

國防大學政治作戰學院政治學系政治研究碩士班

碩士論文

泛公股銀行組織氣候、工作滿足與離職意圖
之關聯性研究

The research of State-Owned Banks organizational climate
and job satisfaction on the impact of turnover intention

國防大學

National Defense University
研究生：黃麒紘撰

指導教授：邱漢誠副教授

中華民國一〇七年五月



國防大學

National Defense University

國防大學政治作戰學院政治學系碩士學位論文

口試委員會審定書

泛公股銀行組織氣候、工作滿足與離職意圖之關聯性研究

The research of State-Owned Banks organizational
climate and job satisfaction on the impact of turnover
intention

本論文係黃麒紘(1070720121)在國防大學政治作戰學院政治學系完成之碩士學位論文，於民國 107 年 5 月 18 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

委員兼召集人

胡正申

委

員

陳佳吉

指導教授

邱漢誠

學系主任

莫大華



國防大學

National Defense University

國防大學政治系碩士生論文文責自負聲明書

本人瞭解並保證所撰寫之論文完全遵守著作權法及學術倫理規範，指導教授已善盡告知、審查、監督之義務。論文倘有抄襲、捏造、改作、妨礙他人著作權，或其他一切有違著作權及學術倫理規範之情事，以及衍生相關民、刑事責任者，概由本人負責，與指導教授、論文口試委員及政治學系所有師長無關。

論文題目：泛公股銀行組織氣候、工作滿足與離職意圖之關聯性研究

研究生 李政 (簽章)

學號：1070720121

指導教授：卯漢斌

我已閱讀下方說明，並同時繳交原創性檢測報告。：

☒ 論文原創性檢測報告

☒ 學位論文口試作業規定第肆(六)條

經遭檢舉論文抄襲，且調查屬實者，雖已授予學位，專案報請國防部予以撤銷，並註銷其已發給之結業證書與學位證書。

中 華 民 國 107 年 8 月 8 日



國防大學

National Defense University

謝辭

歷經近一年構思想法及寫作，我的碩士論文終於完成，從零到有的堆積對我而言簡直是未曾經歷的經歷。剛從大學畢業就跨領域的到復興崗開始政治所公共行政相關研究生的生活，說真的感謝一路上鼓勵我唸書的各位長官、學長姊、同學等貴人相助。想不到將時光飛逝近兩年的研究生活轉眼間要劃下句點，即將踏出復興崗，期望未來可以再繼續向上進修。

從起草、寫作、迷津的論文日子中，首先感謝我的指導老師邱漢誠老師的細心指導，平常日對我相當照顧，也教會我許多做人處世及未來相關生涯規劃。在論文撰寫過程，也因為老師的務實要求，讓我徹底了解我學習的不止是論文之研究方法、研究途徑等，放在日常事務來看，我做的是如何流程規劃、如何與人溝通、如何思考、以及改變並衝撞舊思維的技能。其次，承蒙口委老師，對我論文的細心審閱、指正錯誤，使我的論文前後邏輯更加順暢、完善，因此特感謝兩位老師的寶貴建議，讓我更上一層樓。

在研究過程中，也要感激系上方自億老師對我論文上的指導與幫助，讓我可以最終口試上有最大的進步。再來，是我的家人對我照顧到現在，即使假日在家躊躇論文時，總鼓勵我給予我充足的時間思考論文。最後，還要謝謝協助我在復興崗的同班同學蔡家和、沈文堯等人，因為你們的熱心幫助，我才能完成人生的第一篇碩士論文。

國防大學
National Defense University



國防大學

National Defense University

中 文 摘 要

本研究探討組織氣候、工作滿足與離職傾向之影響，針對泛公股銀行員工進行研究，由於公股民營企業為因應多元文化的管理風格、企業內部複雜的工作流程與社會高度競爭的人才市場，組織以內部培養人才為主要的人力資源發展策略，組織氣候更是其中一項關鍵措施。為實證組織氣候是否為必要因素，提高員工滿意度與降低離職意圖本研究透過有效問卷調查回收數後並使用信度分析、因素分析、敘述統計、相關係數、線性迴歸等方法進行分析。

由統計軟體 SPSS 分析結果如下：一、組織氣候對於工作滿足有顯著的正相關；二、組織氣候對於離職傾向有顯著的負相關，即處在組織氣候較佳的員工相較於其他員工有較低的離職傾向；三、若以工作滿足作為中介變項，則完全或部分中介組織氣候與離職意圖兩者的相關性。

關鍵字：組織氣候、工作滿足、離職傾向



Abstract

This research investigated the impact of the organizational climate and job satisfaction on turnover intention. Because Private Sector is one subsidiary of the multinational corporations, to cope with multicultural management style, internal complex workflows and social highly competitive workforce market, the talent strategy of human resource in Private Sector is developing internal talent pool. Particularly, an annual organizational climate is considered as a critical and factor.

To verify organizational climate is an effective tool to improve employee satisfaction, intention of reduce turnover intention, the questionnaire is designed for the employees from Public and private sector questionnaires were distributed, and the number of valid questionnaires recovered as to achieve the effective response.

This study has adopted the SPSS to do data analysis. According to the result of verification analysis, conclusions are generated as followings. (1) organizational climate has significant positive correlation with job satisfaction (2) organizational climate has significant negative correlation with turnover intention , which is, employees who were had better Organizational climate compared to employees who were not in a good Organizational climate have higher intention to stay, also indicated lower turnover intention (3) if job satisfaction is adopted as intervening variable, it would completely mediated the correlation of organizational climate, and turnover intention.

Keywords : Organizational climate, Job satisfaction, Turnover intention

目錄

第一章、緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第二章、文獻探討	4
第一節 組織氣候	4
第二節 工作滿足	11
第三節 離職意圖	19
第四節 組織氣候工作滿意與離職意圖之相互關聯	25
第三章、研究方法	29
第一節 研究流程	29
第二節 研究架構與研究假設	30
第三節 研究方法	32
第四節 研究對象與抽樣	32
第五節 研究工具	33
第六節 統計分析方法	42
第四章、研究結果與討論	44
第一節 問卷信度與因素分析	44
第二節 敘述統計與相關分析	49
第三節 回歸分析	55
第四節 研究對象與抽樣	64
第五節 研究假設之驗證	66
第五章、結論與建議	67
第一節 研究結論	67
第二節 研究限制	70
第三節 研究建議	71
參考文獻	73
附錄	81

表目錄

表2.1 組織氣候的定義	5
表2.2 工作滿足的定義	18
表2.3 離職意圖的定義	27
表 3.1 研究假設	32
表3.2 個人基本資料表	34
表3.3 組織氣候量表	35
表3.4刪題後組織氣候分析因素	36
表3.5工作滿意度量表	37
表3.6 工作滿意度分析因素	38
表3.7 離職意圖量表	40
表3.8 社會自我期許量表	41
表4.1 問卷信度分析表	45
表4.2 線性結構關係常用指標表	46
表4.3 整體模式調配度檢定結果	43
表4.4 收斂效度分析表	48
表4.5 樣本特性表	51
表4.6 工作滿意度敘述分析表	52
表4.7 工作滿意敘述分析表	53
表4.9 各變相相關分析表	55
表4.10 組織氣候與內在滿足階層迴歸分析表	56
表4.11 組織氣候與外在滿足階層迴歸分析表	59
表4.12 內在滿意、組織氣候、離職意圖之階層迴歸分析表	61

表4.13 內外滿意、組織氣候、離職意圖之階層迴歸分析表表	67
表4.14 Sobel's t 檢定中介效果表.....	71
表4.15 研究架設之驗證結果表	72



圖目錄

圖2.1 場理論圖。.....	4
圖2.2 組織氣候為自變項圖。.....	16
圖2.3 Price & Mueller 工作離職滿意模式圖。.....	29
圖3.1 研究流程圖。.....	30
圖3.2 研究架構圖。.....	31
圖4.1 相關迴歸係數圖。.....	30



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、研究背景與動機

社會經濟環境日新月異的改變，各組織間面臨的競爭也漸趨複雜，如何增進組織的「競爭優勢」越來越重要，員工是組織的最大也是最重要的資產同時也是之組織的極大要素。由於組織中多數事務都需有執行者操作及運用，此時「人」佔很大的要素，不但可強化競爭力更是維持優勢的重要關鍵！Litwin & Stringer認為藉由組織氣候，使得管理人員可直接掌握動機行為，職員流動率、滿意度及績效表現。¹透過訂定明確規範管理可以掌握員工的外在行為，但內在動機、想法則無法有效管理。2009年洪福彬、吳錦碧、陳君達提出由於組織內部之組織氣候，可以影響員工的價值觀及行為，過去工作滿足欠缺常是員工離職的主要因素，當工作滿足越低時則離職意圖會越高，因而工作滿足與組織氣候便被當成是降低離職意圖的重要因素。²2010年Castro & Martins則認為若組織可以創造出一個良性的環境，讓員工可充分發揮其潛力，此時組織氣候也可以視為組織成功的重要關鍵因素。³



¹ Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. "Motivation and organisational climate. Division of Research , Harvard Business School", (Boston. The president and Fellows of Harvard University. 1968.)

² 洪福彬、吳錦碧、陳君達，。台灣地區金控公司員工離職傾向之研究，朝陽商管評論，第8卷，第1、2期合刊，民國98年，頁23-48。

³ Castro, M. L., & Martins, N.. "The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a south African information and technology organisation". *South African Journal of Industrial Psychology*, Vol.36 No.1, 2010, pp.1~9.

組織在營造積極正向的組織氣候同時，員工也會認同組織而提高對組織的付出，同時也降低其離職意圖。目前較多研究都在探討護理人員與學校的組織氣候較少研究針對金融業的本身不同的組織氣候進而對於員工所產生的影響作探討比較，因此本研究將泛公股職員為研究對象，探討組織氣候、工作滿足與離職意圖間的關聯。由於過去公部門內部面臨管控制度嚴密，缺乏民營組織的彈性及活力使得員工對於提升其自我競爭力及專業能力缺乏動力，進而難以產生滿足感，而近年來鼓吹組織化民營後公營、民間機構之間的組織文化、工作滿足等構在漸漸改善下是否與過去有所不同。泛公股銀行機關近年逐漸減少了僵化的制度、人事與法令規章外，本於組織化經營原則，在部分工作上自主權後，在調適內外環境過程中，組織文化、主管領導行為、員工的工作滿足，是否已向績效好的機構看齊而有所改變，或者仍然維持公務型態，其改造成效尚未彰顯。研究對象以泛公股員工為主要研究範圍，公務銀行為支持社會上各大公共政策的重要支柱，而整體社會的進步也倚賴民營組織來支撐整個社會的經濟結構因此如何塑造留才的環境讓各行各業一起進步才更顯重要。



第二節 研究目的

一、研究目的

本研究以了解組織內員工對於組織氣候、工作滿足與離職意圖彼此間之關係並以各泛公股銀行職員在各變項有否仍存有認知上的差異。期望透過本研究以提供學術界及實務界一些參考依據，並創造最大利益的價值。本研究之研究目的如下：

- (一) 探討組織氣候與員工工作滿足之關聯性。
- (二) 探討組織員工工作滿足與其離職意圖之關聯性。
- (三) 探討組織氣候與員工離職意圖之關聯性。



第二章 文獻探討

第一節 組織氣候

一、組織氣候的定義

組織氣候最早源自於Lewin提出的Field theory，理論認為要解釋一般行為需發生時的完整情境，整體情境即是重要因素。⁴ 黎文特(G. Litwin)和史春格(R. Stringer, Jr)倡導以「整體」、「主觀」的環境觀念來探討成員行為動機而展現出的行動。⁵ 組織氣候的概念，於1936年Kurt Lewin的「場理論」(Field theory)提出「生活空間(Life Space)」的觀念。⁶ 由於行為科學的研究需考慮人和環境等整個情境。故生活空間的整體關係為： $P+E=Life\ Space$ ，P指的是個人(person)，E指的是心理環境(psychological environment)，另外生活空間之外緣(the foreign hull, F)則是尚未經過個人知覺或意識到的環境。如圖2-1：

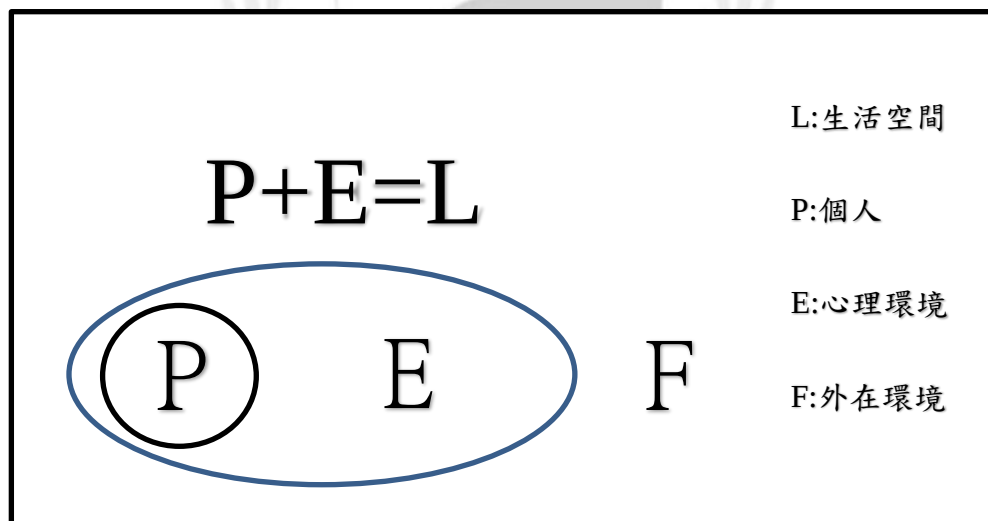


圖 2-1：場理論

⁴ LEWIN, KURT.. *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. (New York: Harper & Brothers, 1951), p.346.

⁵ Litwin G.H& Stringer R.A.,Jr,. “motivacion and organizacional climat” *Boston: Harvard University press* ,(1968)

⁶ Lewin,K., *Principles of topological psychology*. (New York, NY 1936)

Lewin 區分實體世界的單一性及多元性的心理層面，認為「個人以心理空間做為行為的有效基礎，每個人都有獨有的世界」、「真實才是有效的(What is real is what has effect)」，此處的真實指的是每個人內心的心理事實。因此整理各家對於組織氣候之定義。如表2-1：

表 2-1組織氣候的定義

研究學者	年份	組織氣候的定義
任金剛	1996	(1) 組織成員對工作環境的知覺及描述 (2) 是成員間共有的 (3) 有著不同的分析層次 (4) 有多種向度 (5) 會受到組織文化的影響 (6) 若針對特定層面，在衡量上會更精準。
Stringer	2002	組織氣候是由成員經過組織內部環境，而影響他們的行為，並有一組特定的特徵。
張潤書	2009	組織氣候包含成員的個性、目標和組織目標融合、一致的。
McMurray & Scott	2013	組織氣候是組織文化的一種，兩者的差異在於變化時間、組織成員認知與持續性有所差異。
Schneider, Ehrhart, & Macey	2013	組織氣候即是組織成員與相關職場經驗的連結

資料來源:自行整理⁷

⁷(1)任金剛,《組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討》(臺北:國立台灣大學商學研究所, 1996)。

(2)Stringer,R.A.. *Leadership and organizational climate: The cloud chamber effect* (Upper Saddle River, NJ, Pearson Education. 2002)

(3)張潤書,《行政學》(臺北市：三民，2009)。

(4) McMurray, A., & Scott, D. Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research & Development*, 2013. pp 960-974.

(5)Schneider, B, Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 2013, pp. 361-388.

由上表對組織氣候定義可見，各家學者對組織氣候的見解都有所不同。組織氣候是將行為科學方法應用於組織行為研究的一種具體方法。它是藉由整體與主觀的環境觀念，研究組織成員的行為「動機」，及其所表現的「行為」。可說是存在於組織環境中成員交互行為過程中所形成的一種特殊氛圍，由此可知組織氣候是組織人員和環境相互影響而成的，尤其是人員的心理反應、動機作用是構成組織氣候的主要變因。故組織氣候和士氣、激勵、文化背景、領導態度溝通等因素都具備相關性和重疊性。組織氣候是應用行為科學方法於組織之行為研究的一種具體方式，藉著整體宏觀與主觀的環境知覺觀念，研究組織成員的行為動機，及其所呈現之行為。

二、組織氣候(organizational climate)的構面

Litwin & Stringer 認為組織氣候為組織成員在感知到組織內部環境後，所產生的知覺反應與心理環境，對此種組織知覺感受會對於成員的動機與行為產生影響，其並以九個構面(dimension)來描述「組織氣候」：

(一)結構(Structure)：代表一個人在團體中受到如法規、程序等類之限制。一組織內究竟是強調官樣文章、成例，或是呈現較放任和非形式化之氣氛。

(二)責任(Responsibility)：代表一個人在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。亦即當有任務在身時，組織成員知道如何去做。

(三)獎酬(Reward)：代表一個人在團體中感覺到做好一件事，將可獲得獎酬的程度，以及感覺組織政策係強調獎酬懲罰。對於待遇以及晉升政策，認為是否公平合理。

(四)風險(Risk)：代表一個人感到服務機構及工作上所具有冒險及挑戰性之程度。亦即組織的特性是偏重於冒險行為，或是偏重於安全保守。⁸

⁸ Litwin G.H& Stringer R.A.,Jr., “motivacion and organizacional climat” Boston: Harvard University press ,(1968)

(五)人情(Warmth)：代表一個人感到工作團體中同事間相處感情融洽之程度。彼此之間是否能有善的良好相處，組織內是否有存在各種非正式的社會團體。

(六)支持(Support)：代表一個人在團體中感到主管對部屬的行為是否支持的程度，強調的層面包括上級與下屬的支援互助的程度。

(七)標準(Standard)：代表一個人對於組織目標及績效標準之重要性程度之看，是否重視一個人之工作表現、個人及團體的互助程度。

(八)衝突(Conflict)：代表一個人所感受到主管及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見，究竟是願意公開以求解決，或是忽略不管。

(九)認同(Identity)：代表一個人對於所服務的組織具有的隸屬感程度。作為團體成員之一，是否感到具有價值感並加以珍惜。

學者張潤書認為在研究組織氣候的主要工作，是在確立其層面，它可以協助我在某一事物的了解及概念化。⁹組織氣候是一種主觀念知，它是屬於心理層面，所以同時可以有以下的作用：一、準確的描述組織狀況。二、將各個構面與具體的動機作用與動機行為加以連結。三、衡量組織氣候的改變。欲了解組織氣候，必預先確立構面來建構組織氣候的內容，也是編製評量工具的重要依據。



⁹張潤書,《行政學》(臺北市：三民, 2009)。

三、組織氣候與其他相似概念之差異

由於組織氣候容易與工作滿足以及組織文化等概念混淆，¹⁰茲將差異分別說明如下：

(一)組織氣候與工作滿足之差異

對組織特色而言組織氣候是一種描述，而非成員間的喜惡和評價。¹¹組織成員對於組織給予獎賞的行為及組織所期待之行為的普遍看法稱之為組織氣候。¹²組織氣候是組織成員對工作環境的敘述，而工作滿足是組織成員對於所在組織的評價。換句話說，組織氣候具有組織成員站在主觀立場卻客觀描述組織環境的中立性。



¹⁰⁽¹⁾ James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K.. The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), pp. 40-84.

⁽²⁾ Schneider, B.. Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 1975, 28, pp. 447-479.

⁽³⁾ Schneider, B. Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 1985, 36, pp. 573-611.

⁽⁴⁾ Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H.. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 2013, 64, pp. 361-388.

¹¹ Hellriegel, D., & Slocum, J. W. Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 1974, 17, pp. 255-280.

¹² Zohar, D., & Luria, G. A multilevel model of safety climate: Cross-level relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 2005, 90, pp. 616-628.

(二)組織氣候與組織文化之差異

組織氣候與組織文化兩個截然不同但又密不可分的構念，早期經常被混為一談，¹³由於組織氣候與非正式的組織文化交互使用，雖然文化影響著組織氣候且各學者對組織氣候的定義都不盡相同，但都將組織氣候認定組織的管理、結構等環境因素的看法形成的一種整體性的概念，代表一組屬性，用來描述組織內之行為模式，研究組織個體行為動機以及其表現行為多採用行為科學方法。因此成員對組織的感受是和諧或是嚴峻、是公平或偏袒、開放還是保守，這都會對成員的行為動機和工作士氣產生不同的影響。組織氣候反應組織成員對所處工作環境特質的認知與情緒（Glisson & James,2002），¹⁴組織氣候是多數人可感受的，組織文化卻不然（Schein, 1985）

，¹⁵組織氣候符合生活空間對於個人感知之心理環境的論述，而所謂生活空間之外的外緣則可能是組織文化，代表尚未被組織成員所知覺或甚至尚未成形，因此當組織文化成形且組織成員受到組織文化的教育與有所感知時，也是場理論中的外緣滲透進入生活空間的邊界，此時個人心理上產生重要影響，¹⁶組織氣候便成為組織文化的一部分，兩者在變化時間、組織成員認知與持續性有所差異。¹⁷

¹³ 任金剛《組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討》（臺北：國立台灣大學商學研究所，1996）。

¹⁴ Glisson, C., & James, L. R.. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*,2002, 23,pp. 767 -794.

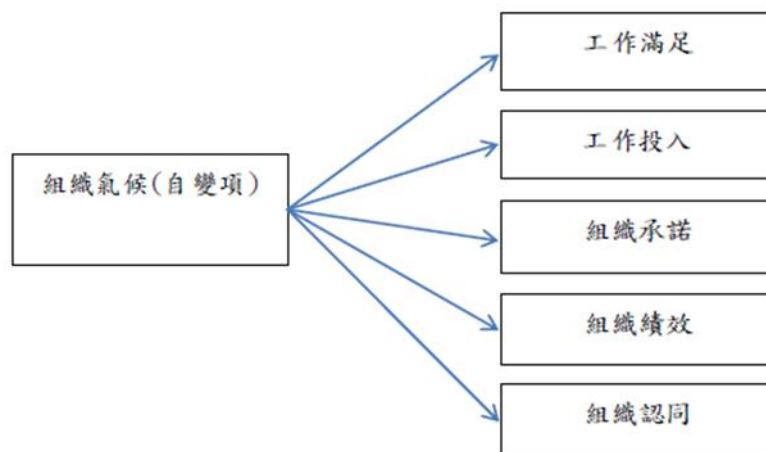
¹⁵ Schien, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco : Jossey Bass. 1985)

¹⁶ Gifford, R. *Environmental psychology: Principles and practice*. Boston, (MA: Allyn and Bacon. 1987)

¹⁷ McMurray, A., & Scott, D. Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research & Development*, 2013,32,pp. 960-974.

Rousseau認為每種不同的組織內部一定有其組織氣候但不是一定有組織文化。

¹⁸Hellriegel與Slocum根據組織行為之動機與組織氣候模式架構，¹⁹將過去專家學者在組織氣候分析模式中，通常將組織氣候為自變項加以討論：若將組織氣候視為影響其他變數的因素時，例如把績效與工作滿足視作為對組織氣候的依變項，當組織氣候較佳時，則組織之績效將會隨著提高，這時員工對工作的滿足程度也會增加。換句話說，員工的工作行為和績效，與組織氣候是密不可分的。組織氣候通常會視為自變項，因此假設員工的績效、工作滿足與工作投入是會因為組織氣候的改變而影響到。如果組織員工的工作績效提高、工作滿足的增加及更專注於其所從事的工作代表改變是趨於正向的，工作投入程度也會隨之提高。其說明如圖2-2所示：



¹⁸Rousseau, D. M. The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, (New York, NY: Wiley. 1988). pp 139-158.

¹⁹Hellriegel, D., & Slocum, J. W.. Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 1974, 17, pp. 255-280.

第二節 工作滿足

在職者對工作環境的實際認知感受稱之為工作滿足，對工作抱持的想法與個人反應，等多種因素都會影響工作滿足，本節對於工作滿足相關文獻做整理，包括定義、相關理論及可能的影響因素最後是工作滿足的測量。

一、工作滿足的定義

工作滿足正式的研究開始於Hoppock所著的《工作滿足》一書，首次提出工作滿意的概念，之後學者多以這個概念為基礎，各自表述看法。Hoppock研究中提出「工作滿意」(job satisfaction)，研究對象是賓州的工作者對他們施以工作滿足的測量，研究發現工作滿足的程度會在不同階層所顯現的會不相同，一般而言高階的工作者所感受的工作滿足會高於其他人。此外各家學者普遍對於工作滿意的概念認為工作滿足 (Job Satisfaction) 是組織行為研究中衡量的重要組成因素因此藉由調查受測者的主觀感受，瞭解組織管理中的不足，各項施測因素便可作為組織中管理者在管理上的預警，當工作滿足感不如預期時，針對不滿足面向進行分析解決，可有效改善管理成效、更可預防衝突、怠工或離職等結果發生。由於各家學者見解都不同。現在歸類成三大類以下作說明。

(一) 綜合性定義 (Overall Satisfaction)

工作滿足重視成員對環境的態度和想法，是工作者對自身在工作中角色的情感表現，工作滿足越高的人，對工作會有較多正面的態度；反之則較會有負面的態度。

(二) 期望差距性定義 (Expectation Discrepancy)

工作滿足是指工作者心理預期所獲得的報酬與實際所獲得的報酬的比較心理，在比較差異所得到的感受。如果差距越小工作滿足越高；相對的，差距越大工作滿足越低。

(三) 參考架構定義 (Frame of Reference)

工作滿足是依據個人的認知為參考，當每位工作者獲得相同的獎賞，但每個人所感受到不同感覺，工作者之間對工作價值的認同不一樣。所以，每個人會因為個人文化背景和對工作期望的不同，而有不同的工作滿意程度。如表 2-2：

表2-2 工作滿足的定義

研究學者	年份	工作滿意的定義
Hoppock	1935	工作者對自身所在的情境中的滿足程度，分別是心理和生理兩方面。
SmithKendall & Hulin	1969	工作者在工作的感受上，分為五種層面感受，分別為工作本身、與同儕間的關係、長官視導、薪資及升遷等，由這五個層面來感受滿意程度。
Meredith , Anisya & Rodger	2002	工作滿意為工作者對工作的本身與環境，所感覺到的整體感受及認知程度。
Kreitner & Kinicki	2006	工作滿足感有五項不同的來源，分別為成就感的需求、不一致性、成就價值、公平性和性格/遺傳因素。
Robbins & Judge	2008	工作滿足主要是來自工作本身、薪酬、晉升機會、主管和同事方面，大部分高程度的工作滿足與本身享受工作有關連。
Chen, Weng and Chen	2010	工作滿足為依照個人的感受程度而決定是否滿足。
Aydogdu & Asikgil	2011	缺乏工作滿足可能有曠職、離職和組織承諾低的後果；工作滿足不只與內在有關，也與外在有關。
Robbins	2011	工作滿足為一種判斷其工作價值的情緒反應，包含個人對自我及工作的認知與評價的判定。
Jo & Shim	2015	工作滿意是工作者對於目前所擔任的工作角色有正面的取向，也就表對目前工作的滿意狀態。

來源：自行整理²⁰

²⁰⁽¹⁾

Hoppock, R., *Job Satisfaction*, (New York, Harper: 1935.)

⁽²⁾Smith, Kendall & Hulin. A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 1969, 49, pp. 209-216.

⁽³⁾Meredith, D., Anisya, S. T. & Rodger, B. S., "Predicting expatriate job satisfaction: The role of firm internationalization." *Career Development International*, Vol. 7, No. 1, 2002, pp. 24-36

⁽⁴⁾Jo, Y. & Shim, H. S., "Determinants of police job satisfaction: Does community matter?" *International Journal of Law, Crime and Justice*, Vol. 43, 2015, pp. 235-251.



二、工作滿足的相關理論

過去工作滿足的相關理論眾多，工作滿足可分為「內容理論」與「過程理論」兩類。內容理論主要是關心特定激勵的內容，並且區分明確辨別存在於變項的實物，代表此理論的有「需求層次理論」、「雙因子理論」。另外在「過程理論」方面，主要關心在變項之間的交互作用與影響他人產生額外行為的方法，可代表此理論的有「公平理論」。

(一) 需求層級理論

Maslow (1954)²¹提出需求層級理論，並指出人類需求分為五個層級，Maslow 認為人在追求五大需求時，需先獲得低層級的需求當滿足後，才會再往更上一層級的需求獲得滿足，並且在追尋這五項需求時，是循序漸進的，如果在追尋某一層級需求時受到挫折則會不斷追求不退縮直到達成。分別說明如下：

1. 生理需求 (physiological need)

此需求與生理基本生存需求有關，包含食衣住行。

2. 安全需求 (safety need)

此需求與安全感有關，包含免於害怕，希望社會安定。

3. 社會需求 (social need)

此需求與個人與社會互動以及與群體成員關係有關，包含歸屬感、被接納認同。

4. 尊重需求 (esteem need)

此需求與感受到自我存在的重要性有關，包含成就感、自尊心、身份地位。

5. 自我實現需求 (self-actualization need)

此需求與達成個人一生為終極目標有關，包含發揮自潛能、自我實踐。

²¹Maslow, A. H.. Motivation and personality. New York :Harper & Row. 1954

(二) 雙因子理論

Herzberg²²延續了 Maslow²³的需求層級理論，提出雙因子理論，指出保健因子造成員工工作上的不滿足而能帶給員工工作上滿足是激勵因子；。說明如下：

1. 激勵因子 (motivators factors)

激勵因子屬於內在因素主要為增加工作滿足的因素，若不存在時也不會造成不滿包括與工作有關的因子，如成就、工作內容、升遷、個人成長學習與發展。因此當存在激勵因子時工作滿足感就會增加。

2. 保健因子 (hygiene factors)

保健因子屬於外在因素主要是可以消除工作中不滿的因素屬於基本訴求，包括與工作中上下屬的關係、與周遭同事的人際關係、公司政策、薪資狀況、工作環境與保障。因此當保健因素不存在時便會造成不滿，但是存在時也無增加滿足感。

(三) 公平理論

Adam²⁴並指出個人會將自己與他人的投入成本做比較，也同時將個人與他人所獲得之報酬做比較。工作投入與產出間的差距因人而異，這種心理上的不公平是導致不滿足的主要原因。公平理論中的「投入」通常表示個人為組織做出貢獻所付出的成本，如工作時間成本、工作經驗、技術；「報酬」通常代表個人從工作中獲取的薪資、升遷、成就感；而在比較對象方面，可能是組織同樣環境內的其他成員，也有可能是組織外的人。當個人投資報酬的比值小於比較對象時，表示不公平，反之則被感到滿足，因此只有在兩個比值相等時，才是公平的情形。一般而言當個人認為不公平時，會產生以下六種行為，來使認知上的不公平減到最低：改變投入成本、改變所得、扭曲對個人的認知、扭曲對他人的認知、改變不同的參考對象，或是離開組織。

²²Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing Company.

²³Maslow, A. H.. Motivation and personality. New York :Harper & Row. 1954

²⁴Adams, J.S.. Toward an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5),1963,422-436.

三、工作滿意的因素

由於工作滿意是個體對工作總體的滿意程度，個體的工作滿足高，則會有正面的態度；相反的，若工作滿足低，就會有負面的態度。各家學者對工作滿意的研究，分析其工作滿意的因果關係架構包含前因變項和後果變項，分別如下敘述。Seashore 和 Taber (1975)²⁵指出影響工作滿足的因素，可分為前因和後果兩個變項，分別說明如下：

(一) 工作滿足的前因變項，並將工作滿足的前因變項，分為兩大類：

1.環境變項：

- (1) 政治經濟環境：如失業率。
- (2) 職業性質：如社會地位。
- (3) 組織環境：如組織氣候、工作中晉升機會。
- (4) 工作和工作環境：如工作多樣性、薪資、干擾。

2.個人特質：

- (1) 人口統計特徵：如年齡、性別、教育程度。
- (2) 穩定的人格特質：如價值觀、需求、交互作用風格。
- (3) 能力：如智力、技能。
- (4) 情境性人格：如動機、偏好
- (5) 知覺、認知、期望。
- (6) 暫時的人格特質：如生氣、無聊。

(二) 工作滿足的後果變項，並將工作滿足的後果變項，分為三大類：

- (1) 個人反應：如撤退、侵略、知覺扭曲、生病。
- (2) 組織反應：如品質、生產率、離職、缺席、破壞。
- (3) 社會反應：如國民生產總額、生病率、適應率、政治穩定性、生活品質。

²⁵Seashore, S.E.,& Taber, T.D Job Satisfaction And Their Correlates. American Behavior& Scientists,.1975,18,3: 333-368.

四、工作滿足的測量

過往學者發展出許眾工作滿足的測量方法，本研究整理如下：

(一) 明尼蘇達滿足問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) ²⁶

Weiss、Dawis 和 England編定而成，共分為長式題本與短式題本。長式題本共計一百題，包括內在滿意、外在滿意。短題本則選自長題本最有相關性的題目，計 20題，包括內在滿意、外在滿意。內在滿意為測量員工對工作本身的滿意程度，如工作的穩定性、給予的成就感、運用自主能力的機會、社會地位；外在滿意則是測量員工對工作環境的滿意程度，如公司政策、人際關係、升遷制度。

(二) 工作說明量表 (Job Descriptive Index, JDI) ²⁷

Smith、Kendall 和 Hulin 在 1969 年編定而成，共有 72 題，主要是測量工作本身、薪資、升遷、上司和同事等五個層面來衡量工作滿足，在工作本身、上司和同事各有 18 題，在薪資與升遷各有 9 題，得分愈高，表示工作滿足程度愈高（引自劉家禎，2010）。

(三) 工作診斷量表 (Job Diagnosis Survey, JDS)

Hackman 和 Oldman (1975) ²⁸編定而成，是由 JDS 其中測量「對工作情感性反應」，這一部份來測得工作滿足，共有 21 題，以一般滿足 (general satisfaction)、內在工作滿足 (internal work satisfaction) 與特殊滿足 (specific satisfaction) 來衡量員工對負責之工作對工作滿足的影響。其中一般滿足可測得員工滿意和樂於工作的程度；內在工作滿足可測得，員工自動自發地完成工作的程度；特殊滿足可測得員工在工作上的安全感、薪資和補償、(同事) 社會滿足、督導、自我發展的機會。

²⁶Weiss,D.J., R.V.Dawis, B.W. England, and L.H.Lofquist.. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire .Minneapolis:University of Minnesota, Industrial Relations Center. 1967

²⁷Smith, Kendall and Hulin A linear model of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 1969,49,pp209-216.

²⁸Hackman & Oldman,G.R,Motivation Through The Design 1975

五、小結

綜合上述學者觀點，本研究認為會影響到個體的工作表現應是取決於工作滿足，當個體的工作滿意提高，進而發揮其最大效能於組織因此本研究採用 Meredith, Anisya & Rodger²⁹ 的定義而在明尼蘇達滿足問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）³⁰中，可測量對於內在滿足，即對工作本身的滿意程度，與外在滿足，即工作環境的滿意程度，進行全面的測量，故本研究採用明尼蘇達滿足問卷來測量工作滿足。



²⁹Meredith & Anisya & Rodger 'Knowledge Transfer through Expatriation: The UCurve Approach to Overseas Staffing.' Journal of Managerial Issues ,2000,12(2) 131-149

³⁰Weiss, D.J., R.V. Dawis, B.W. England, and L.H. Lofquist. Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. 1967

第三節 離職意圖

一、離職意圖的定義

離職意圖 (turnover intention) 是指組織成員想要從事其他工作的意圖強度的想法但並非有實際行為。離職是指員工離開舊有組織並交由其他員工接任，Price 廣義地定義離職是組織成員狀態的改變，其實員工的流入、進出、升降級以及轉調等要納入到離職的概念範疇，而非一般認定的離開現任職務的定義³¹。Mobley 則認為離職的定義應該是一個人從組織領取貨幣性報酬的人中斷作為組織成員關係的過程，在1982年Mobley又提出了更狹隘的定義，離職指的是從組織領取報酬的人，放棄身為該組織成員的關係與報酬³²。翁慈憶(2010)定義離職意圖是員工工作一段時間後，因不滿足而出現並增加離職想法，進而找尋其他工作機會，企圖離開該員工現任服務機關的傾向強度，視為檢測員工出現離職行為程度的最佳指標³³。

Price將離職行為分成以下兩種類型：

- (1) 自願性離職—員工因個人的因素，如遷居、深造或是因組織因素，如薪資、福利或與主管關係等，而決定離開公司。這類情況通常稱之為「辭職」。
- (2) 非自願性離職—非因個人因性或組織因素而離職，如解僱或人力精簡都屬於這種狀況。對於離職意圖 (turnover intention) 的定義，Porter & Steers指出離職意圖是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為³⁴。Caplan & Jones (1975) 認為離職意圖乃是指個人意欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之意圖強度³⁵。Mobley, Horner & Hollingsworth (1978) 認為離職意圖是工作不滿意、離職念頭、尋找其他工作意圖與找到其他工作可能性之總和表現³⁶。陳梅麗等 (2000) 則認為離職意圖是指個人想要離開其目前工作職位之意圖強度。也就是說員工對於工作性質、內容的認知跟感受，導致工作滿足的低落，因而有離職的念頭，並且產生實際行動。³⁷

³¹Price, J. L. The Study of turnover Ams: Iowa State University Press, 1977 ,pp 45-60.

³²W. H. Mobley, "Employee turnover: Causes, consequences, and control", Reading, MA: Addison Wesley. 1982

- ³³ 翁慈憶(2011)，影響新北市政府員工離職原因探究，新北市政府 99 年專案研究報告。財政部稅制委員會，台北：財政部，2011，財政年報 99。
- ³⁴ Porter & Steers. Employee Responses to Job Dissatisfaction University of Rhode Island, 1973.
- ³⁵ Caplan, R. D. & Jones, K. W.. Effects of load, role ambiguity and type apersonality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology* ,1975,60(6),pp. 713-719.
- ³⁶ Mobley, W. H., Horner, S. O., and Hollingsworth, A. T., An evaluation of precursor of employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 1978,63(4), pp.408-414.
- ³⁷ 陳梅麗、林小玲、連金延、余先敏、蔡欣玲・醫學中心護理人員工作壓力、離職意願與離職行為之相關性研究・榮總護理，17 (3) ，2000，頁 260-269。



綜上所述可知離職行為產生前經過多方面認知選擇的個過程稱為離職意圖，充分瞭解或預測人員的離職意向，可以預防或降低離職行為的產生，有助於人才的留任及培養對組織有絕對的正向幫助，而員工是否繼續留任以及是否考慮離開現有工作有一體兩面的關係，而來自外在與內在的各種不同因素都是影響離職意圖的原因，也都是在此過程的參考與評量要素，從判斷員工離職意圖的強弱，透過政策的制定、策略性的降低員工的離職意圖，增強留任的意願，並塑造積極正向的組織氣候。以下整理各家對離職意圖的定義如表 2-3：

表2-3離職意圖的定義

研究學者	年份	離職意圖的定義
Porter & Steers	1973	個體歷經工作不滿意後引發的退縮行為。
Mobley	1977	個體在組織從事一段期間，經過評估後而想要離開組織的傾向。
Tett & Meyer	1993	個體以自由意識想離開組織的傾向。
Sousa & Henneberger	2004	個體在一段時間內，即將改變工作的可能性。
Ozbag , Ceyhun & Cekmecelioglu	2014	個體於有意識的情況下，在謹慎的考量後決定離開組織。

資料來源：自行整理³⁸

由以上學者對離職意圖的定義可以知道本研究所提到之概念，應屬於第一項自願性離職。當個人對其工作感到不滿意時，就會開始自我衡量現有工作，並去主動尋找其他工作相比較，若評估後認為其他工作可以滿足並取代現有工作，就會產生出想要離職念頭，但沒有付諸於行動實際執行前，這時就只是離職意圖的產生。

-
- ³⁸⁽¹⁾Porter, L.W., Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 1973, pp. 603-609.
- ⁽²⁾Mobley, W. H., "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, 1977, pp. 237-240.
- ⁽³⁾Tett, R. P., & Meyer, J. P., "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel psychology, international journal of organizational analysis*, Vol. 6, No. 2, 1993, pp. 259-299.
- ⁽⁴⁾Sousa, A., & Hennberger, F., "Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study," *Journal of economic issues*, Vol. 38, No. 1, 2004, pp. 113-137.
- ⁽⁵⁾Ozbag, G. K., Ceyhan, G. C. & Cekmecelioglu, H. G., "The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention," *Social and Behavioral Sciences*, Vol.150,2014, pp.438-446.



二、離職的分類

離職就是將離職意圖實際付諸於行動，代表個人已經離開了組織，個人不再為該組織服務，依照個人是否自願離職、個人和組織之間的關係等，區分成不同類型，各學者對其劃分如後：

Price & Mueller 的離職類型

1. 自願性離職：根據個人意願所做的離職，其原因可區分為二，與組織有關原因如：薪資、升遷、另有高就、志趣不合、與主管互動關係等；與個人有關原因，如：健康問題、遷居、退休、深造、家庭支持等。
2. 非自願性離職：脫離組織的原因是個人無法去控制，並非經過個人的同意，而是組織所強制執行的離職，如被解雇、遣散等。主要原因如下：企業經營不善、個人表現不良、或違反重大規定等。

三、離職的模式

離職的模式因見解不同，發展出不同離職模式，例如：Price & Mueller 假設當員工有外部工作的機會與個人對工作滿意程度的高低就會去影響到自願離職的產生，這種類型屬於自願性離職的模式。²⁹此模式是由薪資、整合、工具性溝通、正式溝通、集中化等工作滿意的前置變項所組成的因果模式。工作滿意前置變項會使個人有不同層次的工作滿意產生，若再與外部機會接觸，形成良好的互動關係，就會導致離職的發生，模式如圖 2-3：

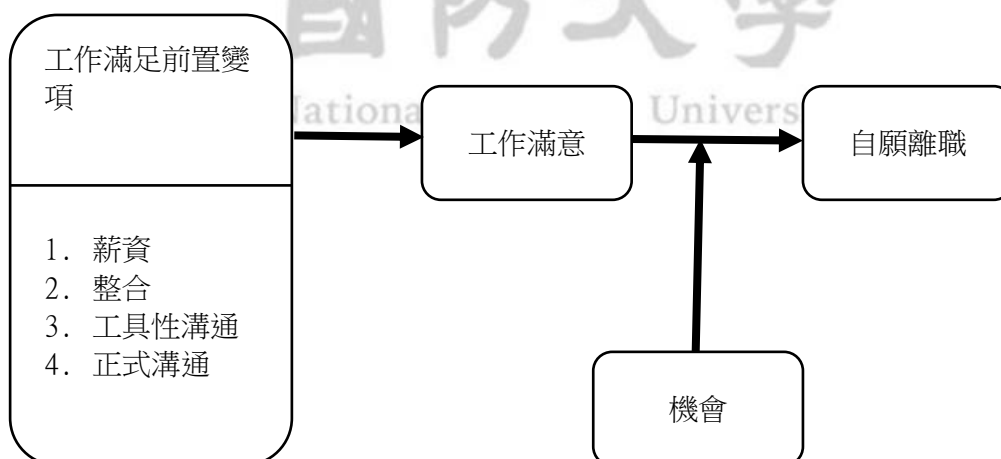


圖 2-3 Price & Mueller 工作離職滿意模式

四、小結

從上述的各種模式中發現影響離職意圖的因素相當多，產生離職意圖的因素有工作滿意、個人屬性、工作情感、工作安全感等變項，這些因素都會觸發離職意圖，進而使個人引發離職的行為。本研究從Price的離職決策過程模式中，發現工作滿意與離職意圖有顯著的關聯，但泛公股銀行的場域與一般金融人員的工作氛圍大大不同。所以，本研究將以泛公股銀行行員取樣，探討工作滿足在組織氣候與離職意圖的中介效果是否顯著。³⁹



³⁹Price, J. L. & Mueller C. W., Absenteeism and turnover of hospital employees. (Greenwich, CT: JAI, 1977)

第四節 組織氣候、工作滿意與離職意圖之相關研究

一、組織氣候與離職傾向的關係

組織氣候與離職傾向的文獻大部份均指出組織氣候對離職傾向具有顯著負向影響，不論是何種產業別或何種研究對象，茲整理國內研究學者研究之文獻：

(一)吳瓊瑩(2012)

研究幼兒園老師工作投入、工作價值觀與離職傾向關係之研究，發現研究結果顯示幼兒園老師在整體「工作價值」、「工作投入」的程度，對其「離職意圖」有顯著負向影響。⁴⁰

(二)曹勝雄、陳嘉隆及王國欽(1995)

研究旅行社組織氣候、工作壓力對員工離職傾向之影響，發現組織氣候對員工離職的影響很大。⁴¹

綜合上述學者研究發現，組織氣候與離職傾向有著明顯的負向影響。組織氣候的好壞，除影響員工對工作投入的意願更對工作職務上的自我認同，而決定員工下一步的去留。有鑑於此本研究提出下列假說：H1：本研究認為組織氣候與離職傾向具有顯著正向的影響性。



⁴⁰ 吳瓊瑩，幼兒園老師工作投入、工作價值觀與離職傾向關係之研究（未出版之碩士論文）國立高雄師範大學，高雄市。2012

⁴¹ 曹勝雄、陳嘉隆、王國欽，「旅行社組織氣候、工作壓力對員工離職傾向之影響研究」，觀光研究學報，1(2)，1995。

二、工作滿意與離職意圖關聯

Price在提出離職模式中了解工作滿足與離職意圖呈現負相關。⁴²因此根據離職模型，可以發現個人離職意圖的強弱與年資、年齡、工作滿足都有關聯都是可決定離職行為的因素，傳統的離職模型早已定義出工作滿足為影響離職意圖強弱的主要因素，隨著工作滿足下降，離職意圖的意念強度越高，越可能向外尋找其他工作機會，進而創造離職的行為。Vasilios則認為當員工呈現高工作滿足時，可以看做對現有工作的滿足，通常擁有較低的離職率的組織其員工都展現出較高的滿意度。⁴³

上述可看出影響的要素工作滿足的程度、離職意圖的強弱、是內心決策的一系列過程，而工作滿足可做為一項中介因素，近代也加入更多中介因素的研究，例如組織承諾的影響、離職成本的評估，然而不論近代或傳統模型中都顯示工作滿足與離職意圖的密不可分。Porter 與 Steers 統整相關對工作滿足與離職行為的相關研究，⁴⁴發現大部分的研究結果都顯示工作滿意與離職意圖之間為負向關係。另外Brough 和 Frame 也研究發現要與離職意圖呈現負相關不論是內在滿意或是外在滿意都是有可能的現象，顯現工作滿意不分構面都與離職意圖間呈現顯著負相關的關係。⁴⁵近期文獻中洪福彬、吳錦碧、陳君達在研究全台灣金控公司員工離職意圖行為中，驗證外在滿意、內在滿意、整體滿意和離職意圖之間關係是顯著相關的，其中整體滿意對離職意圖最大。亦即個體的工作滿意越高，則離職意圖就會越低。⁴⁶

陳惠芳、曾淑芬、林郁瑄、張碩芳對老人福利機構管理者組織契合、工作滿意與離職意圖關係作探索，研究發現組織契合、內在滿意、外在滿意與離職意圖有著顯著的負相關。表示工作滿意與離職意圖是有所關聯性，且是負向的影響。⁴⁷在滿意則呈現顯著的負向相關。根據以上工作滿意與離職意圖的相關研究結果的探討，因此，本研究提出下列假說：

H2：內在滿意與外在滿意都與離職意圖有顯著的負相關。

⁴²Price, J. L. & Mueller C. W., Absenteeism and turnover of hospital employees. (Greenwich, CT: JAI, 1977)

⁴³Vasilios, D. Kosteas.. Job satisfaction and promotion. Industrial relation. Journey of economy and society, 2011,50(1) ,174-194.

⁴⁴Porter, L.W., Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, 1973, pp. 603-609

⁴⁵Brough, P., & Frame, R., “Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables,” *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 33, No.1, 2004, pp. 8-16.

⁴⁶洪福彬、吳錦碧、陳君達，〈台灣地區企控公司員工離職傾向之研究〉《朝陽商管評論》，8 卷 1、2 期合刊，2009 年 6 月，頁 38。

⁴⁷陳惠芳、曾淑芬、林郁瑄、張碩芳。老人福利機構管理者組織價值觀契合度和工作滿足與離職意願關係之研究。嘉南學報(人文類)，38卷，民國101年，頁519-533



三、組織氣候與工作滿足

Mayo(1939)在研究過程中發現許多組織氣候的重要特徵。研究發現要使員工團結向力，並提升其工作績效、工作成就感以及工作滿足組織氣候是不可或缺的一環。而這些員工的心理態度上的反應，就是促成工作產量大增的決定因素。此外，蔣美惠在探討保全人員組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究中發現保全人員在組織氣候、工作滿足、自我效能及工作績效各研究變項之間都有顯著相關。⁴⁸而陳玉珠則認為要描述組織內部環境的特色組織氣候首要關鍵並影響著組織成員對身處組織的感受和認知以及影響成員的工作態度、行為及工作士氣。因此良好的組織氣候可以協助組織內成員工作士氣與態度的提昇，進而有效地達成組織目標。⁴⁹因此，本研究提出下列假說：H3：組織氣候對員工工作滿足有正相關。



⁴⁸蔣美惠. 探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究－以台北市保全公司為例. (2004).

⁴⁹陳玉珠. 國小師生關係、同儕關係與學業成就關係之研究－以台北縣國小六年級學童為例。銘傳大學教育研究所碩士論文，未出版，桃園。（2008）

第三章 研究方法

本研究為探討「組織氣候與離職意圖之關聯—以工作滿足為中介變項」。本章共分為七節，依序為：研究步驟與流程、研究架構與假設、研究方法、研究對象、研究工具、研究實施與資料處理與分析。

第一節 研究流程

本次研究的研究流程步驟如下(圖 3-1)：

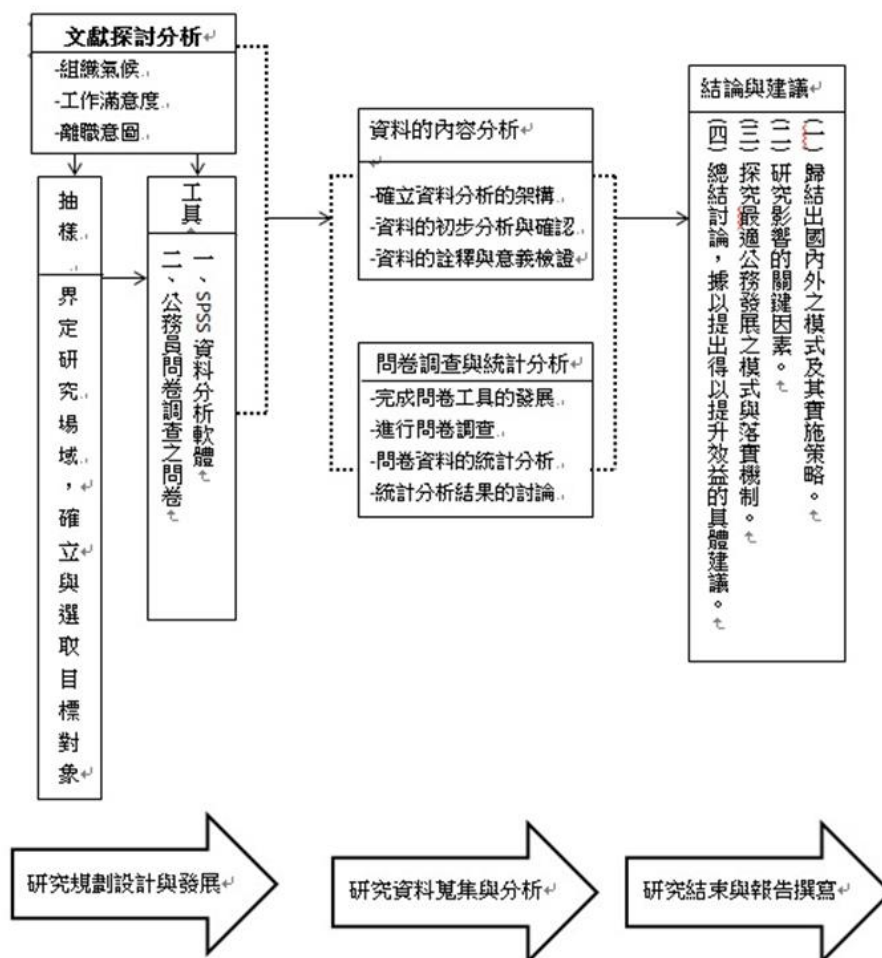


圖 3-1 研究流程圖

第二節 研究架構與研究假設

一、研究架構

本節將依據前述之研究動機與目的，將說明其研究架構、研究變項與研究假設，說明如下：

根據文獻探討相關的相關結果，認為組織氣候、工作滿意、離職意圖之間有其相關性的存在；組織氣候則是以人際關係、組織認同、程序規範三個構面來衡量工作滿意以內在滿意和外在滿意兩個構面來探討；離職意圖則是測量個體在組織從事一段期間，經過評估後而想要離開組織的傾向。本研究對象為我國泛公股銀行員工在組織氣候、工作滿意、與離職意圖三個變項間的差異性。以「組織氣候」為自變項，「工作滿足」為中介變項，「離職意圖」為依變項，來探討這三個變項之間的關係。圖 3-2：

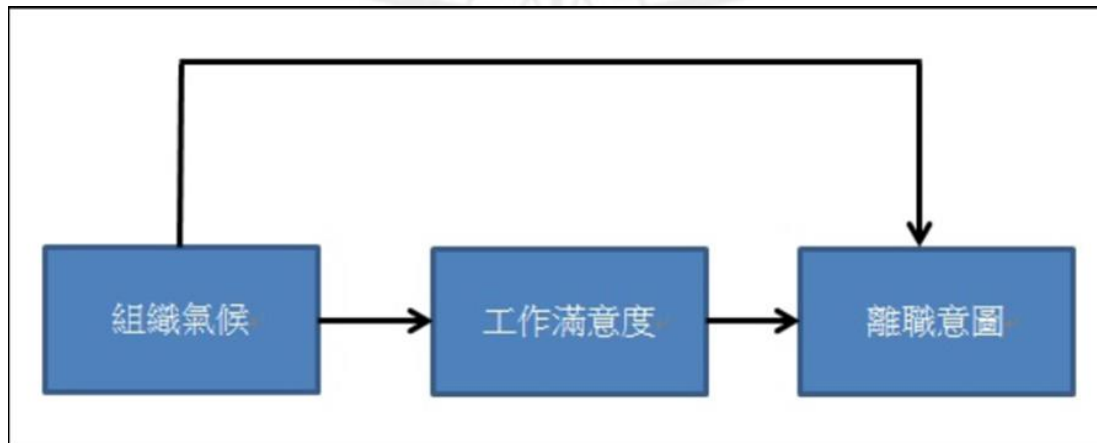


圖 3-2 研究架構圖

二、研究假設

根據前述之研究架構，本研究主要想探索職員產生離職意圖之因素，藉由探討組織氣候、工作滿意程度與對離職意圖之關聯，來瞭解誘發離職意圖的原因，根據文獻探討提出本研究的假設。如表3-1

表3-1研究假設

假設 1： 組織氣候對工作滿意有顯著的正向影響。
假設 1-1：人際關係對內在滿意有顯著的正向影響。
假設 1-2：組織認同對內在滿意有顯著的正向影響。
假設 1-3：程序規範對內在滿意有顯著的正向影響。
假設 1-4：人際關係對外在滿意有顯著的正向影響。
假設 1-5：組織認同對外在滿意有顯著的正向影響。
假設 1-6：程序規範對外在滿意有顯著的正向影響。
假設 2： 工作滿意與離職意圖有顯著的負向影響。
假設 2-1：內在滿意與離職意圖有顯著的負向影響。
假設 2-2：外在滿意與離職意圖有顯著的負向影響。
假設 3： 組織氣候與離職意圖有顯著的負向影響。
假設 3-1：人際關係與離職意圖有顯著的負向影響。
假設 3-2：組織認同與離職意圖有顯著的負向影響。
假設 3-3：程序規範與離職意圖有顯著的負向影響。
假設4：工作滿意對組織氣候與離職意圖的關係有中介效果。
假設 4-1：內在滿意對人際關係與離職意圖有中介效果。
假設 4-2：外在滿意對人際關係與離職意圖有中介效果。
假設 4-3：內在滿意對組織認同與離職意圖有中介效果。
假設 4-4：外在滿意對組織認同與離職意圖有中介效果。
假設 4-5：內在滿意對程序規範與離職意圖有中介效果。
假設 4-6：外在滿意對程序規範與離職意圖有中介效果。

第三節 研究方法

為達本研究之研究目的，本研究將透過問卷調查法進行研究，並發展相關問卷，了解員工之工作特性、工作滿足對組織承諾之影響。

一、問卷調查法

本研究以問卷調查法為主，使用問卷調查可在同一時間內由許多目標對象自行填寫，除可降低成本，也可減少回收時間。且使用問卷提出問題的方式搜集資料。填答者就以問卷填答即可，也能增加填答意願。並依照研究目的，經由文獻探討後，欲了解員工之組織氣候、工作滿足與離職意圖之影響，且採用便利取樣的方式對研究對象進行抽樣，在問卷回收後，再以統計方法對本研究進行驗證。

第四節 研究對象與抽樣

本研究主要是要了解我國在泛公股銀行員工在工作滿足、組織氣候與離職意圖的關係，因此樣本泛公股銀行員工來探討三者之間的關係與意向程度，藉此研究來發掘此三個變項的關聯，同時本研究資料樣本以各大泛公股銀行主管及員工為主，並未限制特定性別或年齡等其他條件，以求樣本的多樣性及研究之可信度。



第五節 研究工具

本研究採取問卷調查方式進行研究，問卷內容共為五部份，依序為個人基本資料、組織氣候、工作滿足、離職意圖與社會期許量表。其問卷發展過程、問卷內容與預試和問卷之效度與信度，說明如下：

一、問卷發展過程

本研究經文獻探討，採用學者所提出之量表，並與指導教授共同討論，於 2017 年 10 月，形成問卷並於 2017 年 12 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日，確定前測問卷，接著進行問卷預試。並透過問卷預試之信度考驗，刪除信度較差的題項，最後修定成正式研究調查問卷。

二、問卷預試

問卷預試於 2017 年 12 月進行，預試問卷共發放 30 份，預試對象為第一銀行行員，第一銀行屬於公私合股民營的八大銀行之一其條件與正式問卷調查相同，故第一銀行為預試對象。預試問卷全數收回，有效問卷共 30 份，並進行分析。

三、問卷內容

本研究問卷包括個人基本資料、組織氣候、工作滿足、離職意圖與社會期許量表，共五個部份，其說明如下：

(一) 個人基本資料

個人基本資料包括「性別」、「年齡」、「收入」、「年資」、「教育程度」。其題項說明以表 3-2 所示：

表 3-2 個人基本資料

性別	男性、女性
年齡	20~26 歲、27~35 歲、36~43 歲、44~51 歲、52 歲以上
年資	0~2 年、3~5 年、6~12 年、13~19 年、20 年以上、
收入	0~3 萬、3~5 萬、5~8 萬、8~12 萬、12 萬以上
教育程度	高中(職)、專科、大學、碩士、博士

(二) 組織氣候量表

1.採用李吉立(2009)截錄自許士軍教授(民 61)之組織氣候量表。原量表共有五十題分為九構面，李吉立(2009)修訂後將量表劃分為人際關係、組織認同及程序規範等三項構面，共計十七題如表 3-3

表3-3組織氣候量表

因素名稱	構面	題項	
組織氣候	人際關係	同事間常會有私人聚會及互動。	1
		本公司的工作氣氛是輕鬆自在的。	2
		在公司裡，我擁有了下班仍然能夠互相關懷的好朋友。	3
		在本公司要出人頭地，與主管、同事間關係良好與否會比工作能力還重要。	4
	組織認同	本公司同事皆願意為工作全力以赴。	5
		我感覺同事們對本公司具備高度忠誠。	6
		同事間為了公事，存在良性的爭辯與批判風氣。	7
		本公司內存在一股驅動力，使同事們努力求取工作表現。	8
		在本公司內誰要是做錯了事，總是盡可能東拉西扯找藉口。	9
	程序規範	在工作上，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。	10
		本公司的各項工作都經過明確合理的劃分與配置。	11
		在本公司內，不必要的法令規章已減至最低程度。	12
		在本公司內，同仁非常清楚誰有權做決定。	13

1. 預試的信度

前測結果「組織氣候」整體構面，Cronbach α 值達.878。

2. 預試的效度

本研究之問卷編製係根據過去完善成熟發展之問卷彙整修訂而來並逐一進行因素分析，以主成分分析法進行，並指定因素萃取數目為 1，強迫讓所有的題目背後受到同一個因素的影響，來檢視各題與該因素之間的因素負荷量高低大小，以負荷量大於 0.5 做為刪題的標準。大部分因素負荷量皆達 0.7 以上，只有將小於 0.5 的題目做刪除其他題目予以保留。如表 3-4



因素	因素構面內容	因素 負荷	解釋 變異量	Cronbach's α
	同事間常會有私人聚會及互動。	.838	67.403	.878
	本公司的工作氣氛是輕鬆自在的。	.801		
	在公司裡，我擁有了下班仍然能夠互相關懷的好朋友。	.851		
	本公司同事皆願意為工作全力以赴。	.729	58.347	
	我感覺同事們對本公司具備高度忠誠。	.734		
	同事間為了公事，存在良性的爭辦與批判風氣。	.759		
	本公司內存在一股驅動力，使同事們努力求取工作表現。	.779		
	在工作上，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。	.854	64.052	
	在本公司內，不必要的法令規章已減至最低程度。	.786		
	在本公司內，同仁非常清楚誰有權做決定。	.854		

表3-4刪題後之組織氣候因素分析因素

(三) 工作滿意度量表

本研究工作滿意的量表參考施沛鉞編製問卷，分成內外在滿意總共 19 題。⁵⁰ 為二構面，分別為，內在滿足共 11 題；外在滿足共 8 題；共計 19 題，如表 3-5 所示。在測量尺度方面，計分方式採用 Likert 五點尺度法表依序為「非常不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」、「非常滿意」；由填答者評估對工作滿足的程度，並在每一題項後選取符合其感受的適當數字，勾選為 1 分表示非常不滿意，勾選為 5 分表示非常滿意，得分愈高者，表示填答者對於其工作的滿足程度愈高，得分愈低者則反之。

表3-5 工作滿意度量表

因素名稱		題項	
工作滿意	內在滿意	我對目前這個工作能讓我有單獨表現的機會，感到滿意	14
		我對目前這個工作能讓我做些不同事情的機會，感到滿意	15
		我對目前這個工作會使同事或親友對我刮目相看，感到滿意	16
		我對目前這個工作不會違背我的道德原則的程度，感到滿意	17
		我對目前工作提供的穩定性，感到滿意	18
		我對目前的工作能提供替他人服務的機會，感到滿意	19
		我對於在工作中能指導他人做事的機會，感到滿意	20
		我對於能以自己的能力或技術擔任目前的工作，感到滿意	21
		我對目前的工作能有自由運用自己判斷力的機會，感到滿意	22
		我對工作中有機會能以自己的方法來處理事情，感到滿意	23
		我對於工作中所得到的成就感，感到滿意	24
	外在滿意	我對上司對待部屬的方式，感到滿意	25
		我對上司做決定的能力，感到滿意	26

外在滿意	我對於服務單位執行政策的方法，感到滿意	27
	我對於目前工作量與所獲得的薪資酬相比，感到滿意	28
	我對目前的工作能有升遷機會，感到滿意	29
	我對目前的工作環境總體而言，感到滿意	30
	我對於本單位內同事間相處的情形，感到滿意	31
	我對於工作中有良好表現所得到的肯定與讚許，感到滿意	32

1. 預試的信度

前測結果「工作滿足」整體構面，Cronbach α 值達 .821。

2. 預試的效度

本研究之問卷編製係根據過去完善成熟發展之問卷彙整修訂而來，將分層面逐一進行因素分析，以主成分分析法進行，並指定因素萃取數目為 1，強迫讓所有的題目背後受到同一個因素的影響，來檢視各題與該因素之間的因素負荷量高低大小，以負荷量大於 0.5 做為刪題的標準。大部分因素負荷量皆達 0.6 以上，因此將未達標準之題項刪除其他題目予以保留。

表3-6刪題後工作滿足因素分析因素

因素	因素構面內容	因素負荷	解釋變異量	Cronbach's α
	我對目前這個工作能讓我有單獨表現的機會，感到滿意	.607	54.625	.821
	我對目前這個工作能讓我做些不同事情的機會，感到滿意	.688		
	我對目前這個工作會使同事或親友對我刮目相看，感到滿意	.795		
	我對目前這個工作不會違背我的道德原則的程度，感到滿意	.558		
	我對目前工作提供的穩定性，感到滿意	.732		
	我對目前的工作能提供替他人服務的機會，感到滿意	.614		
	我對於在工作中能指導他人做事的機會，感到滿意	.654		
	我對上司對待部屬的方式，感到滿意	.699	58.689	
	我對上司做決定的能力，感到滿意	.786		
	我對於服務單位執行政策的方法，感到滿意	.726		
	我對於目前工作量與所獲得的薪資酬相比，感到滿意	.725		

(四)離職意圖量表

離職意圖定義為：個體在組織從事一段期間，經過評估後而想要離開組織的傾向，量表採用並修改Walumbwa and Lawler（2003），Angela et al。（2013）對Lyons（1971）-Chew and Chan（2008）所修正的離職意圖量表。⁵⁰研究發展出的離職意圖量表，如表所示離職意圖共計5題，採用Likert5點尺度加以測量，非常不符合為1分。



-
- ⁵⁰⁽¹⁾ Walumbwa, F. O. and J. J. Lawler, (2003), “Building Effective Organizations : Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-related Attitudes and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies”, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-101.
- ⁽²⁾ Ángela, S. M., S. I. Carmen, and W. Michael, (2013), “Internal Employability as a Strategy for Key Employee Retention”, *Journal of International Network of Business and Management*.
- ⁽³⁾ Lyons, T. F., (1971), “Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 99-110.

- ⁽⁴⁾ Chew, J. and C. Chan, (2008), "Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay", *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-52

表 3-7 離職意圖量表

因素名稱	題項	
離職意圖	我經常會想要離開我目前的公司	33
	明年我可能會換新的工作	34
	我願意在我目前的公司能做多久做多久	35
	整體而言我會想要離職	36

1. 預試的信度

前測結果整體構面，Cronbach α 值達 .777。

2. 預試的效度

本研究之問卷編製根據過去完善成熟發展之問卷彙整修訂而來，並逐一進行因素分析，以主成分分析法進行，並指定因素萃取數目為 1，強迫讓所有的題目背後受到同一個因素的影響，來檢視各題與該因素之間的因素負荷量高低大小，以負荷量大於 0.5 做為刪題的標準。全部因素負荷量皆達 0.7 以上，所以全部題目予以保留。

(五) 社會期許量表

社會自我期許量表本研究的各構面的概念有所相關性，在測驗的過程中使的概念間互相膨脹，而產生共同方法變異(Common Method Variance, CMV)的狀況產生。⁵¹為減少其對結果的影響，使用 Joachim Stöber 的社會期待傾向量表來作為控制變項，³⁹合計 16 題，反向題有 6 題，分別為 42、46、47、51、55、57 題。

表3-8社會自我期許量表

因素名稱	題項	
自我期許	我有時候會亂丟垃圾	41
	我願意坦誠面對自己的錯誤與不良表現	42
	在使用交通工具時，我總是有禮貌且願意為他人著想	43
	我總是接受他人的意見，即使與我的想法不一樣	44
	我總是拿別人當作我的出氣筒	45
	我曾經從別人身上得到好處	46
	在談話時，我總是傾聽並讓其他人完成意見表達	47
	有人面臨危急狀況時，我總是不假思索的挺身而出	48
	當我做出承諾，我一定履行	49
	我偶而會在背後偷偷說別人的壞話	50
	我絕不會離群而居	51
	對待他人我始終保持友好禮貌的態度，即使當我壓力大的時候	52
	在與人有所爭執時，我總是保持客觀與就事論事	53
	目前已經至少有一次，我借東西沒還	54
	我重視飲食健康	55
	有時候，我伸出援手只是為了得到他人的回報	56

⁵¹Joachim Stöber. “The Social Desirability Scale-17 (SDS-17):Convergent Validity, Discriminant Validity, and Relationship with Age,” *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 17, 2001, p.20.



第六節 統計分析方法

問卷回收後，將問卷的原始資料予以編碼，匯入電腦進行分析，本研究以統計軟體SPSS 對資料進行分析，來探討工作滿意、組織氣候與離職意圖三者之關係。

一、敘述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）

本研究藉由回收問卷的個人基本資料為分析樣本，以敘述性統計呈現受測者的人口特徵(性別、年齡、職稱、學歷、婚姻)及工作特性(在目前公司的年資、平均每月收入)以百分比方式解樣本分布概況。

二、因素分析（Factor Analysis）：

此方法主要是針對本研究之組織氣候與工作滿足的問卷內容進行因素分析，問項會因相關連性排列成共同因素，並依篩選後將因素進行命名，以便後續之研究分析。

三、信度分析（Reliability）：

衡量信度的方法主要有再測信度、折半信度、複本信度以及 Cronbach α 信度。而 Cronbach 的 α 信度在一般企業研究中應用非常普遍，因此本研究採用 Cronbach α 信度為本研究信度分析方法。信度分析主要用於判定問卷內容是否與受測者具有內部一致性與可信度，採用統計軟體的 Cronbach's α 為信度指標，多數學者均認為 α 值達到 0.7 以上，就代表具有內部一致性標準，表示越值得被採信。

表 3-9各構念之信度 Cronbach α 值

構念	Cronbach α
組織氣候	0.878
工作滿足	0.821
離職意圖	0.777

四、效度分析

衡量效度的種類有幾種，內容效度、效標關聯效度、建構效度以及學說效度。由於本研究衡量問卷係以理論為基礎，參考國內外學者相類似的研究問卷內容及衡量項目皆已是過去發展完善成熟之量表，故本研究以「內容效度」來檢視問卷之效度。

五、相關分析（Correlation Analysis）：

本研究以 Person 相關分析，探討組織氣候、工作滿足、離職意圖間相互之關聯性，並以適當的統計指標表示出來的過程。

六、迴歸分析（Regression Analysis）：

本研究藉由迴歸分析驗證組織氣候、工作滿足、離職意圖相互之間的關聯性與因果強度。



第四章 研究結果與討論

本次研究共發出問卷350份，51份未收回，共餘下299份，問卷回收率85.4%。以下根據回收的問卷數據進行分析與討論。

第一節 問卷信度與因素分析

本研究所回收的問卷信度，採用 Cronbach α 值係數來測量項目間的關係程度，Cronbach α 值越高則代表信度越高，於學界中 Cronbach α 值被要求在 0.7 以上，若低於 0.35 則代表信度不足，所收集到的資料是不適合使用分析。由表 4-1 可得知，本次研究所回收的問卷信度，其各變項 Cronbach α 值分別為，人際關係Cronbach α 值為 0.905；組織認同Cronbach α 值為 0.864；程序規範Cronbach α 值為 0.865；內在滿意Cronbach α 值為 0.799；外在滿意Cronbach α 值為 0.844；離職意圖Cronbach α 值為 0.777；各構面Cronbach α 值皆達 0.7 以上。

表 4-1 問卷信度分析表

衡量構面	問卷題號	Cronbach α 值
人際關係	1~3	0.905
組織認同	4~7	0.864
程序規範	8~10	0.865
內在滿意	11~18	0.799
外在滿意	19~21	0.844
離職意圖	22~25	0.777

為進一步確認各題項的合理性，採驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis)，以 AMOS 18 統計軟體為分析工具，來驗證各題目之建構效度，並檢定各構面是否具有較佳的配適度。吳萬益學者根據 Bentler⁵²研究指出『線性結構關係模型是否合適，可以利用以下六點評估方法』：⁵³

一、卡方值

數值愈小，表示模式的配適度愈佳。通常以 $0.05 < P < 0.2$ 為標準。需同時參考其他指標，再決定模式是否適合。

二、GFI(Goodness of Fit Index)

數值介於 0 與 1 之間，數值愈大表示適合度愈佳，即模式之解釋能力愈高，通常採 $GFI > 0.9$ 為標準。

三、AGFI(Adjust Goodness of Fit Index)

是對自由度調整之 GFI，因為 GFI 會隨路徑增加而增加，因此學者提出模式配適度與複雜度的平衡指標 AGFI，通常採 $AGFI > 0.9$ 為標準。

四、NFI(Normed Fit Index)

模式基準合適尺度，即比較假設模型與獨立模型之卡方差異，通常以 $NFI > 0.9$ 為標準。

五、CFI(Comparative Fit Index)

模式比較合適尺度，即比較假設模式常以 $CFI > 0.95$ 為標準。

六、RMR(Root Mean Square Residual)

測量殘差之平均數，用來評估兩個不同模式之配適情形，愈小表示適合度愈佳，常以

$RMR < 0.5$ 為標準。

⁵² L.Hu and P.M. Bentler(1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis :Concencional Criteria versus New Alternatwes,"Structural Equation Modeling,6(1), 1-55

⁵³ 吳萬益著，《企業研究方法》，（台北市：萬泰文化，2011 年），頁 474-480。

表 4-2 線性結構關係常用指標

檢定 指標	意義	判定標準
GFI	模式合適度	>0.9
AGFI	調整後模式合適度	>0.9
RMR	殘差平方根	<0.05
RMSEA	RMR 的評估量	<0.08
NFI	模式基準合適度	>0.9
RFI	模式相對合適度	>0.9
IFI	模式增值合適度	>0.9
CFI	模式比較合適度	>0.9

為驗證問卷的模式配適程度，採用 GFI、AGFI、RMR、RMSEA、NFI、RFI、IFI、CFI、 χ^2 值自由度比等九項指標，評鑑整體模式的適切性。由表 4-3 顯示 GFI 值為 0.910 達標準大於 0.9，為良好之數值；AGFI 值 0.889 略小於標準 0.9，為可接受之數值；RMR 為 0.025，符合判定標準；RMSEA 為 0.039，為良好之數值；NFI、CFI、RFI、IFI 數值分別為 0.806、0.929、0.779、0.930，皆為可接受之數值。本研究問卷測量模式尚具良好配適度。

表 4-3 整體模式調配度檢定結果

檢定指標	檢定結果	判定標準	模型適配判定
GFI	0.910	>0.9	可
AGFI	0.889	>0.9	可
RMR	0.025	<0.05	好
RMSEA	0.039	<0.08	可
NFI	0.806	>0.9	尚可
CFI	0.929	>0.9	可
RFI	0.779	>0.9	尚可
IFI	0.930	>0.9	可

由表4-4 的 CFA 因素分析結果來看，各變數的組合信度分別為；人際關係 0.909、組織認同 0.927、程序規範 0.894、內在滿意 0.907、外在滿意 0.892、離職意圖0.882，CR 值皆大於 0.7，顯示本問卷可以得到較為穩定的衡量。而各變數的平均變異萃取量分別為；人際關係 0.556、組織認同0.702、程序規範 0.681、內在滿意 0.653、外在滿意 0.512、離職意圖 0.586，AVE 值皆大於0.5，顯示本問卷潛在變數具有良好的收斂效度。

表 4-4 收斂效度分析表

潛在變數	觀察變數	因素負荷 量	組合信度(CR)	平均萃取變異量 (AVE)
人際關係	人際關係1	0.72	0.909	0.556
	人際關係2	0.71		
	人際關係3	0.75		
組織認同	組織認同1	0.79	0.927	0.702
	組織認同2	0.84		
	組織認同3	0.81		
	組織認同4	0.80		
程序規範	程序規範1	0.76	0.894	0.681
	程序規範2	0.81		
	程序規範3	0.82		
內在滿意	內在滿意1	0.81	0.907	0.653
	內在滿意2	0.81		
	內在滿意3	0.79		
	內在滿意4	0.80		
	內在滿意6	0.80		
	內在滿意7	0.78		
	內在滿意8	0.82		
外在滿意	外在滿意1	0.64	0.892	0.512

	外在滿意2	0.72		
	外在滿意3	0.68		
	外在滿意4	0.73		
離職意圖	離職意圖1	0.38	0.882	0.586
	離職意圖2	0.76		
	離職意圖3	0.80		
	離職意圖4	0.74		



第二節 敘述統計與相關分析

一、研究樣本特性

(一)性別

本次受測者計有 299 位，男性有 179 位占總體的 59.9%，女性 120 位占 40.1%。

(二)年齡

22-26歲為49位占總體的 16.4%，27-35歲為178位為總體的 59.5%，36-43歲為43位占總體的7%，43-51 歲為17位占總體的5.7%，51歲以上為12位占總體的4%，年齡以27-35歲居多。

(三)年資

0-2年為30位占總體10%，2-5年為156位占總體的52.2%，5-12年為65位占總體的21.7%，13-19年為16位占總體的5.4%，20年以上有32位占總體的10.7%，年資以2-5年居多。

(四)月收入

沒有3萬以下，3-5萬為111位占總體的37.1%，5-8萬為157位占總體的52.5%，8-12萬為11位占總體的3.7%，12萬以上為20位占總體的6.7%，月收以5-8萬居多。

(五)學歷

高職為0位，五專為49位占總體的16.4%，大學207位占總體的69.2%，碩士有39位占總體的13%，博士為4位占總體的1.3%，學歷以大學畢業居多。

表 4-5樣本特性表

人口變項	類別	次數	小計	百分比
性別	男	179	299	59.9
	女	120		40.1
年齡	22-26 歲	49	299	16.4
	37-35 歲	178		59.5
	35-43 歲	43		14.4
	43-51 歲	17		5.7
	51歲以上	12		4.0
年資	0-2	30	299	10.0
	2-5	156		52.2
	5-12	65		21.7
	13-19	16		5.4
	20年以上	32		10.7
月收入	3萬以下	0	299	0
	3-5萬	111		37.1
	5-8萬	157		52.5
	8-12萬	11		3.7
	12萬以上	20		6.7
學歷	高職	0	299	0
	五專	49		16.4
	大學	207		69.2
	碩士	39		13.0
	博士	4		1.3

二、研究各變項之特性

(一)組織氣候

人際關係的各題項平均數為 3.62，其中「同事間常會有私人聚會及互動」平均數達 3.706 為最高，；組織認同的各題項平均數為 3.6，程序規範的各題項平均數為 3.38。

表 4-6 工作滿意敘述分析表

構面	題項	平均數	標準差
人際關係	1 同事間常會有私人聚會及互動。	3.706	1.06
	2 本公司的工作氣氛是輕鬆自在的。	3.512	1.03
	3 在公司裡，我擁有了下班仍然能夠互相關懷的好朋友。	3.642	1.12
組織認同	4 本公司同事皆願意為工作全力以赴。	3.553	1.09
	5 我感覺同事們對本公司具備高度忠誠。	3.528	1.02
	6 同事間為了公事，存在良性的爭辦與批判風氣。	3.672	1.09
	7 本公司內存在一股驅動力，使同事們努力求取工作表現	3.682	1.23
程序規範	8 在工作上，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。	3.281	0.97
	9 在本公司內，不必要的法令規章已減至最低程度。	3.144	1.01
	10 在本公司內，同仁非常清楚誰有權做決定。	3.716	1.22

(二)工作滿意

內在滿意的平均數為 3.312，尤其第 28 題「對目前的工作能有自由運用自己判斷力的機會，感到滿意」的平均數為 3.883，代表這份工作能有自由運用自己判斷力的機會高，外在滿意平均數為 3.84，顯示出外在的條件並無造成工作的不滿意。

表 4-7 工作滿意敘述分析表

構面	題項	平均數	標準差
內在滿意	11 我對目前這個工作能讓我有單獨表現的機會，感到滿意	3.719	1.06
	12 我對目前這個工作能讓我做些不同事情的機會，感到滿意	2.923	0.96
	13 我對目前這個工作會使同事或親友對我刮目相看，感到滿意	3.271	1.21
	14 我對目前這個工作不會違背我的道德原則的程度，感到滿意	3.666	1.08
	15 我對目前工作提供的穩定性，感到滿意	3.007	1.34
	16 我對於在工作中能指導他人做事的機會，感到滿意	2.997	1.22
	17 我對於能以自己的能力或技術擔任目前的工作，感到滿意	3.03	1.09
	18 我對目前的工作能有自由運用自己判斷力的機會，感到滿意	3.883	1.12
外在滿意	19 我對上司對待部屬的方式，感到滿意	3.535	1.08
	20 我對上司做決定的能力，感到滿意	3.923	1.02
	21 我對目前的工作能有升遷機會，感到滿意	4.067	1.37

(三)離職意圖

受測者對離職意圖答題的平均數為 2.63，皆未達 3，表示受測者都沒有想要離開服務的單位，對於選擇其他工作或堅決離開意願低。

表 4-8 離職意圖敘述分析表

構面	題項		平均數	標準差
離職意圖	22	我經常會想要離開我目前的公司	2.324	1.28
	23	明年我可能會換新的工作	2.579	1.52
	24	我願意在我目前的公司能做多久做多久	2.96	1.29
	25	整體而言我會想要離職	2.686	1.22

三、研究各變項之間的相關分析

以各變項間的關係與相關程度作探討，以藉 Pearson 積差相關分析來做研析，相關分析結果如下表。

4-9 各變項相關分析表

	平均數	標準差	社會期許	人際關係	組織認同	程序規範	內在滿意	外在滿意	離職意圖
社會期許	1.5107	.986	1						
人際關係	3.4992	.375	-.081	1					
組織認同	3.3926	.353	-.021	-.056	1				
程序規範	3.0736	.315	-.056	.038	.239**	1			
內在滿意	3.2879	.325	.114*	.027	.136*	.508**	1		
外在滿意	2.6304	.457	-.153**	0.16	-.109	-1.92**	-.317**	1	
離職意圖	1.5107	.0986	.040	.052	.045	.027	.048	-.025	1

註：*表示顯著水準 $p < 0.05$ ，**表示顯著水準 $p < 0.01$ 。

於上述相關分析表中可發現，控制變項中，社會期許僅對於內在滿意具顯著影響 ($p < 0.01$)，而離職意圖中的內在滿意、外在滿意、人際關係、組織認同以及程序規範皆對依變項具顯著影響 ($p < 0.01$)。而組織氣候的三構面亦對工作滿意的兩構面都有顯著影響 ($p < 0.01$)。

第三節 迴歸分析

為了深入瞭解工作滿意、組織氣候對於離職意圖的影響，本研究將社會期許做為控制變項，利用多元迴歸的階層分析，了解各變項對於離職意圖的關聯性與解釋能力。

本研究階層分析共操作四次，第一次的第一步驟將內在滿意設定為依變項，並把控制變項納入迴歸方程式中，計算迴歸係數；第二步驟，納入自變項(人際關係、組織認同與程序規範)。第二次的第一步驟將外在滿意設定為依變項，並把控制變項納入迴歸方程式中，計算迴歸係數；第二步驟，納入自變項(人際關係、組織認同與程序規範)。第三次的第一步驟將離職意圖設定為依變項，並把控制變項納入迴歸方程式中，計算迴歸係數；第二步驟，納入自變項(內在滿意、人際關係、組織認同與程序規範)。第四次的第一步驟將離職意圖設定為依變項，接著把控制變項納入迴歸方程式中，計算迴歸係數；第二步驟，納入自變項外在滿意；第三步驟，納入自變項(人際關係、組織認同與程序規範)



組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)、內在滿意度之階層迴歸分析

表 4-10 組織氣候、內在滿意度之階層迴歸分析表

研究變項	內在滿意					
	模式一			模式二		
	Beta	t	p	Beta	t	p
性別	0.069	1.184	0.237	.0.72	1.231	.219
年齡	-0.155	-1.336	0.183	-0.144	-1.217	.225
年資	0.155	1.495	0.136	0.153	1.456	.147
收入	0.031	0.322	0.747	0.031	0.322	.748
教育程度	-0.034	-0.557	0.578	-0.036	-0.593	.553
社會期許	.028	.484	.429	.021	.373	.424
人際關係				-.055	-.957	.339
組織認同				.016	.276	.283
程序規範				.236	4.087	.000
R 平方	.016			.074		
ΔR 平方	.016			.058		
F	.804			6.018		
ΔF	.804			6.018		
p	.568			.001		

上表以內在滿意度為依變項，接著將社會期許納為控制變項，然後設定組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)為自變項，經統計分析後，結果分別如下：

(一)模式一

控制變項與社會期許皆對外在滿意度未有顯著的影響。

(二)模式二

1.程序規範對內在滿意度的影響

程序規範對內在滿意達顯著的正相關($\beta=0.236$, $p<0.01$)，表示組織氣候的程序規範程度越高，則內在滿意的程度則會提升。

(三)假設驗證

在模式一中，以社會期許為控制變項，其總體解釋力不顯著。在模式二中，控制社會期許的解釋力後，觀察(程序規範)預測變項，對內在滿意度的淨解釋力。研究結果指出，程序規範變項對內在滿意度具有正顯著相關($\beta=0.236$, $p<0.01$)。。



二、組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)、外在滿意度之階層迴歸分析

表 4-11組織氣候、外在滿意度之階層迴歸分析

研究變項	外在滿意度					
	模式一			模式二		
	Beta	t	p	Beta	t	p
性別	.000	-.005	.496	.000	-.001	.677
年齡	.056	.478	.633	.119	.866	.308
年資	.034	.330	.742	-.005	-.049	.961
收入	.015	.157	.875	-.006	-.061	.951
教育程度	-.978	-.978	.329	-.068	-1.140	.255
社會期許	.046	.790	.430	.035	.593	.553
人際關係				.117	2.028	.043
組織氣候				.034	.582	.561
程序規範				.150	2.564	.011
R 平方	.013			.049		
ΔR 平方	.013			.036		
F	.655			1.650		
ΔF	.686			.014		
p	.686			.101		

上表以外在滿意為依變項，接著將社會期許納為控制變項，然後設定組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)之階層迴歸分析為自變項，經統計分析後，結果分別如下：

(一)模式一

控制變項與社會期許皆對外在滿意未有顯著的影響。

(二)模式二

1.人際關係對外在滿意的影響

人際關係對外在滿意達正相關($\beta=0.117$, $p<0.05$), 表示組織氣候的人際關係程度越高, 則外在滿意的程度則會上升。

2.程序規範對外在滿意的影響

程序規範對外在滿意度達正相關($\beta=0.150$, $p<0.05$), 表示組織氣候的程序規範程度越高, 則外在滿意的程度則會上升。

(三)假設驗證

在模式一中, 以社會期許為控制變項, 其總體解釋力不顯著。在模式二中, 控制社會期許的解釋力後, 觀察(人際關係與程序規範)兩個預測變項, 對外在滿意的淨解釋力。研究結果指出, 內在滿意($\beta=-0.117$, $p<0.05$)和外在滿意($\beta=0.0150.05$)兩者對外在都為正向顯著水準。

三、內在滿意、人際關係、組織認同與程序規範對離職意圖之階層迴歸分析



表 4-12 內在滿意、組織氣候、離職意圖之階層迴歸分析表

研究變項	離職意圖					
	模式一			模式二		
	Beta	t	p	Beta	t	p
性別	.009	.154	.878	.018	.309	.757
年齡	.093	.800	.424	.099	.838	.402
年資	-.030	-.292	.771	-.037	-.359	.720
收入	.012	.119	.903	.025	.259	.796
教育程度	.011	.181	.857	.008	.136	.892
社會期許	-.029	-.499	.618	-.016	-.283	.778
內在滿意				-.189	-3.211	.001
人際關係				-.170	-2.971	.003
組織認同				.016	.277	.782
程序規範				-.065	-1.100	.272
R 平方	.008			.077		
ΔR 平方	.008			.070		
F	0.371			2.407		
ΔF	0.371			5.429		
p	.897			.009		

上表以離職意圖為依變項，接著將社會期許納為控制變項，然後設定內在滿意與組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)為自變項，經統計分析後，結果分別如下：

(一)模式一

控制變項與社會期許皆對離職意圖未有顯著的影響。

(二)模式二

1.內在滿意對離職意圖的影響

內在滿意對離職意圖達顯著的負相關($\beta=-0.189$, $p<0.01$), 表示工作滿意的內在滿意程度越高, 則離職意圖越低。

2.人際關係對離職意圖的影響

人際關係對離職意圖達顯著的負相關($\beta=-0.170$, $p<0.05$), 表示人際關係程度越高, 則離職意圖越低。

(三)假設驗證

在模式二中, 控制社會期許的解釋力後, 觀察內在滿意與人際關係兩個預測變項, 研究結果指出內在滿意($\beta=-0.189$, $p<0.01$)和人際關係($\beta=-0.170$, $p<0.05$)兩者對離職意圖都為負向顯著水準。



四、內外滿意、組織氣候與離職意圖之階層迴歸分析

表4-13內外滿意、組織氣候與離職意圖之階層迴歸分析表

研究變項	離職意圖								
	模式一			模式二			模式三		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
性別	.009	.154	.878	.018	.309	.757	.025	.426	.671
年齡	.093	.800	.424	.099	.838	.402	.085	.723	.470
年資	-.030	-.292	.771	-.037	-.359	.720	-.023	-.221	.623
收入	.012	.119	.906	.025	.259	.796	.028	.290	.724
教育程度	.011	.181	.857	.008	.136	.892	.005	.080	.663
社會期許	-.029	-.499	.618	-.020	-.348	.728	-.010	-.174	.862
人際關係				-.159	-2.751	.006	-.129	-2.298	.022
組織認同				.013	.221	.825	.023	.413	.680
程序規範				-.110	-1.873	.062	-.057	-.992	.322
內在滿意							.047	-.703	.483
外在滿意							-.277	-4.242	.000
R 平方	.008			.044			.132		
ΔR^2	.008			.037			.087		
F	.371			1.482			3.954		
ΔF	.371			3.684			14.455		
p	.897			.154			.000		

上表以離職意圖為依變項，接著將社會期許納為控制變項，然後依順序納入組織氣候(人際關係、組織認同、程序規範與工作滿意(內在滿意和外在滿意)為自變項後，經統計分析可得知以下結果：

(一)模式一

控制變項與社會期許其皆對離職意圖未有顯著的影響。

(二)模式二

1.內在滿意對離職意圖的影響

當將人際關係、組織認同、程序規範三個變項置入後，其內在滿意對離職意圖不顯著。

2.外在滿意對離職意圖的影響

當將人際關係、組織認同、程序規範三個變項置入後，外在滿意對離職意圖達顯著的負相關($\beta=-.277$, $p<0.01$)。

3.人際關係對離職意圖的影響

人際關係對離職意圖達顯著的負相關($\beta=-0.129$, $p<0.01$)，表示人際關係程度越高，則離職意圖的程度則愈低。

4.組織認同對離職意圖的影響

變項組織認同其對離職意圖未有顯著的影響。

(三)模式三

1.內在滿意對離職意圖的影響

變項內在滿意其對離職意圖未有顯著的影響

2.外在滿意對離職意圖的影響

外在滿意對離職意圖達顯著的負相關($\beta=-0.277$, $p<0.01$)，表示工作滿意的外在滿意程度越高，則離職意圖的程度則會降低。

(四)假設驗證

在模式一中，以社會期許為控制變項，其總體解釋力不顯著。模式二中，控制社會期許的解釋力後，觀察人際關係與外在滿意兩個預測變項，人際關係($\beta=-0.129$, $p<0.01$)和外在滿意($\beta=-0.277$, $p<0.05$)兩者對離職意圖都為負向顯著水準。相關迴歸係數如圖 4-1。

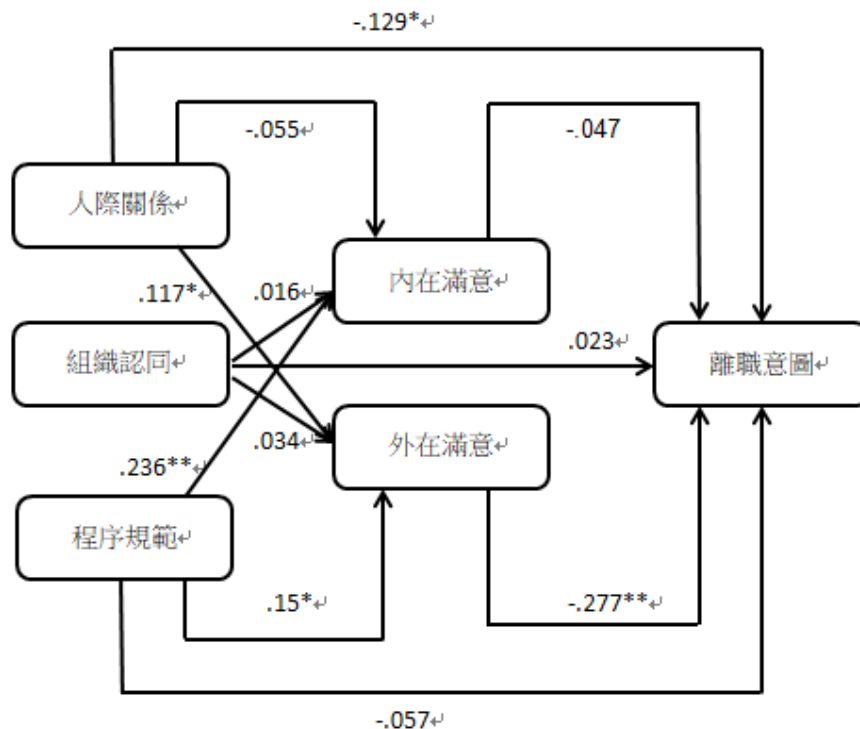


圖4-1相關迴歸係數圖

第四節 中介分析

一、為證明組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)對工作滿意和離職意圖的關係是否具有中介之效果，依據 Baron and Kenny⁵⁴的觀點，以下列三個步驟來進行中介效果的驗證：

一、自變項與中介變項有顯著的影響。

二、自變項與中介變項分別對依變項有顯著的影響。

三、自變項與依變項的關係是否會因置入中介變項有所影響，若減弱但仍有顯著，則稱為部分中介；若置入後變成不顯著，則稱為完全中介。

本研究依據以上三個觀點，來驗證工作滿足是否有中介效果影響組織氣候與離職意圖之關係，步驟分別如下。

⁵⁴ Baron, R. M. & Kenny, D. A., "The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," Journal of Personality and Social

Psychology, Vol. 51, No. 6, 1986, pp. 1173-1182.

一、步驟一

探討自變項(人際關係、組織認同與程序規範)與中介變項(內在滿意和外在滿意)關係，可得知人際關係對外在滿意為($\beta=.117$ ， $p<0.05$)；程序規範對內在滿意為($\beta=.236$ ， $P<0.01$)、對外在滿意 ($\beta=.15$ ， $p<0.05$)。皆有達正向顯著水準，滿足自變項與中介變項有顯著的影響條件。

二、步驟二

離職意圖為依變項，分別以工作滿意的兩構面與組織氣候的三構面為自變項來探討。發現外在滿意為($\beta=-.277$ ， $p<0.01$)對離職意圖；人際關係($\beta=-.129$ ， $p<0.05$)對離職意圖，皆是負向的顯著水準。滿足自變項與中介變項分別對依變項有顯著的影響。

三、步驟三

以 Sobel's t 檢定驗證中介效果工作滿意(內在滿意與外在滿意)對組織氣候(人際關係、組織認同與程序規範)和離職意圖的關係是否具有中介的效果。檢定結果如表 4-14。

表 4-14 Sobel's t 檢定中介效果表

模式	檢定統計量	標準差	<i>p</i>
人際關係-外在滿意-離職意圖	-2.528	0.036	0.003
程序規範-外在滿意-離職意圖	-2.615	0.022	0.026

由上表得知 Sobel's t 檢定結果為顯著。其中程序規範對離職意圖直接效果為不顯著，但 Sobel's t 檢定結果卻為顯著，代表外在滿意對程序規範與離職意圖的關係為完全中介。人際關係對離職意圖直接效果為顯著，而 Sobel's t 檢定結果也為顯著，代表外在滿意在人際關係與離職意圖的關係為部分中介。

二、研究假設之驗證

表 4-15 研究假設之驗證結果彙整

研究假設	驗證結果
假設 1-1：人際關係與內在滿意有顯著的正向影響。	未成立
假設 1-2：組織認同與內在滿意有顯著的正向影響。	未成立
假設 1-3：程序規範與內在滿意有顯著的正向影響。	成立
假設 1-4：人際關係與外在滿意有顯著的正向影響。	成立
假設 1-5：組織認同與外在滿意有顯著的正向影響。	未成立
假設 1-6：程序規範與外在滿意有顯著的正向影響。	成立
假設 2-1：內在滿意與離職意圖有顯著的負向影響。	未成立
假設 2-2：外在滿意與離職意圖有顯著的負向影響。	成立
假設 3-1：人際關係與離職意圖有顯著的負向影響。	成立
假設 3-2：組織認同與離職意圖有顯著的負向影響。	未成立
假設 3-3：程序規範與離職意圖有顯著的負向影響。	未成立
假設 4-1：內在滿意對人際關係與離職意圖有中介效果。	未成立
假設 4-2：外在滿意對人際關係與離職意圖有中介效果。	成立
假設 4-3：內在滿意對組織認同與離職意圖有中介效果。	未成立
假設 4-4：外在滿意對組織認同與離職意圖有中介效果。	未成立
假設 4-5：內在滿意對程序規範與離職意圖有中介效果。	未成立
假設 4-6：外在滿意對程序規範與離職意圖有中介效果。	成立

第五章 結論與建議

本章第一節以本次研究結果作為結論，第二節提出管理意涵來作為未來管理的建議，第三節為本次研究的限制與後續研究發展的建議。

第一節 研究結論

本研究假設組織氣候、工作滿足對離職意圖有負向的影響，亦探討工作滿足是否在組織氣候與離職意圖之間的關係有中介的效果。

一、組織氣候對工作滿足之相關

實證結果發現，組織內部組織氣候與工作滿足有正向的相關，意即當員工感受組織氣候較佳程度越高時，其工作滿足會越高。此結果呼應了蒼開強(2004)針對救國團成員的研究中，結果顯示組織氣候與工作滿足有相關，當組織所塑造之規範越能符合員工需求，則其員工工作滿意度也會越高。因此在問卷中顯示組織氣候中的程序規範構面會明確影響員工的工作滿意度當員工與組織間有良好的規範明確的法令保障，則其工作滿意度會越高。此結果與上述文獻意義相似，且與本研究結果有所印證。

在人際關係部分，實證結果發現，人際關係與外在滿意度有顯著正相關，意即當組織中與同事相處越融洽時此組織所營造的工作環境，會使員工工作滿意度會越高。此研究結果與多數文獻結果相同，而人際關係構面與組織認同對內在滿意度則無顯著正相關本研究推測當前泛公股金融業員工由於都是經由正規考試入職，相比較一般民營金融業，外在福利薪資更加優渥同樣也是更多考量重點，因此儘管組織中與同事人際關係良好以及對組織有相當的組織認同也不會對工作滿意度有影響，進而不顯著。

二、工作滿意度對離職意圖的相關

實證結果發現，員工的工作滿意度與離職意圖有負向的相關，意即當組織成員工作滿意度越高，則離職意圖就會越低。當員工對於薪資、人際互動、責任需要的感受越滿意，則其留任的可能性會越高，而 Kim and Jogaratnam (2010)以美國飯店員工為研究對象，研究結果亦顯示員工工作滿意度會對留任意願產生正向的影響，以上學者研究發現與本研究皆有相似之處。工作滿意度會先影響成員個人的工作態度，接著在影響離職行為與意圖，而較高的工作滿意度表示離職的意

圖會越低。

本研究發現內在滿意對離職意圖無顯著影響，而外在滿意對離職意圖有顯著的負相關影響。劉志豐⁵⁵在研究我國憲兵的志願役男姓士兵在工作滿意與離職意圖兩者變項關係中，工作滿意的內在滿意與離職意圖未達顯著的負向相關，而外在滿意則呈現顯著的負向相關，與本次的研究結果相同，外在滿意對離職意圖有顯著負相關，代表工作滿意與離職意圖的影響，並不會因職務上不同而有所差異，顯示若組織越能滿足成員的外在滿意則能降低離職意圖的發生。

在外在滿意度方面，實證結果顯示，外在滿意度與離職意圖有顯著的負相關，意即當外在條件做得越好，則員工的離職意圖會越低。吳立藩 (2005)⁵⁶以某國立大學職員為研究對象研究指出外在條件與員工離職意圖呈現負相關，當外在滿意度越高越完善，則員工的離職率會越低。此一研究發現在管理實務上的意涵為：組織在外在條件的設置時，提供越充足，員工會因為想要滿足更多外在條件進而減低離職率。



⁵⁵ 劉志豐，〈我國兵役制度轉型下，志願役士兵工作滿足、組織承諾與離職意圖相關性之研究-以憲兵為例〉(臺北市：國防大學政治作戰學院政治研究所，2009年)，頁121-122。

⁵⁶ 吳立藩，〈領導、分配公平、工作滿意度與離職傾向關係之研究-以台灣某國立大學職員為例〉，2013，台北。

(三) 組織氣候對離職意圖的直接效果

實證認為，組織氣候與離職意圖有負向的相關，意即當員工感受到組織氣候程度越高時，其離職意圖同樣也會越低。此結果呼應了洪麗美(2014)針對金融壽險人員的研究中

，結果顯示組織氣候與離職意圖有相關，當組織所塑造之規範越能符合員工需求，則其員工離職意圖也會越低。在問卷中顯示組織氣候中的人際關係構面會明確影響員工的離職意圖當員工與組織成員間有良好的互動關係，則其離職意圖會越低。此結果與上述文獻意義相似，且與本研究結果有所印證。

在程序規範部分，實證結果發現與離職意圖有負相關，但無顯著意即當組織程序規範越明確，會使員工離職意圖降低，但不明顯影響離職與否。而組織認同對離職意圖則無顯著負相關此研究結果與多數研究不同本研究推測當前泛公股金融業員工由於都是經由考試入職後，相比較一般民營金融業工作中福利與權益的保障相對完善因此不論組織認同高低與否也不會對離職意圖有影響，進而不顯著。

(四) 工作滿意度對組織氣候與離職意圖的中介效果

本研究實證分析結果顯示，泛公股銀行職員的工作滿意度中的外在滿意度構面對組織氣候的程序規範構面與離職意圖會在產生完全中介效果，意即程序規範與離職意圖並沒有直接的關係，必須透過外在滿意度才會產生影響。丁盈碩(2015)⁵⁷針對組織氣候、工作滿意度與離職傾向關係之研究以不動產人員為對象，結果顯示組織的程序規範明確透明，透過員工較高的外在滿意度，而會減低其離職意圖。

在人際關係構面銀行員工外在滿意度對於人際關係與離職意圖有部分中介，意即人際關係與離職意圖本身有顯著有直接的關係而加入外在滿意度為中介後也再降低其離職意圖。此研究同樣在丁盈碩(2014)針對組織氣候、工作滿意度與離職傾向關係之研究以不動產人員為對象之研究結果相呼應。

⁵⁷丁盈碩，領導型態、組織氣候、工作滿足與離職意願之關係 -以台中市不動產仲介業為例，2015，台中

在內在滿意度對組織氣候三構面與離職意圖未有顯著的中介效果，意即組織氣候不會透過內在在工作滿意度的中介而降低其離職意圖。此研究發現與前述文獻

無法相呼應。員工會因為組織氣候的好壞而直接影響到其離職意圖，良好的組織氣候自然會降低其離職意圖，但不代表員工會因為組織增強內在滿意需求在現在的工作而減少離職。金融業工作壓力負擔較重，經常需長時間工作，雖然主管透過增強向心力滿足成就感等內在因素，但可能會因為體力無法負荷、付出與報酬不成比例等因素而導致無法降低離職意圖。

第二節 研究限制

一、研究限制

(一) 研究對象的限制

本次研究只對泛公股部分分行成員進行研究，並沒有對金融業的所有在職者做全面性的探索，將各種不同職務階級的員工來做比較，可以更充分知道不同職位的各項工作狀況。本次研究缺憾為樣本全面性較不夠，並沒有將各層級的主管做比較之差異。

(二) 研究方法與時間的限制

本次研究因時間之限制與經費的考量，採用橫斷面的方式來蒐集資料，無法對樣本實施縱斷面的研究，對樣本作長時間的觀察。而本量表是依受測者當下的個人知覺與態度做填寫，可能因當下時空背景及個人主觀感受而有所偏差，造成對研究結果影響。

二、研究建議

(一) 研究對象方面

本次研究只針對區域性分行的行員與管理者；未來研究可以擴大至全國泛公股在職者來探討，發掘出不同層級對問題與看法，才能有效的對症下藥，使公股合營的金融機構運作更為完善。

(二) 研究方法方面

本次問卷調查是以問卷的方式來彙整，未來可以加採用質量並行的方式，針對受測者實施深度訪談，更能研究內容更加有深度。本研究中並無探討到不同位階與工作屬性來分析，可以將個人屬性變項置入共同討論，是否會因個人工作屬性的不同而產生不同的結果，使研究更具深度。

第三節 研究建議

一、提高工作滿意程度

本次研究中得知現場工作者的外在滿意對離職意圖有顯著負相關，顯現出滿足員工的外在滿意面是相當重要。提高外在滿意需營造出良好的工作環境，改善工作氛圍建立起良好的溝通管道，才能有優質的工作場所。另一方面，對於薪資福利待遇通常感覺仍較不佳，因為金融業高投報率工作且工時常常過長，在加上泛公股銀行雖有公股成分但已和一般公務員的福利有差異，使其感覺付出與回報的不對等，引起不滿意的狀況。

因此，要能有效的提升員工的工作滿意程度，除了在薪資上給予合理的報酬外更必須培養出能良好的組織文化及制度，才能有效地使工作滿意程度提高，降低離職意圖的產生，使人才才能長留久用。

二、降低離職意圖產生

研究發現組織氣候中的人際關係的不滿足是會影響離職意圖的產生。當離職意圖加強時，其個人情緒上會過度的被工作加重離職意圖，更因此在工作的職場上不再與人交流，對自我能力不肯定同時也對他人不信任，這些行為對在職者與組織都是一種傷害，當個人意念漸漸消耗後，進而想離開組織，對組織的長期以來人才培育成本和運用都是不樂見的。所以，降低每個人在組織中離職意圖的程度，將其所長發揮出來，才是對組織有所助力。我國泛公股職員引發離職意圖的構面分別是組織氣候中的人際關係與工作滿足中的外在滿足，前者與工作環境周遭的人有所關聯，後者與工作環境的外在條件有所影響，所以降低在職者的離職意圖與在職者的環境是主要目標，若可以使離職意圖整體大幅的降低，同樣的離職行為的產生也會有所下降。造成這些問題可能因在工作環境中與他人不愉快外同時工作環境的不友善，進而產生離職的現象。建議要減少離職行為的發生，平時要定期與不定期員工關心，團體活動增進同事情誼，高階管理人員購需要能妥善的分配工作內容給各執行人員，工作內容與管轄權力能適度的調整，將人力發揮最大效能，不是以傳統的方式總是工作分配不清楚來交辦給新進職員，以更具有合理的角度來運作，能使離職意圖降低，營造融洽的工作環境，使得組織運作順暢。

三、對後續研究之建議

(一)給學術研究之建議

1.擴大研究範圍

本研究對象以泛公股銀行各部門員工為主，研究結論是否適用於其他產業的員工有待其他研究證實，故建議後續研究者可擴大研究範圍，將研究樣本擴及其他產業。

2. 探討不同職級的員工對於內部行銷看法的差別

本研究對象以泛公股銀行整體員工為施測對象，然而不同職級的員工是否會對於內部行銷產生不同看法而影響其留任意願，仍有待討論，因此建議未來研究者可針對不同職級的員工進行分類研究。

3. 增加研究變項

本研究僅以工作滿足為唯一的中介變項，但在組織氣候與離職意圖間，可能還存在其他的中介因素，如：工作投入、工作態度等變項。建議後續研究者可以將這些變項納入考量。

(二)給業界之建議

1. 銀行應依員工需求提供適合的教育訓練課程，以提升員工對於工作的滿意度。建議將教育訓練課程列出，讓成員自行勾選所需的教育訓練課程與可接受訓練的時段，經由彙整後再安排教育訓練。

2. 隨著時代的變遷，員工對於工作的想法與認知也會不同，對於新生代的員工來說，他們較重視工作所能獲得的直接獎勵與實質報酬，亦重視自己的想法是否能得到採納，因此要留住這類的員工建議多提供發揮的舞台，並給予明確的獎勵制度，使員工對於組織更有認同感，讓其更願意留任。

3. 提升員工之工作滿意度亦能有效降低員工之離職意圖，而員工所對於工作的滿意與離職與否皆是主觀性的衡量，因此銀行管理者應深入了解員工的需求與個人背景，盡量滿足員工的期望，當員工期望被滿足時，對於工作會越滿意且越會認同組織，自然更願意留在組織內為組織效力。

4. 良好的溝通管道與激勵制度會使員工對於工作感到滿意而更願意留在組織中，因此應適時地給予員工激勵，如：口頭稱讚、加薪等，使員工覺得有成就感，進而願意為組織付出，另外除了透過 e-mail、員工意見箱、公佈欄等制式化的方式與員工溝通，建議主管多透過面對面溝通，傾聽心聲同時抒發自己的感受，使其

備受重視，自然願意留在組織內。



參考文獻

一、中文部分

(一)專書

張潤書，1998。行政學。臺北市：三民

許士軍，1975。管理學，東華書局

(二)期刊

李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌，2011。企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響—工作滿足中介效果之檢定，北商學報，第19期，頁1-20

洪福彬、吳錦碧、陳君達，2009〈台灣地區企控公司員工離職傾向之研究〉《朝陽商管評論》，8卷1、2期合刊，頁38。

許士軍，1977。工作滿足、個人特徵與組織氣候一文獻探討及實證研究。國立政治大學學報，35，13-56

陳惠芳、曾淑芬、林郁瑄、張碩芳，2012。老人福利機構管理者組織價值觀契合度和工作滿足與離職意願關係之研究。嘉南學報(人文類)，(38)，519-533。

陳梅麗、林小玲、連金延、余先敏、蔡欣玲，2000。醫學中心護理人員工作壓力、離職意願與離職行為之相關性研究。榮總護理，17(3)，260-269。

張遠萍、許玲女，2000。某教學醫院護理人員對工作滿意情形之探討。長庚護理，11(2)，63-74

(三)論文

史榮聰，2015。臺南市高中職軍訓教官工作壓力與工作滿足關係之研究

任金剛，1996。組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討

吳瓊瑩，2012。幼兒園老師工作投入、工作價值觀與離職傾向關係之研究（未出版之碩士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

林心怡，2011。《教師工作壓力與工作滿足關係之研究—以彰化縣幼稚園為例》。朝陽科技大學幼兒保育系碩士論文，未出版，臺中市

林品薰，2014。工作壓力與工作滿足相關性之研究-以臺中市國民中小學校人事人員為例。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，台中。

林素卿，2005。高雄市國小特殊教育教師工作滿意與工作壓力之長期調查研究。

國立花蓮師範學院國民教育研究所特殊教育教學碩士論文。

查憶華，2010。臺中縣市身心障礙特殊教育教師情緒勞務與工作滿足相關之研究。

中臺科技大學文教事業經營研究所學位論文。

許珮琦，2010，組織氣候對員工工作投入影響之研究—以統一超商為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文

楊啟良，1982。個人特質、組織氣候與組織承諾之研究。國立政治大學企業管理研究所,台北市

蔡嘉偉，2012。大專校院資源教室輔導人員工作價值觀、自我照顧與工作滿足之相關研究。(未出版之碩士論文)。國立嘉義大學，嘉義市。

顏忠漢，2009。員工組織承諾、工作滿足與離職傾向之關聯性研究—以臺北市健康服務中心為例

二、外文部分

(專書)

Gifford, R. 1987, Environmental psychology: Principles and practice. Boston: Allyn and Bacon.

Hoppock, R., 1935. Job Satisfaction, New York, Harper.

Kurt Lewin, 1936, Field theory, Life Space .

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. ,1968, Motivation and organisational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston. The president and Fellows of Harvard University.

Locke. 1976. The nature and causes of job satisfaction. *Handbooks of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Schien, E. H. 1985, Organizational Culture and Leadership, San Francisco : Jossey Bass

Schneider, B., & Snyder, R. A. 1975, Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*,

Price, J. L. & Mueller C. W., 1977 ,Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI

- W. H. Mobley, (1982). "Employee turnover: Causes, consequences, and control", Reading, MA: Addison Wesley.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies.
- Robbins, S. P., 2003, Essentials of organizational behavior (7th ed.). (New Jersey: Prentice-Hall)
- Gifford, R. (1987). Environmental psychology: Principles and practice. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- (期刊)**
- Birdir, k. 2002. General manager turnover and root causes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (1), pp.43-47
- Brough, P., & Frame, R., 2004, "Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables," *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 33, No.1, pp. 8-16.
- Caplan, R. D. & Jones, K. W. 1975. Effects of load, role ambiguity and type of personality on anxiety, depression and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), pp.713-719.
- Castro, M. L., & Martins, N. 2010. The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a south African information and technology organisation. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), pp.1-9.
- vanoff, P. 1996, Supporting professionals-at-risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators, *Exceptional Children*, 62(4), pp.336-355
- Tett, R. P., & Meyer, J. P., 1993, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings," *Personnel psychology, international journal of organizational analysis*, Vol. 6, No. 2, pp. 259-299.
- Glisson, C., & James, L. R. 2002, The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.767 -794.
- Hellriegel, D. and Slocum, Jr. J. W., 1974. Organizational climate: Measures, Research

- and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17: pp.255-280
- Jo, Y. & Shim, H. S., 2015, "Determinants of police job satisfaction: Does community matter?" *International Journal of Law, Crime and Justice*, Vol.43, pp.235-251.
- Joachim Stöber. 2001, "The Social Desirability Scale-17 (SDS-17):Convergent Validity, Discriminant Validity, and Relationship with Age," *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 17, p.20.
- Lashley, C. 2001. Costing staff turnover in hospitality service organizations. *Journal of Services Research*, 1(2), pp.3-24
- LEWIN, KURT. 1951, *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers*. (Edited by Dorwin Cartwright.) Pp. , 346. New York
- Maslach, C., & Jackson, S. E., 1981, "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99-113
- Meredith, D., Anisya, S. T. & Rodger, B. S., 2002, "Predicting expatriate job satisfaction: The role of firm internationalization." *Career Development International*, Vol. 7, No. 1, pp.24-36
- Mobley, W.H., 1977, "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, , pp. 237-
- Mobley, W. H., Horner, S. O., and Hollingsworth, A. T., 1978, An evaluation of precursor of employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Olanrewaju, L.A. 2002. Job satisfaction of the business faculty in the Virginia Community college system : an examination of Herzberg's motivation-hygiene theory(Frederick, Herzberg). Unpublished doctoral dissertation, University of George Mason.
- Ozbag, G. K., Ceyhan, G. C. & Cekmecelioglu, H. G., 2014, "The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention," *Social and Behavioral Sciences*, Vol.150, pp.438-446.
- Porter, L.W., Steers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, 1973, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, , pp. 603-609
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. 1968. "Managerial Attitudes and Performance,

- Homewood, Ill., R. D. Irwin,
- Price, J. L. 1977, *The Study of turnover Ams*: Iowa State University Press, p:45-60.
- Rousseau, D. M.,1988.” Behavior Norms and Expectations :A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture ”,*Group and Organization Studies*,Vol.13,pp.245-273.
- Sousa, A., & Hennberger, F., 2004, “Analyzing job mobility with job turnover intentionss: An international comparative study,” *Journal of economic issues*, Vol. 38, No. 1, pp. 113-137.
- Spector, P.E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community psychology*, 13,pp. 693-713.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P ., 1993, “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings,” *Personnel psychology, international journal of organizational analysis*, Vol. 6, No. 2, pp. 259-299.
- Zohar, D., & Luria, G. 2005. A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp.616-628
- James, L. R., James, L. A., & Ashe, D. K. (1990). The meaning of organizations: The role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40-84). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B.(1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*,28, pp.447-479.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, pp.573-611.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, pp.361-388.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, pp.255-280.
- Zohar, D., & Luria, G. (2005). A multilevel model of safety climate: Cross-level

relationships between organization and group-level climates. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp.616-628

McMurray, A., & Scott, D. (2013). Determinants of organisational climate for academia. *Higher Education Research & Development*, 32, pp. 960-974.

Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 3, pp.139-158. New York, NY: Wiley.

Academy of Management Journal, 17, pp.255-280.

Smith, Kendall & Hulin (1969). A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp.209-216.

Price, J. L. *The Study of turnover* Ams: Iowa State University Press, 1977 ,pp.45-60.



附錄

預試問卷

親愛的同仁您好!

感謝您於百忙之中，撥冗填答此問卷。本問卷為學術問卷，目的是為了瞭解『組織氣候、工作滿足與離職意圖關聯性研究—兼論公私部門之差異』。本問卷以不具名的方式，請以您個人的看法及實際感受填寫。您所提供的資料僅供學術參考，絕不對外公開或移作他用，請您放心填答。感謝您的協助與支持，在此致上最高的謝意。若對問卷內容有疑問，歡迎隨時聯繫。

國防大學政治研究所
指導教授：邱漢誠 副教授
研 究 生：黃麒紘
電子信箱：

【第一部分】以下 1-13 題是對於組織氣候方面的問題，請以目前自身的感受來勾選同意程度。

		完 全 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	完 全 同 意
1.	同事間常會有私人聚會及互動。	☐	☐	☐	☐	☐
2.	本公司的工作氣氛是輕鬆自在的。	☐	☐	☐	☐	☐

3.	在公司裡，我擁有了下班仍然能夠互相關懷的好朋友。	☐	☐	☐	☐	☐
4.	在本公司要出人頭地，與主管、同事間關係良好與否會比工作能力還重要。	☐	☐	☐	☐	☐
5.	本公司同事皆願意為工作全力以赴。	☐	☐	☐	☐	☐
6.	我感覺同事們對本公司具備高度忠誠。	☐	☐	☐	☐	☐
7.	同事間為了公事，存在良性的爭辦與批判風氣。	☐	☐	☐	☐	☐
8.	本公司內存在一股驅動力，使同事們努力求取工作表現。	☐	☐	☐	☐	☐
9.	在本公司內誰要是做錯了事，總是盡可能東拉西扯找藉口。	☐	☐	☐	☐	☐
10.	在工作上，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。	☐	☐	☐	☐	☐
11.	本公司的各項工作都經過明確合理的劃分與配置。	☐	☐	☐	☐	☐
12.	在本公司內，不必要的法令規章已減至最低程度。	☐	☐	☐	☐	☐

13.	在本公司內，同仁非常清楚誰有權做決定。	☐	☐	☐	☐	☐

【第二部分】以下 14-32 題是針對於個人工作滿足方面的問題，請以目前自身的感受來勾選同意程度。

		完全 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	完全 同 意
14.	我對目前這個工作能讓我有單獨表現的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
15.	我對上司對待部屬的方式，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
16.	我對目前這個工作能讓我做些不同事情的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
17.	我對目前這個工作會使同事或親友對我刮目相看，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
18.	我對目前這個工作不會違背我的道德原則的程度，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
19.	我對目前工作提供的穩定性，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
20.	我對上司做決定的能力，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
21.	我對於工作中所得到的成就感，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐

22.	我對目前的工作能提供替他人服務的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
23.	我對於服務單位執行政策的方法，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
24.	我對於目前工作量與所獲得的薪資酬相比，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
25.	我對於在工作中能指導他人做事的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
26.	我對於能以自己的能力或技術擔任目前的工作，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
27.	我對目前的工作能有升遷機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
28.	我對目前的工作能有自由運用自己判斷力的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
29.	我對工作中有機會能嘗試以自己的方法來處理事情，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
30.	我對目前的工作環境總體而言，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
31.	我對於本單位內同事間相處的情形，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
32.	我對於工作中有良好表現所得到的肯定與讚許，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部分】以下 33-37 題是對於離職意圖方面的問題，請以目前自身的感受來勾選同意程度。

		完全不同意	不同意	無意見	同意	完全同意
33.	我經常會想要離開我目前的公司	☐	☐	☐	☐	☐
34.	明年我可能會換新的工作	☐	☐	☐	☐	☐
35.	我願意在我目前的公司能做多久做多久	☐	☐	☐	☐	☐
37.	整體而言我會想要離職	☐	☐	☐	☐	☐

【第四部分】以下 38-54 題是對於個人自我期許的問題，請以目前自身的感受來勾選。

		是	否
38.	我有時候會亂丟垃圾.....	☐	☐
39.	我願意坦誠面對自己的錯誤與不良表現.....	☐	☐
40.	在使用交通工具時，我總是有禮貌且願意為他人著想.....	☐	☐
41.	我總是接受他人的意見，即使與我的想法不一樣.....	☐	☐
42.	我總是拿別人當作我的出氣筒.....	☐	☐
43.	我曾經從別人身上得到好處.....	☐	☐
44.	在談話時，我總是傾聽並讓其他人完成意見表達.....	☐	☐
45.	有人面臨危急狀況時，我總是不假思索的挺身而出.....	☐	☐
46.	當我做出承諾，我一定履行.....	☐	☐
47.	我偶而會在背後偷偷說別人的壞話.....	☐	☐
48.	我絕不會離群而居.....	☐	☐
49.	對待他人，我始終保持友好和禮貌的態度，即使當我壓力很大的時候.....	☐	☐
50.	在與人有所爭執時，我總是保持客觀與就事論事.....	☐	☐
51.	目前已經至少有一次，我借東西沒還.....	☐	☐
52.	我重視飲食健康.....	☐	☐
53.	有時候，我伸出援手只是為了得到他人的回報.....	☐	☐

本問卷到此結束，請再次檢查是否有遺漏的題目，感謝你熱心的協助。

【第五部分】個人基本資料

- 1.性 別：☐男 ☐女
- 2.年 齡：☐22-26 ☐27-35 ☐35-43 ☐43-51 ☐51 歲以上
- 3.年 資：☐0-2 ☐2-5年 ☐5~12 ☐13-19 ☐20 年以上
- 4.月收入：☐3萬以下☐3-5萬 ☐5-8萬 ☐8-12萬☐12 萬以上
- 5.學 歷：☐高職 ☐五專 ☐大學 ☐碩士 ☐博士

問卷結束到此結束，請檢查是否有遺漏的題目，謝謝您的協助!



附錄

正式問卷

親愛的同仁您好!

感謝您於百忙之中，撥冗填答此問卷。本問卷為學術問卷，目的是為了瞭解『組織氣候、工作滿足與離職意圖關聯性研究—兼論公私部門之差異』。本問卷以不具名的方式，請以您個人的看法及實際感受填寫。您所提供的資料僅供學術參考，絕不對外公開或移作他用，請您放心填答。感謝您的協助與支持，在此致上最高的謝意。若對問卷內容有疑問，歡迎隨時聯繫。

國防大學政治研究所
指導教授：邱漢誠 副教授
研 究 生：黃麒紘敬上

【第一部分】以下 1-10 題是對於組織氣候方面的問題，請以目前自身的感受來勾選同意程度。

National Defense University



		完 全 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	完 全 同 意
1.	同事間常會有私人聚會及互動。	☐	☐	☐	☐	☐
2.	本公司的工作氣氛是輕鬆自在的。	☐	☐	☐	☐	☐
3.	在公司裡，我擁有了下班仍然能夠互相關懷的好朋友。	☐	☐	☐	☐	☐
4.	本公司同事皆願意為工作全力以赴。	☐	☐	☐	☐	☐
5.	我感覺同事們對本公司具備高度忠誠。	☐	☐	☐	☐	☐
6.	同事間為了公事，存在良性的爭辯與批判風氣。	☐	☐	☐	☐	☐
7.	本公司內存在一股驅動力，使同事們努力求取工作表現。	☐	☐	☐	☐	☐
8.	在工作上，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。	☐	☐	☐	☐	☐
9.	在本公司內，不必要的法令規章已減至最低程度。	☐	☐	☐	☐	☐

10.	在本公司內，同仁非常清楚誰有權做決定。	☐	☐	☐	☐	☐

【第二部分】以下 11-21 題是針對於個人工作滿足方面的問題，請以目前自身的感受來勾選同意程度。

		完全不同意	不同意	無意見	同意	完全同意
11.	我對目前這個工作能讓我有單獨表現的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
12.	我對目前這個工作能讓我做些不同事情的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
13.	我對目前這個工作會使同事或親友對我刮目相看，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
14.	我對目前這個工作不會違背我的道德原則的程度，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
15.	我對目前工作提供的穩定性，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
16.	我對目前的工作能提供替他人服務的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
17.	我對於在工作中能指導他人做事的機會，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐

18.	我對上司對待部屬的方式，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
19.	我對上司做決定的能力，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
20.	我對於服務單位執行政策的方法，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐
21.	我對於目前工作量與所獲得的薪資酬相比，感到滿意	☐	☐	☐	☐	☐

【第三部分】以下 22-25 題是對於離職意圖方面的問題，請以目前自身的感受來勾選同意程度。

		完全不同意	不同意	無意見	同意	完全同意
22.	我經常會想要離開我目前的公司	☐	☐	☐	☐	☐
23.	明年我可能會換新的工作	☐	☐	☐	☐	☐
24.	我願意在我目前的公司能做多久做多久	☐	☐	☐	☐	☐
25.	整體而言我會想要離職	☐	☐	☐	☐	☐

【第四部分】以下 26-41 題是對於個人自我期許的問題，請以目前自身的感受來勾選。

		是	否
26.	我有時候會亂丟垃圾.....	☐	☐
27.	我願意坦誠面對自己的錯誤與不良表現.....	☐	☐
28.	在使用交通工具時，我總是有禮貌且願意為他人著想.....	☐	☐
29.	我總是接受他人的意見，即使與我的想法不一樣.....	☐	☐
30.	我總是拿別人當作我的出氣筒.....	☐	☐
31.	我曾經從別人身上得到好處.....	☐	☐
32.	在談話時，我總是傾聽並讓其他人完成意見表達.....	☐	☐
33.	有人面臨危急狀況時，我總是不假思索的挺身而出.....	☐	☐
34.	當我做出承諾，我一定履行.....	☐	☐
35.	我偶而會在背後偷偷說別人的壞話.....	☐	☐
36.	我絕不會離群而居.....	☐	☐
37.	對待他人，我始終保持友好和禮貌的態度，即使當我壓力很大的時候.....	☐	☐
38.	在與人有所爭執時，我總是保持客觀與就事論事.....	☐	☐
39.	目前已經至少有一次，我借東西沒還.....	☐	☐
40.	我重視飲食健康.....	☐	☐
41.	有時候，我伸出援手只是為了得到他人的回報.....	☐	☐



本問卷到此結束，請再次檢查是否有遺漏的題目，感謝你熱心的協助。

【第五部分】個人基本資料

- 1.性 別：☐男 ☐女
- 2.年 齡：☐22-26 ☐27-35 ☐35-43 ☐43-51 ☐51 歲以上
- 3.年 資：☐0-2 ☐2-5年 ☐5~12 ☐13-19 ☐20 年以上
- 4.月收入：☐3萬以下☐3-5萬 ☐5-8萬 ☐8-12萬☐12 萬以上
- 5.學 歷：☐高職 ☐五專 ☐大學 ☐碩士 ☐博士

問卷結束到此結束，請檢查是否有遺漏的題目，謝謝您的協助!

