

## 食品產業研發人員工作特性、工作價值觀、工作滿足、 工作投入與離職傾向關係之研究

The Relationship among Job Characteristics, Work Values, Job Satisfaction, Job Involvement and Turnover Intention of R&D Employees of the Food Industry in Taiwan

褚麗絹<sup>1</sup> 劉怡孜<sup>2</sup> 陳淑慧<sup>3</sup>

(Received: Nov. 24, 2004 ; First Revision: Mar. 24, 2005 ; Accepted: Nov. 8, 2005)

### 摘要

本研究目的係針對台灣地區食品產業之研發人員，以問卷調查之方式，探究工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向的關係，並分析不同集群的食品產業研發人員，在工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向上的特徵，以俾業者能根據集群特徵作適切地人力規劃，進而提升研發人員人力資源管理效能。其結果發現，中小型企業的研發人員對工作特性的知覺程度高於小型企業。大型企業的研發人員較中小型企業者重視內在價值；而中小型企業的研發人員則較重視薪酬價值。在離職傾向方面，亦顯著高於大型企業者。在關聯性方面，工作特性、工作價值觀、工作滿足與工作投入之間，彼此皆有極顯著正相關；薪酬價值與離職傾向有顯著正相關，而工作特性、工作滿足與工作投入皆與離職傾向有顯著負相關。

**關鍵字：**工作特性、工作價值觀、工作投入、工作滿足、離職傾向

### Abstract

This study examines the effects of job characteristics and work values on turnover intention among R&D employees of the food industry in Taiwan. Also, R&D employees were characterized by cluster analysis in terms of job characteristics, work values, job-related attitudes and turnover intention. Based on characteristics of R&D employees found in the study, enterprises will be able to make an appropriate HR planning that improves the managerial efficiency of HR. The results indicated that R&D employees from Small and Medium Enterprises (SMEs) might tend to have higher perception of job characteristics, but pay less attention to intrinsic value and more attention to reward value. The R&D employees from large enterprises might tend to have lower turnover intention than those from SMEs. The results of correlation analysis showed that there were significantly positive effects between each two variables in terms of job characteristics, work values, job satisfaction and job involvement. Also, results indicated that turnover intention was significantly positively related to reward value and significantly negatively related to job

<sup>1</sup>南華大學管理科學研究所副教授

<sup>2</sup>南華大學管理科學研究所碩士

<sup>3</sup>南華大學管理科學研究所博士班研究生

characteristics, job satisfaction and job involvement.

**Keywords:** Job Characteristics, Work Values, Job Satisfaction, Job Involvement, Turnover Intention.

## 1. 緒論

根據產業經濟（黃金瑞，2002）的資料顯示，我國食品產業自 1996 年之後，年產值即呈現逐漸衰退局面（1997 年曾爆發口蹄疫），2001 年仍未見復甦，2002 年上半年整體市場較前年同期衰退 3.8%，尤其在 WTO 之效應下，進口品分食國內市場已日趨明顯，國內食品製造業者面對市場萎縮及進口品威脅之雙重影響下，經營日益艱辛。

因此，隨著經貿自由化的發展趨勢，業者必須以差異化的產品或策略來快速回應市場的需求。而企業為強化競爭力及因應市場需求之變化與轉移，則須持續從事研究開發的工作，提升技術、降低成本並提高產品之附加價值，才能增強產品在市場的競爭力。根據經濟部統計處(2003)之調查結果顯示，中、大型企業的業者認為，「研發人員流動率高，使得研發工作延續不易」，是從事研究開發所面臨的困難點之一。所以，思考如何留住適當的人才，降低研發人員的離職率，乃為當務之急。

工作投入與工作滿足是組織行為研究中，經常作為當作衡量工作態度的指標 (Robbins, 1998)。而根據 Rabinowitz & Hall(1977)、Moch(1980)以及 Kanungo(1983)的研究結果顯示，若個人的工作本身具有滿足個人心理需求的特性時，則個人會受到激勵更投入於其工作，致力於工作績效的提昇。Seashore & Taber(1975)則歸納過去學者之研究結果，認為影響工作滿足的因素乃在於環境因素與個人屬性，Glisson & Durick(1988)則將之歸因為工作特性、工作者之特質以及組織特徵三大類。由 Hackman & Oldham(1975)的工作特性模式顯示，工作特性乃是透過個人心理狀態之感受，進而影響個人的工作結果（包括內在動機、工作績效、工作滿足或離職行為等），而且此一歷程，也會因個人成長需求強度之不同而有所差異。換言之，當個人對工作特性之心理知覺程度愈高，則會更投入於工作，提高工作績效，且對工作會有高度的滿足感，對曠職或離職等退縮行為會有降低的作用。

隨著時代的變遷，台灣社會從農業轉型為精緻工業的時代，個人的工作價值觀與工作態度，已轉變為強調自我意識、求新求變、為興趣而工作。許多研究結果顯示，個人的工作價值觀會影響其工作意願或目標，進而影響其努力的程度與工作表現(Locke & Henne, 1986；劉兆明，1991)。綜合上述，本研究在留住適當人才以強化研發工作的前提下，是以食品產業研發人員為研究對象試圖達成以下目的：

- (1) 分析食品產業研發人員之個人特徵，在工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向方面之差異性。
- (2) 探討食品產業研發人員之工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向間相互關聯的情形。
- (3) 歸納不同集群之食品產業研發人員，其工作特性、工作價值觀、工作態度與離職傾

向之特徵，以助於業者根據集群特徵，作適切的人力規劃，進而提升研發人員人力資源管理效能。

## 2. 文獻探討

### 2.1 工作特性

工作特性(Job Characteristics)係指與工作有關的因素或屬性。Hackman & Oldham(1975)針對工作特性進行許多相關研究後提出工作特性模式(Theory of Job Characteristic Model, JCM)，主要是以工作之意義度、工作責任感及獲知工作結果三種心理狀態為核心，而此三種心理狀態分別由五項工作核心構面所引發，並且會對個體及其工作成果造成影響，包括內在工作動機、工作滿足、工作績效，以及缺勤與流動率等。

Robbins(1992)根據 JCM 將五項工作核心構面界定為：(1)技能多樣性；(2)工作完整性；(3)工作重要性；(4)自主性；(5)工作回饋性。在 Hackman & Oldham 的工作特性模式架構中，其核心構念的三種心理狀態感受，會影響到個體的工作結果。工作意義之感受，是指員工能感受到工作是有意義、有價值的程度。此工作意義之認知，是源自於技能多樣性、工作完整性與工作重要性三項核心工作構面；工作責任感之感受，則是指員工認為對目前工作的結果所需負責的程度。此與工作之自主性有關；而獲知工作結果之感受，則是指員工對工作結果了解的程度。此與工作之回饋性有關。

工作特性之因果模式顯示，當心理狀態的知覺程度愈高，會提高其內在工作動機與工作績效，且對工作會有較高的滿足感，對曠職或離職等退縮行為會有降低的作用。此一工作特性經過心理狀態而影響工作結果之歷程，也會因個人成長需求強度之不同而有所差異，其受影響之程度以成長需求高者較大。

### 2.2 工作價值觀

價值觀是一種穩定的內在心理建構，其與個人成長背景、環境有相當的關係。工作價值觀(Work Values)是從價值觀的涵義延伸而來，與生活之價值觀有密切的關係(Kinnane & Gaubinger, 1963)。許多研究結果顯示，個人的工作價值觀會影響其工作意願或目標，進而影響其努力的程度與工作表現(Locke & Henne, 1986；劉兆明，1991)。

由於個人工作價值觀並非與生俱來，會受到個人過去的經驗、傳統的教化、規範與組織狀況等之影響，是個體成熟與社會化過程的結果。鑒於東西文化與生活型態之差異，僅彙整國內工作價值觀相關研究結果，歸納出工作價值觀之相關影響因素為前因及後果變項兩大類。工作價值觀的前因變項，包括人口統計變項、組織規模、工作特性、文化與社會變遷因素等，約可概分為總體因素及個體因素；其後果變項則包括工作態度（工作滿足、工作投入、組織承諾）、工作表現、離職行為及工作動機等。

### 2.3 工作投入

工作投入(Job Involvement)是學者用以衡量工作態度的重要指標之一(Reitz & Jewell, 1979)。就個人觀點而言，工作投入被認為是在工作場所中的個人成長及滿足的關鍵因

素，同時亦為激勵和目標導向行為的關鍵因素(Hackman & Lawler, 1971)。

Kanungo(1982)指出不論是針對特定工作或一般工作所產生之工作投入，都應視為一種心理認同或信念狀態，其認為工作投入會受到個人目前之顯著需求，以及個人所知覺到工作上能滿足此顯著需求之機會的影響。

Rabinowitz & Hall(1977)則歸納過去有關工作投入的研究，將之區分為個人特質論、情境論及個人與情境互動論三個觀點。個人特質論是將工作投入視為個人特質的依變項，是由個人自己決定投入工作的程度。情境論則認為個人對工作的認知與態度，會受所處環境的影響，是個人受情境因素之誘導而產生，為個人對個別工作情況的反應。而個人與情境互動論，則是認為工作態度與行為，是個人特質與情境互動的結果。當個人知覺到組織可滿足自己目前的顯著需求，且知覺到唯有透過個人努力才能達成此需求時，個人就會產生工作投入態度，亦即在個人的顯著需求趨於一致且能夠獲得滿足時，會產生工作投入(Shin, 1993)。

## 2.4 工作滿足

有關工作滿足(Job Satisfaction)的定義，一般可將之歸納為整體性定義、差距性定義及參考架構說三大類。整體性定義認為工作滿足只是一種單一概念，是工作者對其工作本身及有關環境所抱持的一種態度或看法(Wiess et al., 1967)，亦即工作者對其全部工作角色的情感反應。差距性定義認為工作滿足的程度視其實際所得報酬與預期應得報酬之間的差距而定(Porter & Lawler, 1968)，差距愈小工作滿足程度愈高；差距愈大工作滿足程度愈低。參考架構說之定義乃是工作者根據其參考架構，對工作特徵加以解釋所得的結果。影響態度及行為的主要因素，是人類對於環境中的客觀特徵所抱持的主觀知覺與解釋，這種知覺會受個人自我參考架構所影響。Smith et al.(1969)認為，工作滿足是一個人根據其參考架構，對於包括工作本身、昇遷、薪資、上司與工作夥伴等五項構面之工作特徵加以解釋所得之結果。

## 2.5 離職傾向

Miller(1979)對離職傾向(Turnover Intention)的定義，是指離開目前工作與找尋其他工作機會傾向的總體表現或態度。換言之，離職傾向係指在實際離職行為發生之前，個人對離職問題所作的一連串評估衡量。

國內外的研究皆發現，離職與工作滿足之間是有關聯的。Mobley(1977)認為工作滿足是離職傾向的前因變項，而非離職的直接影響或決定因子，但工作滿足是預測離職的最佳因素。Mobley(1978)認為離職傾向是離職行為的前因變項，個人離職傾向的強弱，決定離職行為的表現，且年資及個人年齡與其工作滿足程度有顯著相關，而個人之工作滿足程度則與離職傾向、離職行為呈顯著負相關。針對影響離職傾向的因素，Mobley et al.的研究結論顯示，離職傾向並非僅與工作滿足變項有關，其雖與工作滿足有明顯之相關性，但仍受其他環境因素或個人因素的影響(Locke, 1976)。

故綜合上述文獻探討，建立本研究之假設如下：

(1) 研發人員之個人變項在工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向上

無顯著差異。

(2) 研發人員之工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向間無顯著相關。

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究架構與假設

由前述相關文獻中可知，就工作特性而言，當心理狀態的知覺的程度愈高，會提高其內在工作動機與工作績效，且對工作會有較高的滿足感，對曠職或離職等退縮行為會有降低的作用。另外，個人的工作價值觀會影響個人的工作意願或目標，進而影響其努力程度或工作表現。因此，依據上述探討提出研究架構如圖 1 所示。

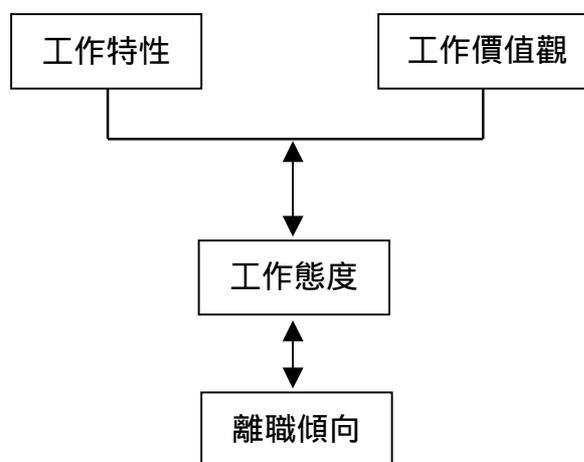


圖 1 本研究架構圖

#### 3.2 研究變項之衡量工具

本研究採問卷調查方式蒐集資料，並利用因素分析法，擷取特徵值大於 1 的因素，以及運用 Kaiser 之最大變異數法直交轉軸進行因素之萃取分析，透過因素負荷量(>0.5)判斷各別項目與因素之間的關係 (邱皓政, 2000; 黃俊英, 2002)，並將因素特徵值大於 1 者命名。

其問卷之設計來源與衡量方法分述如下：

(1) 工作特性量表：主要參考 Hackman & Oldham(1975)所編製之工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS)及黃秀霜(1987)之問卷，經因素分析的結果，共取得三個因素為工作自主性、工作意義性、工作回饋性，其累積解釋變異量達 57.029%，如表 1 所示。

表1 工作特性因素分析摘要表

構面	題目內容	因素負荷量		
		1	2	3
工作自主性	9 從事工作時,我很少有機會運用個人的創造力或判斷力。	0.792		
	7 我的工作都已經被安排好了,以致於我沒有機會從頭到尾參與完成整件工作。	0.747		
	11 我的職務是反覆做簡單的工作。	0.736		
	12 就整體而言,我的工作對公司來說,並不是非常重要的。	0.697		
工作回饋性	14 我的主管會明確地告訴我,我的工作成果或未來該努力的方向。		0.811	
	13 我的上司會經常與我討論有關於我工作表現的事。		0.759	
	15 我的工作給予我相當大的決定空間,使我可以獨立自主地工作。		0.643	
	10 工作時,有許多機會讓我知道自己工作成績的好壞。		0.546	
	5 工作的安排使我可以定期知道自己工作的成績。		0.519	
工作意義性	1 我的工作必須使用許多複雜或高水準的技術。			0.778
	3 我的工作結果對別人有重大影響。			0.700
	6 我的工作需要運用不同技能來處理不同的事情。			0.680
特徵值		2.808	2.330	1.711
解釋變異量		23.351	19.421	14.257
累積解釋變異量		23.351	42.772	57.029
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.8068		

資料來源：本研究整理

(2) 工作價值觀量表：係源自於 Wollack et al.(1971)所編製之工作價值觀量表(Survey of Work Value, 簡稱 SWV),本研究則引用朴英培(1988)之問卷,並經因素分析的結果,得到四個因素為內在價值、薪酬價值、晉升價值以及社會地位價值,其累積解釋變異量達 57.225%,如表 2 所示。

表 2 工作價值觀因素分析摘要表

構面	題目內容	因素負荷量			
		1	2	3	4
內在價值	5 工作忙碌的人，會覺得時間過得比無事可做時快。	0.773			
	4 人應有以自己工作為傲的感覺。	0.737			
	1 不管上司（主管）是否在附近，人有責任維持正常的工作。	0.727			
	7 將工作做好與得到好的報酬，同樣具有重要的意義	0.715			
薪酬價值	9 人應選擇薪水最多的工作。		0.819		
	10 若兩個工作的正常薪酬是一樣的，則應選擇可以有較多加班費的工作。		0.784		
	11 人評選工作最主要的依據是薪酬的高低。		0.743		
晉升價值	13 人若滿足於目前的工作，且不在乎能否繼續晉升去擔任新的工作，那麼他會更加幸福。			0.808	
	12 人若喜歡目前的工作，則他會感到滿足，而不會為了晉升而努力。			0.773	
	14 通常晉升到較高階的職位時，必須承受更多的煩惱，因此人們可能會避免晉升。			0.647	
社會地位價值	17 獲得較佳（高）職位的人，應受到他的朋友與家人給他的讚賞。				0.737
	15 在左鄰右舍中，職位較佳（高）的人，較受到他人的尊敬。				0.655
	16 假若我的職位較低，我的朋友就不會重視我。				0.542
	18 世界上沒有其他事情比從事一份好工作更令人滿足。				0.514
特徵值		2.525	2.056	1.730	1.700
解釋變異量		18.036	14.685	10.969	12.144
累積解釋變異量		18.036	32.721	45.081	57.225
整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值		0.5133			

資料來源：本研究整理

- (3) 工作滿足量表：本研究所引用的是由 Weiss et al.(1967)所發展，經廖素華(1978)翻譯編修之明尼蘇達滿意量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)。藉以衡量受試者對工作滿足的程度。經因素分析的結果，得到二個因素為內在滿足與外在滿足，其累積解釋變異量為 53.578%，如表 3 所示。

表3 工作滿足因素分析摘要表

構面	題目內容	因素負荷量	
		1	2
內在滿足	11 我對於目前的工作有發揮自己能力的機會，感到滿意。	0.795	
	15 我對於在工作中能自由運用自己的判斷力，感到滿意。	0.743	
	16 我對於在工作中能以自己的方法處理事情，感到滿意。	0.737	
	20 我對於從工作中所能得到的成就感，感到滿意。	0.735	
	10 我對於在工作中有指導別人做事的機會，感到滿意。	0.728	
	19 我對於在工作中表現良好所能得到的讚許，感到滿意。	0.712	
	4 我對於這工作會使同事或朋友對我有特殊評價，感到滿意。	0.706	
	2 我對於工作賦予我單獨表現的機會，感到滿意。	0.697	
	3 我對於工作常能讓我處理不同事情的機會，感到滿意。	0.653	
9 我對於在工作中有為別人服務的機會，感到滿意。	0.547		
外在滿足	6 我對於主管做決策的能力，感到滿意。		0.747
	12 我對於公司（部門）執行政策的方式，感到滿意。		0.696
	13 就我所做的工作量，我對於所得到的報酬（薪資），感到滿意。		0.666
	17 我對於工作環境（設備、照明、空間），感到滿意。		0.657
	5 我對於主管對待部屬的方式，感到滿意。		0.656
	14 我對於工作中所給予的升遷機會，感到滿意。		0.587
	特徵值	5.372	3.200
	解釋變異量	33.578	20.000
	累積解釋變異量	33.578	53.578
	整體量表之 Cronbach's $\alpha$ 值	0.9062	

資料來源：本研究整理

- (4) 工作投入量表：採用 Kanungo(1982)發展之工作投入量表(Job Involvement Questionnaire, 簡稱 JIQ)，主要是用來衡量受試者對目前工作的心理認知程度。
- (5) 離職傾向量表：係採用黃開義(1984)翻譯修訂自 Mobley(1978)設計問卷，並經周淑淑(1989)編修之量表。主要是衡量受試者離開現職的傾向，包括離職念頭強度、尋找其他工作（包含同性質與不同性質）的動機強度、外在工作機會影響程度與離開現職之意願強度。

### 3.4 研究對象與抽樣方法

本研究是以台灣地區食品產業服務之研發人員為研究對象，進行問卷調查。根據經濟部統計處所作之「工廠校正調查報告」(2001)指出台閩地區「食品及飲料業」之工廠家數為 4,920 家，其中有從事研究發展之家數為 382 家，從事「食品及飲料業」之員工人數為 110,355 人。由於食品製造業內實際從事研發工作之總人數無法精確統計，故以便利抽樣法進行取樣，分別在北部地區（台北縣市、花蓮、桃園、新竹）中部地區（台

中縣市、彰化、雲林、嘉義)與南部地區(台南、高雄、屏東)進行抽樣,比例為60%,20%,20%。問卷之發放方式,一則針對國內獲得CAS或食品GMP認證之廠家,郵寄調查問卷;二則委託與研發人員工作密切關聯之食品添加物廠商業務人員,以其業務對象發放及回收問卷。再者,為了決定有效樣本數,本研究以前測( $n=20$ )求得樣本標準差為0.3636,探討在95%信賴區間,容忍誤差為 $\pm 5\%$ 的條件下,得到所需樣本數204份,並於民國92年1月至2月期間,共計發放問卷700份,回收問卷數282份,剔除無效問卷24份,有效回收問卷數258份,有效回收率36.9%。

## 4. 研究結果與分析

本研究問卷有效樣本258份之信度分析結果,整體量表之Cronbach's $\alpha$ 值為0.8796,各研究構面之Cronbach's $\alpha$ 值,除工作價值觀(0.5133)以外均在0.7以上(工作特性0.8068、工作滿足0.9062、工作投入0.8121、離職傾向0.7489),表示各研究變項解釋變異誤差比例的情形相當良好,顯示本研究問卷之可靠程度尚佳,其內部一致性情形令人滿意。

### 4.1 樣本結構

本研究之樣本結構,在性別與婚姻狀況上比例相近,約各佔50%。45歲以上人數較少僅約3%,29歲(含)以下約38%,30~34歲與35~44歲比例相近,各約30%。大約60%無子女,有子女者亦集中在2人(含)以下(39%)。教育程度方面以研究所以上最多(39%),大學其次(35%)。八成以上的受試者,目前擔任非主管職務,超過半數其研發工作年資與目前服務公司年資在5年以內。有七成以上的受試者來自於公司資本額八千萬以上的公司,將近三成來自於公司資本額低於八千萬的中小型企业,一半以上的人在北部地區(台北縣市、花蓮、桃園、新竹)工作,中部地區(台中縣市、彰化、雲林、嘉義)與南部地區(台南、高雄、屏東)各約佔二成。

### 4.2 研究變項的差異性分析

為了解不同個人變項(個人特徵、所屬公司特徵)在工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入以及離職傾向方面之差異性,本研究以獨立樣本T檢定及單因子變異數分析(分析結果達顯著者再以Scheffe法進行事後檢定)來檢定差異性,藉以驗證本研究之假設1,其分析結果如表4所示。

在工作意義性的知覺程度上,男性顯著高於女性;在工作自主性與工作意義性的知覺程度方面、對達成工作目標企圖心之重視程度、與工作本身有關的滿足感(內在滿足),以及對目前工作投入的程度,已婚者皆顯著高於未婚者;在工作自主性的知覺程度方面,主管人員的知覺程度顯著高於非主管人員。在年齡方面,對工作自主性的認知程度,45歲以上群組顯著高於30歲以下群組,且對工作自主性的知覺程度,亦達顯著水準。推究其原因主要是已婚者、男性與高年齡者隨著年齡與社會歷練的累積,對於工作的特性與價值觀有不同的詮釋,且背負家庭的責任感與競爭壓力,使得他們對工作的

付出程度相對較高，因此離職意願會較低。

在公司資本額方面，資本額八千萬元以上群組，對工作意義性的認知程度、對內在價值的重視程度、對外在滿足的認同度與對工作投入的程度，皆顯著高於資本額一千萬元以下群組；而在離職傾向上，資本額介於五千萬元至八千萬元之間的群組，亦顯著高於資本額八千萬元以上與介於一千萬元至五千萬元者之間的群組。在員工人數方面，員工規模 50~149 人與 150~299 人的兩群組，無論是對工作意義、工作回饋性的知覺程度、或是對內在價值的重視程度，或是在工作滿足感上，皆顯著高於員工規模少於 50 人的群組；另外，員工規模 300 人以上群組，對內在價值與外在滿足的重視程度上，皆顯著高於員工規模少於五十人的群組，而在離職傾向的看法上，員工規模少於 50 人的群組卻是顯著高於規模 300 人以上群組；然而在薪酬價值的重視程度上，員工規模 50~149 人的群組顯著高於員工規模 300 人以上群組。在工作地區方面，南部地區對工作投入的程度，顯著高於北部地區。推究其原因主要是資本額愈小，員工人數愈少的公司，其福利與薪資制度無法十分健全，因此員工對於未來產生不確定感，離職傾向意願也較高，所以也反映在工作特性、價值觀與工作滿足的看法上。

表 4 個人變項分析結果顯著差異彙整表

個人變項	研究構面								
	工作自 主性	工作意 義性	工作回 饋性	內在 價值	薪酬 價值	內在 滿足	外在 滿足	工作 投入	離職 傾向
性別									
(1)男性		1 > 2							
(2)女性		(***)							
婚姻狀況									
(1)未婚	2 > 1	2 > 1		2 > 1		2 > 1		2 > 1	
(2)已婚	(*)	(*)		(*)		(***)		(*)	
現職職務									
(1)主管	1 > 2	1 > 2							
(2)非主管	(**)	(**)							
年齡									
(1)29 歲(含)以下									
(2)30~34 歲	3 > 1					N			
(3)35~44 歲	(***)					(**)			
(4)45 歲(含)以上									
公司資本額									
(1) < 1000 萬									
(2)1000~5000 萬	4 > 2	4 > 1		4 > 3	2 > 4		4 > 1	4 > 1	3 > 4
(3)5000~8000 萬	4 > 3	4 > 2		4 > 1	3 > 4		(**)	3 > 1	3 > 2
(4) 8000 萬	(**)	(*)		(***)	(***)			(**)	(***)

表 4 個人變項分析結果顯著差異彙整表 (續)

公司員工人數									
(1) 49 人									
(2)50~149 人	4 > 1 (**)	4 > 1	3 > 1	4 > 1	1 > 4	3 > 1	3 > 1	3 > 1	1 > 4
(3)150~299 人		3 > 1 (**)	(**)	3 > 1 (***)	2 > 4 (**)	(**)	4 > 1 (***)	(**)	(**)
(4) 300 人		(**)	(**)	(***)	(**)	(**)	(***)	(**)	(**)
工作地區									
(1)北部地區									
(2)中部地區								3 > 1 (**)	1 > 3 (*)
(3)南部地區									

註：\*表 P < 0.05 顯著水準 \*\*表 P < 0.01 非常顯著水準 \*\*\*表 P < 0.001 極顯著水準

N: 未達組間差異

### 4.3 研究變項的相關分析

為探討食品產業研發人員在工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向間之關聯性，本研究以 Pearson 積差相關分析來檢定兩個變項間之關係強度，藉以驗證本研究之假設 2，其結果如表 5 所示。

表 5 研究變項間之 Pearson 相關係數表

相關構面	工作特性			工作價值觀				工作滿足		工作投入
	工作自主	工作意義	工作回饋	內在價值	薪酬價值	社會地位價值	晉升價值	內在滿足	外在滿足	
工作意義	0.296***									
工作回饋	0.408***	0.361***								
內在價值	0.299***	0.356***	0.330***							
薪酬價值	-0.196**	0.008	0.004	-0.037						
社會地位價值	-0.008	0.197***	0.154***	0.091*	0.317***					
晉升價值	0.211	-0.026	-0.108	0.034	-0.182**	-0.159*				
內在滿足	0.421***	0.386***	0.683***	0.341***	-0.077	0.183**	-0.168*			
外在滿足	0.204***	0.357***	0.450***	0.206***	-0.002	0.196**	-0.059	0.569***		
工作投入	0.249***	0.391***	0.387***	0.286***	-0.001	0.161**	-0.045	0.563***	0.477***	
離職傾向	-0.234***	-0.134**	-0.247***	-0.199***	0.152*	0.047	-0.034	-0.287***	-0.345***	-0.273***

註：\*表 P < 0.05 顯著水準 \*\*表 P < 0.01 非常顯著水準 \*\*\*表 P < 0.001 極顯著水準

就與離職傾向之關聯性而言，除了工作價值觀構面中之社會地位價值與晉升價值未達顯著相關外，工作特性、內在價值、工作滿足及工作投入，皆與離職傾向達顯著負相

關，顯示研發人員對工作特性的知覺程度愈高、愈重視內在價值、工作滿足感愈高以及對工作投入程度愈高，則其離職傾向愈低，而對於社會地位與晉升價值方面，主要是研發人員的工作場所與特性經常圍繞研究室，且升遷制度與一般行政人員有所差異，因此與離職傾向的關聯性較低。另外，薪酬價值則與離職傾向呈顯著正相關，顯示研發人員愈重視薪酬價值，則其離職傾向愈高。因此，就假設 2 驗證方面，研發人員對於工作特性、工作價值觀、工作滿足、工作投入與離職傾向間彼此的關聯性，大都呈現顯著相關，僅有工作價值觀中之薪酬價值、社會地位價值以及晉升價值，與工作滿足、工作投入或離職傾向間無顯著相關。

#### 4.4 樣本分群

由前述因素分析得出之工作特性與工作價值觀構面共有七個因素，以 K 平均數 (K-Means) 集群分析進行樣本分群，區隔出不同的工作特性與工作價值觀集群。經由測試之後分成三群，各集群的樣本數分別為集群一有 54 個樣本，集群二有 112 個樣本，集群三有 92 個樣本，其集群之特徵分述如下：

- (1) 探索取向型(集群一)：係指對工作具有的责任感不高，且對工作投入的程度也不高，離職傾向卻最高之受訪者。
- (2) 積極進取型(集群二)：係指受訪者專注在組織中的成就感與升遷方面。
- (3) 功利取向型(集群三)：係指對金錢與職位所代表的社會意義特別重視之受訪者。

為了更進一步了解各集群內樣本基本特性之分佈情形，以卡方檢定分析，其結果如表 6 所示。

表 6 各集群樣本基本特性彙整表

個人變項	探索取向型	積極進取型	功利取向型
性別	女性佔57.4%。	男性佔51.8%。	男性佔58.6%。
婚姻狀況	未婚者佔59.3%。	未婚者佔50.0%。	未婚者佔51.1%。
現職職務	非主管者佔84.9%。	非主管者佔78.6%。	非主管者佔85.7%。
年齡	30歲以下佔44.2%，30-34歲佔26.9%。	30歲以下、30-34歲與35-44歲各約佔三成。	30歲以下佔39.1%，30-34歲佔35.6%。
子女人數	無子女者佔66.7%，有一名子女者佔22.2%。	無子女者佔55.4%，有一名子女者佔19.6%。	無子女者佔59.8%，有兩名子女者佔25.0%。
教育程度	大學程度佔42.6%、專科程度佔35.2%、研究所以上佔22.2%。	研究所以上佔53.6%、大學程度佔28.6%。	大學程度佔38.0%、研究所以上佔30.4%，專科程度佔26.1%。
研發工作年資	2~5年佔40.7%，2年以下佔20.4%。	2~5年佔28.8%，5~10年佔23.4%，2年以下佔26.1%。	2~5年與2年以下各約佔30.4%。
現職工作年資	2~5年佔50.0%，2年以下佔20.4%。	2~5年佔32.4%，2年以下佔31.5%。	2~5年與2年以下各分別佔33.7,32.6%。

表 6 各集群樣本基本特性彙整表 (續)

個人變項	探索取向型	積極進取型	功利取向型
公司資本額	8000萬以上佔46.3%， 1000~5000萬佔24.1%。	8000萬以上佔85.8%。	8000萬以上佔67.9%。
公司員工人數	300人以上佔42.6%，50 人以下佔37.0%。	300人以上佔61.8%， 150~299人佔20.9%。	300人以上佔42.7%， 150~299人佔24.7%。
工作地區	北部地區69.2%，中部及 南部各約佔15%。	北部地區53.2%，南部佔 26.1%。	北部地區54.3%，中部及 南部各約佔21.7,23.96%。

資料來源：本研究整理

- (1) 「探索取向型」的研發人員，其分佈為 30 歲以下者佔 44.2%，無子女者佔 66.7%，大學畢業者佔 42.6%，研究所畢業也有 22.2%，且一半以上來自大型企業，工作地區則以北部佔 2/3。
- (2) 「積極進取型」的研發人員，其擔任主管職位者較多佔 78.6%，研究所畢業者佔 53.6%（大學畢業也有 28.6%），且 85.8%來自大型企業，工作地區則以北部佔最多為 53.2%。
- (3) 「功利取向型」的研發人員，其分佈為 30 歲以下者佔 39.1%，大學畢業者佔 38.0%，研究所畢業也有 30.4%，且 67.9%來自大型企業，工作地區則以北部佔 54.3%最多。

## 5. 結論與建議

本研究主要在探討食品產業研發人員之工作特性、工作價值觀、工作投入與離職傾向間的關係。本研究發現：

- (1) 在工作特性方面，男性對於工作意義性的感受較女性高。對於工作自主性與工作意義性的認知程度，已婚者相對高於未婚者、擔任主管職務者亦較非主管者高，年齡愈高，其認知程度亦顯著高於年輕的研發人員。公司員工人數在 50~299 人的中小型企業，其研發人員對工作意義性與工作回饋性的認知程度，皆相對高於 50 人以下的小型企業。
- (2) 在工作價值觀方面，已婚者對達成工作目標的企圖心較強；來自大型企業的研發人員相對於中小型企業較重視內在價值；而中小型企業的研發人員相對於大型企業則較重視薪酬價值。
- (3) 在工作滿足方面，已婚者對內在滿足的程度高於未婚者，而年齡高於 45 歲者，其內在滿足的程度亦顯著高於 29 歲以下的年輕研發人員；公司員工數在 50~299 人的中小型企業，無論是內在滿足、外在滿足，皆相對高於小型企業。
- (4) 在工作投入方面，已婚者顯著高於未婚者；來自員工人數在 150~299 人中型企業的研發人員，則顯著高於小型企業者；而南部地區的研發人員工作投入的程度高於北部地區者。
- (5) 在離職傾向方面，對於工作滿足之認同度與工作投入之程度尚可者，其離開目前工作的意願不高，此情形與目前整體經濟環境欠佳，企業經營困難致人力縮編、適合

的工作機會不多等因素有關。年齡愈輕的研發人員，其年資低且多半未婚無子女，較無經濟壓力，因此穩定性較不夠。此時期亦符合 Rush 等人(1980)所界定生涯發展四階段中的第一階段（進入成年，20~29 歲），此時期的特色是在探索並找尋適合自我的職業，所以對職業有暫時性的承諾，亦即離職傾向較高。再者，員工規模小於 50 人者，離職傾向也相對提高。

- (6) 研發人員對工作特性知覺程度愈高、愈重視內在價值，則其對工作滿足與工作投入也會愈高，而其離職傾向則會愈低；但當其愈重視薪酬價值時，其離職傾向則會愈高。
- (7) 「探索取向型」的研發人員，其特徵是對工作特性的知覺程度較低，對達成工作目標之企圖心不強，對於工作滿足與工作投入的程度皆不高，但離職傾向卻相對高於其他群。「積極進取型」的研發人員，其特徵是強調工作的獨立自主，對於達成工作目標的企圖心旺盛，重視職位晉升，但對金錢報酬不那麼重視，專注在組織中的成就感與升遷。「功利取向型」的研發人員，對工作特性的知覺程度高，對「薪酬價值」的重視程度顯著高於其他群。

綜合上述，研發人員的婚姻狀態在工作特性、內在滿足及工作投入方面有顯著差異存在。已婚者對工作的企圖心較強，所以投入工作的程度也會較高。年紀較輕的研發人員，因為工作資歷較短，工作經驗較為不足，所以對於工作特性的知覺程度與從工作中獲得的滿足感皆年長者較低。因此，對於年紀較輕、未婚的研發人員，在其工作的設計上，企業管理者應是站在協助與培育的立場，提供一些教育訓練的計畫，助其瞭解及適應研發的工作，以建立對工作的自信，並增加對工作的責任感與企圖心。再者，不同類型的研發人員其對工作特性知覺的程度有所不同，所重視的工作價值觀也不同。因此，對於「積極進取型」的研發人員，企業管理者可以更適合的訓練發展計畫，設計獨立自主的工作方式，使其工作更具挑戰性，來代替傳統的金錢激勵工具；而針對「功利取向型」的研發人員，由於對薪酬價值的重視程度更甚於個人成長之需求，因此金錢酬庸或許更符合其對經濟之需求。

由於我國的食品產業，除了幾家指標性的大廠以外，大多為中小型企業。而且由本研究中發現，公司規模愈小研發人員對於工作特性的知覺程度相對愈低，對達成工作目標的企圖心也愈低，但對薪酬價值的重視度則相對愈高。表示小型企業的研發人員較不強調工作自主與工作責任感、工作回饋等特性，較重視金錢報酬。而且相對於大型企業其離職傾向也較高，此方面有可能是小型企業因資金有限，對於研究發展人力與物力的投資較為有限，故可能對研發工作較不重視，所以能提供給研發人員自主的空間有限，對於研發人員的未來發展限制性可能較大，所以離職傾向也相對較高。因此，建議中小型企業對於如何降低研發人員的流動率或延攬優秀的研發人才方面，除了提供合理的薪酬以外，在工作設計上亦應給予研發人員獨立自主的空間，使其能適才適所、有所發揮。並且對於人員的教育訓練也應不吝投資，如此員工才可能與公司一同奮鬥與成長。

對後續的研究，為減少公司規模與地區範圍分部不均所造成的偏誤，建議採分層隨機抽樣之方式為之。此外，與業者先進行訪談，以歸納出更多與離職傾向相關之因素，再加以分析探討，是較事半功倍的方法。另外，當個人決定離職時，「生涯規劃」是在

離職申請書上常被提及的原因之一。姑且不論員工離職的真正原因是否因另有其他的生涯規劃，其實探究「生涯發展規劃」對其他離職傾向因素的干擾作用，亦是後續研究者值得研究的一個方向。

### 參考文獻

1. 朴英培(1988),「工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例」,政治大學企業管理研究所碩士論文。
2. 邱皓政(2000),「量化研究與統計分析」,台北:五南書局。
3. 周淑淑(1989),「新聞從業人員心理變數、工作壓力與離職傾向之關係」,中興大學企業管理研究所碩士論文。
4. 黃金瑞(2002),「食品工業」,產業經濟,253期,6-15頁。
5. 黃秀霜(1987),「教育行政人員成就動機、工作特性與組織承諾之相關研究」,政治大學教育研究所碩士論文。
6. 黃開義(1984),「工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響」,中原大學機械研究所碩士論文。
7. 黃俊英(2002),「多變量分析」,台北:中國經企研究所。
8. 經濟部統計處編(2001),「工業統計調查報告」,台北:經濟部統計處。
9. 經濟部統計處編(2003),「中華民國台灣地區製造業經營實況調查報告」,台北:經濟部統計處。
10. 廖素華(1978),「國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係」,政治大學教育研究所碩士論文。
11. 劉兆明(1991),「報酬與工作動機:基礎理論之建立」,國科會研究專題計畫草案。
12. Glisson, C. & M. Durick (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," *Administration Science Quarterly*, 33(1), pp.61-81.
13. Hackman, J. R. & E. E. Lawler (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 55, pp.259-286.
14. Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
15. Kanungo, R. N. (1982), "Measurement of Job and Work Involvement," *Journal of Applied Psychology*, 67, pp.341-349.
16. Kanungo, R. N. (1983), "Work Alienation: A Pancultural Perspective," *Management Organization*, 8(1-2), pp.119-138.
17. Kinnane, D. & M. Gaubinger (1963), *The Kurds and Kurdistan*, New York: Oxford University Press.
18. Locke, E. A. (1976), "The Nature & Cause of Job Satisfaction," *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally College, pp.1297-1349.
19. Locke, E. A. & D. Henne(1986), "Work Motivation Theories," In Cooper, C. L. &

- Robertson (eds.), *International Review of I/O Psychology*, Chapter 1, pp.1-35.
20. Miller, H. E. (1979), "Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 64(5), pp.509.
  21. Mobley, W. H. (1977), "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.237-240.
  22. Mobley, W. H. (1978), "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63, pp.408-414.
  23. Moch, M. K. (1980), "Job Involvement, Internal Motivation and Employees' Integration Networks of Work Relationships," *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, pp.15-31.
  24. Porter, L. A. & E. E. L. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
  25. Rabinowitz, S. L. & D. T. Hall (1977), Organizational Research on Job Involvement, *Psychological Bulletin*, 41, pp.574-599.
  26. Reitz, H. J. & L. N. Jewell (1979), "Sex, Locus of Control and Job Involvement: A Six-Country Investigation," *Academy of Management Journal*, 22, pp.72-80.
  27. Robbins, S. P. (1992), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
  28. Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall, Inc., pp.140-142.
  29. Seashore, S. E. & T. D. Taber (1975), "Job Satisfaction and Their Correlates," *American Behavior & Scientists*, 18, pp.346-358.
  30. Shin, J. N. (1993), "Job Involvement in A Non-Western Public Sector: Its antecedents and Consequences," *The Journal of National Chengchi University*, 67, pp.626-650.
  31. Smith, P. C., L. M. Kendall & C. L. Hulin. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*, Chicago: Rand McNally.
  32. Wiess, D. J., R. V. Dawis, B. W. England & L. F. Lofquist. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis Industrial Center, Univ. of Minnesota.