

## 工作價值之群體差異——全台代表性樣本分析

林惠彥

國立台灣大學商學研究所博士候選人

陸洛

國立台灣大學工商管理學系教授

### 摘要

儘管現今社會普遍重視員工的工作價值觀，學界卻鮮少有系統地探討工作價值觀。然著隨社會變遷與經濟發展，個人的工作價值觀亦可能隨之產生質變與量變。故本研究採用全球最大的社會調查系列之一：「台灣社會變遷基本調查」計畫全台代表性樣本的資料，探究台灣勞動人口所持有之工作價值觀的現況，並細究不同人口群體間在工作價值觀上的差異。

分析結果顯示，工作價值觀可再細分成內、外在兩類工作價值觀。再以人口學變項中的年齡、教育程度，及工作經驗變項的年資和職位等因素來分群，各個群體所重視的工作價值觀有著顯著差異。再細究人口學變項之交互作用，我們發現年齡與性別在內、外在價值觀上確有不同，45歲以下的女性之內在工作價值觀顯著高於男性，而45歲以上則呈現相反的趨勢。職位與年齡的交互作用則顯示年長且擔任管理職者其內在價值觀顯著高於未擔任管理職的年長者。據此，本研究透過全台代表性樣本分析，確實驗證了社會經濟發展所帶來的人力資源多元化，我們建議企業組織應依據工作者的群體特性思考其工作價值觀，期讓工作者樂在工作，進而激發其職涯發展潛力。

**關鍵詞：**工作價值觀、群體差異、個人背景

### 壹、導論

全球化的浪潮下，勞動市場的多樣化對企業經營是一大挑戰，企業面臨文化多元性的衝擊與員工多樣化的考驗。隨著社會變遷與經濟發展，個人的工作價值觀亦可能隨之產生質變與量變，不同世代與背景的員工秉持多元工作價值觀，共同加入企業中工作，其所渴望與追求的需求極可能大相逕庭，如何管理與滿足多樣化員工，進而促使員工的工作動機與潛力最大化，已成為當代企業追求卓越經營績效不可忽略之關鍵議題。故，身處於快速社會變遷的台灣，我們確有必要對不同世代的工作價值觀進行系統性的探討，以瞭解其群體差異，進而作為管理實務之參考。

企業在規劃制定人力資源管理措施前，必須先對內部顧客——員工有所瞭解，釐清員工價值觀與需求、細究其需求之差異及其偏好。近數十年來，大眾媒體與學者均極關切世代價值觀之變遷，隨著政治、經濟與社會環境改變，世代間的成長背景差異極大，對於個人價值觀亦可能產生質變與量變之催化作用。國際上學術社群對該議題亦相當重視，「世界價值觀調查」(World Values Survey)正是源於這樣的研究發問，自1981年起西歐十國率先進行「歐洲價值觀調查」(European Values Survey)，由於此調查結果在社會變遷發展上極具有啟發性，且可延伸至全球性的探討，在更多學者的號召下進而拓展成全球性的大規模調查，迄今參與調查母體涵蓋了70%的全世界人口，其重要貢獻是發展了未來可穩定且重複測量的價值觀指標，更關鍵的是同時也證實了價值觀變遷的方向會因為國家經濟發展程度而有差異，具體而言，經濟發展速度越快的國家，價值觀變化越為明顯 (Moaddel, 2007)。

儘管社會普遍關注價值觀，學界卻鮮少具系統性地探討台灣勞動人口的價值觀之圖譜，致缺乏對台灣勞動市場價值觀現況之瞭解，近數十年間，台灣社會歷經產業轉型、教育素質提升、及社會多元發展，故本研究採用全球最大的社會調查系列之一：全台抽樣調查研究——「台灣社會變遷基本調查」(Taiwan Social Change Survey, TSCS)計劃第五期第一次問卷調查的資料(章英華、傅仰止, 2006)，以全台代表性大樣本作為研究對象，探討工作價值觀之群體差異，以瞭解當代多元勞動力之多樣化的工作價值觀，並分析相關的管理意涵。

## 貳、文獻回顧

### 一、工作價值觀

Super (1970) 視工作價值觀為個人為了滿足其需求 (need) 而致力追尋的目標 (goal)。其他學者認為工作價值是指個人置身於工作角色中時所擁有的一般性態度 (general attitudes; Wollack, Goodale, Wijting, & Smith, 1971)。Kalleberg (1977) 認為工作價值觀是個人在有關工作之活動中想獲取的事物，因此工作價值觀也反應了個人在工作情境下追求某種狀態之意識，同時也會規範自己的行為以達到欲追求之狀態。也有學者認為可將工作價值觀視為人們能夠透過工作來實現的「渴望最終狀態」，而此工作價值觀會引導人們選擇特定的工作或工作行動 (Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1990)。

綜合以上學者的定義，個人在工作中有其渴望、想追求的目標，也就是工作價值觀；而這樣的意識狀態或普遍態度會指引個人選擇職業及工作中的行動，甚至會為了達到目標而自我規範行為。

工作價值即是個人在工作中想追求的目標，也就是探究人為何而工作，亦可稱為工作動機。Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) 所提出的工作動機「二因子論」(two-factor theory) 認為人類的動機與滿足感是受保健與激勵兩因子控制的，首先，激勵因子 (motivation factors) 是指與工作本身有關的因素，如升遷機會、個人成長機會、認同、職責及成就感，此類因素可以激勵個人，進而促進員工在工作上的「滿足感」。另外與工作本身無關的乃為保健因子 (hygiene factors)，包括薪資收入、公司政策與管理、上級領導、工作環境、與上級／同事／部屬之關係、個人生活、工作地位等，此類因素若得不到滿足，則會使員工對工作產生「不滿足感」。

不過，大多數學者對工作價值觀的分類及內涵界定較 Herzberg 複雜且具體，如 Super (1970) 將工作價值觀分成十五個向度，包括：成就感、經濟報酬、工作穩定性、獨立性、多樣性、創造性、聲望、生活方式、利他主義、美的哲學、與上司的關係、智力的刺激、環境、同事及管理面。並以此些向度編制了「工作價值觀量表」(Work Values Inventory, WVI)。夏林清、游慧卿 (1984) 用台灣學生樣本修訂了 Super 的「工作價值觀量表」，以因素分析找出六個取向：自我表達取向、外在報酬取向、人羣取向、社會認可取向、利他取向與變異(求新求變)取向。晚近，學者以台灣員工為對象的研究則發現：物質酬賞、人際滿足、和發揮能力是台灣工作者所普遍持有的三大類工作價值 (Lu & Lin, 2002)

故此，本研究主要以 Super (1970) 的「工作價值觀量表」為基礎，參考國內學者的研究成果 (夏林清、游慧卿，1984；Lu & Lin, 2002)。將台灣員工的工作價值觀分為七項：(1) 工作保障、(2) 高收入、(3) 升遷機會、(4) 工作有趣、(5) 工作獨立、(6) 可幫助人、(7) 回饋社會。雖並未全部使用 Super 的十五項工作價值觀，但所選用的七項工作價值觀已包含了物質(如收入)、心理(如有趣、獨立)和社會(如回饋社會)層面，也與先前以台灣員工為樣本的實徵研究結果相呼應。Lu and Lin 以台灣全職工作者為樣本，發現台灣工作者的工作價值觀大致可分為物質酬賞、人際滿足與發揮能力三類，即可對應至本研究所選用的七項工作價值觀，物質酬賞包含「工作保障」、「高收入」與「升遷機會」；人際滿足則有「工作有趣」和「可幫助人」，發揮能力則包含「工作獨立」與「回饋社會」。

儘管各學者對工作價值觀的分類不盡相同，在類別與測量工具上也相當分歧，但無論是使用 Super 的分類法或是以台灣工作者為樣本而略作修改的測量，均未跳脫 Herzberg et al. (1959) 的「二因子論」，意即可使用「外在工作價值觀」與「內在工作價值觀」廣泛涵蓋各面向。其中外在工作價值觀較接近工具性動機，指為了達成最終目的之手段，而內在工作價值觀則較類似於目的性動機，本身即是個體所追求的終極目標與狀態。

綜上所述，本研究後續即以此七項工作價值觀作為探討之主軸，並以 Herzberg et al. (1959) 的「二因子論」作為理論基礎，將七項工作價值觀先依概念內含細分為「外在工作價值觀」與「內在工作價值觀」，再進一步以實徵資料進行因素分析加以檢驗與確認。具體分類如下：

外在工作價值觀：(1) 工作保障、(2) 高收入、(3) 升遷機會；

內在工作價值觀：(4) 工作有趣、(5) 工作獨立、(6) 可幫助人、(7) 回饋社會。

## 二、工作價值觀之群體差異——個人背景

員工懷抱著自身的工作價值觀選擇加入職場，然而個人成長背景和生活處境之差異，極可能也表現在員工之工作價值觀的群體差異上，本研究欲探討的個人背景因素包含性別、年齡、教育程度、及職位，具體而言，以人口背景因素來劃分不同的群體，關注在社會變遷下工作價值觀的群體差異。

### (一) 性別與年齡、教育程度、職位

文化對兩性的性別角色期待是不同的，文化對男性的期待是要具有自主性 (autonomy) 與工具性 (instrumentality) 的特質，而期待女性具有情感性

(emotionality) 與表達性 (expressiveness) 的特質 (Baken, 1966)。換言之，男性自小被教育為需獨立自主與獨斷，而女性則被灌輸需依賴他人並可自在地表達情感。基於上述的角色期待，兩性的角色分工也有所不同；由男性負責「外部」的場域，由女性負責「內部」的場域，而此內外部的分界點便是「家庭」。儘管女性外出工作已趨普遍，勞動參與率也逐年升高，但上述傳統的角色期待仍深深地影響著現代人的角色分工與角色適應。

國內質性研究發現，多數已婚男性仍同意「男主外、女主內」的角色分工，雖然不反對女性就業，但認為女性的經濟收入是「補貼」性質，自己才是家中經濟的主要供給者，需負擔經濟的重擔 (王行, 1997)。國內研究亦發現女性是主要的家庭支持提供者 (Lu, 1999)。換言之，根植於傳統性別角色期待，男性的角色認同仍以工作場域為主，而女性的角色認同則以家庭場域為重。鑒於此，男性在工作上不僅追求個人能力發展，也在意物質酬賞與發展前景。反之，女性在工作中更關注情感層面的交流及人際關係的滿足，這樣的價值觀符合社會對女性「情感性」與「支持性」特質的期待。

諸多研究確實顯示性別與工作價值觀之差異有關聯 (Manhardt, 1972; Miller, 1974; Schuler, 1975; Singer, 1974; Wagman, 1965)。Pryor (1983) 歸納前人研究結果後指出，男性較注重金錢、工作獨立性、安全感及長期職涯目標，而女性則屬於人際及環境導向，較關心短期的職涯目標。Pryor 自己的研究中則發現性別差異反映在「利他行為」這項價值觀中，女性視幫助他人本身為一種成就感，男性則認為幫助別人是為了控制 (control) 與組織 (organize) 別人。Mottaz (1986) 的研究探討了性別與工作後果之間的關聯，發現一般而言，男性較注重外在酬償，例如薪資、福利、工作保障與升遷；而女性則較注重職場人際關係與工作是否有趣。近期洪瑞斌、劉兆明 (2003) 歸納了國內學者的研究發現，指出女性較傾向重視內在工作價值觀 (余朝權, 1995)、自我實現 (吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏, 1996)、成就感、變異性 (陳英豪、汪榮才、劉佑星、歐滄和、李坤崇, 1987)、及自我成長 (李元墩、鐘志明, 2001)，也較重視社會互動與人際關係方面的價值觀 (吳鐵雄等；陳英豪等)；男性相對而言較看重外在工作價值觀，尤其是薪酬 (余朝權)、管理權力與聲望 (陳英豪等)。

然而，僅考慮性別對工作價值觀之群體差異，並不能精細地捕捉當代職場多元勞動力的現況，且人口背景因素間可能存有複雜的交互作用。故，本研究將以過去人口背景因素的研究發現作為基礎，進一步探討在社會變遷下人口背景因素間之交互作用是否帶出價值觀的群體差異。以下分就性別與年齡、教育程度及職位的交互作用進行探討。

近年來女性勞動參與率快速提升，幾乎已與男性甚無差異，根據行政院勞委會的統計資料顯示，2010 年女性的勞動參與率為 49.97，與男性勞動參與率 66.67% 之差異不大。經濟快速發展，年輕女性較以往更積極投入職場，和過去婦女參與勞動市場來貼補家用的動機不盡相同。年輕女性因社會開放，逐漸呈現多元發展，不再侷限於傳統女性為家庭奉獻的角色設定，而更渴望在職場上追求自我成長與實現 (陸洛、謝碧霞、潘君鳳, 2009)。

此外，教育的普及也對女性產生了關鍵性的影響，Taylor and Thompson (1976) 認為教育對工作價值觀的影響不言而喻。有研究顯示教育程度愈高的員工，對內在工作價值觀愈重視 (Saleh & Singh, 1973)；然國內學者對教育程度與工作價值觀之關聯，尚無一致性的發現。例如黃同圳 (1993) 的研究顯示，

高中職以下的工作者較不重視外在工作期望（名望、收入）及內在工作期望（挑戰、自我成長）；其他學者卻發現高中職的主管較傾向重視升遷價值（余朝權，1995），且重視自我成長（李元墩、鐘志明，2001）。當然，此兩項研究的差異可能肇因於僅考慮教育程度此一單獨因子，未能考量人口背景因素間之交互作用。不過，國內學者大多仍認為教育程度對於工作價值觀是有影響的，例如洪瑞斌、劉兆明（2003）就認為，教育背景的高低可能使個人在工作中獲得不同的資源條件，畢業學歷較高者可能較易應徵到層級較高、薪水較多及較有升遷機會的工作，因而使工作者有不同的工作價值觀。是故，綜合教育普及與女性勞動參與率上升，高教育程度的女性在職場上可能追求較高層次的需求，期望藉由工作來發揮所長，而非將工作視為追求溫飽之工具。

在職位部分：國內學者的研究發現不同職務身分的員工工作價值觀亦有所差異（莊修田，2002）。另外，張舒雄（2003）的研究也發現職位會造成內在與外在價值觀的顯著差異，且屬於管理職的人員在內在與外在價值觀皆明顯高於非管理職人員。主管與一般員工的工作價值觀差異可能源自於兩者工作內容與職責的不同：主管職責任重、自主性高、權限大，主管對工作內、外在價值的重視度較高，正契合這樣的工作內涵與要求。另種可能是反向因果關係：內、外在工作動機皆強者，因其工作投入高、表現佳，而更有可能被拔擢為主管，進而造成前述研究所觀察到的主管與一般員工間的價值差異。而晚近研究亦發現工作者是否擔任管理職與外派意願有顯著相關，即擔任主管者可能追求職涯上的成就發展，更希冀獲得外派以追求自我發展（吳欣蓓、陸洛，2011）。本研究將職位差別分成管理職與非管理職，並推論擔任管理職位之女性，在工作中已獲得基本的經濟性回饋，故可能更在意工作更深層的意義。從過往的研究中顯示：女性認為工作的意義並不只有經濟上的價值，若擔任的職務較高，更可能對個人成長更加重視，將工作視為提升自我價值之途徑。

故綜上所述，根據性別角色理論與社會變遷現況，本研究推論：

**假設一：性別與年齡、教育程度、職位間存在交互作用。具體而言：年輕女性、高教育程度的女性、擔任管理職的女性擁有較高的內在工作價值觀。**

## （二）職位與年齡、教育程度

不同的年齡隱含著個人處於不同的生涯階段，也可能其成長歲月中歷經特定的社會環境，而此二者皆可能影響個人的價值觀（洪瑞斌、劉兆明，2003）。依據 Super（1980）的生涯發展理論，20歲左右為探索期（exploration），30歲後為建立期（establishment），45歲後進入穩定期（maintenance），約莫65歲後進入衰退期（decline），個人在不同的生涯發展階段所重視的工作價值觀極可能有所差異，處於「探索期」的員工較在意個人興趣與工作之契合，即工作能否發揮個人能力，實現個人理想；處於「建立期」的員工除在意工作挑戰性外，也會在意工作回饋，力求在個人能力與經濟收入雙方面都有斬獲；處於「穩定期」及「衰退期」的員工在工作上已有相當表現與成就，便會轉而追求工作對更大社群的價值與貢獻，以提升個人工作與生涯的意義。

也有學者指出年齡與工作價值觀是相互關聯的（Cherrington, Condie, & England, 1979）。Taylor and Thompson（1976）在對年輕工作者價值觀的研究中發現，金錢的重要性會隨著年齡遞減；但他們的研究也發現除了外在工作價

值，年輕的工作者也很重視內在工作價值。國內學者也有類似的研究發現，年輕的工作者較重視自我成長與自我實現等內在價值，同時也重視經濟收入等外在酬償（王叢桂，1993；沈銘輝，2009；黃同圳，1993）。相較於年輕的工作者，年長者則較重視「集體利益」，例如國家民族發展、服務社會、幫助他人（王叢桂）。晚近，以美國不同年齡工作者所進行的大樣本研究，亦顯示不同年齡世代的價值觀不僅存在量變，亦隨著世代轉換產生質變（Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010）。前人研究已顯示不同年齡的群體所關注的工作價值觀不盡相同，顯示年齡的確對工作價值觀有顯著影響，然有鑒於過去研究對年齡與工作價值觀之結論不一致，因此本研究以探索性的立場去討論職位與年齡的交互作用對工作價值觀的可能影響。隨著年齡增長，職涯也逐漸邁入穩定，更可能擔任管理職，在工作上肩負較重要的職位與責任，此時工作者不再僅追求外部工作價值，更可能相對較重視工作中的成長與意義，故年長且擔任管理職的工作者其工作內在動機可能更強烈。而現有文獻也部分顯示教育程度高者，其內在工作動機較強（Saleh & Singh, 1973），故本研究據此為基礎，更進一步推論教育程度與職位可能對工作價值觀有交互影響。綜上所述，本研究具體推論職位與年齡、教育程度對工作價值觀之交互作用如下：

**假設二：職位與年齡、教育程度間存在交互作用。具體而言：高教育程度且擔任管理職者，與年長且擔任管理職者，擁有較高的內在工作價值觀。**

至此，我們可發現：雖然國內外學者對工作價值之個別差異現象已有些探討，但個人背景與工作價值觀之關連多半不是研究的主题，只是附帶一提的分群分析比較結果而已。更大的問題可能是樣本偏誤。礙於有限資源及研究主題目標的設定，既有研究多以便利取樣或對特定族群（如護理人員、電子業員工、室內設計者）進行調查，所得之工作價值偏好的個別差異結果無法概化到一般工作者，也極可能因樣本特性的差異而導致不同研究間結果的歧異。故，我們認為要對台灣員工的工作價值觀偏好有全面、可靠的瞭解，使用全國代表性樣本是必要前提，並應進一步探討人口背景因子間交互作用下的群體差異，以作為管理多元勞動力之實務參考，此為本研究之獨創之處。參酌上述文獻評析，本研究旨在探討工作價值觀相關的個人背景因素，並了解不同群體間的工作價值觀差異面貌，以作為管理實務之參考。

## 參、研究方法

### 一、資料來源與研究對象

為瞭解台灣勞動人口工作價值觀之全貌，本研究資料取自「台灣社會變遷基本調查」計劃（2005）第五期第一次問卷調查。TSCS 是一項全台抽樣調查研究計劃，自 1984 年進行以來，已完成十八次三十七份問卷的全台灣抽樣調查。累積受訪者超過八萬餘人，已成為全球最大的社會調查系列之一（Smith, Kim, Koch, & Park, 2006）。在基本調查研究的設計上，TSCS 是以間隔五年為原則，對同一主題進行調查，採取分層三階段隨機抽樣，藉由嚴謹的分層抽樣來確保所抽取的樣本與全台人口的相似性，並在調查完成後進行樣本代表性檢定，以

確保樣本的基本人口變項分布足以反映台灣人口結構現況。但 TSCS 每次受訪者不同，故仍為橫斷性研究設計，無法進行追蹤分析。2005 年 TSCS 調查主題為「工作與生活」，整體問卷回收率為 45.7%。本研究選取 TSCS 資料庫中有全職工作者，以探討全台代表性樣本探討工作價值觀之群體差異。

## 二、變數衡量

### (一) 工作價值觀

依據 Super (1970) 「工作價值觀量表」及其他學者的相關建構，列出工作價值觀的七個項目：工作保障、高收入、升遷機會、工作有趣、工作獨立、可幫助人與回饋社會，以自陳式量表方式施測。以受訪者對個人之「主要工作」的知覺為內涵進行測量，題目為「對一份工作來說，您認為下面這些項目有多重要？」所列工作價值觀為：(1) 工作保障、(2) 高收入、(3) 升遷機會、(4) 工作有趣、(5) 工作獨立、(6) 可幫助人、(7) 回饋社會。受訪者以五點量尺作答 (1 = 非常重要，5 = 一點也不重要)，經反向計分後，越高分代表受訪者重視某項工作價值觀之程度越高。

如前述文獻回顧所示，有學者將工作價值觀分類為內在、外在兩類 (如：Herzberg et al., 1959)，故我們嘗試將上述七項工作價值觀進行探索性因素分析以檢視是否可將其分為兩類，結果如表 1。此七項工作價值觀萃取出兩大類因素，與 Herzberg 的「二因子論」相類似，我們將第一類命名為「內在工作價值觀」，包含「工作獨立」、「工作有趣」、「可幫助人」及「回饋社會」等四項，皆屬工作內在面向，類似於「激勵因子」，解釋變異量為 38.40%。第二類則命名為「外在工作價值觀」，包含「工作保障」、「高收入」與「升遷機會」三項，屬於工作本身內容較無關的外在面向，類似「保健因子」，解釋變異量為 18.96%。兩因素可解釋總變異量為 57.36%，近乎六成。而內、外在工作價值觀各題組經過內部一致性分析後所得出的 Cronbach's  $\alpha$  值分別達 0.70 與 0.64，顯示構面信度在可接受範圍內，且內、外在工作價值觀兩因素為負相關 ( $r = -.60$ )，顯示此七項工作價值觀的確可區分為兩個因子，故本研究後續即以內、外在工作價值觀探討是否存在群體差異。

表 1 工作價值觀之因素分析

題號	Initial Eigenvalues	Mean	SD	內在工作價值觀	外在工作價值觀
6 可幫助人	.50	3.94	.66	.89	
7 回饋社會	.31	4.01	.65	.88	
4 工作有趣	.70	4.14	.75	.55	
5 工作獨立	.68	3.46	.87	.55	
2 高收入	1.33	3.88	.81		.84
1 升遷機會	.79	3.81	.87		.79
3 工作保障	2.69	4.43	.67		.62
解釋變異量 (%)				38.40	18.96
累積解釋變異量 (%)				38.40	57.36
Cronbach's $\alpha$				.70	.64

## (二) 個人背景變項

本研究所蒐集的個人背景資料包含人口學變項與工作經驗兩個部分。首先是人口學變項部分，分別為(1)性別：分為男性、女性。(2)年齡：TSCS 原始測量實際年齡，本研究依據 Super (1980) 的生涯發展理論將年齡分組，20 歲左右為探索期，約莫 30 歲後為建立期，45 歲後進入穩定期，大約 65 歲進入衰退期。唯行政院主計處公布的資料顯示，台灣 2004 年工業及服務業退休離職員工平均年齡為 54.9 歲（行政院經濟建設委員會，2006），可見台灣人退休年齡較早，因此我們將年齡分成以下四組：20~30 歲、31~45 歲、46~55 歲、56 歲以上。(3)教育程度：基於樣本分組後各組人數分布平均的考量，我們將教育程度分為三組，國中以下、高中職、大專院校以上。再來是職位：我們將職位分為非管理職與管理職，以進行後續假設檢驗。

## 肆、研究研果

本研究採 TSCS 的全職工作者樣本共 2,171 人，男性占 57%；女性則為 43%。平均年齡 39 歲 ( $SD = 10.94$ )。在教育程度方面，國中程度以下為 789 人 (37.6%)，高中職為 581 人 (27.7%)，大專院校以上為 729 人 (34.7%)。在目前組織年資平均為 1.54 年 ( $SD = 11.53$ )。而在職位方面，非管理職者為 1,223 人 (72.9%)，主管職者為 455 人 (27.1%)。

我們使用單因子變異數分析與雙因子變異數分析，探討工作價值觀之群體差異，以呈現台灣地區勞動人口之工作價值觀概況。

### 一、群體差異——單因子分析

#### (一) 工作價值觀之性別差異

我們藉由獨立樣本  $t$  分析以檢定兩性群組之差異，結果顯示兩性在內外工作價值觀上無顯著差異（內在價值觀差異  $t = .52, df = 2,120$ ；外在價值觀差異  $t = .22, df = 2,120$ ）。

#### (二) 工作價值觀之年齡差異

本研究使用單因子變異數分析，以初步探究工作價值觀在不同年齡群組的差異。結果如表 2：內、外在工作價值觀在不同年齡中呈現顯著差異。在外在工作價值觀方面，依據 Scheffé 事後檢定，發現 45 歲為差異臨界點，45 歲以下者對於外在工作價值觀的重視程度高於 45 歲以上者。在內在工作價值觀方面，31~45 歲為最重視的年齡區間，其次是 20~30 歲及 46~55 歲的年齡區間，而 56 歲以上則是對內在工作價值重視程度最低的年齡區間。

#### (三) 工作價值觀之教育差異

本研究亦使用單因子變異數分析檢驗不同教育程度者是否有不同工作價值觀。結果詳見表 3：不同教育程度在內、外在工作價值觀上皆呈現顯著差異，且高中職以上者對內、外在工作價值觀的重視程度皆高於國中以下者。



表 2 年齡差異與工作價值觀之變異數分析

工作價值觀	年齡	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	事後比較	
外在	1	20~30	546	12.42	1.61	17.60***	1, 2 > 3, 4
	2	31~45	645	12.31	1.74		
	3	46~55	426	11.93	1.89		
	4	56 以上	522	11.73	1.92		
內在	1	20~30	546	15.50	2.20	23.97***	2 > 1, 3 > 4
	2	31~45	638	16.09	2.01		
	3	46~55	425	15.44	2.18		
	4	56 以上	513	15.05	2.08		

\*\*\**p* < .001

表 3 教育程度差異與工作價值觀之變異數分析

工作價值觀	教育程度	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	事後比較	
外在	1	國中以下	764	11.76	1.82	23.18***	2, 3 > 1
	2	高中職	578	12.28	1.82		
	3	大專院校	726	12.35	1.74		
內在	1	國中以下	748	14.95	2.01	44.03***	2, 3 > 1
	2	高中職	578	15.79	2.23		
	4	大專院校	725	15.89	2.07		

\*\*\**p* < .001

#### (四) 工作價值觀之職位差異

我們藉由獨立樣本 *t* 分析檢驗：不同職位者具有不同工作價值觀。結果顯示職位僅在內在價值觀具有顯著差異 ( $t = -.20, df = 1,645, p < .01$ )。具體而言，主管的內在價值觀 ( $Mean = 15.89, SD = 2.24$ ) 顯著高於非主管者的內在價值觀 ( $Mean = 15.66, SD = 2.06$ )。

## 二、群體差異之假設檢驗——雙因子分析

前述進行性別差異檢定時，不論男女，都混合了不同年齡層、不同教育背景與不同職位的工作者，故性別在內、外在工作價值觀上沒有顯著差異，可能是被年齡、教育及職位的交互作用抵銷後之結果。我們遂進一步用兩因子設計來檢視兩個人口學自變項之間是否有交互作用存在，以探討假設。為驗證假設一：我們選擇的四項人口學變項為：性別、年齡、教育程度及職位，以雙因子變異數分析來檢驗各分組在工作價值觀上的差異，結果分述如下。

#### (一) 工作價值觀之性別及年齡交互作用

表 4 的校正後模型 *F* 值顯示：不同性別及年齡分組下，內、外在工作價值觀確有不同；在主效果方面，性別在內、外工作價值觀上皆無主效果；年齡在內、外在價值觀上皆呈現顯著差異；交互作用方面，內在工作價值觀有顯著效果，*F* 值為 7.73 ( $df = 3, p < .001$ )，且由圖 1 可知 45 歲以下的女性受訪者之內在工作價值觀分數比男性高；45 歲以上則呈現相反的趨勢，男性之內在工作價值觀的

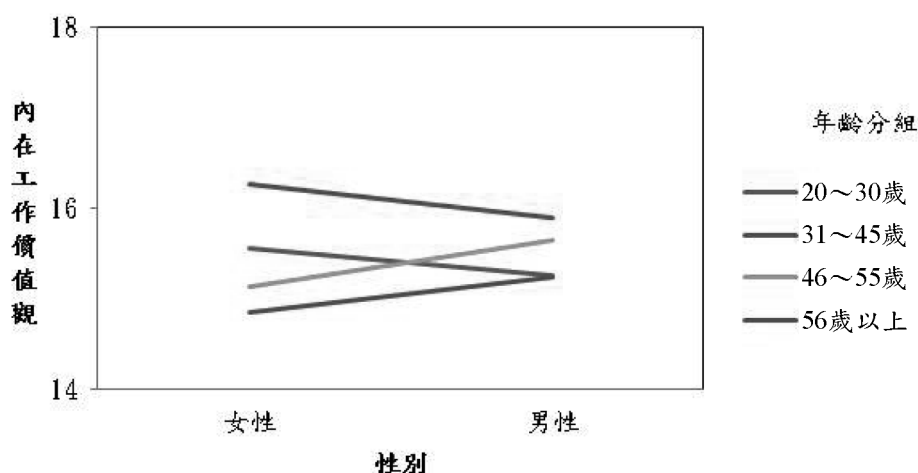


圖 1 內在工作價值觀之性別與年齡雙因子變異數分析圖

分數高於女性。而在四組不同的年齡中，男、女性內在工作價值觀最高值皆落於 31~45 歲區間；最低內在工作價值也均落於 56 歲以上的區間。

#### (二) 工作價值觀之性別及教育交互作用

表 5 的校正後模型  $F$  值顯示：不同性別及教育分組下，內、外在工作價值觀具有顯著差異；在主效果方面，性別在內、外在工作價值觀上皆無主效果；教育程度在內、外在工作價值觀上則均出現顯著差異；在交互作用方面，性別與教育在內、外在工作價值觀上無顯著效果。

#### (三) 工作價值觀之職位及年齡交互作用

表 6 的校正後模型  $F$  值顯示：不同職位及年齡分組下，內、外在工作價值觀具有顯著差異；在主效果方面，職位在內、外在工作價值觀上皆無主效果；年齡在內、外在工作價值觀上則均出現顯著差異；在交互作用方面，職位與年齡在內在工作價值觀上有顯著效果，即年長且擔任管理職者其內在價值觀較高，故假設二獲得部分支持，其交互作用如圖 2 所示。

#### (四) 工作價值觀之職位及教育交互作用

表 7 的校正後模型  $F$  值顯示：不同職位及教育程度分組下，內、外在工作價值觀具有顯著差異；在主效果方面，職位在內、外在工作價值觀上皆無主效果；教育程度在內、外在工作價值觀上則均出現顯著差異；在交互作用方面，職位與教育程度在內在工作價值觀上無顯著效果。但在外在工作價值觀上出現顯著之交互作用，顯示教育程度低的一般員工較主管更在意外在工作價值，但教育程度較高的主管則較一般員工更為在意外在工作價值。此一交互作用雖未在我們的理論與測之限，仍將之繪於圖 3，以助瞭解。

表 4 性別與年齡雙因子變異數分析

	20~30歲(1)		31~45歲(2)		46~55歲(3)		56歲以上(4)		校正後 模式 F	df	性別主 效果 F	df	年齡主 效果 F	df	交互作 用效果 F	df				
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean									SD			
外在工作 價值觀	260	12.47	1.60	338	12.31	1.77	186	11.97	1.89	263	11.69	1.80								
	286	12.37	1.61	307	12.32	1.70	240	11.91	1.90	259	11.77	2.03	7.65***	7	.04	1	17.55***	3	.26	3
內在工作 價值觀	261	15.75	2.30	331	16.27	2.03	184	15.14	2.23	261	14.85	1.87	13.70***	7	.05	1	23.92***	3	7.73***	3
	285	15.27	2.09	307	15.90	1.98	241	15.66	2.21	252	15.25	2.26								

\*\*\* $p < .001$

表 5 性別與教育程度雙因子變異數分析

	國中以下(1)		高中職(2)		大專院校以上(3)		校正後模式 F		性別主效果 F	df	教育主效果 F	df	交互作用效果 F	df			
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean							SD		
外在工作 價值觀	418	11.77	1.78	273	12.40	1.73	337	12.32	1.78								
	346	11.75	1.87	305	12.17	1.88	389	12.37	1.71	9.81***	5	.73	1	23.19***	2	1.09	3
內在工作 價值觀	408	14.88	1.99	272	15.97	2.18	338	16.01	2.16	18.99***	5	2.38	1	44.04***	2	2.44	3
	340	15.02	2.02	306	15.62	2.26	387	15.79	1.99								

\*\*\* $p < .001$

表 6 職位與年齡雙因子變異數分析

	20~30 歲 (1)		31~45 歲 (2)		46~55 歲 (3)		56 歲以上 (4)		校正後 模式 F	df	職位主 效果 F	df	年齡主 效果 F	df	交互作 用效果 F	df				
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean									SD			
外在工作	337	12.43	1.65	399	12.29	1.77	226	11.87	1.84	249	11.71	1.90								
非管理職																				
管理職	67	12.42	1.51	170	12.45	1.64	122	11.93	1.94	89	11.81	2.32	6.02***	7	.06	1	10.22***	3	.26	3
內在工作	337	15.61	2.21	395	16.15	1.91	225	15.51	2.00	244	15.08	1.99	7.69***	7	3.52	1	10.21***	3	7.69***	3
非管理職																				
管理職	68	15.57	2.18	169	16.23	2.02	122	15.73	2.23	87	15.72	2.62								

\*\*\*  $p < .001$

表 7 職位與教育程度雙因子變異數分析

	國中以下			高中職			大專院校(含)以上			校正後 模式 F	df	職位主 效果 F	df	教育主 效果 F	df	交互作用 效果 F	df
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	N	Mean	SD								
外在工作	422	11.87	1.77	358	12.21	1.85	396	12.34	1.77	8.00***	5	1.37	1	19.34***	2	3.77*	3
非管理職																	
管理職	90	11.30	2.12	136	12.34	1.92	191	12.40	1.89								
內在工作	413	15.15	1.98	357	15.77	2.14	396	15.99	1.92	10.74***	5	.24	1	19.27***	2	.65	2
非管理職																	
管理職	87	15.05	1.92	137	16.02	2.55	191	16.03	2.01								

\*\*\*  $p < .001$ , \*  $p < .05$

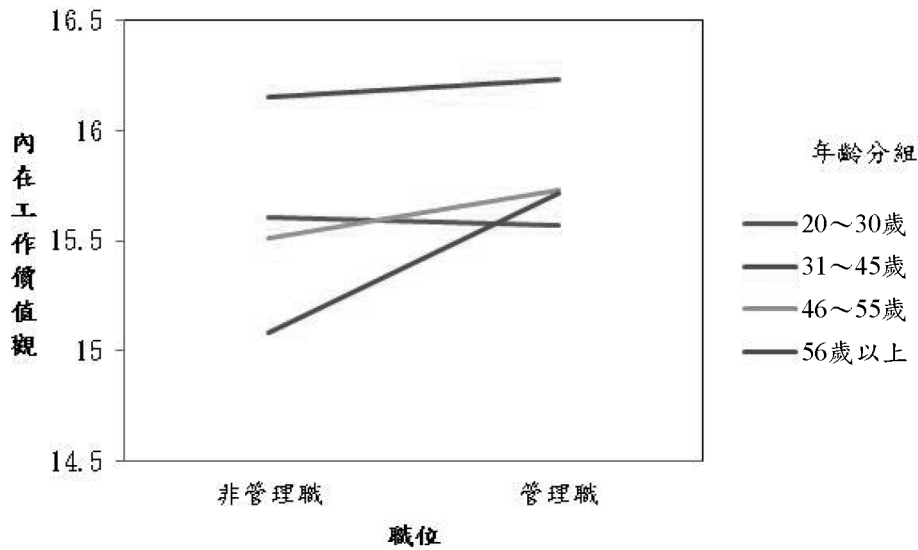


圖2 內在在工作價值觀之職位與年齡雙因子變異數分析圖

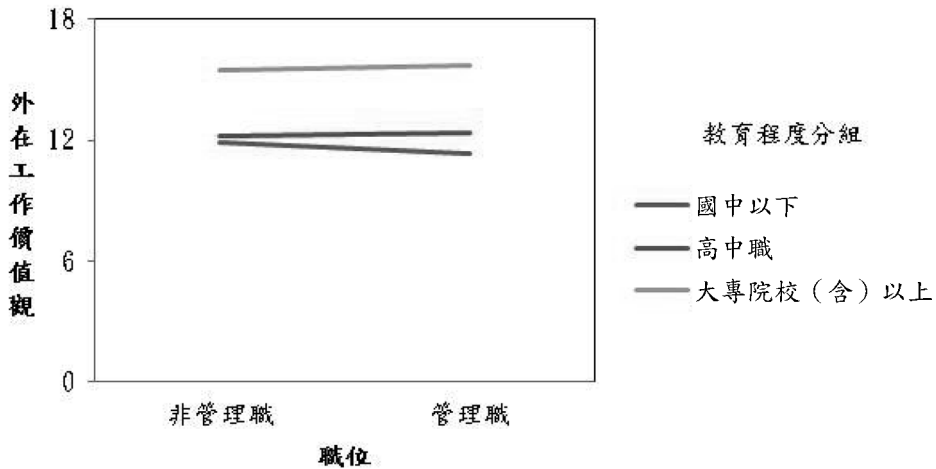


圖3 外在在工作價值觀之職位與教育雙因子變異數分析圖

### 伍、結論與建議

本研究以全台代表性樣本探討工作價值之群體差異，在國內是首例。研究結果顯示：不同年齡、教育程度、年資及職位的工作者對工作價值觀的重視程度皆存在顯著差異，與過去國內研究結果大體一致（王叢桂，1993；李元墩、鐘志明，2001；余朝權，1995；洪瑞斌、劉兆明，2003）；然而，本研究發現工作價值觀並無顯著性別差異，和過去文獻的研究結果並不一致。推測可能是因為本研究使用全台灣大樣本調查，樣本年齡橫跨20~96歲，不同年齡層的兩性工作所關注的工作價值觀方向可能相反，使得整體的兩性差異互相抵消。事實上，國內曾有學者發現性別之內在價值觀差異受年齡因素的調節，亦即年長

女性的工作內在價值較低，正如本研究所推論的年輕女性的內在價值甚至高於男性（黃同圳，1993）；王叢桂的研究也提出年長女性比年輕女性較不重視內在價值觀，這可能與社會環境與價值的變遷與世代間多元自我發展有關（Luo & Kao, 2002）。由於年輕世代受到全球化與西方教育的影響，可能致使年輕世代的傳統性遠低於上一個世代，在性別角色上也就不再拘泥於男主外、女主內的分工，再加上近年來女性勞動參與率的提升，女性在職場上也逐漸嶄露頭角、貢獻所長與追求自我肯定，這些都可能是性別在工作價值觀上無顯著差異的可能。故我們使用雙因子變異數分析更細緻地深究性別與年齡兩因素交互作用下的工作價值觀差異。結果顯示在45歲以下受訪者中，女性內在工作價值觀分數比男性要來得高，假設一獲得部分支持；45歲以上的女性在台灣傳統的社會價值薰陶下，依然秉持「男主外，女主內」的性別信念，因此相較負擔家計又追求工作成就的男性，對於工作價值的重視程度可能較為低落；然而隨時代演進，女性進入工作職場的比率愈來愈高，性別態度也漸趨現代開放，對女性而言，工作價值觀的重要度也逐漸提升；傳統性別期望並未完全消失，女性可能依然較重視能幫助他人、回饋社會等內在工作價值觀中偏向人際與情感面的追求，女性開始藉由工作以追求自我成長，亦呼應了在社會經濟快速發展變遷下，女性逐漸邁向二元自我的發展，在職場上追求獨立我的意義（Lu & Yang, 2006）。

從各項人口變項差異來看，既然兩性外在工作價值觀上沒有顯著差異，意味著企業在薪酬制度上對男、女性就不應該有太懸殊的差異，理應一視同仁，近期的研究已發現，沉痾已久的「男女同工不同酬」現象對女性員工的傷害比男性要大得多（陸洛等，2009）。教育程度方面，目前台灣「七、八年級」世代的平均教育程度幾乎都達到大專院校，此程度者對內在工作價值觀的重視與追求明顯高於高中職以下者，故我們建議企業在面對這群未來職場的中堅份子時，在工作內容的設計上應更強調讓他們有發揮自我能力的空間與舞台，強化工作的有趣性和自主性（獨立性），以激勵他們的工作表現。

從本研究結果可知年齡對工作價值觀是一項很重要的變項，它不僅代表人們生涯發展階段的轉變，更隱含不同世代價值觀的差異，亦與西方近期研究顯果相似，驗證了無論東西方社會均存在價值觀的世代差異（Twenge et al., 2010）。31~45歲屬於工作職場的中堅族群，也正好是「成家立業」的時期，向上衝刺的階段，我們的結果顯示，處於此一時期者是較重視內在工作價值觀的。不過，從工作價值觀配對 $t$ 檢定結果來看，無論那個族群，員工對外在工作價值觀的重視程度皆高於內在工作價值觀，顯示外在價值觀是滿足基本需求，內在價值觀是追求自我實現，是有先後差異的。外在工作價值就如雙因子理論中的保健因子，有了它不見得能獲得工作滿足或組織承諾的提升；但若無法獲得，勢必會造成工作不滿足與組織承諾低落的結果，這是企業所不樂見的。因此我們建議企業對年資較淺者的薪資設計上，至少要能符合市場機制上的公平水準。企業除了建立公平的經濟酬償制度外，更要注重資深員工的自我發展，最好能建立員工和企業一同成長、進步的管理氛圍；另外，提供資深員工一定程度的自主性，會更促進工作者努力往前的動能；而企業內部創業的方式更是讓重視內在工作價值觀的員工擁有獨立發展的空間，正面成效自是不言而喻。

在交互作用方面，我們發現性別與年齡對工作價值觀確實存在交互作用，即年長女性的內在工作價值觀較高，顯見傳統性別思維已逐漸產生質變，年長女性在工作中追求自我成長與實現，不再僅止於物質需求的滿足。回顧過往相

關研究，國內學者在 90 年代所做的工作價值觀分析曾發現年長女性的工作內在價值較低（王叢桂，1993；黃同圳，1993），顯見十餘年來，台灣社會正在經歷價值觀之變遷，隨著教育普及與社會開放，世代間的價值觀亦隨之改變。此外，我們亦發現年齡與職位的交互作用，年長（46 歲以上）且擔任管理職者的內在價值觀較高，但這樣的職位差異在較年輕的族群（45 歲以下）中並不明顯。推測正如馬斯洛需求理論所述，當個人的基本需求被滿足時，隨著生涯發展的轉變，個人開始進入職涯的穩定期，進而追求較高層次的需求滿足，此時年長的工作者若能充分發揮所長並擔任管理職位，則可能更加重視工作本身的意義，亦即內在價值觀會更高，此結果可部分呼應晚近國內研究發現管理職位與內在價值觀有顯著關聯（張舒雄，2003）。

最後，本研究仍有限制必須提醒讀者注意。首先，受限於 TSCS 調查問卷的原始設計，無法精確測得個人對不同工作價值觀重視程度之排序，因此無法驗證個人之工作價值觀排序是否亦具有群體差異。後續研究者可依此作為基礎，更細究工作價值觀之重要性對於組織層次與個人層次工作後果之影響。其次，由於 TSCS 在 2005 首次納入「工作與生活」作為調查主題，僅有單一時點資料，無法進行時序變遷的分析比較，後續若能持續採取大樣本的調查，則可就本研究作為比較基礎，以瞭解工作價值觀之變遷。最後，TSCS 名為「台灣社會變遷調查」，雖為每年針對不同主題進行全國性調查，然受訪者與調查題項每次皆不盡然相同，若要瞭解變遷歷程實有困難。然我們仍可從使用 TSCS 資料的相關研究窺探台灣職場現況之一二。在以 2005 年的資料作為樣本的研究顯示：工作價值觀並無顯著的性別差異，然台灣職場普遍存在性別歧視，且尤以女性感受職場不公平之歧視為甚（陸洛等，2009）。在職涯發展與外派議題上，則以男性、高學歷者、單身、年資淺者，外派意願較高（吳欣蓓、陸洛，2011），而在工作保障方面，工作不安全感對工作滿意的衝擊則以男性、年長者感受較強烈（陳佳雯、陸洛，2011）。綜合以上可知，儘管工作價值觀未因性別而有所差異，但以工作價值觀延伸的相關議題卻仍有差異性影響，未來研究可以 TSCS 調查的初步發現作為基礎，採用長期追蹤樣本以探討其變遷歷程。本研究使用全國代表性之大樣本，進行量化分析，然伴隨勞動人口的世代交替，工作價值觀亦可能產生量變與質變，後續研究可採用質化方法以窺探工作價值觀之變化歷程，亦可藉由深度訪談等質性工具深究工作價值觀與工作態度之中介歷程，以補足量化研究之不足。

綜上所述，本研究採用全台代表性樣本，探究工作價值觀之群體差異，發現不同族群確實存在不同的工作價值觀，且不同工作價值觀與工作後果存在不同的關連，依此建議實務管理者針對工作者的群體特性加以滿足其工作需求，以期讓工作者樂在工作，進而激發其職涯發展潛力。

## 參考文獻

- 王行，1997，「台灣地區已婚男性對夫妻性別角色觀念之研究」，東吳社會工作學報，第3期，47-78。
- 王叢桂，1993，「三個世代大學畢業工作者的價值觀」，本土心理學研究，第2期，206-250。
- 行政院經濟建設委員會，2006，中華民國台灣民國95年至140年人口推估，台北：作者。
- 李元墩、鐘志明，2001，「企業文化、員工工作價值及組織承諾之關聯性研究：以台灣地區主要集團企業為例」，長榮大學學報，第4卷第2期，1-18。
- 余朝權，1995，「管理人員工作偏好與其前因變項之研究——採生涯觀點」，東吳經濟商學學報，第16期，1-3。
- 吳欣蓓、陸洛，2011，「員工國際經驗、生涯發展與外派中國意願之關係——以家庭系統因素為調節變項」，商略學報，第3卷第3期，175-196。
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏，1996，工作價值觀量表之編製研究，台北：行政院青年輔導委員會。
- 沈銘輝，2009，國營事業員工工作價值觀、激勵制度滿意度與工作投入態度及工作績效之關聯性研究，國立台灣科技大學工業管理研究所碩士論文。
- 洪瑞斌、劉兆明，2003，「工作價值觀研究之回顧與前瞻」，應用心理研究，第19期，211-225。
- 夏林清、游慧卿，1984，「工作價值觀問卷介紹與初步修訂報告」，測驗與輔導，第60期，1030-1036。
- 章英華、傅仰止，2006。台灣社會變遷基本調查計畫：第五期第一次調查計畫執行報告，台北：中央研究院社會學研究所。
- 張舒雄，2003，兩岸員工工作價值觀、工作特性與人力資源管理模式認知對工作滿足影響之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 莊修田，2002，「室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之研究」，人力資源管理學報，第2卷第2期，1-18。
- 陳佳雯、陸洛，2011，「『還有明天？』工作不安全感對員工的差異性影響」，人力資源管理學報，第11卷第3期，49-73。
- 陳英豪、汪榮才、劉佑星、歐滄和、李坤崇，1987，「工作價值觀量表修訂報告」，台南師專學報，第20期，1-33。
- 陸洛、謝碧霞、潘君鳳，2009，「職場性別公平現況與性別公平知覺對工作態度之影響——台灣全國樣本之分析」，管理實務與理論研究，第3卷第3期，78-102。
- 黃同圳，1993，青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究，台北：行政院青年輔導委員會。
- Baken, D. 1996. *The duality of human existence*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Cherrington, D. J., Condie, S. J., & England, J. L. 1979. Age and work values. *The Academy of Management Journal*, 22: 617-623.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kalleberg, A. L. 1977. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42: 124-143.



- Lu, L. 1999. Personal or environmental causes of happiness: A longitudinal analysis. *Journal of Social Psychology*, 139: 79-90.
- Lu, L., & Kao, S. F. 2002. Traditional and modern characteristics across the generations: Similarities and discrepancies. *The Journal of Social Psychology*, 142: 45-59.
- Lu, L., & Lin, G. C. 2002. Work values and job adjustment of Taiwanese workers. *Research and Practice*, 10(2): 70-76.
- Lu, L., & Yang, K.-S. 2006. Emergence and composition of the traditional-modern bicultural self of people in contemporary Taiwanese societies. *Asian Journal of Social Psychology*, 9: 167-175.
- Manhardt, P. J. 1972. Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology*, 25: 361-368.
- Miller, C. H. 1974. Career development theory in perspectives. In E. L. Herr (Ed.), *Vocational guidance and human development*: 235-262. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Moaddel, M. 2007. *Values and perceptions of the Islamic and Middle Eastern publics*. New York: Palgrave.
- Mottaz, C. 1986. Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39: 359-377.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. 1990. Studying meanings of work: The case of work values. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work: A collection of essays*: 21-64. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pryor, R. 1983. Sex differences in the levels of generality of values/preferences related to work. *Journal of Vocational Behavior*, 23: 233-241.
- Saleh, S. D., & Singh, T. 1973. Work values of white collar employees as a function of sociological background. *Journal of Applied Psychology*, 58: 131-133.
- Schuler, R. S. 1975. Sex, organizational level, and outcome importance: Where the differences are. *Personnel Psychology*, 28: 365-375.
- Singer, J. N. 1974. Sex differences-similarities in job preference factors. *Journal of Vocational Behavior*, 5: 357-365.
- Smith, T. W., Kim, J., Koch, A., & Park, A. 2006. Social science research and the general social surveys. *Comparative Sociology*, 5: 33-43.
- Super, D. E. 1970. *Manual for the work values inventory*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Super, D. E. 1980. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16: 282-298.
- Taylor, R. N., & Thompson, M. 1976. Work value systems of young workers. *The Academy of Management Journal*, 19: 522-536.
- Twenge, M. J., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. 2010. Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36: 1117-1142.
- Wagman, M. 1965. Sex and age differences in occupational values. *Personnel and Guidance Journal*, 44: 258-262.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. 1971. Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55: 331-338.

## **Group Differences in Work Values: Evidence from a National Sample in Taiwan**

**Hui Yen Lin**

Doctoral Candidate, Department of Business Administration, National Taiwan University

**Luo Lu**

Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University

### **Abstract**

The main purpose of this study was to explore the associations between work values and personal background variables, especially the interactions between different demographic variables. The analyses were based on data from the 2005 Taiwan Social Change Survey (TSCS), which had a nationwide representative sample of 2,171 individuals.

Using factor analysis, we divided work values into two types: extrinsic and intrinsic work values. Furthermore, results showed that groups of different personal characteristics, such as age, education, tenure and position had significantly different preferences of work values. Results also revealed that there are interactive effects among demographic variables. Specifically, age and gender had a significant interaction effect on intrinsic work values. Moreover, job position and age also had an interaction effect on intrinsic work value. Women who were over 45 years old or older managers endorsed more intrinsic work values more than their counterparts. We thus recommend that management practices should be designed to respond to the group differences in order to fulfill employees' diverse needs.

**Keywords:** work values, group differences, demographic variables