

企業員工工作動力之調查研究

——以某實業公司員工工作狀況之分析為例

蕭文 陳愛娟 * 周玉真 許筱梅

國立彰化師範大學輔導學系

* 僑光商業專科學校企管科

摘 要

本研究的目的乃欲了解影響企業員工工作士氣的相關因素，並進一步提出有關員工輔導的可行方案。研究者以中部地區某一知名飲料公司為研究對象，對該公司部份員工進行座談、訪談以蒐集題項並編輯問卷。此問卷共包含六個層面：1.工作士氣，2.壓力，3.離職因素，4.員工關懷措施，5.教育訓練的後果，6.教育訓練的主題。資料分析除根據各層面的題項以了解平均數與標準差的差異外，更進一步根據不同的背景變項對個別層面的各個題項作差異性的考驗。結果可如下述：

- 1.多數員工相當在意工作成就感及來自上級主管的肯定。
- 2.多數員工十分關心自己未來的發展，普遍希望公司實施員工生涯諮商。
- 3.多數員工希望公司能在適當時間提供專業在職訓練，以及與生活休閒有關的知識和活動。
- 4.性別、年齡、年資、教育程度等背景變項在不同題項之需求程度上有顯著差異。

有關針對結果所建議的EAP方案亦提供參考。

關鍵詞：員工協助方案、員工生涯諮商、工作動力

壹、緒 論

企業組織員工的工作效率與生產績效是所有企業主體所共同關切的問題；約從七〇年代以來，美國許多企業組織盛行以企業管理模式來進行組織體質的改造，進而提昇員工工作士氣與工作產能。然而，管理制度是死的，在管理過程中，誰在管理？管理對象的反應如何？是許多心理學家和研究者甚為關切的課題；有關領導行為(leadership)和員工工作滿意(job satisfaction)的研究，便成為組織心理學自七〇年代以來的熱門研究主題。

1970年中期，由於認知心理學的興起，許多心理學家試從壓力(stress)的角度，探討各行各業的工作倦怠(professional burnout)問題，這許多的研究雖然對個人如何知覺工作過程的壓力源(stressors)，以及如何採取適當的因應策略有相當之貢獻(Dollard & Winefield,1994)，然而對於如何消除個人在工作中的困擾並無多大助益，換言之，過去的研究較偏重於個人在整個工作過程中的被動適應，較少強調企業組織如何主動的協助員工消除其壓力來源。

1980年以來，人本主義的再度興起，人們對幸福感(well-being)以及健康工作環境的追求，使得美國各大企業不得不調整對管理的態度與行為，所謂的員工協助方案(Employee Assistance Programs, EAPs)便成為美國許多企業組織設計用來解決員工所面臨的各項問題之重要方案。這種趨勢可以從自1990年以來，美國各大學在開設企業管理課程內涵的調整上，紛紛以「員工關懷」的課程看出端倪。

所謂員工協助方案或員工關懷，是企業單位在實施管理的同時，針對員工「個人化」的問題，針對員工所遭遇的壓力源頭提出根本的解決方法；因此，員工輔導的意義並非是協助員工去調整自己，而是從根本的壓力源，找出問題所在，由公司主動協助員工解決，使這些問題不致成為員工的問題，影響其在工作中的表現。McGowan(1984)即認為，由於員工遭遇各種生活中的壓力，諸如個人健康及家庭、工作情境等因素，會使之喪失或失去對工作的熱忱；因此，維持員工工作情緒的穩定性，便成為公司管理部門的首要責任了。依此而言，員工協助方案的主要目的，便是針對影響員工工作意願、工作表現、工作行為的各類個人問題，包括員工的自我概念、工作價值觀、員工個人的家庭與婚姻狀況、人際溝通、生涯危機與自我實現、壓力、情緒困擾、個人不良行為等問題，提供資訊、心理諮商服務、生涯規劃、個案輔導等方案(Lewis & Lewis, 1986)；經由員工關懷或員工協助方案的實施，協助員工表現穩定的情緒和行為，從而達成穩定的工作表現及高昂的組織認同。

近幾年來，企業員工輔導的概念已陸續在國內滋長，究其原因，不外是工作情境與條件(work design)改變之故；許多與人有關的因素正逐漸侵蝕企業的發展與生產。基此考慮，某實業股份有限公司為提升員工工作士氣、增進生產績效，並重塑企業文化起見，特委託國立彰化師範大學輔導研究所進行有關該公司員工工作狀況之調查研究，冀圖從研究結果中了解公司員工的工作動力(dynamics)，並進一步提出有關重塑企業文化的員工輔導方案。本研究即擬以有關因素做為探討內容，以進一步了解員工輔導在某實業公司可推動的重點，重建在企業組織體系中的「人文關

懷」。

二、研究目的

根據上述研究動機，本研究目的為：

- (一)以個案研究的方式，探討影響企業員工工作動力之因素。
- (二)根據研究結果，提供該企業規劃員工協助方案時的多項考慮條件。

貳、研究方法

一、研究對象

本研究原欲以普查的方式，就全體員工的經驗做為瞭解的依據，但在施測過程中受若干因素之影響，僅回收216份問卷，剔除其中有20題以上無作答者之無效問卷10份，有效問卷共206份，各單位之樣本分佈情形如下表2-1。

表2-1：各單位受試員工人數分佈情形

單位名稱	發出份數	回收份數	需輪班人數	有效份數
〈生產部門〉				
技術課、研究課	7	7		7
製造部	4	4	2	3
生一課	11	5		4
生二課、生三課	62	46	46	43
殺菌課、工務課	14	11	11	11
保養課	7	7		7
廠務課	4	2		2
成會課	3	3		3
生管課	10	9		9
庶務課	16	13		13
成品課	20	17	5	14
品管、檢驗	17	17		16
調配課	26	14	14	14
小計	201	155	78	146
〈管理及事業部門〉				
	69	61	0	60
合計	270	216	78	206

有關職稱一欄，原問卷是以開放式填答方式，請受試者填寫，而後再依職稱代號分類，惟在以代號對照名稱時，仍無法詳實區分出受試職等為何，故只以主管、

非主管區分之。再者，由於某些基本變項的分類項目人數差距太大，不利統計的分析與結果的討論，故進一步結合某些類別，做為資料分析及討論的依據，各分析變項及人數比例如下表 2 - 2。

表 2 - 2：受試員工個人基本資料分析變項類別及人數百分比

基本資料	人數	百分比(%)	基本資料	人數	百分比(%)
性 別			教育程度		
1.男	82	39.8	1.初中以下	30	14.6
2.女	119	57.8	2.高中(職)	95	46.1
未填者	5	2.4	3.五專	34	16.5
年 齡			4.大學以上	39	18.9
1.30歲以下	121	58.7	未填者	8	3.9
2.31--40歲	60	29.1	婚姻狀況		
3.41--60歲	24	11.7	1.未婚	86	41.7
未填者	1	0.5	2.已婚	109	52.9
年 資			離婚	1	0.5
1.不到一年	25	12.1	未填者	10	4.9
2.1 - 3年	57	27.7	有無子女		
3.3 - 5年	28	13.6	1.有	92	44.7
4.5 - 7年	45	21.8	2.無	23	11.2
5.7年以上	48	23.3	未填者	91	44.2
未填者	3	1.5	工作收入		
職 稱			1.主要經濟	97	47.1
1.主管	19	9.2	2.貼補家用或 打發時間	84	40.8
2.非主管	140	68.0	其他	25	12.1
未填者	47	22.8			

N = 206人

由上表可以發現，「有無子女」及「職稱」二項中的未填答者佔相當高的比例，尤以前者高達 44.2%，有關何種填答方式可促使受試參與回答的意願，值得進一步研究。從表 2 - 2 的分類中亦可發現，不同背景變項之分類皆有人數不均的情形，而且有些類別之差異甚大；此現象是否符合公司員工在各變項上之比例？以及如何實施問卷發放、填答說明及掌握回收率等問題，皆是日後研究必須加以考慮的重點。

二、研究程序與研究工具

本研究之進行大致可分為下列步驟：

(一)座談

為能初步了解該公司員工目前所經驗到的壓力與相關問題，以及公司組織文化與制度等資料，以期在編擬訪談大綱及進行訪談時，能夠針對公司目前狀況進行資料蒐集，研究小組於七月二十一日進行訪問前置座談會，經由企文小組人員的連繫與安排，共有10人參與座談，於會中提供其個人的經驗及對相關訊息的瞭解，有助於研究人員確定研究方法及訪談問題的方向。

(二)訪談

經由前置座談所得資料及研究小組密集開會討論，編擬出訪談大綱，內容如下表2-3：

表 2 - 3：訪談大綱內容

說 明	說明訪問目的和保密(資料僅供研究編擬問卷用)
背景資料	請受訪者先行填寫訪問資料中的基本資料一項，包括： 性別、年資、工作部門、職稱、最高教育程度、婚姻狀況、 家計責任、子女個數、長幼子女年齡。
訪問大綱	依先前受訪者所填基本資料，對其先有一瞭解。 可依受訪者回答，調整訪問大綱的順序。
<p>一、對工作現況的看法(指目前的工作內容和所在單位)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 對你目前的工作有何看法? 2. 你喜不喜歡目前這個工作? 3. 你覺得自己做得如何? 可不可做得很好? 4. 對自己在工作表現上的看法? 5. 對這個工作單位的看法? 6. 對這個公司的看法? 7. 這份工作(在○○工作)可以帶給你什麼好處(收穫)? 8. 你期望在工作中可以得到什麼樣的好處? 9. 你覺得在○○工作有沒有發展的遠景? 怎麼說? 10. 大體而言, 你喜不喜歡在這個公司(地方)工作? 理由為何? * 比較是指對公司、組織的認同部份, 而不是指工作本身* <p>二、壓力來源</p> <p>由於每個人對壓力的界定與感受域值不同, 所以我們需要先說一些話讓受訪者瞭解我們所說的壓力是指什麼, 下面字句可供你做參考。</p> <p>說明: 每個人在生活上都會有不如意、覺得負荷(責任)太重、喘不過氣來, 甚</p>	

至覺得很煩的時候，我們若把這些情況稱之為壓力，……(接下面問題)

1. 在生活上不曉得你有沒有過這種情形？有那些方面或事情讓你覺得是比較有壓力的(也許會包含工作上的壓力)？你是怎樣來處理這種壓力的？目前的情形是怎麼樣的(指還存在否)？你對自己這種處理壓力的方式有何看法？覺得有沒有效？
2. 在工作上的那些方面或事情讓你覺得是比較有壓力的？你是怎樣來處理的？目前的情形如何(指還存在否)？你對自己這種處理壓力的方式有何看法？有沒有效？
3. 身兼工作者、父(母)親、丈夫(妻子)等角色，不知此是否會帶給你壓力？面臨這種多重角色的衝突時候，你是怎樣來處理、因應的？對這種處理方式你覺得如何？

**請先以最近三個月(或六個月)，詢問受訪者的壓力經驗，而後再詢問受訪者過去是否也曾經經驗過類似的壓力，如此可知其是否為長期壓力。

**受訪者可能列出許多不同層面和事情，此時你需要逐項做一瞭解。

**受訪者也可能講不出具體的答案，你可以就不同向度來刺激受訪者思索自己的經驗。包括：家庭生活、夫妻關係、親子關係、社交生活、同事關係、與上司(下屬)的關係、個人能力等。

**在壓力解決部份，想要知道的是受訪者曾經使用過的方式是否能够有效解決其壓力。

**此時正是他們公司的生產旺季，或許壓力會多一點，尤其過長的工作時間...

三、影響工作情緒的因素

1. 我們有的時候會特別努力工作，有的時候則感覺懶懶的....，你個人有沒有這種經驗？那你覺得是什麼因素會影響你在工作上的表現？或發生那些什麼事情會容易讓你的工作情緒不好？

四、人際

1. 若與同事之間有些衝突，主要的原因是什麼？
2. 若與上司之間有些衝突，主要的原因是什麼？
- *3. 若與下屬有些衝突，是因為？

五、離職因素：就你個人所瞭解，同仁離職的因素可能有那些？

六、教育訓練

1. 是否有參加公司裡的社團活動？你從這種社團活動中最大的收穫是什麼？
2. 你參加過公司舉辦過的那些活動？感覺如何？
3. 就你參加過的經驗，對公司所舉辦的教育訓練的內容和方式有何建議？
4. 如果讓你提出一些建議給公司決策單位做參考，你覺得公司應該做那些有利及增進員工福利的措施，你會覺得更好？
5. 就休閒生活方面，公司可以提供什麼樣的協助？

為考慮訪問技巧及對員工工作滿意、員工協助方案等主題的熟悉，訪談的進行除了研究小組人員之外，另招募輔導研究所碩博研究生多人擔任訪員，並於訪談前進行訪員訓練，主持人就本研究目的及訪員所提問題予以說明。受訪人員乃經由企文小組人員之安排，計生產部門12人，管理及事業部門4人，共計16人，並於七月三十日前完成訪談。

除了全程錄音訪談過程，訪員並於訪問後的座談中，針對個人在訪談過程及所蒐集到的資料內容做進一步的瞭解，亦提供研究小組需要加以注意的問題向度，以便在問卷題項的編製上更臻周延。

(三)問卷編製與實施

經由座談及訪談所得資料，據以編擬問卷內容，分為工作士氣、壓力、離職因素、員工關懷措施、教育訓練的效果與需求，以及基本資料等部份，各部份題項的内部一致性各為：工作士氣 $\alpha = .94$ ；壓力 $\alpha = .82$ ；離職因素 $\alpha = .88$ ；員工關懷措施 $\alpha = .90$ ；教育訓練效果 $\alpha = .96$ ；教育訓練需求 $\alpha = .92$ ，經由上述分析，可知各向度之題項在測量該向度的傾向上具有相當良好的信度。有關題項及回答方式請見附錄一。

三、資料分析

依據研究過程及研究工具，在資料整理上可分為質性分析及統計分析。

(一)質性分析

本研究就各訪員所整理的訪問資料進行開放性編碼，而後就其相關主題分類及重組，最後所得資料分為問卷編製的向度。

(二)統計分析

本研究就回收的206份有效問卷，應用SPSS/PC+ 套裝軟體進行各題項的統計分析。以平均數和標準差來了解全體受試者在各題項的反應，並分別就不同背景變項進行 t 考驗(性別、職稱、婚姻狀況、子女有無及工作收入)及單因子變異數分析(年齡、年資、教育程度)，以瞭解不同組群在各向度題項上的差異性如何，做為公司在規劃員工協助方案時的重要參考。

參、結果與討論

針對研究結果，本節將分為全體受試員工在各題項上的反應，以及不同背景變項之員工在各向度題項上的差異二部份呈現及討論。

一、全體受試員工在各向度題項上的反應

(一)全體受試員工在工作士氣向度上的反應情形

本研究在問卷上所欲了解的第一個問題層面是「工作士氣」，共有19個題項。

此向度的作答方式為5點計分，並兼及正負向影響的反應，平均數若在3以下，表示該項內容對提振士氣很有或有點影響，超過3者則表示其對降低士氣有點或很有影響。全體受試員工在各題項上的平均數與標準差如下表3-1-1。

表3-1-1:全體受試員工在工作士氣題項上的平均數及標準差

題 項	平均數	標準差
1.工作性質.....	2.37	1.10
2.工作分配.....	2.54	1.22
3.職權劃分.....	2.42	1.16
4.工作場所的物理環境(包括空間、設備等).....	2.36	1.14
5.與主管的溝通.....	2.30	1.15
6.與同事的溝通.....	2.30	.99
7.公司的制度.....	2.58	1.40
8.各單位的配合.....	2.58	1.28
9.個人(意見)受重視的程度.....	2.23	1.19
10.工作成就感.....	1.99	1.09
11.與自己能力、興趣的配合.....	2.07	1.03
12.人際關係.....	2.18	1.01
13.未來的發展空間.....	2.26	1.18
14.接觸工作以外知識的機會.....	2.25	1.04
15.他人(主管或同事)對自己的看法.....	2.38	.97
16.能力的表現與肯定.....	1.99	1.01
17.主管的尊重.....	1.93	1.06
18.工作獎金的分配制度.....	2.22	1.29
19.對公司的感情.....	2.36	.86

從表3-1-1所有題項的平均數均低於3，可顯示19個題項所提到的問題，皆對工作士氣有正向的影響。其中有三個題項為多數員工認為對提振工作士氣相當有影響，此三項為：

#17:「主管的尊重」(M=1.93)

#10:「工作成就感」(M=1.99)

#16:「能力的表現與肯定」(M=1.99)

若進一步分析，可發現題項第「1、3、4、5、6、9、11、12、13、14、15、18、19」等13題的平均數皆低於2.50，顯示多數員工對上述題項仍有相當的認可，平均數雖未達3.00(沒有影響)，但至少對工作士氣有正向影響。值得注意的是，題項第「2、7、8、18」等四題的標準差值數明顯的高於其它15題，此結果顯示受試員工在此四題的反應上有較多的差異，而有部份員工認為它們對工作士氣有負面的影響，這四題包括：

2: 「工作分配」(M=2.54, SD=1.22)

7: 「公司的制度」(M=2.58, SD=1.41)

8: 「各單位的配合」(M=2.58, SD=1.29)

#18: 「工作獎金的分配制度」(M=2.22, SD=1.30)

歸納上述結果，在員工工作士氣的題項上，受試員工反映出下列若干意見：

1. 「自尊」與「自我肯定」的需求(#9、10、11、16、17)是多數員工共同關切的問題，工作士氣的高低傾向，取決於員工在工作過程中「自我」被滿足的程度，包括被他人(主管)尊重、適當的鼓勵，以及適才適用等。
2. 「人際關係」或「溝通」的品質(#5、6、12、15、19)會影響個人的工作意願；如果在這方面能獲得調整，或可對工作士氣可有正向的催化。
3. 公司在「管理」上的若干措施(#2、7、8、18)，對部份員工而言，可能會對其工作士氣有負面影響，值得加以注意。

綜合言之，本研究在影響員工工作士氣的因素上發現，多數員工傾向於追求工作過程中的「幸福感」(well-being); 滿足自我似乎比配合公司的政策來得更加重要。

二、全體受試員工在壓力向度上的反應情形

所謂「壓力」，是指本公司員工在工作上或個人生活裡所感受到的困擾及負荷程度。在此一向度裡共有17個題項，以4點量尺的方式作答與計分，「1」表示非常有壓力，「2」表示很有壓力，「3」表示稍有壓力，「4」則表示完全沒有壓力。平均數愈低，壓力感受程度愈高；平均數愈高，則顯示較無壓力感受。全體受試員工在各題項上的平均數與標準差如表3-1-2。

表 3-1-2：全體受試員工在壓力題項上的平均數及標準差

題 項	平均數	標準差
1. 工作輪班	2.84	.98
2. 職務輪調	2.76	.90
3. 工作的負荷	2.52	.89
4. 與同事的溝通	3.11	.82
5. 與主管的溝通	2.78	.92
6. 升等考試	2.65	1.00
7. 同事(屬下)離職或異動	2.96	.85
8. 專業知識與能力	2.68	.90
9. 管理能力	2.77	.88
10. 孩子管教問題	3.17	.92

11. 婚姻關係	3.39	.80
12. 家庭事件	3.29	.85
13. 經濟問題	2.78	.96
14. 個人因工作受到身體上的傷害	2.80	1.08
15. 家人重病或死亡	2.47	1.13
16. 個人對自己在工作表現上的期望	2.45	.92
17. 個人未來的發展	2.41	.90

由表 3-1-2 可知，全體員工的壓力平均值介於 2.41(#17) 和 3.39(#11) 之間，顯示員工對壓力的感受與知覺程度上並不是十分嚴重，其中第 10、11、12 題，在有關孩子管教、婚姻關係與家庭事件上，其平均值分別為 3.17、3.39、3.29，在壓力指標上介於不嚴重到非常不嚴重之間。然而在問卷編製的員工訪談過程中，有相當多的受訪者提到上述的問題對個人帶來之困擾。這之間的差異，可能是因為這三題題項與其它題項有明顯的「家庭」及「工作環境」之區分，其平均值偏高的現象，可能是多數員工在認知上將之視為「個人事件因素」，而與工作壓力無關之故。

儘管從整體的觀點來看，全體受試員工對壓力的知覺程度並不是十分嚴重，但仍有若干題項值得注意。例如：

#15: 「家人重病或死亡」(M=2.47, SD=1.13)

#16: 「個人對自己在工作表現上的期望」(M=2.45, SD=.92)

#17: 「個人未來的發展」(M=2.41, SD=.90)

3: 「工作的負荷」(M=2.52, SD=.89)

6: 「升等考試」(M=2.65, SD=1.00)

8: 「專業知識與能力」(M=2.68, SD=.90)

由題項 15 的平均值來看，顯示家人重病或死亡會影響個人的生活與工作，若再把標準差的變異值 1.13 考慮進來，則發現可能有部份員工目前正面臨此困擾；至於是否會因此影響工作及其影響程度為何則不得而知。不過，如果公司在此項問題上能適時地給予員工心理上的支持與慰問，應可以減低若干程度的壓力。

其次，從受試者在題項 3、6、8、16、17 中的反應，顯示大多數員工仍把「個人的發展」與「能力的表現與肯定」視為影響個人工作表現的壓力源。特別是升等考試部份，在 16 名受訪員工中，幾乎都提到了升等考試帶給他們或多或少的困擾，包括方式、內容與公平性，儘管這一部份屬於公司的管理策略，但如果配合題項 17 有關「個人未來的發展」併作考慮，許多員工即提到應「建立人力規劃與生涯發展制度」，使之適才適用。此外，有關「專業知識與能力」(#8) 方面，亦顯示員

工對此有相當程度的壓力。

綜合全體受試員工在壓力上的反應，可得下述之結論：

1. 全體受試員工對壓力的知覺與反應程度並不十分敏感，推論其因，可能與員工對各題項所隱含的意義並不十分了解之故。若對照第四個研究向度－「員工關懷措施」之結果，員工反應熱烈的程度或可證實上述的說法。
2. 「家人重病或死亡」的問題似乎困擾著部份員工，由此困擾的延伸，可能影響員工的工作態度、情緒、對輪班、調班的適應，乃至人際溝通等，都可能產生負面效果，公司在人際管理上應多加注意此一現象。
3. 多數員工對個人未來的發展仍有茫然之感，甚至可以用「生涯不確定」來形容對這類問題的抽象知覺，若此類困擾長期無法解決或獲致明確的方向，則對工作士氣不無影響。因此，公司為維持員工工作的穩定性及工作動機，必須針對員工工作生涯做適度的安排。

(三)全體受試員工對影響離職因素的反應

在本向度裡所探討的離職因素並非是影響離職的絕對原因。事實上，任何單一題項所描述的離職因素，只能作為了解影響離職傾向的程度。在本問卷裡有關影響離職因素的題項共13題，採四點計分，「1」為對離職非常有影響，「2」為很有影響，「3」為稍有影響，「4」則為完全沒有影響；平均數若低於3.0，顯示有某種程度的影響。全體受試員工在各題項上的平均數與標準差如表3-1-3。

表3-1-3:全體受試員工在離職因素題項上的平均數及標準差

題 項	平均數	標準差
1.工作性質	2.39	.97
2.薪水待遇	2.06	.93
3.輪班(日夜班).....	2.54	1.11
4.公司制度	2.32	.98
5.個人前程規劃.....	2.18	.98
6.人際關係	2.81	.88
7.對工作的接受程度.....	2.53	.87
8.個人抱負的發展餘地	2.27	.98
9.意見是否受重視	2.35	.93
10.工作環境	2.36	1.02
11.主管的問題	2.34	1.02
12.升遷管道	2.31	1.01
13.家庭因素，如結婚、生子、搬家 ...	2.74	1.08

由表3-1-3中13個題項的平均數介於2.06(#2)與2.81(#6)之間，可顯示此13

個題項所描述的因素，雖非對離職原因「很有影響」，但在程度上仍「稍有或有些」影響。其中有三個題項之平均值相當接近「很有影響」，此三題為：

2: 「薪水待遇」(M=2.06)

5: 「個人前程規劃」(M=2.18)

8: 「個人抱負的發展餘地」(M=2.27)

上述三項因素中，除 #2 薪水待遇為各行業共有的問題並與個人因素有關者之外，餘 #5 和 #8 均為個人對「自我的期望」與「工作的誘因」有關；值得注意的是，此二題項所傳遞的離職訊息與前面兩個向度中，影響工作士氣與個人在組織中對壓力的感受，均有相當程度的一致性。這個現象顯示「人」在組織和工作過程中，並不只是單純地追求物質(例如薪水與福利)的滿足，個人的發展與成就才是重要的目標。依此而言，所謂員工福利應作更廣義的解釋，特別應將協助員工「自我成長」的概念包含其中。

其次，有 6 個題項的平均值介於 2.31 與 2.39 之間(#12、4、11、9、10、1)，除了 #12 的升遷管道問題外，多與員工工作情境有關，惟這些問題也涉及個別差異性，在處理員工問題時，似以個案處理方式較佳。最後，有兩個題項相當引人注意，分別是：

3: 「輪班」(M=2.54, SD=1.11)

6: 「人際關係」(M=2.81, SD=.88)

上述題項 3 平均數介於很有影響和稍有影響之間，如果不考慮標準差的分數，則題項 3 的因素僅能解釋為「輪班為影響離職原因的重要因素之一」，但由於標準差高達 1.11，顯示這個問題對受試者而言，其間的變異落差相當之大；換言之，在所有的受試者中，有部份員工會認為輪班因素是促成他離職的重要原因，但有些人則不做此認為，此結果應與受試員工的職務是否需輪班有關。為建立一和諧的企業文化，有關輪班制度所衍生出來的個人及生活問題或影響，應深入探討並加以解決。再就題項 6 的人際關係問題來看，令本研究驚訝的是其平均值達 2.81，對離職原因只能算是有一點點影響而已。在職訓局與各地國民就業輔導中心所做的調查中，人際關係一向是影響離職的重要因素，這期間所顯示的問題可能為：1. 人際關係的確不是一個重要問題，2. 有比人際關係更重要的其它問題，3. 工作的過程(例如現場作業)不需要什麼人際關係，但更需要的是工作溝通。不論上述哪一個因素，皆值得做進一步了解。

綜上所述，可得下列結論：

1. 員工對工作的滿意度來自於對工作前瞻性的掌握。人若能從現在的工作中看到未來的發展，則工作意願較強。
2. 輪班制度對某些特定的人或具有某些特殊狀況的人有若干程度的影響，若這些人因此而離職，或因此產生對其他員工的連鎖反應(例如：增加工作負擔、招募生手)，對整個公司而言，都是不利的影響。
3. 宜深入探討影響人際關係的非人際問題，例如：個人意見是否受到重視。

(四)全體受試者在員工關懷措施上的需求

員工關懷措施係從公司的角度，針對員工個別化的需要，提出相對因應的方案計畫，其中許多方案皆可列入「員工協助方案」(EAPs)之中；而從受試者在本向度的反應，亦可直接或間接的認知員工對前述三個向度的需求反應。本向度共有17個題項，每一題項均試圖了解該項措施被需求的程度，「1」為非常有需要，「2」為需要，「3」為不需要，「4」則為非常不需要。各題項之平均數若高於2.0，顯示需要的程度不高，低於2.0則顯示有相當之需求。全體受試員工在各題項上的平均數與標準差如表3-1-4。

表3-1-4:全體受試者在員工關懷措施題項上的平均數及標準差

題 項	平均數	標準差
1. 舉辦員工(含家屬)自強/聯誼活動...	1.89	.64
2. 舉辦知性的休閒活動, 如插花、佛學、親子講座.....	1.89	.55
3. 設立休閒活動中心.....	1.73	.63
4. 提供適當的運動場所與器材.....	1.81	.61
5. 對已婚員工的照顧, 如設立托嬰中心、舉辦親職教育等活動.....	1.68	.66
6. 根據個人意願設計輪班制度.....	2.08	.73
7. 推動同儕小組團體, 輪調時以此小團體為單位調動.....	2.25	.76
8. 升等考試應列入員工前程(生涯)規劃之中.....	1.96	.73
9. 提供與晉陞或工作能力有關的教育訓練.....	1.62	.65
10. 提供在職進修.....	1.58	.61
11. 提供學位進修(大學、研究所)獎助學金.....	1.88	.78
12. 建立人力規劃暨生涯發展制度, 適使員工適用.....	1.59	.58
13. 建立適當的申訴管道.....	1.59	.57
14. 推動品管圈制度, 增進員工彼此溝通與協調.....	1.81	.62
15. 工作環境的改善(包括空間、設備等)	1.76	.67
16. 設立心理輔導人員, 提供員工心理支持與問題解決.....	1.95	.65
17. 設立急難救助單位, 提供員工必要之協助.....	1.71	.62

由表 3-1-4 可知，除題項 6 和 7 外 ($M=2.08$ 和 2.25)，其餘題項均低於 2.0，充分顯示受試者在員工關懷措施上的需要乃為多樣性。值得注意的是，17 個題項的標準差若與前述三個向度的標準差作一比較，則發現數值普遍偏低約 25 個百分點，顯示全體受試者在員工關懷措施需求上具有相當的一致性。

在 15 個平均值低於 2.0 的題項裡，發現有 4 項措施之平均值較低，顯示受試員工對該題項的措施需求有偏高的傾向：

#10: 「提供在職進修」 ($M=1.58$)

#12: 「建立人力規劃暨生涯發展制度」 ($M=1.59$)

#13: 「建立適當的申訴管道」 ($M=1.59$)

9: 「提供與晉陞或工作能力有關的教育訓練」 ($M=1.62$)

上述題項中，除題項 13 外，可明顯的發現受試員工對「工作能力的增進」及「自己未來的發展」抱有很大的期望；從公司長遠的發展來看，員工的工作素質與可塑性仍有賴公司來培養。至於受試者對建立適當申訴管道的需求，一方面可反映出員工對自身權益的重視，公司方面或可從題項 16 - 「建立心理輔導人員，提供員工心理支持與問題解決」的措施中，協助員工解決有關的問題。

至於其它的題項，則分別反映出員工對增進組織認同與向心力的需求 (#1、2、3、4)、工作情境改善的需求 (#14、15)、個人特殊問題的照顧 (#5、16、17)，以及與個人發展有關的其它考慮 (#11、8)。在所有題項中，唯一平均值偏高的題項為第 7 - 「推動同儕小組團體，輪調時以此小團體為單位調動」，平均值偏高的原因可能與受試者對「同儕小組團體」定義不夠確知所致。由於在訪談中，若干員工曾表示「每次輪調後，換了一個陌生的環境，連帶影響工作情緒…要一段時間才能適應…」同儕小組的設計，在方式上乃為每一員工基本上屬於某一核心團體，人數三至五人不等，輪調時則以此小團體為調動單位，一方面可避免上述之問題，再方面可以此小團體作為生產績效考核的單位。

(五)全體受試員工對各類教育訓練效果的綜合意見

本向度設計的主要目的，乃從綜觀的角度，了解員工對各類教育訓練的綜合看法，並不特指某次或某類的教育訓練。全部題項共 8 題，為 4 點計分，「1」表示非常滿意，「2」表示滿意，「3」表示不滿意，「4」表示很不滿意。平均值愈低，顯示滿意的程度愈高；平均值愈高，則滿意度愈低。全體受試員工在各題項上的平均數與標準差見表 3-1-5。

表3-1-5:全體受試員工在教育訓練效果題項上的平均數及標準差

題 項	平均數	標準差
1.能促進同事之間的交流.....	2.17	.59
2.能提昇個人的知識見聞.....	2.04	.60
3.課程符合公司文化.....	2.28	.54
4.課程內容的實用性.....	2.25	.65
5.課程內容與自己的工作有關.....	2.23	.67
6.課程主題符合我的需要.....	2.29	.64
7.教育訓練的地點安排.....	2.22	.55
8.教育訓練的時間安排.....	2.25	.54

由表 3-1-5 得知，各題項的平均值和標準差相當集中與接近，顯示受試員工對公司所安排的各類教育訓練活動之效果有相當一致的滿意情形；就八個題項的平均值介於 2.04(#2) 與 2.29(#6) 之間，若從正向的角度來看，公司所舉辦的各類教育訓練，無論從時間與地點的安排、課程的內容與實用性、符合個人的需求程度上，大體而言，皆能被員工認同；但若從相對的觀點來看，平均數介於滿意與不滿意之間，或也顯示員工對各類教育訓練的參與及學習效果缺乏敏感性，乃致很難用滿意或不滿意來形容個人的感受。由此可見，有關教育訓練的主題與內容的訂定，以及如何達成具體的學習目標，皆需加以考量與設計。

(六)全體受試員工對教育訓練課程主題的需求

本向度設計的主要目的，乃在了解究竟那些課程較受員工歡迎，以做為公司日後教育訓練課程安排的參考。從問卷編製訪談中發現有九項經常被談論到，為了解這九項主題的普遍性，故收錄在此一向度中。各題項均以 4 點計分，「1」表示非常需要，「2」表示需要，「3」表示不需要，「4」則表示很不需要。各題項平均數愈高者，表示該項主題不需要列入教育訓練之主題；平均數愈低，則顯示對其需要程度愈高。全體受試員工在各題項的平均數與標準差見表 3-1-6。

表3-1-6:全體受試員工在教育訓練需求上的平均數及標準差

題 項	平均數	標準差
1.自我認識.....	1.99	.55
2.人際溝通技巧.....	1.77	.55
3.專業技術方面.....	1.62	.58
4.管理能力方面.....	1.82	.59
5.問題解決技巧.....	1.57	.58
6.生涯規劃.....	1.74	.60
7.家庭互動與溝通.....	2.02	.62
8.婚姻調適.....	2.22	.69
9.親子關係.....	2.14	.70

由表 3-1-6 可知，受訪員工所希望的教育訓練課程之主題，亦普遍為受試員工所接納，平均數介於 1.57(#5) 與 2.22(#8) 之間，其中五項主題的需求程度較高，依序為：

- # 5: 「問題解決技巧」(M=1.57)
- # 3: 「專業技術方面」(M=1.62)
- # 6: 「生涯規劃」(M=1.74)
- # 2: 「人際溝通技巧」(M=1.77)
- # 4: 「管理能力方面」(M=1.82)

值得注意的是，有關「生涯規劃」的問題迭次出現在其它各向度裡，員工對工作所抱持的態度不只是單純的經濟因素，個人在公司體制內的成長與發展似乎也十分重要。事實上，上述其它 4 個需求亦可包含在生涯規劃的課程設計中。依此而言，有關「人力規劃」的設計，並依不同對象而有不同重點的訓練內容，將是公司未來考慮的重點。至於題項第 7、8、9 有關家庭互動因素的需求，受試員工雖也贊成列為課程訓練的一部份，但如參考前述壓力與離職因素二向度，就目前的狀況，公司在安排課程時，似乎可將之作較其次的考慮。

二、不同背景變項員工在各向度題項上的差異情形

在上一個部分裡，係以受試員工的整體反應作差異性的探討，然而任何一題項／問題的差異，事實上又可能因受試者的不同個人屬性而有不同的結論。因此，在下面的部份，將依受試者所填答的個人基本資料，包括性別、年齡、年資、職稱(主管)、教育程度、婚姻狀況、子女、工作收入等，作進一步的分析。

(一) 不同背景變項員工在工作士氣向度各題項上的差異

由表 3-2-1 可知，性別、年齡與收入等三個背景變項在工作士氣各題項上並無顯著差異($P>.05$)，但若參考表 3-1-1，全體受試員工在各題項上的平均數均低於 3.0 來看，顯示此三個變項的受試均認為各題所描述的项目內容在提振工作士氣上具有相當正向的作用。至於其它背景變項則在不同的題項上發現有顯著差異存在，茲分別敘述之。

① 年資

在年資的考驗上，題項 6、7、8、9、10、11、14 和 18 均達到統計上的顯著水準($P<.05$)，若對照表 3-1-1 上述題項的平均數，顯示受試員工多認為上述題項皆有

助於提振工作士氣。在進一步的事後考驗上，惟 #7 和 #9 有組間差異，此表示新近員工較年資在七年以上者，普遍認為「公司的制度」(#7)和「個人意見受重視的程度」(#9)，對提振工作士氣有正向影響，至於年資在一年以上至七年以下的員工，對此二問題的知覺較無差異。綜上而言，若從工作年資的角度來看工作士氣的問題，除了必須先從上述八個題項中所透露的訊息來探討，另一方面則需給予新近員工意見表達的機會及能力上的肯定，公司在制度上亦應有所配合為宜。

表 3-2-1: 不同背景變項員工在工作士氣各題項上的差異

背景變項	性別		年 齡			年 資					職稱(主管)		教育程度				婚姻狀況		子 女		工作收入		
	(1) 男	(2) 女	(1) <30	(2) 31-40	(3) 41-	(1) <1	(2) 1-3	(3) 3-5	(4) 5-7	(5) 7-	(1) 是	(2) 非	(1) 初中	(2) 高中	(3) 專科	(4) 大學	(1) 未	(2) 已	(1) 有	(2) 無	(1) 主	(2) 貼	
人 數	82	119	121	60	24	25	57	28	45	48	19	140	30	95	34	39	86	109	92	23	97	84	
考驗結果	t 值	F 值	S考驗			F 值	S考驗		t 值	F 值	S考驗		t 值	F 值	S考驗		t 值	t 值	t 值				
1.	-1.07	1.97				1.14			-1.78	.40			1.18				1.18	-2.64**	1.13				
2.	-.41	.36				.88			-1.58	.58			1.27				1.27	-1.54	.83				
3.	-.62	.21				.38			-1.25	.15			2.68**				2.68**	-1.89	-.46				
4.	-.05	2.33				.81			1.62	1.05			1.18				1.18	-2.20*	1.79				
5.	1.13	.23				1.68			-1.07	.59			.51				.51	-1.47	1.37				
6.	.77	1.31				2.85*			-1.26	2.25			.16				.16	.05	.81				
7.	-.19	1.05				3.61**	5>1		-.96	.94			.17				.17	-1.07	.43				
8.	.87	.41				3.61**			-2.17*	1.82			-.66				-.66	.52	.44				
9.	.41	1.96				3.94**	5>1		-1.25	1.99			.93				.93	.16	.40				
10.	1.19	.78				2.53*			-.52	.79			.66				.66	-1.28	.38				
11.	.78	.50				2.44*			-1.64	.86			1.37				1.37	-2.22*	1.09				
12.	1.39	1.34				1.45			-3.18**	3.20*	1>3		-.54				-.54	-.92	1.48				
13.	.75	2.16				1.58			-1.01	.70			1.87				1.87	-2.44*	.69				
14.	-.59	.39				2.52*			.28	.67			.36				.36	.12	.41				
15.	1.47	.08				1.74			-1.29	2.01			.40				.40	-1.00	.79				
16.	.84	.92				2.25			-.55	1.03			1.01				1.01	-1.04	.23				
17.	.67	.09				1.28			-1.89	1.37			-.03				-.03	.03	.75				
18.	.07	.64				2.88*			.48	1.95			.02				.02	-.91	1.05				
19.	2.24	.45				2.31			-.43	.66			1.89				1.89	-.55	1.37				

***p<.001 **p<.01 *p<.05

② 職稱(主管)

職稱係指擔任主管／幹部與否。全部受試者中，主管計有 19 人，非主管者有 140 人，未填答者 47 人。由表 3-2-1 發現，僅題項第 8 和 12 達到統計顯著差異 (t =

2.17和-1.83, $p < .05$) ; 檢視此二題項內容, 一為「各單位的配合」(#8), 一為「人際關係」(#12), 其中人際關係的平均數值為2.18, 顯示受試員工多認為單位間的合作與人際和諧有助於提振工作士氣, 可見相對於員工關懷措施向度中, 有關「品管圈」制度的實施確實有其必要。至於題項第17, 雖未達顯著水準, 然從t值(-1.89)及平均數(1.93)來看, 似乎亦透露了部份非主管級員工的心聲, 認為上級主管的尊重, 對激勵士氣有相當正向的作用, 而從其在問卷編製訪談中亦屢被受訪員工所提及, 足見其重要性。

③ 教育程度

教育程度係依受教育的層級, 分為國中(30人)、高中職(95人)、專科(34人)和大學(39人)等四級。由結果來看僅發現第12題達統計顯著水準($F=3.20, P < .05$) ; 換言之, 在所有受試者多認為人際關係有助提振士氣的同時, 具國中教育水準的員工比具專科教育水準的員工更易受其影響。

④ 婚姻狀況

從已婚和未婚的差異中, 僅發現在第3題上有顯著差異($F=2.68, P < .01$), 亦即已婚者較未婚者認為明確的職權劃分有助於提振工作士氣, 有關已婚與未婚者在工作態度上的差異, 在日後研究中, 可嘗試從不同生活型態及生活內容予以了解。

⑤ 子女

在以有無子女為變項作考慮時, 發現在第1、4、11和13題項上有顯著差異存在($P < .05$), 顯示有子女的員工更重視工作環境和自己未來的發展, 乃至對其工作士氣有較大的影響作用; 亦顯示有子女的員工比沒有子女的員工更關切自我。

由上述各背景變項在工作士氣上的差異性探討, 可得如下之結論:

1. 新近員工相當注重自己的意見及能力是否受肯定。
2. 主管人員在與下屬溝通協調時, 應予對方尊重的態度, 適時的對其言行表以接納與肯定, 對其工作士氣可有激勵效果。
3. 應協助已婚者、育有子女員工之工作穩定及生涯規劃。

(二) 不同背景變項員工在壓力向度各題項上的差異

雖然從表3-1-2中顯示受試員工對壓力的感受度並不是十分敏感, 但若加入背景變項作考慮時, 仍可發現若干值得探討的問題。有關不同背景變項員工在壓力題項上的反應差異請見下表3-2-2, 亦將結果分述如下:

表 3-2-2: 不同背景變項員工在壓力各題項上的差異

背景變項	性別		年 齡			年 資					職稱(主管)		教育程度				婚姻狀況		子 女		工作收入	
	(1) 男	(2) 女	(1) <30	(2) 31-40	(3) 41-	(1) <1	(2) 1-3	(3) 3-5	(4) 5-7	(5) 7-	(1) 是	(2) 非	(1) 初中	(2) 高中	(3) 中職	(4) 專科	(5) 大學	(1) 未	(2) 已	(1) 有	(2) 無	(1) 主
人 數	82	119	121	60	24	25	57	28	45	48	19	140	30	95	34	39	86	109	92	23	97	84
考驗結果	t 值	F 值	S考驗	F 值	S考驗	t 值	F 值	S考驗	t 值	F 值	S考驗	t 值	t 值	t 值								
1.	-.86	1.74		1.21		1.20	9.41***	4>1,4>2	.19	-1.55	-.96											
2.	1.33	1.35		1.64		-.28	2.48		1.57	-.21	1.14											
3.	-.10	1.14		.24		.58	1.33		-2.24*	.43	.94											
4.	.52	1.25		1.22		.32	.62		-.29	.27	.12											
5.	-.10	.48		.26		1.98*	.61		-1.23	.41	-.97											
6.	-.46	1.03		1.10		2.30*	6.68***	3>1,4>1	1.91	-1.62	.17											
7.	-.57	.19		.24		-.01	2.87*	4>2	-1.07	-.22	-.62											
8.	.92	2.02		1.08		1.02	2.37		-1.74	1.43	-1.03											
9.	-.71	1.21		1.09		-1.07	1.83		-1.19	1.70	-2.40*											
10.	-1.30	1.28		1.12		-.62	1.92		3.49***	-3.00**	-.89											
11.	-.18	1.61		.83		1.83	.61		-.82	-.03	-.16											
12.	-1.29	1.34		.76		1.42	1.20		-2.22*	.86	-.43											
13.	-.76	3.06*		1.56		2.38*	1.96		-2.00*	1.25	-2.61**											
14.	-1.27	1.51		1.37		1.49	6.52***	4>2,4>3	-1.21	-.27	-.24											
15.	-2.02*	2.34		1.50		.19	1.45		-2.68**	1.15	-.43											
16.	-.66	4.27*	3>1	.04		1.18	4.00**	1>4	-.84	.15	-1.74											
17.	-1.05	6.66**	3>1	.55		1.58	4.77**	1>3,1>4	-2.37*	.46	-1.97*											

***P<.001 **P<.01 *P<.05

① 性別

由表 3-2-2 可知，僅第 15 題達到顯著差異 (t=-2.02, P<.05)；換言之，男性員工比女性員工較為「家人重病或死亡」因素所困擾。此現象可能因男性員工在情緒壓力的紓解上不若女性，抑或可能與其多為主要的家庭生計提供者，而家人重病或死亡則與經濟壓力有關之故。從公司角度來看，在員工遭遇這類問題時，可提供員工心理支持及經濟上的實質撫卹。

② 年齡與年資

在工作情境裡，年齡與年資常是互為因果的兩個外在變項，但在本研究的結果中，卻未發現年資上的差異對壓力事件有不同的知覺，此一奇特現象值得進一步探討。在年齡變項上則發現受試員工在第 13、16 和 17 題上達到顯著差異，而這三個題項的問題性質都非常類似，分別為「經濟問題」(#13)、「個人對自己在工作表現

上的期望」(#16)及「個人未來的發展」(#17)；這三個題項，皆傳達了員工在工作過程中對「自我期許」的知覺，在事後考驗上，顯示年齡較低者(30歲以下)，較易因自我要求而產生壓力，尤其是在個人對自己的期望及未來發展的遠景方面，較易成為年輕員工的壓力。

③ 職稱(主管)

在職稱的背景變項上，發現在第5、6、13題上有顯著差異($P<.05$)；由於此三題的t值均為正值，顯示非主管員工在「與主管溝通」、「升等考試」與「經濟問題」三方面皆較主管人員感受更多壓力。

④ 教育程度

由結果得知，以教育程度來考量員工對壓力的知覺，在第1、6、7、14、16、17等六題具顯著差異，而在進一步針對不同教育程度組別作事後比較時，可有下列發現，茲分別述之：

在題項一($F=9.41$ ， $P<.001$)有關工作輪班的壓力，比之大學教育程度者，國中及高中職程度的員工較視之為壓力事件，由於教育程度較低的員工在公司所擔任的工作多半為基層或勞務性事務，而輪班乃為實際上的需要；從員工訪談中得知，許多員工對輪班的態度是無可厚非，然而對其個人及家庭生活則不無影響。依此而言，公司若能協助員工調適因輪班而給個人帶來的困擾，亦是一種人文關懷的表達。

由題項六($F=6.68$ ， $P<.01$)顯示，在升等考試上，國中程度員工比專科和大學程度的員工更將之視為壓力事件，推論其因，可能與其所擔任的職務、可發展的(職位)程度及參與考試的能力有關。在未來人力規劃的考量上，似乎應多加注意這一群人的問題與意見。

由題項七($F=2.87$ ， $P<.05$)顯示，高中職組的員工受各組隊同儕(屬下)離職或異動的困擾顯著高於大學程度的員工；推論其因，此可能與高中職程度的員工多擔任勞(事)務性工作有關，一旦有人離職，會加重其個人的工作負擔。

題項14($F=6.52$ ， $P<.001$)顯示各組在「個人因工作受到身體上的傷害」問題上有顯著差異，經事後比較，發現大學程度員工在此問題的壓力感受程度低於高中職組和專科組員工。這個現象可能與擔任的工作性質有關。

由題項16($F=4.00$ ， $P<.01$)顯示，各組在個人對自己在工作表現的期望有顯著差異，其中大學程度員工對此問題的壓力感受程度又高於國中程度者，由於大學程度

員工在工作上多擔任幹部或專業技術方面的工作，尤其是負責行政與規劃發展的員工，十分在意自己在工作上的表現；在訪談過程中，有部份員工認為上級主管應多以口語肯定他們的表現，也有的員工希望公司應多考慮個人的專長，以能適才適用。

題項17($F=4.77, P<.01$)顯示，各組在個人未來的發展上有顯著差異，其中專科和大學程度員工對此問題的壓力感受壓力程度顯著高於國中程度員工。由此結果顯示，教育程度較高的員工，對自己持有較高的抱負水準，他們較希望在公司工作的過程中能看到自己付出的收穫及發展的遠景，此亦是公司未來在人力資源的規劃與運用上應多加注意之處。

⑥ 婚姻狀況

由t檢定結果中發現，未婚員工在「工作的負荷」(#3)、「家庭事件」(#12)、「經濟問題」(#13)、「家人重病或死亡」(#15)和「個人未來的發展」(#17)等問題的壓力上，顯著高於已婚員工($P<.05, P<.01$)；而已婚員工則在「孩子管教問題」(#10)的壓力上顯著高於未婚員工($t=3.49, P<.001$)。未婚員工的壓力呈多面向性，其個人及家庭背景因素皆值得作進一步探討，而針對已婚員工，不管其有無子女，如何提供有關親職教育的訊息或課程，以減輕其對身為父母者的困擾，是公司在安排員工關懷措施時的必要考慮。

綜上所述，有幾個現象值得參考：

1. 非主管、學歷為國中程度之員工，感受較多的升等考試壓力。
2. 非主管、未婚、負擔主要家計者，有較多經濟上的壓力。
3. 男性、未婚員工，因家人重病或死亡的問題而感受較多之壓力。
4. 大學程度以上、年齡在30歲以下的員工，較重視個人在工作上的表現。
5. 大學教育程度、年齡在30歲以下、未婚、擔負主要家計收入的員工，對個人未來的發展感受較多的壓力。

(三) 不同背景變項員工在離職因素各題項上的差異

從表3-2-3可以發現，各不同背景變項中，在年齡因素的差異性探討上，有較多題項達顯著差異，茲先以年齡因素分析探討。

① 年齡

就年齡因素而言，三個不同年齡組在第1、2、5、8、10、12、13等七項因素上有顯著差異存在，經事後比較結果，除第一題外，30歲以下的員工較第一或第二年齡組的員工認為上述題項的問題是可能影響他們離職的重要因素。若將上述問題

作整體性的觀察，除第13題外，餘者多與個人的生涯發展有密切關係。此發現可能意謂年輕員工在生涯發展上因尚不穩定而有較多的考慮，在訪問過程中，有受訪員工提到年輕同事的離職率偏高及此事件對個人及同仁的衝擊；針對這一特定年齡族群，公司似應提供適當的生涯輔導，或協助其個人做適性的生涯探索與規劃，以避免對其他員工的工作士氣與情緒有太多負面影響。

表 3-2-3: 不同背景變項員工在離職因素各題項上的差異

背景變項	性別		年 齡			年 資					職稱(主管)				教育程度				婚姻狀況		子 女		工作收入	
	(1) 男	(2) 女	(1) <30	(2) 31-40	(3) 41-	(1) <1	(2) 1-3	(3) 3-5	(4) 5-7	(5) 7-	(1) 是	(2) 非	(1) 初中	(2) 高中	(3) 中職	(4) 專科	(1) 大學	(1) 未	(2) 已	(1) 有	(2) 無	(1) 主	(2) 貼	
人 數	82	119	121	60	24	25	57	28	45	48	19	140	30	95	34	39		86	109	92	23	97	84	
考驗結果	t 值	F 值	S考驗			F 值	S考驗					t 值	F 值	S考驗				t 值	t 值	t 值				
1.	.99	3.85*				1.37						.90	1.74					-1.75	.78	-5.59				
2.	-.05	7.29***	≥1			2.89*	≥2					1.55	1.11					-2.53*	1.16	-7.76				
3.	-.15	.13				.40						2.09*	3.99**	4>1,4>2				.35	-.71	-8.81				
4.	-2.02*	2.74				.75						1.92	2.04					-1.72	.00	-1.64				
5.	-.27	9.37***	≥1,3>2			1.41						1.00	3.69*					-2.23*	2.03*	-9.92				
6.	.91	1.81				.73						.98	1.89					-.42	.83	-6.68				
7.	1.03	.85				.41						-.94	1.02					-1.77	1.01	-9.98				
8.	.10	6.80**	≥1,3>2			1.66						-.23	4.32**	1>4				-2.43*	2.21*	-8.81				
9.	-.06	1.53				.75						.79	.36					-1.47	-.05	.25				
10.	.03	5.18**	≥1			.82						1.27	2.10					-2.91**	1.15	-6.67				
12.	-.52	6.28**	≥1,3>2			1.33						1.21	1.99					-2.53*	2.27*	-1.51				
13.	.47	4.14*	≥1,3>2			.18						-2.47*	.24					-.33	.74	-4.49				

***PK.001 **PK.01 *PK.05

②其他變項在離職因素上的差異情形

- 男性員工較女性員工易因公司制度(#4)的問題而產生離職的想法。
- 不同年資的員工對「薪水待遇」(#2)的問題有不同的看法，其中年資在1-3年之間的員工較年資7年以上員工易因待遇問題而有想離職的傾向。
- 非主管員工較易因「輪班」(#3)因素而離職；而主管級員工則較易因「家庭因素」(#13)而離職。
- 不同教育程度的員工在「輪班」(#3)及「個人抱負的發展餘地」(#8)上有顯著差異；教育程度愈低者，愈容易因輪班問題而離職，而大學程度之員工則易

因個人抱負是否得以發展而離職。

E. 未婚員工較已婚員工容易因薪水、個人前程、個人發展、工作環境、主管和升遷管道等問題而產生離職念頭。另外，無子女員工，較易因個人前程規劃、個人發展和升遷管道等問題而有離職意願。以上發現可能是因為已婚者、有子女者在其現階段生涯發展上的需求，乃較偏重在安家之故，不致因上述因素而離職，造成安全需求上的不穩定；而單身員工則可傾力追求個人的成就需要，但卻也容易因此而影響其對工作的投入及對環境的適應。

綜合上述結果，可發現：

1. 30歲以下的年輕員工在個人生涯發展的過程中，可能較其他年齡組的員工有較多的生涯困擾。
2. 普遍而言，有關影響個人前程、抱負發展、升遷等問題是影響離職重要因素，員工輔導方案應針對這些問題提出解決，有助於穩定員工工作情緒及建立企業和諧文化。

(四) 不同背景變項員工在員工關懷措施上的差異

表 3-2-4: 不同背景變項員工在員工關懷措施各題項上的差異

背景變項 類別	性別		年 齡			年 資					職稱(主管)				教育程度				婚姻狀況		子 女				工作收入							
	(1) 男	(2) 女	(1) -30	(2) 31-40	(3) 41-	(1) -1	(2) 1-3	(3) 3-5	(4) 5-7	(5) 7-	(1) 是	(2) 非	(1) 初	(2) 中	(3) 職	(4) 專	(1) 大	(2) 學	(1) 未	(2) 已	(1) 有	(2) 無	(1) 主	(2) 貼								
人 數	82	119	121	60	24	25	57	28	45	48	19	140	30	95	34	39			86	109	92	23	97	84								
考驗結果	t 值		F 值			S考驗					F 值				S考驗				t 值		t 值		t 值									
1.	-3.30***		1.93			.73					1.02				1.32				.82		-.84		1.22									
2.	1.12		2.71			2.15					.13				1.84				-.21		-1.24		.07									
3.	-2.35*		9.11***			3>1,3>2					1.94				1.25				3.84* 4>2				-1.93		.15		-.95					
4.	-1.82		5.32**			3>1					1.17				1.36				1.41				-1.01		-.41		-.47					
5.	.70		9.20***			3>1,3>2					1.43				-.03				.43				1.64		.09		-1.69					
6.	-3.79***		.46			1.86					1.32				5.34**				4>2				-1.26		-.33		-.50					
7.	-2.38*		5.17**			2>1					6.12***				4>1,4>2				2.30*				2.24		-2.58*				1.53		.11	
8.	-2.84**		1.66			2.37					.61				1.74				.90				-.90		-.19		-2.63**					
9.	-1.94		5.88**			3>1,3>2					.49				-.19				2.10				-.69		-.53		-2.23*					
10.	-1.03		8.53***			3>1,3>2					1.18				-.72				2.05				-1.08		1.05		-1.73					
11.	.93		5.84**			3>1					1.35				.66				.81				-1.97*		1.60		-.25					
12.	-1.94		1.72			1.96					-.45				1.63				.92				-.92		.05		-1.95					
13.	-.99		2.68			1.64					.56				.78				.78				-1.58		.12		-1.39					
14.	-2.33*		2.34			3.80**					5>2				-.72				.58				-1.93		.00		.19					
15.	-2.37*		1.20			1.30					1.24				3.13*				4>1				-1.59		-1.49		-1.98*					
16.	-2.14*		.33			2.71*					1.71				9.22***				4>1,4>2,4>3				-.67		-.87		-1.08					
17.	-3.35***		3.82*			3>1					2.16				1.83				2.50				-1.88		-.34		-2.32*					

***p<.001 **p<.01 *p<.05

員工關懷措施向度的設計，是希望能藉此反映出員工的潛在需求以作為員工輔導的參考，從表 3-2-4 的結果來看，發現「年齡」與「教育程度」兩個變項有多項的組間差異，茲先就此二個變項作探討。

① 年齡

不同年齡層的員工，在第 3、4、5、7、9、10、11 和 17 等八項問題上有顯著差異存在，除第 7 題外，發現大多數 40 歲以下的員工較 41 歲以上的員工希望公司提供上述問題所描述的員工關懷措施。此一結果所顯示的意義為：40 歲以下的員工期待公司無論在生活、工作、休閒，以及生涯發展上能給予較多的協助或安排。至於 41 歲以上員工在這些方面的需求，則不若 40 歲以下者。

② 教育程度

在教育程度的背景變項上，在第 3、6、15、16 等四題項上有顯著差異，經事後考驗發現，國中教育程度的員工在第 15、16，高中職程度員工在第 3、6、16，以及專科教育程度者在第 16 題上，皆與大學教育程度的員工有顯著的差異。此結果顯示，教育程度較低的員工（如作業員），比較關心公司是否能在工作上提供實質的協助，而大學程度的員工可能比較關心自我的發展，此可能是影響不同教育程度員工工作滿意度的不同因素，公司若能針對其間不同的需求，提供有關措施予以滿足，相信對其工作情緒及士氣的提振將有所助益。

③ 年資

由結果的考驗上，發現不同年資的員工在第 7 和 14 項措施的需求上有顯著差異，新近及年資在 1-3 年的員工，在「同儕小組為輪調核心調動」及「推動品管圈制度」措施上，有較突顯的需要，而這兩方面都與「工作績效」有關；換言之，年資較淺的員工，可能因輪調制度及在工作過程中的溝通及協調上有較多的困擾。

④ 性別

在性別變項上，男女員工分別在第 1、3、6、7、8、14、15、16 及 17 等九項措施上的需要有顯著的差異。經進一步考驗其間的差異，男性員工在「舉辦員工（含家屬）聯誼」（ $P < .001$ ）、「參考個人意願設計輪調制度」（ $P < .001$ ）、「升等考試列入員工生涯規劃中」（ $P < .01$ ）和「設立急難救助單位」（ $P < .001$ ）措施上的需要程度較高。一般而言，男女兩性在許多問題上都有相當對立的看法與需要，公司在規劃員工關懷措施的輔導方式上，宜有性別差異上的考慮。

綜合言之，有關各背景變項員工在員工關懷措施的安排上，有幾點值得注意的

問題：

- 1.41歲以下員工相當在意休閒活動的安排、如何扮演好父母角色、以及提供在職進修等措施。這些需求能反映出年輕員工對生活安排的重視、子女養育及親子溝通的問題，以及面臨生涯發展瓶頸的危機。
- 2.在所有員工關懷措施的安排上確實是「男女有別」。
- 3.年資愈低者，愈在意溝通與協調的問題，顯示年資較淺的員工可能較需要這方面的協助。
- 4.多數員工相當希望公司能設立心理輔導人員，可以以中立立場協助員工解決問題。
- 5.男性、30歲以下、年資較淺、非主管，以及未婚者，較在意輪調的問題，也易導致產生個人或工作團體的工作困擾，值得進一步探討並予以協助。

(五)不同背景變項員工在教育訓練效果上的差異情形

表 3-2-5: 不同背景變項員工在教育訓練需求各題項上的差異

背景變項	性別		年 齡			年 資					職稱(主管)				教育程度				婚姻狀況		子 女		工作收入			
	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)				
類 別	男	女	-30	31-40	41-	-1	1-3	3-5	5-7	7-	是	非	初	高	中	職	專	科	大	學	未	已	有	無	主	貼
人 數	82	119	121	60	24	25	57	28	45	48	19	140	30	95	34	39	86	109	92	23	97	84				
考驗結果	t 值	F 值	S考驗			F 值	S考驗					t 值	F 值	S考驗				t 值	t 值	t 值						
1.	-.47	.32				2.05						1.22	3.71*	▷1				-1.18	-1.00	2.69**						
2.	-.35	1.63				.89						-.36	1.58					2.24*	-2.65**	.64						
3.	-.66	.08				1.88						.73	1.99					.80	-1.27	.73						
4.	-1.29	.15				.97						-.40	4.06**	▷1				1.45	-1.06	.84						
5.	-1.65	.00				1.07						-.18	2.26					2.09*	-1.13	.51						
6.	-1.35	.21				.44						-.36	4.48**	▷1				1.78	-1.39	1.83						
7.	-.69	1.83				.74						.85	.04					.66	-1.26	1.81						
8.	-.10	2.27				.28						.87	.40					1.81	-1.45	2.55*						

***P<.001 **P<.01 *P<.05

由表 3-2-5 的結果來看，有關「性別」、「年齡」、「年資」和「職稱」等四個變項在所有八個題項上均未達顯著差異，顯示這四個變項的受試員工在教育訓練的效果上較無所謂滿意或不滿意的差別；但若從「教育程度」來看，卻都一致的發現大學程度的員工較國中(及以下)程度的員工在第 1、4、6 三個題項上有明顯的不滿意情形。此或說明了大學程度的員工比國中程度的員工對教育訓練的效果多持負面的看法，相對的，他們也較期待教育訓練的內容應具實用性、符合其個人的需求，並且也能促進與同事之間的溝通與交流。

(六)不同背景變項員工在教育訓練需求上的差異情形

表 3-2-6: 不同背景變項員工在教育訓練需求各題項上的差異

背景變項	性別		年齡			年資					職稱(主管)		教育程度				婚姻狀況		子女		工作收入			
	(1) 男	(2) 女	(1) -30	(2) 31-40	(3) 41-	(1) -1	(2) 1-3	(3) 3-5	(4) 5-7	(5) 7-	(1) 是	(2) 非	(1) -初中	(2) -高中	(3) -中專	(4) -大學	(1) 未	(2) 已	(1) 有	(2) 無	(1) 主	(2) 貼		
人數	82	119	121	60	24	25	57	28	45	48	19	140	30	95	34	39	86	109	92	23	97	84		
考驗結果	t 值	F 值	S考驗			F 值					S考驗		t 值				S考驗		t 值		t 值			
1.	-1.67	5.49**	≥1			.75					1.19		2.24				-1.15		-.40		.44			
2.	-.36	5.50**	≥1			1.27					1.54		3.94**				-2.01*		.69		.98			
3.	-2.77**	13.86***	≥1,3≥2			1.20					.40		4.15**				1>3		-1.51		.60		-1.15	
4.	-1.48	2.47				1.29					-1.63		1.41						-.56		.40		-2.12*	
5.	-.50	4.52*	≥1			1.27					.67		2.65*						-1.06		-.56		-.60	
6.	1.59	5.65**	≥1,3≥2			1.83					.01		1.94						-.09		1.59		-.78	
7.	.07	2.91				1.60					.55		2.15						1.27		-.64		.93	
8.	-.99	2.06				2.24					1.78		1.46						1.76		-.34		.20	
9.	-.97	3.13*				1.33					1.81		.41						2.18*		-1.56		.84	

***p<.001 **p<.01 *p<.05

從表3-2-6中可以發現，在年齡變項上，有第1、2、3、5、6、9等六題達顯著差異，經事後比較，除第9題外，顯示30歲以下的員工在「自我認識」、「人際溝通技巧」、「專業技術」、「問題解決技巧」及「親子關係」方面有比之其他組較高的需要，公司在訂定教育訓練活動時，應針對此多數組群的需要予以多重的規劃。

至於其它背景變項，則僅在小部份題項上有顯著差異，例如專科教育程度、男性員工較希望公司能提供其在專業技術方面的訓練(#3)；已婚員工則著重在親子關係方面講座的需要(#9)；而未婚員工比較希望公司能提供有關人際溝通技巧方面的訓練(#2)。

肆、結論與建議

本節將根據研究結果提出結論，並進一步提出本研究的建議。

一、結論

(一)在工作士氣方面，公司員工普遍認為如果主管能給予較多的尊重、自己在工作上的表現能獲得肯定，並能從工作中獲得成就感的滿足，以及如果工作能與自己的能力和興趣配合，則對提高工作士氣很有影響。

- (二)在壓力感受方面，多數員工對壓力的感受並不是十分明顯，不過仍有部份員工在個人未來的發展、個人在工作上的表現，以及家人重病或死亡等方面感到有壓力，其次在升等考試、工作的負荷、以及在專業知識與能力的期待上，亦有某種程度的的壓力感受。
- (三)在影響離職因素方面，薪水待遇佔離職因素的首位，個人前程規劃和個人的抱負是否有發展餘地亦為影響離職的重要因素。而人際關係及家庭因素似乎對離職影響不大。
- (四)在員工關懷措施方面，幾乎所有的員工對列舉的各項措施有相當程度的需求性，此處不再一一列述。
- (五)在教育訓練方面，就整體而言，公司員工一方面對訓練效果表達了不是十分清楚的滿意狀況，但在訓練課程主題的需求上卻又表現了相當的需要性，這種矛盾的現象值得進一步了解。

綜合上述背景變項在六個向度的差異現象來看，有幾點值得注意：

- (一)男性員工較女性員工期待公司能推動員工關懷措施。
- (二)年齡的因素，特別是30歲以下的員工，有較多的因素會造成他們的離職，相對的也較渴望公司實施員工關懷措施，同時對教育訓練的需求程度也較高。
- (三)不同年資的受試員工在影響工作士氣的因素上有相當的差異。
- (四)教育程度的差異對壓力的感受、員工關懷措施的需求及對教育訓練效果的看法上，在許多因素上都有相當的差異。特別是學歷較低的員工在上述問題類別上有較大的需求或較多的壓力感受。
- (五)未婚員工在影響離職因素及壓力的感受上，與已婚員工有較多的差異。

二、建議

根據本研究的結果，可提出如下建議：

(一)加強人力資源管理

由研究結果得知，無論就影響個人「工作士氣」、「壓力」或「離職」等因素來看，有關「前程規劃」、「工作成就感」、「適才適用」、「升等考試」等皆與上述問題有相當程度的關係；因此，「人力規劃暨生涯發展制度」的建立，便與員工對自我的滿意與工作的認同有極密切的關係。為使員工在工作生涯的過程中能清楚的掌握自己，公司必須建立員工生涯發展的建構系統。其具體方式可以人力資源

管理進行規劃，此又可分為人力資源規劃與員工生涯發展兩部份。人力資源規劃主要是針對公司內部人力需求評估及公司內部可供應的人力清單，由評估與人力需求的加減後，可以了解公司目前究竟需要的人力及應具備的條件為何！員工生涯發展便是根據上述人力資源規劃的結果，針對不同的員工建立適當的生涯發展檔案，包括：1. 績效與潛力評估，2. 個別化的生涯發展，3. 任用(含運用與儲備)計畫時間表，4. 應接受之專業訓練(含內容與方式)，5. 升等方式等。任何一個員工在進入公司服務的開始，如果能從公司為其所建立的個人生涯發展檔案中，得知自己的下一個工作方向／位置，了解該位置目前的人力需求狀況，認知到達至該位置應具備的專業條件與能力，以及達到上述目標的方式，那麼有潛力及意願較高的員工，在生涯發展的徑路上更能掌握自己，至於其他不必要的猜測甚至耳語亦可減至最低程度。

(二)以適當的方式與管道肯定員工的表現

由結果得知，許多員工普遍對自己在工作上的表現，自己的能力受肯定的程度，以及他人(主管或同事)對自己的看法等，都有相當高的期望，上述因素對多數員工而言，皆與個人工作士氣、壓力感受及可能離職因素有某種程度的相關；因此，對於任何員工在工作上的積極表現，除在適當時機由主管給予口頭稱讚外，其它的獎勵方式亦應併入考慮，例如：升等考試除筆試成績外，可同時考慮個人在平日的表現，以作為考核升等的一部份；又如在公司內部刊物上，每期增闢焦點人物專訪，以增加個人的榮譽感；以團體表揚的方式，公開表揚某一部門的生產績效等。凡此種種方式，不外是為提振員工工作士氣，並使個別員工的努力能受到他人的重視，使個人的自我價值能因此被突顯。

(三)增進人際與溝通能力

雖然人際溝通似乎不是構成公司員工的壓力和個人離職之主要因素，然從受試員工在教育訓練的需求上，希望能增加問題解決技巧和增加人際溝通技巧的課程來看，顯示員工希望在工作過程中，如何適當的表達自己的意見並受他人的重視相當在意。因此，在未來公司舉辦人際關係與溝通能力訓練時，有關工作中的人際表達，包括口語反應、領導能力、品管圈制度的推動等，都是必須加強的部份。

(四)儘量提供員工聯誼性活動的機會並舉辦知性講座

在問卷的結果與員工訪談的反應上，許多員工均表達希望公司能定期舉辦休閒性的聯誼、提供休閒運動場地與器材，並設置休閒活動室或圖書室等。從Maslow的

需求理論來看，員工的反映正適度的表達了他們對公司的關愛與歸屬的要求，如果公司在上述問題上能做適度的考慮與安排，則多數員工更易因此把公司視為一個大家庭，並增進其對公司的心理認同感，此亦可構成企業文化(CIS)中的一大特色。此外，本研究亦發現，若干員工對公司提供的知性講座頗感興趣(例如：婚姻/親子溝通、自我了解等)；這一點亦說明了員工工作的動機與對公司所抱持的期待不只在薪水、升遷或個人發展，更重要的是，如果能因為在公司工作而獲得「工作附加價值」，則個人可能會因此而增加對公司的向心力，此觀點不能不慎重考慮。

(五)設立心理輔導人員

在員工管理過程中，有關申訴管道的建立似乎是相當重要的一環，本研究中受試員工亦表達了相當程度的需求。然從心理的角度觀之，申訴管道應是最後的仲裁，在此之前，如果能由心理輔導人員針對當事人等做適當的心理輔導，提供情緒的安撫、心理的支持，乃至於教導個人如何因應環境挫折等，即可能因此減低員工對衝突情境的不滿，心理輔導人員的重要性也就不言而喻了。此外，若干員工，包括未婚員工，均顯示有若干家庭或個人問題(例如：家人重病、死亡、家庭糾紛等)會給個人帶來情緒適應上的困擾，如果能由心理輔導人員給予適當的心理復健，或提供有效的因應策略，則對於員工的工作情緒將大有幫助。再者，針對離職員工部份，如果能在決定離職之前，由心理輔導人員進行諮商，一方面了解離職原因，一方面亦可藉此對準備離職人員提供心理疏導，以減低其對公司的負向情緒。因此，在規劃員工協助方案時，似應將此建議列入考慮。

(六)規劃同儕工作團體(小組)

輪調是公司管理生產制度上之必要措施，由調查結果與員工訪談中得知，許多員工並不排斥輪調，但對輪調後的人際陌生和不安全感則有相當的感受，Jin(1993)曾建議以同儕工作小組(work teams)的方式來增進員工的工作動機和生產力；從公司管理的角度來看，同儕工作小組便是針對線上工作的員工，劃分為若干單位，這個單位基本上可以由員工自由組成，每次輪調時以此為單位調動，如此不但不會因工作調動而與新舊單位有疏離或被排斥的感覺，同時公司亦可以此工作小團體作為工作績效考核的對象。有關的措施，例如工作獎金的頒發、工作能力與績效的表揚、工作分配與工作性質的安排等，皆可納入此一同儕工作小組之中。依此而言，同儕工作小組對提振工作士氣應有相當的幫助。

(七)加強對年輕員工的照顧措施

由研究結果發現，年齡在30歲以下的員工在許多問題的看法上，與其它年齡組相較有較顯著的差異，例如：在影響離職因素的類別上，期待公司給予較多的關心與注意上；希望公司提供較多教育訓練的機會上。若以填答問卷人數來看，高達121人，若對照年資一項，在公司工作時間愈短的人，愈有類似上述問題的需求；對此現象，公司應針對這一部份的員工設計有關的計畫，特別是生涯規劃方案，以協助他們因年齡或年資所帶來的諸多困擾，包括專業知識與能力的增進、在職進修、工作倦怠感、個人健康問題、個人未來生活的安排，以及任何可能與年齡或年資有關的困擾。值得注意的是，除了年齡和年資的考慮之外，若再加上學歷的因素，則又發現學歷較低的上述員工對自己未來的發展有較多的擔心，這是否意味著這一族群員工擔心專業能力的不足而有被淘汰的可能；因此，有關的員工輔導措施更應特別針對這些員工加以設計。

(八)在員工關懷措施的安排上需考慮性別的差異

由結果的分析來看，男女員工在工作士氣、壓力、離職和教育訓練等因素的需求或看法上，並無相當的差異。唯獨在員工關懷措施上，男性員工所關切的焦點顯然集中於非工作取向的活動安排上(例如：提供自強活動、聯誼活動、心理諮商、急難救助等)；因此，公司在設計員工關懷方案時，似可從性別角度設計主題和性質，使不同性別的員工在活動參與過程中獲得最大的滿足。

伍、參考文獻

- Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (1994). Organizational response to recommendations based on a study of stress among correctional officers. International Journal of Stress Management, 1, 81-102.
- Jin, P. (1993). Work motivation and productivity in voluntarily formed work teams: A field study in China. Organization Behavior and Human Decision Processes, 54, 133-155.
- Lewis, J. A., & Lewis, M. D. (1986). Counseling programs for employees in the workplace. Monterey, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

附錄一：正式問卷

○○實業公司員工工作狀況調查問卷

各位先生、女士，您好：

這是貴公司委託本系所進行的一項研究，目的是想瞭解您對公司及目前工作的滿意情形，亦希望藉由您的觀察與體驗，幫助公司瞭解目前所存在的問題及您個人在工作與生活中所面臨的壓力為何，所得結果將可提供貴公司在員工管理及福利措施實施上的參考。

本問卷分有幾個向度，請您依各項說明依次回答。問卷採無記名填答，最後有幾項基本資料需要您填寫，以方便研究者做資料的分析。問卷結果乃以綜合性的方式呈現，您所填的資料將在研究結束後銷毀，請您毋須擔心會對您的工作造成影響。最後，謝謝您的協助。

國立彰化師範大學輔導系所 敬啟

壹、工作士氣：請您就目前的工作狀況，評估下列各項影響您工作士氣的情形。

	對 提 振 士 氣 很 有 影 響	對 提 振 士 氣 有 點 影 響	沒 有 影 響	對 降 低 士 氣 有 點 影 響	對 降 低 士 氣 很 有 影 響
1.工作性質.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.工作分配.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.職權劃分.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.工作場所的物理環境(包括空間、設備等).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.與主管的溝通.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.與同事的溝通.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.公司的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.各單位的配合.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.個人(意見)受重視的程度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.工作成就感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.與自己能力、興趣的配合.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.人際關係.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.未來的發展空間.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.接觸工作以外知識的機會.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15.他人(主管或同事)對自己的看法..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.能力的表現與肯定..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.主管的尊重..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.工作獎金的分配制度..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19.對公司的感情..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.其他,請說明..... | | | | | |

貳、壓力：就目前的生活而言，有那些事情會使您感受到壓力；請指出下列各項對您所造成的壓力程度。

- | | 非
常
有
壓
力 | 很
有
壓
力 | 稍
有
壓
力 | 完
全
沒
壓
力 |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.工作輪班..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.職務輪調..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.工作的負荷..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.與同事的溝通..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.與主管的溝通..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.升等考試..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.同事(屬下)離職或異動..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.專業知識與能力..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.管理能力..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.孩子管教問題..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.婚姻關係..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.家庭事件..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.經濟問題..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.個人因工作受到身體上的傷害..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.家人重病或死亡..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.個人對自己在工作表現上的期望..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.個人未來的發展..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.其他,請說明..... | | | | |

參、離職因素：請評估下列因素可能影響您離職意願的程度。

- | | 非
常
有
影
響 | 很
有
影
響 | 稍
有
影
響 | 完
全
沒
影
響 |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.工作性質..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.薪水待遇..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.輪班(日夜班)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.公司制度..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



- | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5.個人前程規劃..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.人際關係..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.對工作的接受程度..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.個人抱負的發展餘地..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.意見是否受重視..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.工作環境..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.主管的問題..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.升遷管道..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.家庭因素,如結婚、生子、搬家..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.其他,請說明..... | | | | |

肆、員工關懷措施：就您個人而言，您對公司在員工教育與福利措施方面的安排有何建議？請您就下列各項措施，依個人需求程度填答。

- | | 非
常
有
需
要 | 需
要 | 不
需
要 | 非
常
不
需
要 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.舉辦員工(含家屬)自強活動(旅行)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.舉辦知性的休閒活動,如插花、佛學、親子講座..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.設立休閒活動中心..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.提供適當的運動場所與器材..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.對已婚員工的照顧,如設立托嬰中心、舉辦親職教育等活動..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.參考個人意願設計輪班制度..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.推動同儕小組團體,輪調時以此小團體為單位調動..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.升等考試應列入員工前程(生涯)規劃之中..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.提供與晉陞或工作能力有關的教育訓練..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.提供在職進修..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.提供學位進修(大學、研究所)獎助學金..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.建立人力規劃暨生涯發展制度,使員工適才適用..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.建立適當的申訴管道..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.推動品管圈制度,增進員工彼此之溝通與協調..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15.工作環境的改善(包括空間、設備等)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16.設立心理輔導人員,提供員工心理支持與問題解決..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.設立急難救助單位,提供員工必要之協助..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18.其他,請說明..... | | | | |

伍、教育訓練

- 一、您是否參加過公司所舉辦的教育訓練課程？ 是 否
- 二、就您參與的經驗或從旁瞭解的狀況，教育訓練的效果如何？請就滿意程度勾選。
- | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| | 很
滿
滿 | 不
滿
滿 | 很
不
滿 |
|--|-------------|-------------|-------------|

	意	意	意	意
1.能促進同事之間的交流.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.能提昇個人的知識見聞.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.課程符合公司文化.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.課程內容的實用性.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.課程內容與自己的工作有關.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.課程主題符合我的需要.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.教育訓練的地點安排.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.教育訓練的時間安排.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.其他,請說明.....				

三、就教育訓練的課程主題而言,您在下述各方面的需要程度如何?

	非常 需要	需 要	不 需 要	非 常 不 需 要
1.自我認識.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.人際溝通技巧.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.專業技術方面.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.管理能力方面.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.問題解決技巧.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.生涯規劃.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.家庭互動與溝通.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.婚姻調適.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.親子關係.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.其他,請說明.....				

陸、個人基本資料(請在□內打✓,皆為單選項)

- 性別：①男 ②女
- 年齡：①20歲以下 ②21--30歲 ③31--40歲 ④41--50歲
⑤51--60歲 ⑥61歲以上
- 在久津工作年資：①不到一年 ②1--3年 ③3年以上--5年
④5年以上--7年 ⑤7年以上--9年 ⑥9年以上--11年
⑦11年以上-15年 ⑧15年以上
- 職稱：_____ (請填寫)
- 最高教育程度：①小學或小學以下 ②初中 ③高中(職)
④五專 ⑤大學 ⑥研究所或研究所以上
- 婚姻狀況：①未婚 ②已婚 ③離婚
- 子女情形：您有_____個孩子，長子(女)_____歲，幼子(女)_____歲
- 工作收入與您家庭經濟的關係是：
①家中主要經濟來源 ②貼補家用 ③打發時間
④其他,請說明_____ ...謝...謝...您...

A Study of Employees' Working Dynamics: A Case Study

*Wen Hsiao, Ai-Chun Chen
Yu-Chen Chou, Hsiao-May Hsu*

Abstract

In attempting to understanding how Employee Assistant Programs (EAPs) can be worked into an enterprise system. a survey study was arranged with a beverage company. The questionnaire was made by the researcher in accordance with the results of preinterview. Means and SD were used to analysis the degrees of employees' satisfaction or liking. Demographics variables were then used to compare differences among each dimension and/or items. The result suggests that: 1.employees need more support from upper level administrators and need more working achievement; 2.career counseling and/or planning was concerned by most employees; 3.sex, age, level of education, and working years have different concerns with different problems. An suggested EAP with this particular company were provided.

key words: Employee Assistant Program, employee career counseling, working motivation, working dynamics

