

表 2-3: Mini-Marker 形容詞詞庫

特質	形容詞題項			
外向性	健談的 害羞的*	外向的 安靜的*	大膽的 內向的*	精力旺盛的 孤獨的*
親和性	富同情心的 冷靜的*	溫情的 冷漠的*	仁慈的 嚴厲的*	合作的 粗魯的*
勤勉審慎性	有組織的 紊亂的*	有效率的 草率的*	有條理的 沒有效率的*	實際的 粗心的*
經驗開放性	有創造力的 複雜的	富想像力的 深沈的	富哲理的 不聰明的*	聰明的 缺乏創造力的*
神經質	情緒化的 敏感的	猜疑的 煩燥的	易怒的 不嫉妒他人的*	嫉妒的 不受拘束的*
* 反向題				

資料來源：林能白、丘宏昌(1999)。

#### 2.3.4 五大人格特質之相關研究

由於人格特質可用作預測行為，不少學者嘗試探討人格特質與管理的關係，例如人格特質會不影響員工的工作績效、工作滿意度及組織承諾等。Barrick & Mount (1991) 嘗試探討五大人格特質與工作績效(job performance)的關係，研究顯示勤勉審慎性於各職業群組都能預測良好的工作績效，而外向(extraversion)則可以經理和銷售兩類職業群組的工作績效。池進通、李鴻文、和陳芬儀(2008)發現勤勉審慎性最能預測藥劑師的工作績效，其 $\beta$ 值為 0.445 ( $p < 0.001$ )。經驗開放性、親和性、外向性和神經質都不能顯著地預測工作績效。

人格特質與工作滿意度(job satisfaction)的相關研究的數量亦相當多，Judge *et al.* (2002)分析多份人格特質與工作滿意度的相關研究，發現外向性、親和性、及勤勉

審慎性都與工作滿意度有正向相關，而神經質則與工作滿意度有反向的相關。人格特質與組織承諾的相關研究則相對較少，Erdheim、Wang 和 Zickar (2006)嘗試探究五大人格特質與情感承諾 (affective commitment)、持續承諾(continuance commitment)、及規範承諾 (normative commitment)等三個組織承諾的組成部份的關係，研究結果表示外向性與情感承諾、持續承諾和規範承諾都顯著相關，神經質(情緒穩定性)、勤勉審慎性、和開放性與持續承諾顯著相關，最後，親和性與規範承諾顯著相關。

## 2.4 工作滿意度

工作滿意度(job satisfaction)是員工對工作評估後所產生的一種滿意或不滿意的態度(attitude)。認知心理學(cognitive psychology)認為態度是對某事物(object)的正面或負面的評價，包含三個構成要素，即認知、情感及行為要素(Weiten, 2008)。員工對工作評估後會產生某些信念(belief)和構想(idea)，影響了他們對工作的情緒(emotion)和感受(feeling)，因而有某些行動傾向(predisposition to act)。因此，工作滿意度與員工在工作上的行為相關，員工會因為對工作不滿意而生離職的想法，或對工作滿意而提高了工作績效(job performance)。無論員工對工作滿意或不滿意，其相關行為都間接影響企業的績效(organizational performance)。透過研究影響工作滿意度的因素，從而提高員工的工作滿意度，可以提升企業的績效。

## 2.4.1 工作滿意度的定義

最早期的管理學著重以科學的方法提高工人的生產效率，將工作設計成刻板 and 枯燥，卻忽略了工人的基本需要，令工人反感。1930 年代在 Western Electric Company 進行的 Hawthorne 研究就是對此現象的回應，研究發展員工的認知需求和社會滿足是影響生產力的關鍵因素。Hoppock (1935) 總結 Hawthorne 研究的成果，提出工作滿意(job satisfaction) 此概念，他認為工作滿意是員工於心理及生理上對工作環境及工作本身的滿足感受，亦即員工對工作情境的主觀反應。自 Hoppock 後，工作滿意成為管理研究的熱門題目，陸續有學者對工作滿意提出不同的看法。Beer & Barrett (1964) 認為工作滿意是員工對工作環境中的工作、上司、同事、組織、及其他對象的一種態度。Vroom (1964) 認為工作滿意乃指員工對其在組織內的角色情緒性反應(emotional responses)。Smith, Kendall, & Hullin (1969) 指出工作滿意是員工面對工作的感覺(feeling) 或情感反應(affective responses)。Locke (1976) 則認為工作滿意是個人評價工作內容或工作經驗而產生的一種正面或愉悅的情緒狀態。Spector (1997) 認為工作滿意是員工對在組織內所經驗的各種事件所產生的情緒反應的結果。

徐正光(1997) 將各學者對工作滿意所作定義，歸納為綜合性定義(overall satisfaction)、差距性定義(expectation discrepancy)、和參考架構定義(Frame of reference) 等三大類別。

### 綜合性定義

持此定義的學者對工作滿意此概念只作一般性的解釋，而不涉及工作滿意的維度、形成的原因和過程。例如 Vroom (1964) 認為工作滿意是指個人對目前工作角色的正面情緒反應。又例如 Kalleberg (1977) 認為工作滿意度是一個綜合的概念，員工會將其對工作的不同構面的感受，無論滿意或不滿意，都綜合而形成整體對工作的滿

意度。

### 期望差距定義

持此定義的學者認為工作滿意的程度由個人所得報酬與期望報酬的差距而決定。例如 Porter 與 Lawler(1968)認為工作滿意是員工於工作中實際獲得報酬，與預期應得價值之差距，若差距愈小，工作滿意度愈高；差距愈大，則工作滿意度愈低。Robbins (2001)亦認為工作滿意是工作中應得與實得報酬的差距，當員工認為應得與實得報酬的差距愈小時，工作滿意度就愈高。

### 參考架構定義

持此定義的學者認為組織或工作情況中的客觀特徵並非影響員工態度及行為的最重要因素，而是個人對這些客觀特徵所作的主觀知覺(perception)和解釋，這些知覺和解釋則受個人的自我參考架構的影響。例如 Smith et al.(1969)認為工作滿意度是個人根據其參考架構，對於工作特性加以解釋所得的結果，也就是員工對其工作的特定構面的情感性反應，工作構面可包括工作本身、升遷、薪資、上司、工作夥伴等五個構面。

## 2.4.2 工作滿意度的測量方法

學者根據他們對工作滿意度的定義來設計量表，例如密西根組織評價問卷(Michigan Organizational Assessment Questionnaire，簡稱為 MOAQS) (Cammann et al., 1979)乃依據工作滿意度是綜合性的構念而設計，他們認為工作滿意是一個單一概念，員工將不同工作構面上的滿意與不滿意平衡，進而形成集體的滿意度。因此，MOAQS 非常簡短，只含三題，其中一題是「一般來說，我不喜歡我的工作」，作用

是衡量研究對象對工作的綜合感受。工作滿意度指標(Index of Job Satisfaction, 簡稱為 IJS) (Brayfield & Rothe, 1951)和工作滿意度一般量表(General Job Satisfaction Scale, 簡稱為 GJSS)(Noor, 2002)都屬於綜合性工作滿意度的量表, IJS 有 18 題, 而 GJSS 只有 5 題, 問題用作測量員工對工作的綜合評價後的情緒的或情感的反應。

Smith *et al.* (1969)以參考架構定義工作滿意, 他們設計的工作描述指標(Job Descriptive Index, 簡稱為 JDI)同樣以參考架構為基礎, JDI 包含五個次量表, 測量薪資、升遷、監督、工作夥伴、及工作等五個工作構面的滿意度。他們設計 JDI 時考慮到量表的準確性及實用性, 設計了問長版和短版兩套量表, 長版含 90 題, 短版只有 25 題。除 JDI 外, 工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey, 簡稱為 JDS) (Hackman & Oldham, 1975)、工作滿意調查量表(Job Satisfaction Survey, 簡稱為 JSS) (Spector, 1985)、和明尼蘇達工作滿意度量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱為 MSQ) (Weiss *et al.*, 1967)都屬此類型的工作滿意量表。

Hackman & Oldham (1975)根據他們的工作特徵理論(Job Characteristics Theory)設計 JDS, 工作特徵理論認為工人對工作的內容和性質感到滿意而受到激勵。JDS 含五個次量表, 測量員工對成長、薪資、工作保障、社會關係、直屬上司和監督等六個工作構面的滿意。JSS (Spector, 1985)測量員工對薪資、升遷、監督、福利、額外酬賞、工作條件、同事關係、工作性質、和溝通等九個工作構面的滿意度, 每個構面含 4 題, 量表共有 36 題, 將九個工作構面的滿意度加起來, 其總分即員工對整體工作的滿意度。MSQ (Weiss *et al.*, 1967)有長與短兩個版本, 長版本共有 100 條問題, 衡量 20 個工作構面; 而短版本只有 20 條問題, 衡量內部滿意(*intrinsic satisfaction*)和外部滿意(*extrinsic satisfaction*), 將 20 條問題的分數加總, 即整體滿意度。

MSQ、JDI、JSS、及 JDS 都是多維度量表(*multi-dimensional scale*), 亦是較常用

於工作滿意度研究的衡量工具，當中又以 MSQ 和 JDI 最受歡迎(Judge et al., 2005)。表 2-4 比較 MSQ、JDI、JSS 和 JDS 等工作滿意度量表，當中  $\alpha$  係數代表量表的信度，MSQ 量表(長)的  $\alpha$  係數由 0.85 至 0.95，量表有很好的信度，MSQ 量表(短)的  $\alpha$  係數由 0.77 至 0.92，略低一點，仍然有很好的信度。MSQ 量表(短)的題數較少，有相當高的信度，而且測量的是整體工作滿意度，而非個別工作構面的滿意度，適合本研究的需要，故本研究採用了短版的 MSQ 量表。

表 2-4: 工作滿意度量表的比較

量表名稱	作者	構面	題數	$\alpha$ 係數
MSQ (長)	Weiss et al. (1967)	20	100	0.85 - 0.95
MSQ (短)	Weiss et al. (1967)	3	20	0.77 - 0.92
JDI (長)	Smith et al. (1969)	5	90	> 0.70
JDI (短)	Smith et al. (1969)	5	25	> 0.70
JSS	Spector (1985)	9	36	0.60 - 0.91
JDS	Hackman & Oldham (1975)	6	21	0.715

資料來源：本研究整理。

### 2.4.3 工作滿意度對工作績效的影響

工作滿意度是熱門的研究課題，已經有很多文獻討論工作滿意或不滿意對員工的影響(Judge et al., 2005; Spector, 1997)，影響包括生命滿意(life satisfaction)、組織公民行為(organizational citizen behavior)、離職(turnover)及離職意向(turnover intention)、遲到、怠工及工作績效等。以下試討論工作滿意與工作績效的關係，以證明探討影響工作滿意度的因素之重要性。

工作績效指個人於工作所作貢獻的價值，工作績效需要由有完成工作的能力的員工，



並願意付出努力才能達成(鍾娉華, 2006), 由此可見, 工作績效與員工對工作的態度有密切關係。工作滿意度正好是一種對工作內容或經驗評價所產生的態度(Locke, 1976)。個人持正面的態度會傾向做一些促進或支持此態度對象的行為; 反之, 則會傾向妨礙或反對這些事物(Eagly & Chaiken, 1993)。員工的工作滿意或不滿意會影響其努力工作的意願, 進而影響工作績效 (Strauss, 1968)。

Judge *et al.* (2001)的文獻回覆研究, 探討工作滿意度與工作績效關係, 發現量化研究(quantitative research)的結果顯示兩者存在正向相關, 但相關的程度並不算高。以 Keaveney & Nelson (1993)的研究為例, 研究結果指出工作滿意度與工作績效間的路徑係數(path coefficient)是 0.29, 以 Petty, McGee, & Cavender (1984)及 Iaffaldano & Muchinsky (1985)的數據為基礎進行的 meta 分析, 顯示是兩者的平均相關係數大約是 0.30。結論是兩者確實存在正向的相關, 工作滿意度會影響員工的工作態度和行為, 並影響工作績效。

#### 2.4.4 影響工作滿意度的因素

Herzberg (1967) 的兩因子理論(two factor theory)是工作滿意的重要理論, 他指出使員工滿意工作的因素包括工作本身、他人的認同、成就感、升職及發展等「激勵因素」(motivating factors), 而員工不滿意工作的因素包括人際關係、薪資、保障、地位等, 他稱之為「保健因素」(hygiene factors)。「激勵因素」能提升員工的工作滿意度;「保健因素」則能消除員工的工作不滿意。無論「激勵因素」或「保健因素」都是員工的個人因素無關, 工作本身或工作保障都是外在的因素。換言之, 影響員工之工作滿意或不滿意的因素, 都是一些外在的環境因素(situational factors)。

Hackman & Oldham (1976)的工作特徵理論, 亦指出工作環境是影響工作滿意度的因素, 他們歸納出五類工作特徵, 即多元化技能、工作認同、工作意義、自主、和

工作反饋等，都是工作滿意的因素。這些工作特徵令員工產生三種心理狀態，即感到工作有意義、有責任感、和得到知識的滿足，從而對工作感到滿意。

另一方面，員工面對相同或類似的外在環境，卻有著不同的情緒反應，那麼每人因素在工作滿意的形成過程中，起到相當的作用。Spector (1997)提出環境因素和個人因素都會影響員工的工作滿意度。Judge *et al.* (2005)則將個人因素稱為性格因素 (dispositional factors)，他們指出個人的特徵會導致員工的工作滿意度的個別差異，研究指出自我控制 (locus of control) 會正向影響工作滿意 (O'Brien, 1983)，而負面情感 (negative affectivity) 則反向影響工作滿意 (Schaubroeck *et al.*, 1994)。但無論 Spector (1997) 或 Judge *et al.* (2005) 都指出工作滿意的形成，應該是環境因素和個人因素的互動產品，單純一類型的因素都不能完滿地解釋工作滿意度。

人格特質指個人在環境中對刺激的穩定、持久的反應方式。因此，人格特質與工作滿意度應該有密切關係。Judge *et al.* (2002) 綜合分析多份人格特質與工作滿意度的文獻，發現外向性、親和性、及勤勉審慎性都與工作滿意度有正向相關，而神經質則與工作滿意度有反向的相關。本研究探討香港人在人格特質與工作滿意的關係，為相關研究提供更多實証的証據。

## 2.5 組織承諾

僱主會關心員工的忠誠度，認為忠誠的員工不容易跳槽。但員工盡忠的對象可以是僱主、直屬上司、或企業，而現代管理學較注重員工對企業或組織的忠誠，因此，有關組織承諾 (organizational commitment) 的研究相對較多。Kantor (1968) 指出組織承諾是個人對組織盡忠的意願，O'Reilly & Chatman (1986) 則認為組織承諾是員工或組織的成員對組織的心理依附 (psychological attachment)。有關組織行為



(organizational behavior)的學術研究一直很重視組織承諾，因為學者們認為有高組織承諾的員工更傾向從事角色以外的行為，例如創新性行為(Kantz & Kahn, 1966)，對組織更投入 (involvement) (Steers, 1977)，個人與組織的結關係(linkage) 更緊密 (Sheldon, 1971)，故有助組織維持競爭力，降低離職率，並提升績效。本研究擬探討人格特質和工作滿意及組織承諾的關係，因此有需要回顧有關組織承諾的文獻。

### 2.5.1 組織承諾的定義

Mowday, Steers & Porter (1979)定義組織承諾是個人對特定組織的認同和投入的程度，因而會傾向：接受組織的目標與價值；願意為組織的利益而努力；及渴望成為組織的一份子。Staw (1981)認為將組織承諾可分為行為性承諾 (behavioral commitment) 和態度性承諾 (attitudinal commitment)，行為性承諾指的是個人受到組織的約束，而不得不留在組織中；態度性承諾指的是員工主動對組織承諾的態度，員工因認同組織的目標和價值，與組織產生緊密的連結，願意努力工作以達成組織的使命。Staw (1981)的態度性承諾與 Mowday *et al.* (1979)的組織承諾相似，都指員工對組織的一種認同的態度；而行為性承諾則與 Meyer & Allen (1991)的持續性承諾的定義雷同。

Meyer & Allen (1991) 回顧了組織承諾的相關文獻，發現學者們從三個方向定義組織承諾，他們認為這三種定義並不互相矛盾，而是組織承諾的三個構成要素。他們認為組織承諾是員工對組織的依附，而依附的形成可以因為：(1) 因情感等心理因素所產生的依附 (affective attachment)；(2) 因利益成本的認知 (perceived cost) 所產生的依附；及 (3) 因義務規範 (obligation) 等道德因素而產生的依附。因此，Meyer & Allen (1991)發展出一套組織承諾的理論，即組織承諾包含三個構成要素 (components)：

- (1) 情感性承諾 (Affective commitment)：意指員工認同並投入組織中，對組織產生情緒上的依附，他們持續在同一組織工作，因為這是他所想要的 (want to do so)。
- (2) 持續性承諾 (continuance commitment)：意指承諾的存在是基於離開組織時的成本考慮，員工留在組織因為這是他們需要 (need to do so)。
- (3) 規範性承諾 (normative commitment)：意指員工感到有義務持續在組織中工作，由於道德上的規範，他們堅持留在組織乃因為他們覺得應該留在組織中 (ought to do so)。

Meyer & Allen (1991)的三要素模型(three-component model of organizational commitment)引起學術界的廣泛注意，以三要素模型為基礎的研究相繼進行，Meyer *et al.* (2002)曾經回顧這些文獻，發現情感性承諾與規範性承諾有頗高程度的相關，因此有學者質疑規範性承諾是否有獨立存在的價值；另一方面，文獻回顧又發現情感性承諾和持續性承諾的前因(antecedents)和後果(consequences)都不大相同，兩者可能屬不同的構念(construct)，而非單一構念內的兩個維度(dimensions)。本研究採用情感性承諾的定義，認為組織承諾是員工對組織的目標和價值的認同所產生的情感上的依附。

## 2.5.2 組織承諾的測量方法

Porter, Steer, Mowday, and Boulian (1974) 所編的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)是常用於相關研究的量表，此量表乃根據 Mowday *et al.* (1979)的組織承諾定義而設計，即測量員工對組織的情感依附的程度，這些依附表現於個人對特定組織的認同和投入的程度，量表共有 15 題。