7143			
工作滿意	人際關係	1	縣政府	4.2444	3.729	0.014*	1>2
		2	縣府所屬機關	3.5833			
		3	鄉鎮市公所	3.9742			
		4	學校	3.9143			
工作滿意	訓練升遷	1	縣政府	3.9861	4.035	0.010*	1>2
		2	縣府所屬機關	3.3021			
		3	鄉鎮市公所	3.4274			
		4	學校	3.6310			
工作滿意	整體工作 滿意	1	縣政府	3.9593	3.363	0.022*	1>2
		2	縣府所屬機關	3.3972			
		3	鄉鎮市公所	3.7097			
		4	學校	3.7587			
家庭生活	家庭生活 影響	1	縣政府	3.3241	.987	0.403	
		2	縣府所屬機關	3.1250			
		3	鄉鎮市公所	3.1129			
		4	學校	3.3651			

註：\*P<0.05，\*\*P<0.01，\*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

小結：綜合以上分析可得知，嘉義縣人事人員個人背景變項與職務輪調、工作滿意及家庭生活影響之差異性。

1. 假設 1-1：不同個人背景變項在職務輪調之知覺上無顯著差異，經以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析驗證，結果大部份不成立。

僅性別不同個人屬性上，對整體職務輪調之知覺並無出現顯著性差異。其中居住、職位、婚姻、年齡、學歷、服務年資及服務單位部分有顯著差異。

居住部分：在外租屋者差異大於與家人同住者。職位部分：非主管者差異大於主管。婚姻部分：未婚者差異大於已婚者。年齡部分在輪調認知及輪調意願中 30 歲以下之受試者顯著差異大於 41 歲至 50 歲。學歷部分在輪調認知中大學之受試者顯著差異大於專科以下（含）。服務年資部分：經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；呈現人事年資「未滿 3 年」與「3 年以上未滿 5 年」之受試者顯著差異大於「5 年以上未滿 10 年」及「10 年以上」。服務單位部分經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；呈現服務單位為「縣政府」之受試者顯著差異大於服務單位為「鄉鎮市公所」。

2. 假設 1-2：不同個人背景變項在工作滿意上無顯著差異經以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析驗證，結果大部份成立。

此結果顯示：性別、婚姻、居住、職位、年齡、學歷、服務年資等不同個人屬性上，對工作滿意之知覺並無出現顯著性差異。其中服務年資部分，經過 Scheffe 多重比較後，並未發現任二組之間達到顯著水準。服務單位部分：經 Scheffe 法進行事後比較，以考驗各組平均數之間的差異顯著性；呈現服務於「縣政府」之受試者顯著差異大於服務於「縣府所屬機關」。

3. 假設 1-3：不同個人背景變項在家庭生活影響上無顯著差異，經以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析驗證，結果部分成立。

此結果顯示：性別、婚姻、居住、職位、年齡、學歷、服務年資及服務單位等不同個人屬性上，對家庭生活影響並無出現顯著性差異。

#### 4.4 相關分析

本研究就 Pearson 積差相關係數分析，依據表 4.13 及表 4.14 分析結果，擬依樣本相關係數的數值，了解變數之間的線性關係： $-1 < r < 0$ ，則二變數為負相關； $r = 0$ ，則二變數為完全無線性關係；若  $0 < r < 1$ ，則二變數完全相關；並依以下標準判斷： $r < 0.10$  微弱或無相關、 $0.10 < r < 0.39$  為低度相關、 $0.40 < r < 0.69$  為中度相關、 $0.70 < r < 0.99$  高度相關、 $1.00 = r$  為完全相關（邱皓政，民 95），進一步了解嘉義縣專任人事人員職務輪調知覺、工作滿意與家庭生活之相關性，並回答假設二、「嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意及家庭生活影響有顯著相關。」

表 4.13 研究變項 Pearson 積差相關係數分析表

變項	職務輪調	工作滿意	家庭生活
職務輪調	1		
工作滿意	0.224*	1	
家庭生活	0.207*	0.376**	1

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

資料來源：本研究整理

表 4. 14 研究構面 Pearson 積差相關係數分析表

構面	輪調 認知	輪調 成效	輪調 制度	輪調 意願	工作 環境	人際 關係	訓練 升遷	家庭 生活
輪調認知	1							
輪調成效	0.748***	1						
輪調制度	0.581***	0.602***	1					
輪調意願	0.708***	0.632***	0.529***	1				
工作環境	0.090	0.162	-0.004	0.011	1			
人際關係	0.164	0.136	0.008	0.053	0.754***	1		
訓練升遷	0.396***	0.514***	0.210*	0.367***	0.610***	0.618***	1	
家庭生活	0.212*	0.275**	0.101	0.082	0.313**	0.343**	0.350**	1

註：\*P<0.05，\*\*P<0.01，\*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4. 13 之分析結果得知，各變項之間都呈現顯著低度正相關 (P<0.05)。

由表 4. 14 得知，人事人員之職務輪調認知各構面與工作滿意各構面及家庭生活 Pearson 積差相關分析，獲致職務輪調知覺之「輪調認知」、「輪調成效」及「輪調意願」與工作滿意之「訓練升遷」(r=0.367, P<0.001\*\*\*) 達非常顯著低度正相關。職務輪調知覺之「輪調制度」與工作滿意之「訓練升遷」(r=0.210, P<0.05\*) 達顯著低度正相關。職務輪調知覺之「輪調認知」、「輪調成效」與家庭生活 (r=0.212, P<0.05\*) 達顯著低度正相關。工作滿意之「工作環境」、「人際關係」及「訓練升遷」與家庭生活 (r=0.313, P<0.05\*) 達非常顯著低度正相關。

職務輪調認知之「輪調認知」、「輪調成效」及「輪調意願」與工作滿意之「工作環境」(r=0.090, P>0.05) 達微弱不顯著正相關；其「輪調認知」、「輪調成效」、「輪調制度」及「輪調意願」與工作滿意之「人

際關係」 ( $r=0.008, P>0.05$ ) 達微弱不顯著正相關。職務輪調認知之「輪調制度」與工作滿意之「工作環境」 ( $r=-0.004, P>0.05$ ) 呈現負相關但未達顯著情形。職務輪調認知之「輪調制度」及「輪調意願」與家庭生活 ( $r=0.082, P>0.05$ ) 達不顯著微弱正相關。

小結：綜合以上分析可得知，嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意及家庭生活影響有顯著相關。

1. 假設2-1：嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意之間有顯著相關性之假設，經由Pearson 積差相關分析，結果達顯著微弱正相關成立。

雖然職務輪調知覺構面與工作滿意之部分構面「工作環境」及「人際關係」達微弱不顯著正相關，但由於職務輪調知覺構面與工作滿意之「訓練升遷」達非常顯著低度正相關，且整體職務輪調知覺構面與工作滿意構面 ( $r=0.224, P<0.05^*$ ) 達顯著低度正相關。

2. 假設2-2：嘉義縣人事人員職務輪調認知與家庭生活影響有顯著的相關性，經由Pearson 積差相關分析，結果達顯著微弱正相關成立。

即使職務輪調知覺「輪調制度」及「輪調意願」部分構面與家庭生活 ( $r=0.207, P>0.05$ ) 達不顯著微弱正相關，但由於職務輪調知覺之「輪調認知」、「輪調成效」與家庭生活達顯著低度正相關，且整體職務輪調知覺構面與家庭生活影響構面 ( $r=0.207, P<0.05^*$ ) 達達顯著低度正相關。

3. 假設2-3：嘉義縣人事人員工作滿意與家庭生活影響有顯著相關性，經由Pearson 積差相關分析，結果達非常顯著低度正相關成立。

工作滿意各構面與家庭生活 ( $r=0.313, P<0.05^*$ ) 達非常顯著低度正相關，且整體工作滿意構面與家庭生活構面 ( $r=0.376, P<0.001^{***}$ ) 達非常顯著低度正相關。

因此，主管機關應健全輪調制度及尊重人事人員的輪調意願，瞭解人員的工作環境適應及壓力負荷度，並在輪調過程中，協助人員適應輪調工作，及關懷同仁的家庭生活以促進人事人員的工作生活滿意度，進而達到職務輪調的目標與價值。

## 4.5 迴歸分析

本研究主要以簡單迴歸分析來探討職務輪調對工作滿意、家庭生活及工作滿意對家庭生活之預測能力，檢驗各變項之間是否有顯著的影響。由表 4.13 可得知職務輪調、工作滿意與家庭生活各變項間有顯著的正相關，並進一步以職務輪調、工作滿意各自為自變項，分別對工作滿意、家庭生活二依變項進行迴歸分析。本研究各變項之迴歸分析的結果，彙整如表 4.15：

表 4.15 各變項迴歸分析彙整表

自變數 / 依變數	R 平方	調整後 R 平方	Beta 值	F 值
職務輪調/工作滿意	0.050	0.040	0.224*	4.863*
職務輪調/家庭生活	0.043	0.032	0.207*	4.103*
工作滿意/家庭生活	0.142	0.132	0.376***	15.181***

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 4.5.1 職務輪調認知對工作滿意之迴歸分析

職務輪調為「自變數」，工作滿意為「依變數」進行迴歸分析，分析結果：多元決定係數為  $R^2=0.050$ 、增加解釋量  $Adj R^2=0.040$ ，表示職務輪調對工作滿意之預測解釋力為 5% 的變異量，亦表示比用工作滿意平均數

做預測時再降低 5%的誤差比例。進一步從標準化係數  $\beta$  值=0.224 為正值、且 F 值均達 0.05 顯著水準，表示職務輪調對工作滿意具有正向的些微預測功能且達顯著水準。

研究假設 3-1：嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意有顯著影響。經迴歸分析，結果成立。

#### 4.5.2 職務輪調認知對家庭生活之迴歸分析

職務輪調為「自變數」，家庭生活為「依變數」進行迴歸分析，分析結果：多元決定係數為  $R^2=0.043$ 、增加解釋量  $\text{Adj } R^2=0.032$ ，表示職務輪調對家庭生活之預測解釋力為 4.3%的變異量，亦表示比用家庭生活平均數做預測時再降低 4.3%的誤差比例。進一步從標準化係數  $\beta$  值=0.207 為正值、且 F 值均達 0.05 顯著水準，表示職務輪調對家庭生活有正向些微預測功能且達顯著水準。

假設 3-2：嘉義縣人事人員職務輪調認知與家庭生活有顯著的影響。經迴歸分析，結果成立。

#### 4.5.3 工作滿意對家庭生活之迴歸分析

工作滿意為「自變數」，家庭生活為「依變數」，進行迴歸分析，分析結果：多元決定係數  $R^2=0.142$ 、增加解釋量  $\text{Adj } R^2=0.132$ ，表示工作滿意對家庭生活之預測解釋力是 14.2%的變異量，亦表示比用家庭生活平均數做預測時再降低 14.2%的誤差比例。

進一步從標準化標準化係數  $\beta$  值=0.376 為正值、且 F 值均達 0.05 顯著水準，表示工作滿意對家庭生活有正向些微預測功能且達顯著水準。

假設 3-3：嘉義縣人事人員工作滿意與家庭生活有顯著的影響。經迴歸分析，結果成立。

## 第五章 結論與建議

本研究以嘉義縣專任人事人員人員為研究對象，旨在探討人事人員職務輪調認知、工作滿意及家庭生活之關係及現況，由問卷調查瞭解不同背景人事人員職務輪調認知、工作滿意及家庭生活之差異情形、相關性。

並依據第三章研究假設與第四章研究結果的驗證，經分析討論後得出之資料，歸納出主要的研究發現，以作成結論，且依據結論提出建議，作為人事主管機關實施職務輪調制度時的參考，並供後續研究者參考。本章分為結論與建議共兩節，茲分述如下：

### 5.1 結論

本節將依序提出職務輪調、工作滿意、家庭生活等三變相各類分析與三變項間的關聯性之研究結論，及不同背景人事人員職務輪調認知、工作滿意及家庭生活之差異情形，彙整如表 5.1 所示，並謹分述如次：

表 5.1 研究假設與實證結果彙總表

研究假設	實證結果	研究發現
假設一、嘉義縣人事人員個人背景變項與職務輪調、工作滿意及家庭生活影響之差異性。		
假設 1-1：不同個人背景變項在職務輪調之知覺上無顯著差異。	部分成立	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 性別不同個人屬性上，對整體職務輪調之知覺並無出現顯著性差異。</li> <li>2. 不同婚姻在整體職務輪調、輪調意願和輪調認知有顯著差異。</li> <li>3. 不同居住在整體職務輪調、輪調意願和輪調制度有顯著差異。</li> <li>4. 不同職位在整體職務輪調、輪調認知、輪調意願、輪調制度和輪調成效有顯著差異。</li> <li>5. 不同學歷在輪調認知有顯著差異。</li> <li>6. 不同年齡輪調認知、輪調意願有顯著差異。</li> <li>7. 不同人事年資在整體職務輪調、輪調認知、輪調意願、輪調制度和輪調成效有顯著差異。</li> <li>8. 不同服務單位在整體職務輪調、輪調認知、輪調意願、輪調制度和輪調成效有顯著差異。</li> </ol>
假設 1-2：不同個人背景變項在工作滿意上無顯著差異。	部分成立	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 不同性別、婚姻、職位、居住、年齡、學歷、對工作滿意知覺上無顯著差異。</li> <li>2. 不同人事年資在人際關係及訓練升遷有顯著差異。</li> <li>3. 不同服務單位在人際關係及訓練升遷有顯著差異。</li> </ol>

表 5-1 研究假設與實證結果彙總表（續）

研究假設	實證結果	研究發現
假設 1-3：不同個人背景變項在家庭生活影響上無顯著差異。	成立	不同性別、婚姻、職位、居住、年齡、學歷、不同人事年資及不同服務單位對家庭生活無顯著差異。
假設二、嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意及家庭生活影響有顯著相關。		
假設 2-1：職務輪調認知與工作滿意之間有顯著相關性。	成立	職務輪調與工作滿意之間呈現顯著正相關。
假設 2-2：職務輪調認知與家庭生活影響有顯著的相關性。	成立	職務輪調與家庭生活之間呈現顯著正相關。
假設 2-3：工作滿意與家庭生活影響有顯著相關性。	成立	工作滿意與家庭生活之間呈現顯著正相關。
假設三、嘉義縣人事人員職務輪調認知與工作滿意及家庭生活間有顯著影響。		
假設 3-1：職務輪調認知與工作滿意有顯著影響。	成立	職務輪調與工作滿意之間呈現顯著影響。
假設 3-2：職務輪調認知與家庭生活有顯著的影響。	成立	職務輪調與家庭生活之間呈現顯著影響。
假設 3-3：工作滿意與家庭生活有顯著的影響。	成立	工作滿意與家庭生活之間呈現顯著影響。

資料來源：本研究整理

### 5.1.1 研究變項結果分析

由 5-1 研究假設與實證結果彙總表得知嘉義縣專任人事人員對職務輪調知覺、人事工作及家庭生活均偏向滿意，且三者間有顯著影響。

#### 一、職務輪調知覺部分

嘉義縣專任人事人員對職務輪調知覺中的各構面，平均數均高於中間值 3，顯示人事人員對職務輪調知覺偏向滿意，其中以職務輪調的認知態

度為最高。可能與人事人員為一條鞭制度影響，職務輪調均受上級人事主管機關監督，再加上公務員必須遵守服從義務，因此縱使職務輪調結果有時不盡人意，可是身為人事人員，還是會接受，因為有這樣的認知，所以人事人員對職務輪調知覺均偏向滿意。而在職務輪調構面中又以輪調意願滿意度最低，其次為輪調成效，可能與人事主管機關實施職務輪調時為了公平原則，甚少考量人事人員個人差異性，容易造成輪調後工作適應困難、工作壓力的產生，因此降低輪調意願的認同，進而影響輪調成效。

## 二、工作滿意部分

嘉義縣專任人事人員對工作滿意各構面，平均數均高於中間值 3，顯示人事人員對人事工作偏向滿意，其中以人際關係為最高。表示人事人員在工作滿意之工作本身方面，普遍滿意服務單位的整體工作環境，且不論是服務於機關或學校，均以服務同仁為目的，因此易結識同仁並與其建立良好友誼，而人事人員專業的工作表現，亦能受到長官給予工作上的回饋，所以於工作滿意變項中以人際關係構面為最高。相對的人事人員的訓練升遷與實務間仍有相當程度的落差，無法達到需求與期望，因此顯示人事人員對訓練、升遷相關政策與制度較不滿意。

## 三、家庭生活影響部分

嘉義縣專任人事人員對家庭生活影響部分，平均數均高於中間值 3，顯示人事人員對家庭生活偏向滿意。

## 四、職務輪調知覺、工作滿意及家庭生活相互關聯部分

由表 4-13「研究變項 Pearson 積差相關係數分析表」之分析結果得知，各變項之間都呈現顯著低度正相關 ( $P < 0.05$ )。顯示人事人員職務輪調知覺、工作滿意及家庭生活三者間相關程度較低，但三者間仍有顯著影響。

因此人事人員輪調意願越高，對於輪調的接受程度就越高，才能發揮輪調之功效，而且能自我調適輪調的工作壓力，相對的學習狀況也較佳，更能主動地融入到新環境裡，進而提升工作滿意度。工作若與家庭生活發生衝突會造成個人的生理、心理上的負面影響，而工作穩定及工作滿意更是家庭生活滿意的重要因素，所以輪調的接受程度越高，工作滿意度相對提高，便能提昇工作與家庭生活之間的平衡，對工作和家庭間是有正向的影響。

### 5.1.2 不同背景人事人員變項現況分析

本研究之假設一「嘉義縣人事人員個人背景變項與職務輪調、工作滿意及家庭生活影響之差異性」，及子假設針對人事人員不同的個人屬性，經由獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析(one-way ANOVA)檢定，比較變項間差異後，研究結果顯示：

#### 一、不同性別分析

受試者不會因性別的不同，而對職務輪調知覺上、工作滿意及家庭生活有所差異。表示人事人員對職務輪調知覺一致，對工作滿意的感覺都一樣，且對家庭生活重視程度相同。

#### 二、婚姻狀況分析

婚姻狀況的不同對職務輪調的意願及認知有所差異，且未婚大於已婚。但對工作滿意及家庭生活上不會產生差異。可能是未婚者係剛考上分發，理想高及學習力佳，且全力拓展人際關係，及積極展開工作歷練因此更願意接受挑戰。

#### 三、居住狀況之差異分析

會因居住狀況的不同而對整體職務輪調知覺有極大差異，且在外租屋者大於與家人同住者，而在工作滿意及家庭生活上不會產生差異。可能

原因是因為在外租屋者隨時都可以搬家，居住場所方便處理，並且較不受家庭因素干擾，因此對職務輪調更樂於接受。

#### 四、職位不同之分析

不同職位的人事人員，只在整體職務輪調知覺有極大差異，其中又以非主管者差異性大於主管者，可能原因是非主管不須承擔機關績效壓力，可以勇於嘗試不同工作模式及接收新知，並且從職務輪調中更能了解個人的優點，並有利於職涯發展。

#### 五、不同年齡的差異分析

年齡的不同，對整體職務輪調知覺上並不會有所差異，但對「輪調認知」及「輪調意願」認知上卻有所不同，且「30歲以下」顯著差異大於「41歲至50歲」，可能是年輕者較容易融入新環境、建立新人際網路，且更積極追求工作成就；相對的年齡高者因體能及生涯規劃等因素，較無意願去適應新的工作情境。

#### 六、不同學歷的分析

學歷的不同不會對整體職務輪調知覺上有所差異。但對「輪調認知」有所差異，「大學」之受試者顯著差異大於「專科以下（含）」，可能是「大學」畢業相較於「專科以下（含）」，學識及自信心較高，工作特性知覺越高，願意接受多方面的輪調歷練。

#### 七、服務年資不同的差異分析

受試者會因人事年資的不同，而對整體職務輪調知覺上有所差異人事年資「未滿3年」與「3年以上未滿5年」之受試者顯著差異大於「5年以上未滿10年」及「10年以上」。顯示出年資較淺的員工有強烈的陞遷需求且較願意追求更高之薪資福利，而服務年資愈深的員工普遍較安於現狀，不想改變現有工作狀況，因此輪調意願愈低。

在工作滿意「人際關係」構面中年資「未滿3年」之受試者顯著差異大於「5年以上未滿10年」，「未滿3年」為新進人員，希望藉由不同工作歷練、不同服務單位，增廣見聞並強化自己人力資源脈絡，累積工作經驗、知能，增進對整個工作領域及組織認同與了解。

#### 八、不同服務單位之差異分析

顯示人事人員會因服務單位的不同，而對整體職務輪調知覺上有所差異，呈現服務單位為「縣政府」之受試者顯著差異大於服務單位為「鄉鎮市公所」及「學校」。在工作滿意之「人際關係」及「訓練升遷」項目，則以「縣政府」顯著差異大於服務單位為「縣府所屬機關」。可能是因為縣政府為直屬管理機關，工作特性及激勵高，易滿足個人「工作尊榮」，而使工作滿意增加，並能增加陞遷機會，故服務單位為「縣政府」之人事人員整體輪調知覺、「人際關係」及「訓練升遷」方面均差異性大於「縣府所屬機關」、「鄉鎮市公所」及「學校」。

## 5.2 建議

由上節的研究結論，分別對主管機關，人事人員，後續研究提出以下的建議：

### 5.2.1 對主管機關的建議

1. 建議考量員工不同背景屬性實施合理的輪調制度，落實適才適所原則，提升服務品質與輪調效益：研究顯示未婚、居住在外及30歲以下之人事人員，對於職務輪調接受度較高，相對顯示已婚、與家人同住、41歲以上之人事人員對職務輪調意願較為保守，因此建議主管機關於實施輪調前宜考量輪調人員家庭背景、交通、年齡等因素，綜合考量實施合理職務輪調制度，不僅可以增加工作經驗與磨練，更可以為組織培訓優

秀人才。

2. 加強有效雙向溝通，瞭解人事人員的需要與困境，藉以解決工作和生活上的困難及障礙：人事人員在機關、學校往往是「一人」作戰部隊，面對機關同仁時往往會有所摩擦或業務上的不順遂，造成工作上的壓力，因此主管機關必須適時瞭解人事人員的需要與困境，作為人事人員強而有力後盾，不僅可以提升人事人員職務輪調意願，更使人事人員減輕工作壓力，提高工作滿意，增加家庭生活幸福感受。
3. 配合職務輪調落實公平陞遷：為強化人事人員對職務輪調的接受度，主管機關辦理職務輪調作業時，除考量輪調人員個人背景因素外，應併同考量機關所在地、及是否有佐理員配置等因素，建議可先由遠距離，進而近距離之輪調；由一人人事機構再到有佐理員配置之人事機構，以落實合理公平遷調。
4. 「縣政府」以外機關、學校人事人員，不僅工作繁重、且責任承擔大，工作尊榮感較低，所以在工作滿意中「人際關係」及「訓練升遷」方面較不滿意；且因「縣政府」以外機關、學校人事人員考績乙等比例偏高，因此對於「輪調制度」及「輪調意願」認知相對偏低，進而影響「輪調成效」，希望主管機關能加以重視，並多關懷人事人員的工作情形，多給於鼓勵且增加人事人員的獎勵機會，以激勵工作士氣。
5. 減少重複績效考核及過多報表填報：人事人員之工作壓力除了人事法令修正頻繁，必須耗時研讀法規外，更常有上級主管機關之績效考核、緊急公文報表必須處理，以致人事人員隨時繃緊身心狀態來面對工作上的需要，長期下來，導致人事人員身心健康受損、工作效能偏低，因此減低重複的業務，並且降低業務上不必要的績效考核才能使人事人員用心做好服務同仁的工作。

### 5.2.2 對人事人員的建議

1. 人事人員可藉由學習、進修，不斷自我充實，加強個人專業知能，提昇個人專業水準、思考能力、溝通協調技巧，才能適應多變的時代，減少挫折感並增加成就感。
2. 由於本研究結果顯示，人事人員對職務輪調普遍呈現認同的態度，因此在兼顧家庭等因素之下，熱衷參與職務輪調，不僅可藉由不同的相關人事物相處中獲得不同閱歷外，更可以增加職務歷練有利職涯發展。
3. 由於人事法令修正頻繁，且同仁對自身權益維護的重視，人事人員在機關、學校中往往是孤軍奮戰的型態，因此必須學會尋求各種完整資訊的運用，結合夥伴力量，互相支援與鼓勵，才能免於陷入單兵作戰的窘境，並達到事半功倍的績效。

### 5.2.3 對後續研究建議

1. 在研究對象方面：本研究僅以嘉義縣專任人事人員為研究對象，樣本數相對有限，故在研究結果的推論上亦需受限制，因此可以擴大到多數縣市或不同機關屬性的人事人員，較能作全盤性的瞭解。
2. 在研究內容方面：本研究限於人力、經費與時間，僅能探討職務輪調知覺、工作滿意對家庭生活影響之關係，未來的研究可從組織信任、組織承諾、人格特質等變項作更深入的研究。
3. 在研究方法方面：本研究方法係以問卷調查法為主，未來之研究，應可再增加質的研究，以實地觀察、配合深度訪談方法，蒐集更深入的資料加以佐證，以補問卷調查之不足，進一步的瞭解變數間之關係。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁逸豪（民 77），企業人事管理，臺北：五南圖書出版有限公司。
2. 于卓民（民 90），企業概論－企業本質與動態觀點，臺北：智勝文化。
3. 王永大（民 85），工作輪調與公務員工作生活品質提升之研究，人事管理，第 33 卷第 2 期，12-22 頁。
4. 王永大（民 85），公部門工作生活品質之研究－以我國稅務人員為對象，國立政治大學公共行政研究所碩士論文，臺北市。
5. 王啟旭（民 100），探討因應在地化所制定工作輪調對工作投入、幸福感，中洲科技大學機械與自動化工程系研究所碩士論文，彰化縣。
6. 文惠慧（民 96），國小兼任行政職務女教師情緒智力、親子關係與家庭生活滿意度關係之研究，高雄師範大學教育學系研究所碩士論文，高雄市。
7. 台北市政府教育局（民 83），台北市私立幼稚園教師待遇與福利現況調查，台北市政府教育局。
8. 考試院（民 99），考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)，建立公務人員職務輪調制度之研究，臺北：考試院研究發展委員會。
9. 江明健（民 102），工作輪調與其效益之探究：以桃園縣國民小學人事人員為例，中華大學行政管理學系研究所碩士論文，新竹市。
10. 吳清基（民 69），國民中學組織結構與教師工作滿意之關係，教育研究所集刊，第 22 期，377-483 頁。
11. 吳靄書（民 74），企業人事管理，台北：大中國圖書股份有限公司。
12. 吳清華、陳協勝（民 90），員工工作滿足及離職傾向之關聯因素研

- 究—以中央康保險局高屏分局為例，公營事業評論，第 2 卷第 3 期，91-114 頁。
13. 吳靖莉（民 95），地方政府人事人員職務輪調與工作滿足關係之研究—以中部縣市為例，東海大學公共行政學系研究所碩士論文，臺中市。
  14. 吳正文（民 96），警勤區佐警工作壓力與工作滿足對職務輪調意向影響之研究—以高雄市政府警察局為例，國立中山大學政治學研究所碩士論文，高雄市。
  15. 李正傑（民 90），雙薪家庭高承諾男性的工作與家庭生活經驗之研究，國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文，嘉義市。
  16. 李正綱、張曉芸、康嘉琦（民 91），工作輪調與工作滿足之研究，景文技術學院學報，第 12 期，13-27 頁。
  17. 李木生（民 101），觀光飯店從業人員工作滿意度與家庭生活滿意度之相關性研究—以高雄市觀光飯店為例，義守大學管理學院管理碩士在職專班碩士論文，高雄市。
  18. 李建鋒（民 103），職務輪調認知與工作壓力相關性之研究—以臺中市政府中小學人事人員為例，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，臺中市。
  19. 何武恭（民 92），學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究—以南部地區私立大學為例，義守大學工業工程與管理學系研究所碩士論文，高雄縣。
  20. 何幸霞（民 94），玄奘大學在職行政人員離職意願之研究，玄奘大學公共事務管理學系碩士在職專班碩士論文，新竹市。
  21. 林水波、任可怡（民 87），人事服務理念之探討—評述全國行政單

- 一窗口化方案，公務人員月刊，第 19 期，3-9 頁。
22. 林佳芬（民 88），台北市國民小學資深教師工作滿意度之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，臺北市。
23. 林麗玲（民 90），員工工作滿意度和生活滿意度之關係探討—以護理人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園市。
24. 邱思慈、陳聰廉（民 94），台南縣瑜珈運動參與者的休閒滿意度、工作滿意度與生活滿意度之研究，運動休閒管理學報，第 2 卷第 2 期，37-47 頁。
25. 邱皓政（民 95），量化研究與統計分析：基礎版，台北：雙葉。
26. 馬瑞雲（民 85），公務人員職務輪調制度之研究，國立東華大學公共行政研究所碩士論文，花蓮縣。
27. 徐淑琳（民 90），我國大學圖書館館員工作輪調之研究，國立政治大學圖書資訊研究所碩士論文，臺北市。
28. 翁振益、林若慧（民 95），工作—休閒衝突、社會支持與幸福感之關係，觀光研究學報，第 12 卷第 3 期，183-206 頁。
29. 徐明峰（民 102），物流從業人員工作與家庭生活滿意度暨衝突之研究—以高科技製造業為例，國立高雄第一科技大學運籌管理研究所碩士論文，高雄市。
30. 許士軍（民 65），現代行銷管理，台北：總圖書庫。
31. 許士軍（民 94），管理學，台北：東華書局。
32. 久保淳志、陳哲仁（民 78），能力開發之進行方法，台北市：臺華工商圖書。
33. 陳美志（民 90），工作生活品質對組織承諾之影響—以關務人員為例，國立政治大學公共行政學系研究所碩士論文，臺北市。

34. 陳明崇（民 90），國民中小學專任人事人員工作特性與工作滿意之研究—以台灣北部五縣市為例，國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，臺北市。
35. 陳彩怡（民 93），工作輪調對社會網路利益，生涯成功與離職傾向關係之研究—以銀行從業人員為例，銘傳大學國際企業學系研究所碩士論文，臺北市。
36. 陳俐文（民 94），國稅稽徵人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之探討，國立屏東科技大學農企業管理系研究所碩士論文，屏東縣。
37. 陳錦輝、趙寶珍、蘇美如（民 97），工作論調、工作滿意與工作成效關係之研究—以海關人員為例，財政部 97 年度自行研究報告。
38. 陳淑貞（民 100），工作輪調對工作滿足及組織承諾相關性之探討—以玄奘大學為例，玄奘大學公共事務管理學系碩士在職專班碩士論文，新竹市。
39. 莊佑康（民 86），我國企業工作輪調實施之調查研究—以製造業與服務業為例，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文，高雄市。
40. 莊瑞琦（民 91），主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究—以嘉義市政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。
41. 陸洛（民 87），中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討，國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，第 8 卷第 1 期，115-137 頁。
42. 傅肅良（民 78），員工激勵學，台北市：三民書局。
43. 傅肅良（民 79），人事心理學，臺北：三民書局。
44. 黃英忠（民 78），現代人力資源管理，台北：華泰書局。
45. 黃英忠（民 86），人力資源管理，台北：三民書局。

46. 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（民 87），人力資源管理，台北：華泰書局。
47. 黃英忠（民 96），人力資源管理概論，高雄：麗文書局。
48. 黃賀（民 86），我國企業工作輪調實施現況之研究，台北：行政院國家科學委員會。
49. 黃賀（民 98），組織行為：影響力的形成與發揮，台北：前程文化。
50. 黃淑珺（民 86），以質化研究方式探討企業工作輪調實施之利弊，長榮學報，第 1 卷第 1 期，29-44 頁。
51. 黃朝盟（民 88），公務人員職務輪調制度之影響評估，行政暨政策學報，第 1 期，185-218 頁。
52. 黃明煜（民 92），不同家庭生命週期在職進修學生家庭生活滿意度之研究，國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文，嘉義縣。
53. 黃美鳳（民 95），臺北市大學教師的工作—家庭衝突及其對家庭生活滿意之影響，國立臺灣師範大學人類發展與家庭學系研究所碩士論文，臺北市。
54. 張火燦（民 87），策略性人力資源管理，台北：揚智文化事業股份有限公司。
55. 張添洲（民 88），人力資源：組織、管理、發展，台北：五南圖書。
56. 張緯良（民 95），人力資源管理—本土觀點與實踐，台北：前程文化。
57. 曾柔鶯（民 90），現代管理學，臺北：高立圖書。
58. 彭懷真（民 98），婚姻與家庭，臺北市：巨流。
59. 楊主行（民 85），國際觀光旅館員工對工作輪調與生涯發展關係之認知研究，中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，臺北市。

60. 楊潔欣（民 93），壽險業內勤人員工作輪調、自我調控學習與工作滿意之關係研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，高雄市。
61. 詹雅雯（民 96），探討影響輪調效益之因素研究—以銀行從業人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園市。
62. 鄞惠君（民 90），海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿足與組織承諾之相關探討—以 A 公司海陸勤人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
63. 趙皇賓（民 91），工作輪調對員工生涯發展結果影響之探討—以台灣國產汽車前五大製造業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
64. 廖永凱、楊湘怡（民 93），人力資源管理理論與應用，臺北：智高文化。
65. 趙惠君（民 100），民宿業者人格特質、工作—家庭衝突與生活滿意度關係之研究，國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所碩士論文，澎湖縣。
66. 蔡春美（民 95），幼兒個人、社會與情緒發展，臺北：華藤文化。
67. 蔡鵬輝（民 99），關務人員對職務輪調認知與工作滿意關係之研究—以財政部高雄關稅局為例，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，高雄市。
68. 劉光華（民 86），人事人員應有之新觀念新做法，人事月刊，第 25 卷第 5 期，25 頁。
69. 潘月秋（民 98），工作輪調、工作滿意與工作績效之關係—以台南地區護理人員為例，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩

- 士論文，台南縣。
70. 錢貴明（民 96），員工個人差異、工作滿意與輪調意願的關聯探討，  
國立臺灣海洋大學航運管理學系研究所碩士論文，基隆市。
71. 簡春安（民 80），國內婦女生活滿意以調查報告，當代社會工作，  
第 1 期，87-99 頁。
72. 謝秀芬（民 93），家庭社會工作：理論與實務，臺北市：雙葉。
73. 戴國良（民 97），人力資源管理－企業實務導向與本土個案實例，  
台北：鼎茂圖書。
74. 藍瑞霓（民 87），國小教師工作滿意度調查研究，國立屏東師院學  
報，第 11 期，55-80 頁。
75. 江幡良平原、顏文香（民 78），企業幹部培育戰略，台北市：清華  
管理科學。
76. 竇仁君（民 90），私立大學校院教師之工作生活品質探討，義守大  
學管理科學研究所碩士論文，高雄縣。

## 二、英文部分

1. Agho, A. O., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1993), Determinants of Employee Job Satisfaction: an Empirical Test of a Casual Model, Human Relations, Vol. 46, pp. 46.
2. Alderfer, C. P. (1972), Existence Relatedness and Growth Need in Organizational Setting, New York: The Free Press.
3. Anderson, J. C., Milkovich, G. T. & Tsui, A. (1981), A Model of Intra-Organizational Mobility, The Academy of Management Review (pre-1986), Vol. 6, No. 4, pp. 529-539.
4. Bennett, S. (2003), Training Strategies for Tomorrow, Bradford, Vol. 17, No. 4, pp. 7-24.
5. Byars, L. L. & Rue, L. W. (1994), Human Resource Management, New York: McGraw HilCampion.
6. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. & Weick, K. E. (1970), Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, New York: McGraw-Hill.
7. Champion, M. A. & McClelland, C. L. (1993), Follow-up and Extension of the Interdisciplinary Costs and Benefits of Enlarged Jobs, Journal of Applied Psychology, pp. 78.
8. Champion, M. A., Cheraskin, L. & Steven, M. J. (1994), Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation, Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6. pp. 1518-1542.
9. Cosgel, M. M. & Miceli, T. J. (1999), Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 155, No. 2, pp. 301-320.
10. Dessler, G. (2000), Human Resource Management, London: Prentice Hall.

11. Dunn, J. D. & Stephens, E. C. (1972), Management of Personnel: Manpower Management and Organization Behavior, N.Y.: McGraw Hill.
12. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976), Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16, pp. 250-279.
13. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980), Work Redesign Reading, A: Addison-Wesley.
14. Herzberg, F., Masuer, B. & Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, N.Y.: Wiley, pp. 59-63.
15. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York: Harper Brother.
16. Howard, A. & Bray, D. W. (1988), Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times, N. Y.: Guilford.
17. Ortega, J. (2001), Job rotation as a learning, Management Science, Vol.47, No. 10, pp. 1361-1370
18. Kuijer, P. P., Visser, B. & Kemper, H. C. (1999), Job Rotation as a Factor in Reducing Physical Workload at a Refuse Collecting Department, Ergonomics, Vol. 42, No. 9, pp. 1167-1178.
19. Locke, E. A. (1969), What is Job Satisfaction ? Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, pp. 309-336.
20. Louis, M. L. (1980), Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, pp.226-251.
21. Noe, R. A. & Ford, J. I. (1992), Emerging Issues and New Directions for Training Research, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 10, pp. 345-394.
22. Ortega, J. (2001), Job Rotation as a Learning, Machine Management Science, Vol. 47, No. 10, pp. 1361-1370.
23. Porter, L. W. & Lawler E. E. (1968), Managerial Attitudes and

- Performance, Illinois: Homewood Company.
24. Robbins, S. P. (1992), Essentials of Organizational Behavior, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
  25. Robbins, S. P. (1993), Organizational Behavior A Simon and Schuster Company, New Jersey: Prentice-Hall.
  26. Rodahl, K. & Vokac, Z. (1977), Work stress in log-line bank fishing Scandinavian, Journal of Work Environment and Health, Vol. 3, pp. 154-159.
  27. Rousseau, D. M. (1978), Characteristics of Departments, Positions, and Individuals: Contexts for Attitudes and Behaviors, Administrative Science Quarterly, Vol.23, pp. 521-540.
  28. Sargent, D. S. (1953), Executive Development Program Using Job Rotation, Personnel Journal Vol. 31, No. 11, pp. 405-410.
  29. Smith, P. C., Kendall, L. J. & Hullin, C. L. (1969), The Measure of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally.
  30. Triggs, D. D. & King, P. M. (2000), Job Rotation, Professional Safety, Vol. 2, pp. 45.
  31. Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York: John Wiley and Sons Inc, pp. 99.
  32. Wexley, K. and Latham, G., (1981), Developing and Training Resources in Organizations, Glenview, LL: Scott Foresmam.
  33. White, J. M. (2004), Advancing Family Theories, Thousand Oaks, CA: Sage.

## 附錄

### 問卷

職務輪調、工作滿意對家庭生活之影響－以嘉義縣專任人事人員為例〈正式問卷〉

親愛的人事人員，您好：

非常感謝您撥冗填答本問卷。本問卷主要的目的在瞭解人事人員職務輪調在工作生活品質之影響情形。這份問卷所得的資料僅供學術研究，不做其他用途，非常感謝您的協助與指導。

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學企業管理學系管理科學研究所

指導教授：郭東昇博士

研究生：陳信宇敬上

---

第一部份：基本資料 請在適當選項前的□內打「v」

- 1.年齡：30歲以下31歲至40歲41至50歲51歲(含)以上。
- 2.性別：男女。
- 3.學歷：專科以下(含)大學碩士以上(含)。
- 4.婚姻：未婚已婚。
- 5.居住：與家人同住在外租屋。
- 6.擔任人事人員年資：未滿3年3年以上未滿5年5年以上未滿10年  
10年以上。
- 7.職位：主管職位非主管職位。
- 8.服務單位：縣政府縣府所屬機關鄉鎮市公所學校。

說明：請依序按照題目之陳述，就您目前的現況，在適當選項前的□內打「v」。「5」表示「非常同意」；「4」表示「同意」；「3」表示「普通」；「2」表示「不同意」；「1」表示「非常不同意」。

<p>第二部份：職務輪調定義：不僅包含職務的陞任，也包含相近層級職務間的調任。包含以下三種不同情況：</p> <p>1. 晉升官職等職務輪調。</p> <p>2. 人事主管同職等職期調任。</p> <p>3. 非人事主管工作、經歷輪調。</p>	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1 我認為職務輪調是一種好的制度。	<input type="checkbox"/>				
2 我認為職務輪調是一種工作訓練及學習機會。	<input type="checkbox"/>				
3 職務輪調充實我對其他領域知識及技能。	<input type="checkbox"/>				
4 職務輪調讓我了解自己適合何種環境工作。	<input type="checkbox"/>				
5 職務輪調提高了我對組織的工作承諾。	<input type="checkbox"/>				
6 職務輪調能強化我的人際關係與協調能力。	<input type="checkbox"/>				
7 職務輪調強化我的領導能力。	<input type="checkbox"/>				
8 職務輪調使我更有自信心。	<input type="checkbox"/>				
9 職務輪調可以激發我的潛能。	<input type="checkbox"/>				
10 主管機關應明定輪調最短服務期限。	<input type="checkbox"/>				
11 職務輪調時應該考慮服務年資。	<input type="checkbox"/>				
12 職務輪調可以增加升遷的機會。	<input type="checkbox"/>				
13 整體而言，我喜歡職務輪調。	<input type="checkbox"/>				
14 即使工作地點改變〈不在同一鄉鎮市〉，我也會接受職務輪調。	<input type="checkbox"/>				
15 不同性質機關〈工作〉，我也有意願接受輪調。	<input type="checkbox"/>				
16 我會自動提出職務輪調需求。	<input type="checkbox"/>				

第三部份：工作滿意	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1 我對目前的工作環境感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
2 我對目前工作的負荷量感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
3 目前從工作中得到的成就感令我滿意。	<input type="checkbox"/>				
4 我可以從工作中獲得自我成長感覺。	<input type="checkbox"/>				
5 我的能力足以勝任目前工作。	<input type="checkbox"/>				
6 目前工作內容的挑戰性令我滿意。	<input type="checkbox"/>				
7 我的工作會受到主管與同仁間彼此尊重信任。	<input type="checkbox"/>				
8 我和同事間工作相處還融洽。	<input type="checkbox"/>				
9 我對機關主管領導同仁的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
10 我對人事直屬主管對待部屬的方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
11 我對人事業務目前的溝通管道感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
12 目前的工作讓我有良好的發展前途。	<input type="checkbox"/>				
13 目前的工作能提供我升遷所需的專業知識與技能。	<input type="checkbox"/>				
14 我對於人事專業教育訓練感到滿意。	<input type="checkbox"/>				
15 我對於人事升遷及考核制度感到滿意。	<input type="checkbox"/>				

第四部份：家庭生活	非常不同意 1	不同意 2	普通 3	同意 4	非常同意 5
1 我目前的上班地點離家不遠。	<input type="checkbox"/>				
2 目前工作地點的調動情況不會對家庭造成困擾。	<input type="checkbox"/>				
3 目前的工作能使我的家人以我為榮。	<input type="checkbox"/>				
4 職務輪調的工作不會影響親子關係。	<input type="checkbox"/>				
5 職務輪調的工作不會影響我的交友機會。	<input type="checkbox"/>				
6 目前我的工作允許我經常參與社區活動。	<input type="checkbox"/>				

本問卷到此結束！衷心地感謝您的支持與合作！謝謝！

