

## 工作價值落差與工作態度之關聯

林惠彥                      陸洛                                      佘思科  
台灣大學                      台灣大學                      台灣聚合化學品股份有限公司

本研究衍伸 Edwards (1991) 個人與工作契合之需求與供給概念，探討工作者之工作價值觀與工作現況之間是否存在不契合之情況，並進一步討論工作價值不契合對個人之工作態度的關聯。

本研究依據 Super (1970)「工作價值觀量表」及其他學者的相關建構，將工作價值觀分為七個項目：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。

研究資料來自「台灣社會變遷基本調查」計劃，選取 1,122 位全職工作者為分析對象。主要研究結果為：

1. 工作價值觀與工作現況間之落差，對工作滿足、組織承諾、離職傾向具有解釋力。
2. 個別預測因子為：(1) 保障落差、收入落差、升遷落差與有趣落差可預測工作滿足。(2) 保障落差、收入落差、有趣落差與助人落差可預測組織承諾。(3) 保障落差、升遷落差、有趣落差與回饋落差可預測離職傾向。

**關鍵詞：**工作價值觀、工作價值落差、工作滿足、組織承諾、離職傾向

---

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特聘教授 (通訊作者)  
電子郵件：luolu@ntu.edu.tw  
佘思科 台灣聚合化學品股份有限公司人事助理

## 壹、緒論

全球化浪潮下，工作無疑佔據每個人生活相當比例的時間，但工作對於每個人的意義都不盡相同，為生活而工作（work for life）亦或是為工作而生活（life for work），取決於個人工作價值觀的內涵，工作價值觀驅使個人做出對工作的選擇與定位。有鑑於此，本研究利用「台灣社會變遷調查」的資料，以全職工作者為對象，探討台灣就業者的工作價值，及其工作價值觀與工作現況間之契合度與工作態度的影響，以供企業在員工職涯管理上的參考。具體而言，本研究將探討台灣工作者的個人工作價值觀與工作現況之間的契合，及此等契合與工作滿足、組織承諾與離職傾向的關聯。

## 貳、文獻回顧

### 一、工作價值觀

「何為價值？」此問題可追溯於西元前七百多年，哲學領域對價值論（axiology）的思辯。價值論關心的是價值本質及何種事物具有價值的議題；其闡述人是價值性存有，往往會渴望某些事物勝過其他事物，換言之，人是有偏好的。晚近，心理學與社會學者亦探討價值觀。Rokeach（1973）將價值觀定義為一種持久的信念，即對個人或社會而言，某一特定的行為模式或存在的終極狀態優於另一個相對的行為模式或狀態。Super（1980）則定義價值觀為「個人所追求的一種目標或心理狀態，也可以是一種關係或物質的條件。」Schwartz（1992）則把價值觀定義為令人嚮往的狀態、目標、目的或是行為，優於某些特定的情形，且能當成基準水平來評斷和選擇不同的行為模式。總結而言，學者均視價值觀為信念、標準或準則，用來選擇目標或指引行為，且是相當穩定持久的。

至於工作價值觀乃個人所追求之與工作有關的目標（Super, 1970；吳鐵雄, 1996），亦即個人內在所需求的及從事活動時所追求的工作特性。工作價值觀亦是種偏好，如Pryor（1979）即將工作價值觀定義為個體在工作中偏好或喜好做的事。綜合而言，工作價值觀乃是個人工作時所持有之信念，用以評斷工作相關事物或行為的準則，並反映個人需求及偏好，以引導態度傾向、行為方向和追求工作目標。

對於工作價值觀的分類及內涵，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、生活的方式、利他主義、美的哲學、與上司的關係、智力的刺激、環境、同事、管理面。並以此向度編制「工作價值觀量表」（Work Values Inventory，簡稱WVI）。而夏林清與游慧卿（1984）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、人群取向、社會認可取向、利他取向與變異取向。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 (1970) 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 與 Lin (2002) 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」。綜上所述，故本研究後續以此七項工作價值觀作為探討之主軸。

## 二、工作價值觀契合及其影響

個人和工作環境間的契合是指個人和環境互相得到供需平衡，常以個人-環境契合 (person-environment fit or P-E fit) 統稱，先前研究顯示：個人與環境的配適度與個人生涯投入、工作滿足、組織承諾、個人生涯成就呈現正向相關，而與離職傾向呈現負向相關 (Chatman, 1991；Kristof, 1996)。

不過，現有文獻大多從「個人—組織文化」 (Schneider, 1987；Chatman, 1989；Cable & Judge, 1997；Cable & Parsons, 2001；Dinen, Ash, & Noe, 2002) 或「個人—職業屬性」 (Holland, 1973；Tinsley, 2000) 之契合度等方面思考，本研究則認為以「個人」的期待與知覺工作價值現況間的契合更能解釋工作者適應的真實狀況。Vroom (1966) 指出：個人在選擇工作時，會考慮是否符合其期望與目標。蔡維奇、紀乃文、陳皓怡、楊美玉及鄭妃君 (2007) 認為個人—工作適配對員工的態度與行為有較佳的預測力。換句話說，由於個人工作價值觀會決定其工作選擇，工作價值觀與現實狀況之間的契合對於工作選擇或留任更具重大意義 (Cable & Judge, 1996)。再者，由於個人對工作有不同的期待，縱使面對同一份工作，其所賦予的價值仍有所差異。有別於過往研究偏重關注組織或職業契合，本研究主要探討個體的工作價值觀與工作現況之契合；以及契合與否對員工會產生何種效果。因此，以下先回顧個人—工作契合之相關文獻，並探討在實徵上與契合度相關的態度與行為變數，以作為假設推論之依歸。

個人與工作契合是以員工價值觀及個人特質評估與工作的配適，換言之，個人與工作契合可廣義地定義為個人偏好與工作現況的契合度。若個人的特質與工作的特性能互相適合，就是一種個人與工作契合 (莊瑗嘉、林惠彥，2005)。Edwards (1991) 回顧了九十二篇關於個人工作契合的研究，提出「供給與需求」的個人工作契合模型，即個人—工作契合為個人能力與職務要求之間的契合程度 (demand-ability)；或個人想追求的與職務能供給的酬賞之間契合程度 (desire—supply)。不僅如此，前述文獻回顧也驗證了個人與工作契合和工作滿意度、績效及員工離職等確有關聯。Caldwell 與 O' Reilly (1990) 的研究有相同結果，即個人與工作配適性越高，越能有效預測

滿意度、工作績效與離職傾向。本研究的工作價值觀與工作現況之契合即是採 Edwards (1991) 提出的概念，認為個人偏好與工作現況契合乃是個人想追求與職務供給之間的契合程度。唯過去學者在研究個人—工作適配時，大多僅探討員工所擁有的技能與工作要求的一致性，較少著墨於工作所提供的酬賞與員工個人需求的配合 (蔡維奇等人, 2007)。為彌補此一缺口，本研究將針對員工的個人工作價值觀與工作現況之間的契合度及其影響進行探討。

Fishbein (1967) 曾提出一個概念模式，說明工作價值觀對工作態度及工作表現之影響 (引自黃國隆, 1995)，其認為工作價值觀會影響員工的工作態度，接著影響其行為意圖。由此可推論，個人的工作價值觀 (如 Edwards 所言之需求) 與工作現況 (如 Edwards 所言之供給) 間「契合」又會影響員工本身的身心狀態與其在組織的表現 (Caldwell & O' Reilly, 1990; Edwards, 1991; 鄭伯壘、黃國隆、郭健志, 1998; 莊璦嘉、林惠彥, 2005; 陸洛、翁克成, 2007)。

近期，亦有學者針對契合的不同測量方式進行探討，Edwards、Cable、Williamson、Lambert 與 Shipp (2006) 回顧契合相關研究後，歸納提出契合的測量大致分為三種方式：構成式測量 (atomistic)、組合式測量 (molecular) 與整合式測量 (molar)。構成式測量係指分開測量個人偏好程度與環境提供現況，進而計算其落差；組合式測量則是以單題測量知覺的落差，例如目前的薪資遠低於我應得的薪資；整合式測量是以單題測量知覺的契合，例如我的能力與工作所需的能力契合之程度。Edwards 等人 (2006) 的研究結果發現：上述三種契合的測量方式之間的相關性低，即若研究使用不同契合的測量方式，極可能產生不同的結果。單一題項的測量有賴於受試者的知覺評估機制與內在比較能力，屬於較為主觀的契合；使用兩題分別測量個人偏好與環境現況則是較為客觀的契合，受試者可分就個人偏好與環境現況進行回答，亦有助於降低共同方法變異之偏誤，故本研究延續 Edwards 等人 (2006) 提出之契合的構成式測量方式，採用受試者的「工作價值觀」值減去「工作現況」值作為工作價值落差，以探討不契合 (亦即「落差」) 對於工作態度之影響。

在契合相關研究中，個人工作契合與工作滿足的關係是常被提及的 (Schneider, 1987; Chatman, 1989)。如 Porter (1973) 認為工作滿足乃是個人在工作中「實際獲得」，與其所認為「應該獲得」之差距，是一種「期望差距」的概念。Wanous (1980) 也指出，當個人的需求與組織提出的增強物越配合時，將直接反應在員工的態度上，如：工作滿足 (引自蔡維奇等人, 2007)。先前國內學者的研究也發現整體工作價值與工作現況之間的契合確與工作滿足有正向關聯 (Lu & Lin, 2002)，唯此一研究的樣本較小，外推性尚待加強。鑑於此，本研究假設：

H1-1：工作價值落差與工作滿足具有顯著負向關聯。

除工作滿足外，晚近學者也開始關注組織承諾這項工作態度。承諾之重要性，在於引導工作者專心投入其所認定的工作。Morrow (1983) 的研究指出當組織承諾、工作投入、雇用承諾、及職業承諾越高時，員工之組織承諾亦較高。隱含著當員工對工作的重要性認知程度越高、對個人與工作本身價值連結之認知程度越高、及對其職業

之專業與生涯認同程度越高時，相對其組織承諾之程度亦將會越高。本研究採用 Gallagher 與 Parks (2001) 對組織承諾的定義，認為組織承諾包括：組織承諾、工作價值觀、工作投入、及廣義的職業承諾。並認為當個人與工作的契合度越高，其組織承諾也會越高。即：

H1-2：工作價值落差與組織承諾具有顯著負向關聯。

晚近研究離職主題的學者人數與日俱增（莊瓊嘉、林惠彥，2005）。Miller 與 Katerberg (1979) 提出：離職傾向乃是離職念頭與尋找其他工作機會傾向之總體表現或態度。換言之，離職傾向是員工在產生離職行為前的心理狀態（藍偉峰，1993）。

離職傾向與契合性有何關聯呢？Mobley (1977) 認為不同的個人特質和職業因素是非常重要的，個人知覺期望與價值觀將影響其工作滿足。Arnold 與 Feldman (1982) 在離職決定研究中提及：員工對工作的情感認知及對工作安全感的認知可能會影響其尋找其他工作的意圖，再加上個人認知可能的工作機會，就可能導致離職行為。這些研究隱含了個人的期望與工作現況的衝突，將導致員工產生離職傾向的知覺。

此外，契合研究中，個人－工作契合與離職傾向之關係也曾被相關研究驗證過（Saks & Ashforth, 1997；Cable & Judge, 1996）。本研究假設：

H1-3：工作價值落差與離職傾向具有顯著正向關聯。

參酌上述文獻探討，本研究提出研究架構如圖 1 所示，主要探討工作價值觀與工作現況之落差如何影響「工作態度」：工作滿足、組織承諾與離職傾向。

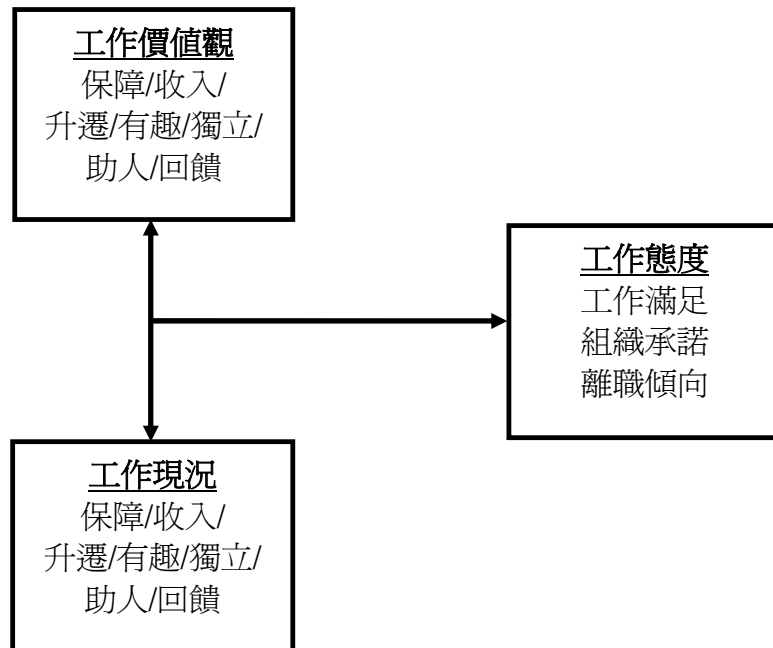


圖 1 研究架構

## 參、研究方法

### (一)樣本

本研究資料取自「台灣社會變遷基本調查」(Taiwan Social Change Survey, TSCS)計劃(2005年)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)。而2005年問卷調查主題為「工作與生活」,由於TSCS僅於2005年使用工作相關題組,故本研究無法進行跨年度之變遷探討,採用單一年度調查資料進行分析。整體問卷回收率為45.7%。本研究僅選取全職工作者,探討其工作價值觀,了解其偏好與落差之間的關係(即「工作價值落差」)對工作態度的影響。

### (二)測量工具

#### 1.工作價值觀與工作現況：

此兩變項採相同的七題測量,以利計算兩者間差距(即「落差」)。

以工作價值觀為內涵進行測量時,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,高分代表受訪者重視某項工作價值觀之程度較高。

以受訪者對個人之「主要工作」的知覺為內涵進行測量時,題目為「您同不同意下面這些說法符合您的工作?」所列七題與「工作價值觀」之題項完全相同(如「我的工作有保障」),選項亦同為五點量尺(1=非常同意,5=非常不同意),經反向計分後,高分代表受訪者同意某項工作現況之符合程度較高。

不契合包含兩種可能性:供過於求與供不應求,而此兩種「過」與「不及」的不契合都是一種「落差」的表現,鑑於此,本研究後續使用落差概念來探討工作價值觀不契合對於工作態度之關聯。為檢驗落差之程度是否與後果變項有關,本研究首先將工作價值落差的計分採差距絕對值法,即分別計算(1)單項差距(「工作價值觀」值減去「工作現況」值)之絕對值;即 $|工作價值觀 - 工作現況|$ ,作為單項工作價值落差之指標;(2)整體差距之絕對值(前項差距絕對值之總和);即 $\sum |工作價值觀 - 工作現況|$ ,作為整體工作價值落差之指標。

#### 2.工作滿足

以單題測量,題目為「您對您現在主要的工作滿不滿意?」選項為七點量尺(1=完全滿意,7=非常不滿意),經反向計分後,高分代表受訪者對目前工作有較高的滿意度。

### 3. 組織承諾

依據 Gallagher 與 Parks (2001) 的組織承諾理論，列舉三項題目如下：(1)「爲了幫助機構更成功，願意比該做的更努力？」(2)「我以能在這家公司或機構工作感到光榮？」(3)「爲了待在現在的機構，我會拒絕另一份收入比現在高得多的工作？」選項爲五點量尺(1 = 非常同意，5 = 非常不同意)，經反向計分後，高分代表受訪者對於目前工作有較高的組織承諾。此三題經內部一致性分析後，呈現 Cronbach's  $\alpha = .67$  之信度，顯示其構面信度在可接受範圍內。

### 4. 離職傾向

以單題測量，題目爲「總的來說，在未來的 12 個月，您可不可能試著去別的公司或機構工作？」選項亦爲五點量尺(1 = 很有可能，5 = 很不可能)，經反向計分後，高分代表受訪者對具有較高的離職傾向。

## 肆、研究結果

本研究總樣本數爲 1,122 人，男女約各佔六成與四成。平均年齡 41 歲 ( $SD = 10.94$  歲)。在居住地區方面，居住於城市有 587 人 (52.32%)；居住於鄉村有 535 人 (47.68%)。婚姻狀況方面，已婚有偶爲 732 人 (65.24%)、配偶去世爲 13 人 (1.16%)、離婚爲 38 人 (3.39%)、分居爲 3 人 (0.27%)、單身未婚者爲 336 人 (29.95%)。在教育年數方面，平均年數爲 12.07 年 ( $SD = 3.63$  年)；以教育程度來看，國中以下爲 224 人 (20.00%)，高中職爲 392 人 (35.00%)，五專爲 213 人 (19.02%)，大學爲 217 人 (19.38%)，研究所以上爲 75 人 (6.61%)。總工作年數平均 18 年 ( $SD = 11.11$  年)。非管理職 794 人 (70.77%)，主管職 326 人 (29.06%)。

透過相關分析發現，單項工作價值落差與依變項大都呈現顯著相關，詳見表 1。具體言之，當受訪者知覺到：工作保障、高收入、升遷、工作有趣、工作可以幫助人、工作可以回饋社會，此六項工作價值觀與工作現況有所差異時（代表兩者間落差越大），其工作滿足程度越低。由表 1 可知，當受訪者知覺到：工作保障、高收入、升遷、工作有趣、工作獨立、工作可以幫助人、工作可以回饋社會，此七項工作價值觀與工作現況有所差異時（兩者間落差越大），其組織承諾越低。當受訪者知覺到：工作保障、高收入、工作有趣、工作可以回饋社會，此四項工作價值觀與工作現況有所差異時（兩者間落差越大），其離職傾向越高。當受訪者知覺到：工作保障、高收入、升遷、工作獨立，此四項工作價值觀與實際工作現況有所差異時（兩者間落差越大），其生活滿意度越低。再者，整體工作價值觀差距（即總落差）與依變項皆呈現顯著相關，換言之，當個人總體知覺到工作價值與工作現況的差距愈大時，其工作滿足會愈低、組織承諾愈低，及離職傾向愈高。

爲求研究能兼窺全貌與細部分析，採「總落差」（整體工作價值觀的重視程度）與「各項落差」（單項工作價值觀的重視程度）兩組模式，以瞭解「工作價值觀」與「工作現況」之間的不同落差，是否影響工作態度及生活滿意度。

先經相關分析發現：與「工作滿足」有顯著相關的人口學變項有性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、社會地位、職位與工作年資，故將此七項人口學變項投入第一層迴歸分析作為控制變項；第二層則投入總落差，迴歸分析結果如表 2 所示。「工作滿足」的顯著預測因子有「婚姻狀況」、「社會地位」、「工作年資」及「總落差」，此四變項能解釋工作滿足 18%的總變異量，其中「總落差」解釋量為 11%。即個人偏好與工作現況之總落差程度越高，工作滿足越低。

表 1 工作價值落差與工作態度及生活滿意度之相關分析

|              | 1      | 2      | 3       | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14   |
|--------------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| <b>工作價值觀</b> |        |        |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 1 工作保障       | 1.00   |        |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 2 高收入        | .30*** | 1.00   |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 3 升遷機會       | .28*** | .45*** | 1.00    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 4 工作有趣       | .23*** | .17*** | .28***  | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 5 工作獨立       | .10*** | .11*** | .12***  | .21*** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 6 可幫助人       | .21*** | .11*** | .19***  | .39*** | .32*** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 7 回饋社會       | .24*** | .09*** | .14***  | .38*** | .25*** | .65*** | 1.00   |        |        |        |        |        |        |      |
| <b>工作現況</b>  |        |        |         |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |
| 8 工作保障       | .07*   | -.01   | .01     | .10*** | .03    | .09*** | .14*** | 1.00   |        |        |        |        |        |      |
| 9 高收入        | -.01   | .02    | -.01    | .06*   | .03    | .07*   | .03    | .42*** | 1.00   |        |        |        |        |      |
| 10 升遷機會      | -.08** | .03    | .08**   | .10*** | .04    | .05    | .03    | .40*** | .47*** | 1.00   |        |        |        |      |
| 11 工作有趣      | -.02   | -.07*  | -.09*** | .12*** | .08*** | .11*** | .16*** | .26*** | .27*** | .31*** | 1.00   |        |        |      |
| 12 工作獨立      | .08**  | .02    | .06     | .05    | .18*** | .10*** | .12*** | .10*** | .07*** | .07*   | .22*** | 1.00   |        |      |
| 13 可幫助人      | .05    | -.04   | .03     | .13*** | .06*   | .23*** | .22*** | .15*** | .10*** | .11*** | .26*** | .24*** | 1.00   |      |
| 14 回饋社會      | .07*   | -.01   | .00     | .10*** | .07*   | .16*** | .24*** | .17*** | .11*** | .13*** | .28*** | .18*** | .52*** | 1.00 |

\*  $p < .05$  , \*\*  $p < .01$  , \*\*\*  $p < .001$



工作價值落差與工作態度之關聯

表 1 工作價值落差與工作態度及生活滿意度之相關分析 (續)

|               | 15       | 16       | 17       | 18       | 19      | 20       | 21       | 22       | 23       | 24       | 25   |
|---------------|----------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|------|
| <u>工作價值落差</u> |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |      |
| 15 保障落差       | 1.00     |          |          |          |         |          |          |          |          |          |      |
| 16 收入落差       | .37 ***  | 1.00     |          |          |         |          |          |          |          |          |      |
| 17 升遷落差       | .34 ***  | .37 ***  | 1.00     |          |         |          |          |          |          |          |      |
| 18 有趣落差       | .25 ***  | .24 ***  | .23 ***  | 1.00     |         |          |          |          |          |          |      |
| 19 獨立落差       | .10 ***  | .12 ***  | .12 ***  | .18 ***  | 1.00    |          |          |          |          |          |      |
| 20 助人落差       | .14 ***  | .13 ***  | .13 ***  | .23 ***  | .18 *** | 1.00     |          |          |          |          |      |
| 21 回饋落差       | .19 ***  | .15 ***  | .16 ***  | .28 ***  | .16 *** | .41 ***  | 1.00     |          |          |          |      |
| 22 總落差        | .58 ***  | .58 ***  | .58 ***  | .57 ***  | .18 *** | .39 ***  | .42 ***  | 1.00     |          |          |      |
| <u>依變項</u>    |          |          |          |          |         |          |          |          |          |          |      |
| 23 工作滿足       | -.30 *** | -.29 *** | -.22 *** | -.32 *** | -.03    | -.10 *** | -.12 *** | -.37 *** | 1.00     |          |      |
| 24 組織承諾       | -.20 *** | -.17 *** | -.07 *   | -.25 *** | -.06 *  | -.14 *** | -.18 *** | -.27 *** | .46 ***  | 1.00     |      |
| 25 離職傾向       | .08 ***  | .07 *    | -.03     | .15 ***  | .00     | .02      | .10 ***  | .11 ***  | -.29 *** | -.36 *** | 1.00 |

\*  $p \leq .05$ , \*\*  $p \leq .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$

表 2 工作價值總落差預測工作態度之迴歸模式

| 預測因子                   | 工作滿足        |              | 組織承諾        |              | 離職傾向        |              |
|------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                        | <i>Beta</i> | $\Delta R^2$ | <i>Beta</i> | $\Delta R^2$ | <i>Beta</i> | $\Delta R^2$ |
| Step1:個人變項             |             |              |             |              |             |              |
| 性別                     | .02         |              | .06 *       |              | .01         |              |
| 年齡                     | -.05        |              | .02         |              | -.29 ***    |              |
| 教育年數                   | .02         |              | .05         |              | .03         |              |
| 婚姻狀況                   | .08 *       |              |             |              |             |              |
| 社會地位                   | .14 ***     |              | .14 ***     |              | -.09 ***    |              |
| 職位                     | .04         |              |             |              |             |              |
| 工作年資                   | .14 ***     |              | .11 ***     |              | -.02        |              |
| 工作類型                   |             |              | -.09 ***    |              | .04         |              |
| Step2:                 |             |              |             |              |             |              |
| 工作價值總落差                | -.34 ***    |              | -.24 ***    |              | .10 ***     |              |
| $R^2$                  | .18         | .11 ***      | .16         | .06 ***      | .13         | .01 ***      |
| <i>F</i> (final model) | 3.53 ***    |              | 27.93 ***   |              | 23.18 ***   |              |
| <i>df</i>              | 8,1092      |              | 7,1021      |              | 7,1088      |              |

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

性別：0 = 女 1 = 男      婚姻狀況：0 = 未婚 1 = 已婚

職位：0 = 非管理職 1 = 管理職      社會地位：1 = 低 2 = 中 3 = 高

工作類型：0 = 典型工作類型 1 = 非典型工作類型

工作價值落差與工作態度之關聯

表 3 工作價值各項落差預測工作態度之迴歸模式

| 預測因子              | 工作滿足      |              | 組織承諾      |              | 離職傾向      |              |
|-------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
|                   | Beta      | $\Delta R^2$ | Beta      | $\Delta R^2$ | Beta      | $\Delta R^2$ |
| <b>Step1:個人變項</b> |           |              |           |              |           |              |
| 性別                | .03       |              | .06 *     |              | .01       |              |
| 年齡                | -.03      |              | .02       |              | -.28 ***  |              |
| 教育年數              | .03       |              | .06       |              | .03       |              |
| 婚姻狀況              | .06       |              |           |              |           |              |
| 社會地位              | .11 ***   |              | .12 ***   |              | -.08 **   |              |
| 職位                | .04       |              |           |              |           |              |
| 工作年資              | .11 ***   |              | .14 ***   |              | -.03      |              |
| 工作類型              |           |              | -.08 **   |              | .02       |              |
| <b>Step2:價值落差</b> |           |              |           |              |           |              |
| 保障落差              | -.15 ***  |              | -.14 ***  |              | .09 **    |              |
| 收入落差              | -.13 ***  |              | -.09 ***  |              | .06       |              |
| 升遷落差              | -.07 *    |              | .04       |              | -.08 **   |              |
| 有趣落差              | -.22 ***  |              | -.13 ***  |              | .07 *     |              |
| 獨立落差              | .04       |              | .01       |              | -.02      |              |
| 助人落差              | -.02      |              | -.08 **   |              | -.03      |              |
| 回饋落差              | .00       |              | -.06      |              | .06 *     |              |
| $R^2$             | .22       | .15 ***      | .19       | .08 ***      | .14       | .03 ***      |
| $F$ (final model) | 21.42 *** |              | 17.94 *** |              | 14.03 *** |              |
| $df$              | 14,1086   |              | 13,1015   |              | 13,1082   |              |

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

性別：0 = 女 1 = 男      婚姻狀況：0 = 未婚 1 = 已婚

職位：0 = 非管理職 1 = 管理職      社會地位：1 = 低 2 = 中 3 = 高

工作類型：0 = 典型工作類型 1 = 非典型工作類型

以七項價值落差預測工作滿足的迴歸分析結果如表 3 所示。「工作滿足」的顯著預測因子有「社會地位」、「工作年資」、「保障落差」、「收入落差」、「升遷落差」及「有趣落差」，此六變項對工作滿足有 22% 的總變異量。「有趣落差」、「保障落差」、「收入落差」、「升遷落差」對工作滿足的解釋量為 15%，部份支持了假設 1-1：工作價值落差與工作滿足具有顯著負向關聯。

同前所述的程序，我們發現：與「組織承諾」相關的人口學變項有性別、年齡、教育程度、社會地位、工作年資及工作類型，將此六項人口學變項投入第一層迴歸分析作為控制變項；第二層則投入總落差，迴歸分析結果如表 2 所示。「組織承諾」的顯著預測因子為「性別」、「社會地位」、「工作年資」、「工作類型」及「總落差」，此五變項能解釋組織承諾 16% 的變異量，其中「總落差」的解釋量為 6%，即當個人偏好與工作現況之總落差程度越高，組織承諾即越低。

以七項價值落差預測組織承諾的迴歸分析結果如表 3 所示。「組織承諾」的顯著預測因子為「性別」、「社會地位」、「工作年資」、「工作類型」、「保障落差」、「收入落差」、「有趣落差」、及「助人落差」，此八變項能聯合預測組織承諾之 19% 的變異量。其中工作契合性中以「保障落差」、「有趣落差」、「助人落差」、「收入落差」對組織承諾的解釋量為 8%，部份支持了假設 1-2：工作價值落差與組織承諾具有顯著負向關聯。

循前述程序發現：「離職傾向」相關的人口學變項有性別、年齡、教育程度、社會地位、工作年資與工作類型，將此六項人口學變項投入第一層迴歸分析作為控制變項；第二層則投入「總落差」，迴歸分析結果如表 2 所示。「離職傾向」的顯著預測因子為「年齡」、「社會地位」及「總落差」，此三變項能解釋離職傾向 13% 的變異量。即當個人偏好與工作現況之總落差程度越高，離職傾向越高。

綜合以上，「總落差」對工作滿足、組織承諾及離職傾向具有解釋力，表示當員工知覺工作期望與工作現況差距越大時，其工作滿足會越低、組織承諾會越低、離職傾向會越高。

此外，七個落差項目的預測能力各有不同：能預測「工作滿足」的有：保障落差、收入落差、升遷落差與有趣落差；能預測「組織承諾」的有：保障落差、收入落差、有趣落差與助人落差；能預測「離職傾向」的有保障落差、升遷落差、有趣落差與回饋落差。

## 伍、結論與討論

先前已有研究推論個人與環境配適度與個人生涯投入、工作滿足、組織承諾、個人生涯成就呈現正向相關，而與離職傾向呈現負向相關(Cable & Judge, 1996; Chatman, 1991; Hollenbeck, 1989; Kristof, 1996; Edwards et al, 2006)，本研究延伸 Edwards 等人(2006)的研究，分別測量個人期望與環境現況進而作為契合之測量，將廣義的「環境」聚斂到個人的「工作價值觀」與「工作現況」之落差，以落差的概念包涵「過」與「不足」兩種不契合之狀況，並發現總體的落差確能預測工作滿足、組織承諾及離職傾向，表示當員工知覺偏好與現況之間的差距越高時，其工作滿足會越低、組織承

諾會越低、離職傾向會越高、生活滿意度越低，正可呼應既有文獻的論述，個人與工作的適配是具有適應性功能的，亦即個人與工作的適配越佳，則可協助個人在工作產生正向的態度。本研究的特殊貢獻則在於首次明確界定出台灣工作者的重要工作價值觀面向，並以全國代表性樣本驗證此工作價值觀與工作現況間的落差，無論是過或不即的不契合狀況，均會影響工作態度。工作現況與工作者期望之落差，對工作態度具有關鍵影響，援此，企業應藉由員工意見調查等措施，了解組織內的員工意見與感受，依據員工期望水準來檢視組織內各項措施的提供現況，將有限資源配置於落差最大的項目，藉此將資源配置最適化，以增進員工的正向工作態度。

再者，在各項落差方面，經迴歸分析發現可預測「工作滿足」的有：保障落差、收入落差、升遷落差與有趣落差。其中以有趣落差的預測力為最高，其次依序為保障落差、收入落差、升遷落差。故此，讓員工對工作感到滿意的方式，並不只是加薪的經濟酬賞，更重要的是要讓員工覺得工作有趣、讓員工對工作感到有保障，提供公正公平的給薪與升遷制度，方以提高員工的工作滿足。這些發現也呼應了國內學者近期的研究結果，即組織公平的人資制度與員工工作滿足是有正向關聯（陸洛、謝碧霞、潘君鳳，2009），且台灣員工追求「發揮能力」的工作價值與其工作滿足有正相關（Lu & Lin, 2002）。

可預測「組織承諾」的有：保障落差、收入落差、有趣落差與助人落差。其中以有趣落差與保障落差的預測能力為最高，其次依序為助人落差、收入落差。同樣的，讓工作有趣不枯燥、讓工作有保障不煩惱，仍是員工最在意的根本。不僅如此，除了在物質方面，應給予合理的薪資，要提高員工的組織承諾，還需從心理層面著手—讓員工覺得工作有意義，可以幫助別人。

最後，可預測「離職傾向」的有保障落差。此呼應了 Arnold 與 Feldman 在 1982 年的研究，即員工對工作情感認知及對工作安全感的認知，可能會影響其尋找其他工作的意圖。企業在進行留才管理時，應檢視員工對工作保障之感受，若員工經常感受到缺乏工作保障，造成員工對工作保障的期望落差增加，則可能會使員工的離職意圖隨之提高。故企業在考量人力調整與組織精簡時，應同時關注員工感受，並針對關鍵人才採用留才管理之措施，同時提升工作者的主、客觀之工作保障，例如塑造以員工為本之組織文化以提升員工主觀的工作保障認知，或制定明確之勞動規範以保障工作權，藉此降低工作保障落差。

本研究仍有限制必須提醒讀者注意。首先，本研究探討的依變項較少，只聚焦於不契合狀態對員工個體之身心所造成的影響，較忽略不契合是否會影響其他組織層面的後果，如工作績效變項。

再者，受限於 TSCS 調查問卷的原始設計，在工作價值觀方面採用 Super（1980）的價值觀分類架構，本研究僅能就資料庫所取得的資料進行次級分析。不過，Super 的七項價值觀，也與先前以台灣員工為樣本的實徵研究結果相呼應（Lu & Lin, 2002），故足見採用 Super 的價值觀分類之適用性。

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，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。

此外，工作滿足採單題測量，這是次級資料分析無可避免的侷限。不過，學者已歸納大量實徵研究資料指出：以「滿意度」的測量而言，工作滿足單題整體性評量與分面向加總評量均具有相當的效度（Scarpello & Campbell, 1983），甚單題整體性評量之效度更佳。唯，後續研究若採多面向測量，仍可探討更細部、更精確的落差衝擊。

最後，TSCS 調查資料來自單一受訪者，研究結果可能會受到共同方法變異（common method variance, CMV）之影響。為確認研究結果是否受到 CMV 之污染，本研究依據 Podsakoff 及 Organ（1986）的建議，採用 Harman's 單一因子檢定法測試。此法乃投入所有題項一起進行探索性因素分析（EFA），在未轉軸情況下無法得出一綜合（general）因子，則或可證明共同方法變異造成之偏誤並不嚴重。結果發現，在投入所有題項後得出 5 個因素，共解釋了 54.3% 的變異量，而由第一因素解釋的變異量僅為 18.4%，可知共同方法變異造成的問題應不嚴重。根據上述，本研究以事後檢測之處理模式，來盡量降低共同方法變異之偏誤，唯，仍有必要謹慎解讀研究結果。

綜上所述，本研究以整體與個別的概念分別探討工作價值觀與偏好落差所帶來之影響，可清楚瞭解何種員工需要怎麼的工作條件。再者，讓管理者知曉當工作現況與員工期望之間的各種不同落差存在何種意義，有助協助企業如何分配有限資源以降低員工期望落差，而如此落差又會對員工造成怎樣的影響，也有利企業進行員工的生涯發展輔導計劃。

## 參考文獻

- 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。臺北市：行政院青年輔導委員會。
- 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，60，1030-1036。
- 陸洛、翁克成（2007）。師生的心理傳統性與現代性、關係契合性對師生互動品質及學生心理福祉的影響。本土心理學研究，27，81-118。
- 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--臺灣全國樣本之分析。管理實務與理論研究，3，78-102。
- 莊瑗嘉、林惠彥（2005）。個人與環境契合對工作態度與行為之影響。臺灣管理學刊，5（1），123-148。
- 黃國隆（1995）。台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較。本土心理學研究，4，92-147。
- 蔡維奇、紀乃文、陳皓怡、楊美玉、鄭妃君（2007）。個人-工作適配量表發展：多元構面觀點。論文發表於台灣組織與管理協會舉辦之「2007年TAOM學術論文研討會」，臺北市。
- 鄭伯壘、黃國隆、郭建志（1998）。海峽兩岸之企業文化。台北：遠流。
- 藍偉峰（1993）。領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Cable D. M., & Judge T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Cable D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A., III (1990). Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Chatman J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(3), 333-349.
- Chatman J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 3, 459-484.
- Dinen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web applicant attraction:

- Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 723-734.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283-357), New York: John Wiley and Sons.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.
- Furnham, A., & Scheaffer, R. (1984). Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 295-307.
- Gallagher, D. G., & Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth contingently Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181-208.
- Holland, J. L. (1973). Applying an occupational classification to a representative sample of work histories. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 34-41.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Lu, L., & Lin, L. (2002). Work values and job adjustment of Taiwanese workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 70-76.
- Miller, H. E., & Katerberg, R. (1979). Evaluation of the Mobley and Hollingsworth model and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509-517.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Porter, A. (1973). The factorial structure of modernity: Empirical replications and a critique. *American Journal of Sociology*, 79, 15-44.
- Pryor, R. G. L. (1979). In search of a concept: Work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 27, 250-256.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Saks, A. M., & Ashforth B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.



- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 25; pp. 1-65). San Diego, CA: Academic Press.
- 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*. Chicago: Riverside Publishing Company.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Tinsley, H. E. A. (2000). The congruence myth: an analysis of the efficacy of the person-environment fit model. *Journal of Vocational behavior*, 56, 147-179.

# Lack of fit between personal preferences and actual job characteristics, and its associations with work attitudes

Hui-Yen Lin Luo Lu  
National Taiwan University  
Ssu-Ke She USI Corporation

The purpose of the study is two-fold: to describe psychological preferences of job characteristics among Taiwanese employees; to examine the effects of lack of fit between personal preferences and actual job characteristics on employees' work attitudes and life satisfaction.

Our analyses were based on data from 2005 Taiwan Social Change Survey (TSCS), using nationwide representative sample of 1,122 individuals with full-time jobs. Both personal preferences and actual job characteristics were measured basing on Super's (1970) Work Values Scale, including seven dimensions: job security, income, promotion, interesting work, independence, helping people, and benefiting the society. Main findings are as below:

1. Overall lack of fit between personal preferences and actual job characteristics has negatively related to employees' job satisfaction, organizational commitment, and positively related to employees' turnover intention.

2. Lack of fit between personal preferences and actual job characteristics along dimensions of job security, income, promotion, and interesting work predicted employees' job satisfaction; those along dimensions of job security, income, interesting work and helping people predicted employees' organizational commitment; those along dimensions of job security, promotion, interesting work and benefiting the society predicted employees' turnover intention.

**Keywords:** psychological preferences of job characteristics (work values), lack of fit between personal preferences and actual job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention

---

Hui-Yen Lin, Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Business, National Taiwan University  
Luo Lu, Distinguished Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University  
(Corresponding Author)  
Email : luolu@ntu.edu.tw  
Ssu-Ke She, Personnel assistant, USI Corporation