

「尋找工作天賦」
縣市合併後員工適才適所之研究
-以本府秘書處為例-

研究機關：秘書處 單位：機要科

研究人員：科長 朱瓊芬 科員 郭如君

研究期間：100年1月1日至100年5月12日

中華民國100年5月12日

摘要

臺中市升格，無縫接軌成為施政過渡期最高目標，期能讓服務品質不打折。然在縣市融合中，短時間內是否能發揮最高綜效，繫決於全體同仁的作業質量；基於上述研究動機，本研究期望透過理論架構及實務驗證，探討中市升格後初期員工對現況工作特性之工作滿意度，提供領導者採取適當的工作分配措施，有效提昇公務服務團隊競爭力。

爰此，本研究擬透過問卷調查，利用 t 檢定、單因子變異數分析及相關分析，探討市府升格初期秘書處員工工作特性與工作滿意之現況及其相關性，藉以提高服務效能，順利落實大臺中政策，並使市府同仁適才適所，發揮職能天賦。研究顯示：

- 一、本處現行人力結構屬於文科背景、高學歷、有相當工作實務經驗之青壯年型態。
- 二、市府升格初期本處員工的性別、婚姻及服務年資與工作滿意有顯著差異。
- 三、工作特性中的職能契合度、工作回饋性、同仁合作性與工作滿意具有顯著相關，且為正相關。

本研究同時發現女性在未來公務職場將扮演更重要角色，然其工作滿意度卻普遍較男性低；服務年4-6年員工工作滿意度低至中介值以下，突顯相當不滿意的狀況，可能面臨職涯撞牆期；市府升格初期本處員工的職能無法有效契合，造成職務分派的適切性與公平性、職前訓練的欠缺成為員工詬病的主因，更導致員工對於市府之整體向心力與忠誠度偏低，為落實用人唯才，確保高昂工作士氣，展現高品質政府效能，本研究建議有三：

- 一、成立「市府員工職涯輔導中心」，編制心理諮商師等專業人士，輔導市府同仁順利跨越職涯撞牆期。
- 二、側重「女性為主」的工作機制思維，強化職涯規畫、彈性上班、幼兒照護、夜間安全等配套措施。
- 三、強化職能契合及短期職能訓練，兼籌並顧，戮力施為，使市府同仁適才適所，發揮最大綜效。

目錄

摘要	II
目錄	II
表目錄	II
圖目錄	II
壹、 緒論	
一、 研究緣起與目的	1
二、 問題背景與現況	2
三、 研究範圍與內容	2
四、 研究方法與流程	3
貳、 工作特性、工作滿意相關文獻探討	
一、 工作特性	5
二、 工作滿意	8
三、 工作特性與工作滿意之關係	12
參、 研究架構與方法	
一、 研究架構	14
二、 研究變項操作性定義	15
三、 研究假設	16
四、 研究工具	16
五、 抽樣方法與資料蒐集	20
六、 資料分析方法	21
肆、 資料分析與研究結果	
一、 樣本資料結構	22
二、 本處員工工作特性分析	28
三、 本處員工工作滿意現況分析	31
四、 本處員工背景資料與工作滿意之關係	33
五、 本處員工工作特性與工作滿意之關係	48

伍、 結論與建議	
一、 結論	50
二、 建議	53
參考文獻	55
附錄	
附錄一 中市升格適才適所問卷調查	57

表目錄

表 2-1	工作特性與工作滿意之相關研究	12
表 3-1	工作特性量表	17
表 3-2	工作滿意量表	19
表 3-3	問卷發送回收一覽表	20
表 4-1	受測人員資料次數分配表	27
表 4-2	本處員工工作特性各構面平均數、標準差、排序	28
表 4-3	本處員工職能契合度之平均數、標準差、排序	28
表 4-4	本處員工工作多樣性之平均數、標準差、排序	29
表 4-5	本處員工工作回饋性之平均數、標準差、排序	29
表 4-6	本處員工同仁回饋性之平均數、標準差、排序	30
表 4-7	本處員工之工作滿意各構面之平均數、標準差、排序	31
表 4-8	本處員工對工作環境滿意之平均數、標準差、排序	31
表 4-9	本處員工對薪資福利滿意之平均數、標準差、排序	32
表 4-10	本處員工對上司領導滿意之平均數、標準差、排序	32
表 4-11	本處員工對伙伴關係滿意之平均數、標準差、排序	33
表 4-12	性別與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	34
表 4-13	婚姻與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	35
表 4-14	學歷與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	37
表 4-15	年齡與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	39
表 4-16	年資與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	41
表 4-17	職務屬性與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	43
表 4-18	原屬機關與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	44
表 4-19	學歷職能與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	46
表 4-20	考試職系與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表	48
表 4-21	工作特性與工作滿意之相關分析表	49

圖目錄

圖 1-1	研究流程圖	4
圖 2-1	工作特性模型	6
圖 3-1	研究架構圖	14
圖 4-1	性別資料圓餅圖	22
圖 4-2	婚姻狀況圓餅圖	22
圖 4-3	學歷資料圓餅圖	23
圖 4-4	年齡資料圓餅圖	23
圖 4-5	服務年資圓餅圖	24
圖 4-6	職務屬性圓餅圖	24
圖 4-7	原屬機關資料圓餅圖	25
圖 4-8	學歷職能資料圓餅圖	25
圖 4-9	考試職系資料圓餅圖	26

壹、緒論

一、研究緣起與目的

(一)研究緣起

「都市千禧效應」揭示「都市競爭」將成為未來國際競爭主流，五都體制的主要空間布局是以「一點多核心」的理念，讓臺灣成為世界經濟發展的重要節點，並通過「三大區域、五大都會與七大發展生活圈」作為國內空間發展的架構，擘劃我國 21 世紀戰略藍圖。

2009 年行政院核准臺北縣、臺中縣市、臺南縣市與高雄縣市，單獨或合併升格為直轄市，2010 年 12 月 25 日以後，由北至南將設有五個直轄市政府(含臺北市)，地方行政層級呈現「五直轄市十七縣市」的全新風貌，使我國行政區域發展邁向新格局與新紀元。

我國的五都格局成形後，五都總人口將達到 1370 萬人，直逼全臺總人口的六成，而臺中市升格後，都市總面積達 2214.8968 平方公里，總人口 2,652,435 人(100 年 4 月底止)及人口密度 1,198 人/km²，國內皆排名第 3 位，位居中部樞紐，由於地處臺灣精華區域，又握有臺灣經貿發展資源與重要交通據點，未來將扮演更為重要的關鍵角色。

臺中市升格，無縫接軌成為施政過渡期最高目標，期能讓服務品質不打折。然在縣市融合中，短時間內是否能發揮最高綜效，繫決於全體同仁的作業質量；本研究擬透過問卷調查、職能分析，藉以提高服務效能，順利落實大臺中政策；並使市府同仁適才適所，發揮職能天命，找到自己的工作天賦，當個快樂的上班族。

(二)研究目的

基於上述研究動機，本研究期望透過理論架構及實際驗證，探討中市升格後初期員工對現況工作特性之工作滿意度，提供領導者採取適當的工作分配措施，提供市府員工揮灑空間，促使公務服務團隊之競爭力能有效提昇。本研究主要研究目的如下：

- 1.瞭解中市升格後初期員工之組成特質及其工作特性。

- 2.探討中市升格後初期員工工作滿意度落差導因。
- 3.針對市府員工特性，提擬適切強化建議，供當局高層參酌。

二、問題背景與現況

五都體制下，各直轄市將強化市政府的行政職權，以「經濟」與「效率」統理整個新直轄市。臺中縣市合併升格後，除了在都市人口、空間範疇、財務分配有大幅度的變動外，依地方行政機關組織準則第 11 條規定，一級機關之上限，最多可以設置 32 個局處，復依第 22 條規定，除警察及消防機關員額外，員額總數得編制 9000 人，先行的人事員額擴編為未來的都市競爭及行政服務奠立基礎。

然而行政區域的整併方式，不僅改變民眾的洽公習性，甚至牽動了縣市政府原有公務人員及其家人的重新適應問題，並影響新進人員補強時機與外來人事的調度作業，為一龐雜且浩大的人事工程，在緊湊的前置作業後，公務人員依指派編制陸續就位；然而不同的公務文化、家人的配套作業、個人的職能落差，皆會影響過渡期的時程及本處員工的工作滿意度，在升格初期的偶發脫序現象是否能在極為短暫的時期作最有效的謀合，整編後的作業團隊是否能發揮最大綜效，是為社會大眾關注的焦點。

三、研究範圍與內容

研究對象為市府升格後初期員工，並以 100 年 3 月 16 日至 3 月 22 日在職之市府秘書處同仁為抽樣問卷樣本。

本研究旨在瞭解市府升格後初期員工之工作特性及工作滿意之關聯性，研究內容有五：

- (一) 問卷研擬、前測作業、問卷修正及問卷調查。
- (二) 本處員工樣本資料結構分析及市府員工工作特性探討。
- (三) 本處員工工作滿意現況分析。
- (四) 本處員工背景資料與工作滿意之關係。
- (五) 本處員工工作特性與工作滿意之關係。

四、研究方法與流程

(一) 研究方法

- 1.文獻法：進行工作特性、工作滿意的理論、量測方法及其應用等文獻收集與探討，並對本處編制員額等資料，加以整理分析。
- 2.問卷法：經由問卷預測及修定後，針對本府秘書處同仁進行問卷調查，取得代表性資料。
- 3.統計法：調查資料以 SPSS 11.5 中文版統計套裝軟體進行統計分析及相關性研究，明晰升格後本處初期人員之個人特質、工作特性、其工作滿意度以及其關聯性。
- 4.歸納法：進行工作特性、工作滿意的理論假說歸納、方法應用歸納、資料分析歸納，並將已研展之調查、分析資料比對彙整後，歸納成具體結論及建議。

(二) 研究流程

- 第一階段：擬定研究主題、撰寫研究動機與研究目的
- 第二階段：針對確立之主題進行相關文獻蒐集、整理及探討。
- 第三階段：建立研究架構、修訂量表與設計問卷。
- 第四階段：問卷回收與統計分析。
- 第五階段：結論與建議。

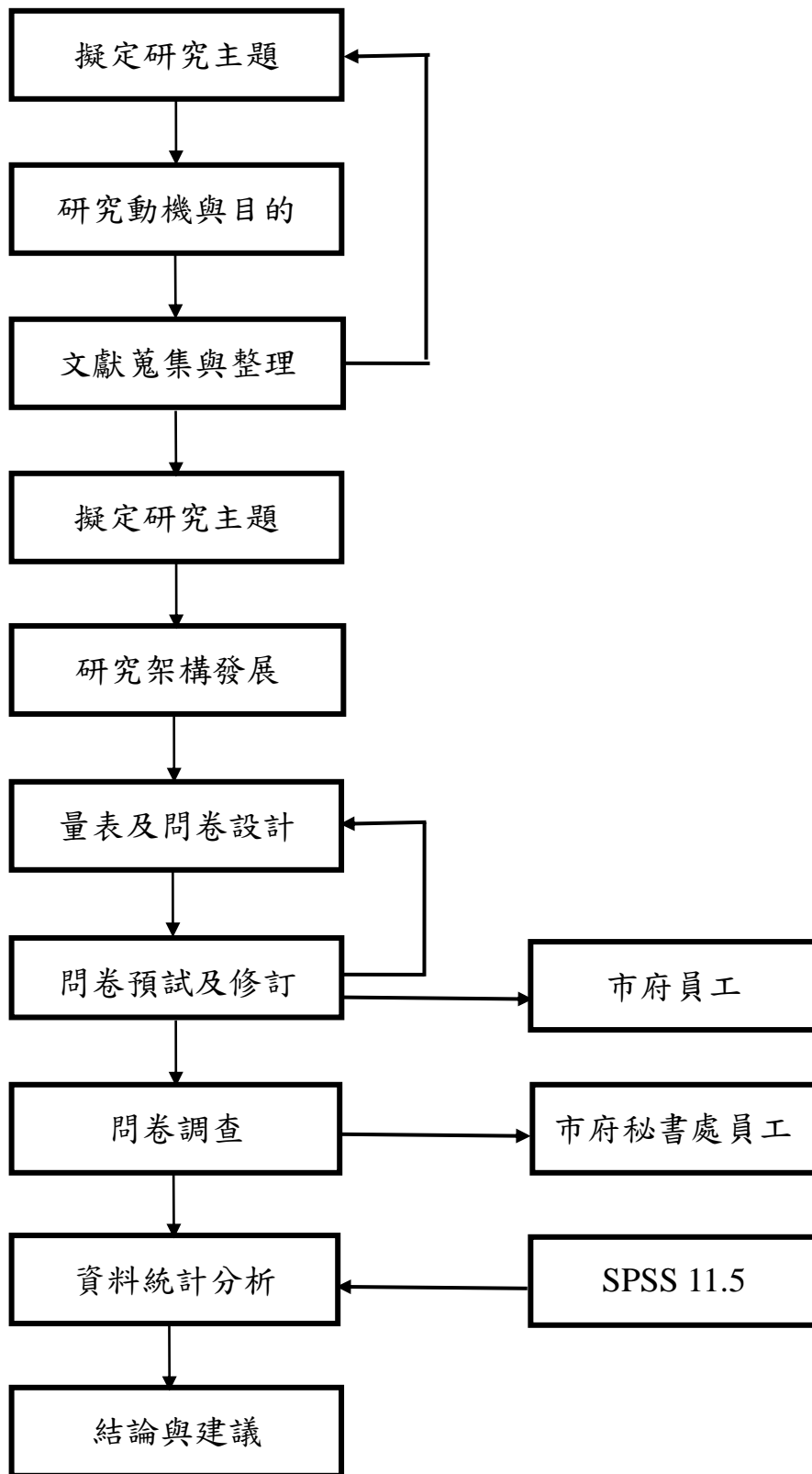


圖 1.1 研究流程圖

貳、工作特性、工作滿意相關文獻探討

有關工作特性以及工作滿意的意義、理論與量測方法，專家學者主張及論述整理如下。

一、工作特性

(一)工作特性意義

工作特性 (Job characteristics) 是指所有與工作有關的因素或屬性。例如：工作性質、工作環境、薪資福利、工作安全性、工作回饋性、工作所需技能、工作自主性、工作挑戰性、工作中學習與發展的機會、人際關係以及工作所能獲得之內部報酬(例如：自我實現、成就感及榮譽感等)，皆屬於工作所具有的特性(Seashore & Taber, 1975)。

(二)工作特性理論

著名的工作特性研究可分為下述三種：

1.必要工作屬性理論 (Theory of Requisite Task Attributes)

Turner & Lawrence (1965) 針對47種工作進行實地觀察與訪問470名員工，發展出「必要工作屬性理論」。認為要使員工的工作具有激勵作用必須包含六項特性，分別是變化性 (variety)、自主性 (autonomy)、責任 (responsibility)、知識與技能 (knowledge and skill required)、必要的互動 (required interaction)、隨意的互動 (optional interaction)，此六項工作屬性與工作者的工作滿意正相關。

2.工作特性理論 (Theory of Job Characteristic)

Hackman & Lawler (1971) 認為真正影響員工態度和行為，並非工作之客觀性質，而是他們的主觀經驗，提出四種工作特性稱之為「核心構面」，並進一步整併Turner & Lawrence(1965)研究中「必要性互動」及「選擇性互動」論點，提出六工作特性：

- (1).變化性(variety)：執行工作時需要運用不同的技巧與能力的程度。
- (2).自主性(autonomy)：獨立自主地決定工作計畫及工作程序的程度。
- (3).完整性(task identity)：完成整件工作及清楚知道工作結果的程度。

- (4).回饋性(feedback)：能獲得工作表現績效優劣的訊息程度。回饋來源包括完成工作本身、主管的意見以及同事的反應等三面向。
- (5).合作性(dealing with others)：工作中與他人接觸、合作的機會。
- (6).友誼機會(friendship opportunities)：工作中允許與他人作非公務交談與結交朋友的程度。

3.工作特性模式 (Job Characteristic Model, JCM)

Hackman & Oldmham(1975)提出工作特性模式，乃將工作特性與個人對工作的反應間的關係予以精簡及系統化描述，是目前最廣為運用的工作特性分析架構。模式中透過五種工作核心構面，激發出三種重要心理狀態，最後再產生四種個人工作成果，並考慮員工成長需求強度的干擾作用，其關係如圖2.1所示。

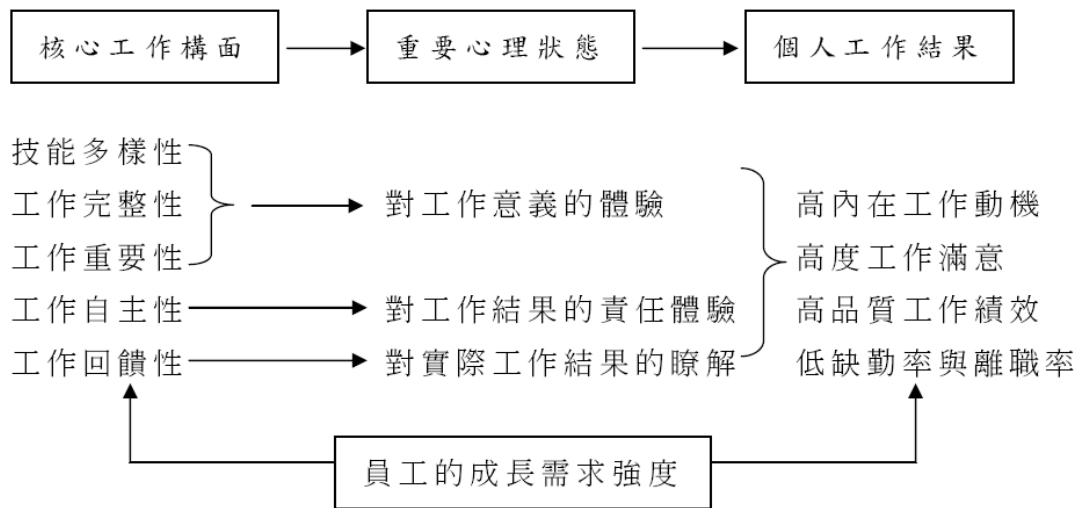


圖2.1 工作特性模型

(1).核心工作構面

- A.技能多樣性(skill variety)：員工完成工作所需技術及種類多寡的程度。
- B.工作完整性(task identity)：員工完成整件工作並能確認出努力結果的程度。
- C.工作重要性(task significance)：工作對於其他人的生活或工作有多少實際影響的程度。

D.工作自主性(autonomy)：讓員工具有實質自由、獨立性以及員工能自行判斷決定自己該如何安排工作進度與採取何種處理程序的程度。

E.工作回饋性(feedback)：員工能直接地和清楚地獲得自己績效表現情形的程度。

(2).重要心理狀態

A.對工作意義的體驗：員工能感覺到工作是有意義、有價值的程度，影響要素為技能多樣性、工作完整性、及工作重要性。

B.對工作結果之責任體驗：員工對工作結果自覺需負責的程度，主要受工作自主性的影響，自主性較高，體認性較強。

C.對實際工作結果的瞭解：員工對於工作結果的瞭解程度，主要受工作回饋性影響，員工在本身工作中可根據訊息回饋，自動調整工作步伐或變更工作方案，達成工作目標。

(3).個人工作結果

從工作特性模式中得知，工作特性所產生的心理狀況將影響其行為反應，包括內在工作動機、工作滿意、工作績效以及缺勤與離職狀況等。

(4).員工的成長需求強度

Hackman & Oldham (1975) 認為個體間存在差異，並非所有個體面對相同工作皆會產生相同的心理狀態及工作反應，因此加入個人的成長需求強度作為一干擾變項。在工作特性模型中，個人成長需求是在衡量個人追求較高層次需求的強度，具有高度成長需求的員工比低度成長需求的員工，更希望具有激發性與自主性的工作，在工作中自我獨立思考並運用創造力及想像力，不斷地學習新知，充實自我。

(三)工作特性量測

工作特性的量測依據上述之工作特性理論，茲說明如下：

1.必要工作屬性指數(Requisite Task Attitude Index, RTA)

Turner & Lawrence (1965) 依必要工作屬性理論的六種工作特性定義，編制「必要工作屬性指數」量表，包括六種工作屬性，用以量測工作屬

性與工作滿意的關係，是第一個將工作特性具體化的量測工具。

2.工作特性量表(Job Characteristic Inventory, JCI)

Hackman & Lawler (1971) 開展RTAIndex，提出工作特性量表，測量變化性、自主性、完整性、回饋性、合作性和交友機會六項工作特性。

3.工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey, JDS)

Hackman & Oldham(1976) 綜合了Turner & Lawrence 與Hackman & Lawler 的工作特性論點，研製「工作診斷調查表」，包括五種核心構面及兩種輔助構面來衡量工作特性，並設定激勵潛能分數的計算公式，用來預測工作者的反應。計算公式為：

$MPS = (\text{技能變化性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性}) / 3 \times \text{工作自主性} \times \text{工作回饋性}$

二、工作滿意

(一)工作滿意意義

Hoppock(1935)首先定義工作滿意，認為工作滿意乃是員工心理和生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。Vroom (1964)認為工作滿意度是泛指員工對本身在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應，此概念未涉及工作內容本身。Smith, Kendall, & Hulin (1969)則認為工作滿意度是工作者對於工作中各構面之因素的情感性反應，工作者在特定工作環境中，實際獲得的報酬與預期應得價值之差距，若差距愈小，滿意程度愈高；反之，差距愈大，則滿意程度愈低，並基於理論觀點認為對工作滿意度的瞭解，提供一個探究人類行為態度的極佳途徑。

各學者對工作滿意度之定義或有些許不同，但多將工作滿意以工作者對其工作所具有之感覺或情感性反應來表示。一般而言可歸納為三：

1.綜合性定義(Overall Satisfaction)

Kalleberg(1977)定義工作滿意度為一單一概念，工作者能夠將其在不同工作構面上的滿意差異予以平衡，形成集體滿意度，只將工作滿意度的概念作一般性解釋，而不涉及工作滿意度的構面、形成原因與過程。

2. 差距性定義(Expectation Discrepancy)

Porter & Lowler(1968)認為工作滿意度是為工作者應得與實際所得間的差距反應；若差距大則滿意程度越低，反之則滿意程度越高。

3. 參考架構說(Frame of Reference)

Smith, Kendall, & Hulin (1969)認為工作滿意是一個人根據其參考架構對於工作特性加以解釋後得到的結果，亦即，工作者對於其工作各項特殊構面的情感性反應。至於工作構面種類，Smith et al.(1969)認為包括工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五項構面。Alderfer(1972)則根據生存需求、關係需求、成長需求之需求層次，將工作滿意分為這三項層面，內含薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長的七項構面。

(二)工作滿意理論

1. 內容性理論(Content Theory)

(1). 需求層次理論(Hierarchy of Needs)

Maslow(1954)將人類的需求由低至高分成五個層次，稱為「需求層級理論」，各層級間有階層關係，基層需求獲得相當滿足後，次一層需求才出現，根據需求實現理論，要讓個人獲得滿足，必須依序地達成個人的各層次需求。需求實現理論五層次的需求如下：

- A. 生理需求：個體生存基本需求，例如食物、飲水、掩蔽場所以及消除或避免痛苦的需求。
- B. 安全需求：免於身心威脅、預防危險及意外之需求。
- C. 社會需求：人權的接納、歸屬、友誼及情感的支持、與他人互動需求。
- D. 尊嚴需求：自尊和被他人尊重之需求。
- E. 自我實現需求：為人類最高需求，即期望能成為自己所希望成為的人的需求，包括成長、達到個人潛力及自我實現。

(2). 二因子理論 (Two-Factor Theory)

Herzberg, Mausner & Snyderman(1959)以美國匹茲堡地區九家公司203位工程師與會計人員為對象，研究發現影響工作滿意與不滿意的因素並

不相同，包括：

- A. 內在因素(Intrinsic Factors)：又稱激勵因素(Motivation Factors)，與工作直接相關的因素，包括成就感、他人的認同、升遷等，由於與工作、心理感覺以及工作積極態度有關，因此良好的激勵因素可導致員工的工作滿意度，但因素不足時，並不會造成員工的不滿意。
- B. 外在因素(Extrinsic Factors)：又稱保健因素(Hygiene Factors)，與工作無直接關係的因素，例如人際關係、監督與考核、薪資報酬、工作環境、公司政策與管理等。當維持因素不足時，員工會感到不滿意，但這些因素獲得相當改善時，雖會消除不滿意，但不會導致工作滿意。

(3).ERG理論 (Existence-Relatedness-Growth Theory)

Alderfer (1972) 擴展Maslow 需求層級理論而來，認為需求層級可分為三種：

- A. 生存需求 (Existence Needs)：相當於Maslow的生理和安全需求。
- B. 關係需求 (Relatedness Needs)：相當於Maslow的社會與尊敬需求。
- C. 成長需求 (Growth Needs)：相當於Maslow的自我實現需求。

Alderfer 認為需求之間存在動態關係，當較低層次的需求越得到滿足後，較高層次的需求則越容易出現。但若追求高層次需求受挫時，則會退回到下一層次的需求，並認為人可以同時追求兩種以上的需求，也可以逐層性的追求。

2. 程序性理論(Process Theory)

(1). 公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)認為一個人會將自己所投入於工作的技能、時間與精力與所獲致的金錢及精神上的報酬相比較，並進一步與他人相比，當兩者近似時，會覺得公平而感到滿意，反之則會感到不滿意，差距愈大時，會愈感到不滿意，並在心理上產生認知失調(Cognitive Dissonance)的現象，進而採取各種可能行為以減少這種認知失調。公平理論提醒了管理者重視員工的動態心理反應，在工作分派時應注意兼顧員工的心理公平問題，否則可能產生工作的不滿。

(2).期望理論(Expectancy Theory)

Vroom(1964)認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為這行為所能導致的特定結果的評價及期望成正比，如果個人認為目標或結果對他有重要的價值，而且估計透過努力有很大把握達成目標，則就會產生動機以實現目標。

3.強化性理論(Reinforcement Theory)

Skinner(1971)提出強化性理論，重視個體採取某種行為後會出現何種結果，當一項行為發生時，若能帶來正面的結果，則以後重複出現的機率甚高；若會導致負面的結果，則以後不易再出現。因此，結果是控制行為的強化物，會增加或降低該行為重複出現的機率。因此用這種制約原理來控制組織中人員的行動，可以幫助達成組織目標。

(三)工作滿意量測

1.明尼蘇達滿意量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)

Weiss, Dawis, England & Lofquist於1967編制，分為長題本與短題本兩種型式，長題本有二十個分量表，每個量表各有五題，合計100題；短題本，由長題本的每個分量表中選出相關性最高的一個題目，代表該分量表，合計20題。

(1).長題本的二十個分量表分別表示能力發揮、成就感、活動、升遷、權威、公司政策與實施、薪資、同事、創造力，獨力自主、道德價值、受賞識感、責任感、安全感、社會服務、社會地位、督導—人際關係、督導—技巧、工作變異性、及工作環境等項目，組成可提供20個工作層面的滿意分數。

(2).短題本共有20個題目，分為三個分量表：內在滿意、外在滿意、及一般滿意，提供三個工作層面的滿意分數。

A.內在滿意：衡量工作者對於目前工作的活動性、獨立性、創造性、變化性、運用能力機會、職權大小、工作成就感、責任感、工作穩定性、安全感、社會服務性、社會地位以及道德價值感到滿意的程度，是為工作本身有關以及人對於所做工作的感覺。

B.外在滿意：指個人對於目前工作升遷性、報酬與讚賞、公司政策、技術督導、以及人際關係，與工作無關的各方面滿意程度。

C.一般滿意：指個人對於工作的環境設備、與同儕關係感覺滿意的程度。

2.工作診斷調查表（Job Diagnosis Survey，JDS）

Hackman & Oldham於1975編制。計成長、薪水、安全、社會、直屬上司、督導等六種構面，每個構面的題項介於2.5 題間，由非常不滿意到非常滿意區分為七級，可解釋工作特性對員工工作滿意的影響。

3.工作描述指標（Job Description Index，JDI）

Smith, Kendall, & Hulin（1969）使用固定反應項目（Fixed-Response）發展出工作滿意量表，共有七十二題，包括薪資、升遷、工作本身、上司及同事等五種獨立滿意量表，亦可加總獨立小量表分數，體現整體工作滿意度。

三、工作特性與工作滿意之關係

關於工作特性與工作滿意度的研究，國內外大部分學者都認為工作特性與工作滿意度之間呈正相關。相關研究彙整如表2.1。

表2.1 工作特性與工作滿意之相關研究

學者	研究對象	研究結果
Turner & Lawrence (1965)	47種工作、470位員工	工作特性與工作滿意度呈正相關。
Baird (1976)	167 位州政府員工	工作特性認同度越高，會使員工的工作滿意度越高。
Roedel & Nystrom (1988)	135 位護士	與工作滿意度最有關的工作特性為工作完整性、自主性和回饋性。
Bhuiyan、Al-Shammari & Jefri (1996)	504 位派遣至沙烏地阿拉伯的員工	工作特性除變化性外，皆和工作滿意度呈正相關。

學者	研究對象	研究結果
白榮裕 (1996)	台灣自來水公司員工	工作特性與工作滿意度有顯著相關。
李吉祥 (1997)	部門會計人員	工作特性與工作滿意度有顯著相關；工作回饋性之關係最強。
杜佩蘭 (1998)	主計處員工	工作特性與工作滿意度呈正相關
陳銀環 (1998)	審計人員	工作特性與工作滿意度呈正相關。
蕭煥鏘 (1999)	地方機關人事人員	工作特性對工作滿意有顯著性的影響。
楊牧青 (2000)	高雄港務局員工	工作特性對於工作滿意度呈正向關係。
尤雪娥 (2001)	台鐵局本部員工	工作特性對工作滿意有正向關係。
陳君菱 (2008)	購併後金融機構從業人員210人	工作特性對員工之工作滿意度呈顯著影響關係

參、研究架構與方法

一、研究架構

本研究目的旨在探討市府升格後，初期分派的現有員工的工作特性與工作滿意度之關聯性，依據研究動機、研究目的及相關文獻分析整理後，研究架構如圖 3-1。

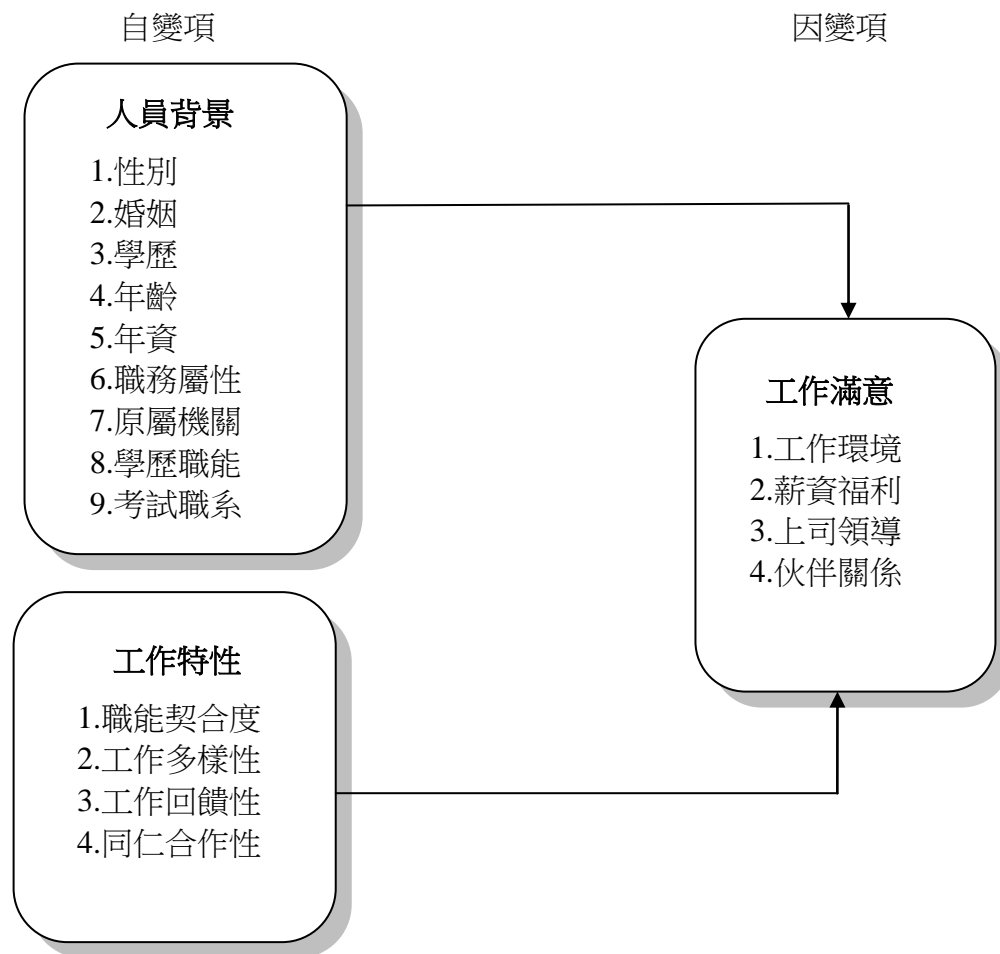


圖3-1 研究架構圖

本研究架構以市府升格後初期分派的秘書處現有員工之「人員背景資料」及「工作特性」為自變項，以「工作滿意」為因變項。依問卷所蒐集資料，分析探討本處現有員工之工作滿意構面的相關及差異情形。其中，「人員背景資料」包括性別、婚姻、學歷、年齡、年資、職務屬性、原屬機關、學歷職能、考試職系等九問項；「工作特性」列有職能契合度、工

作多樣性、工作回饋性、同仁合作性等四構面；「工作滿意」則涵括工作環境、薪資福利、上司領導、伙伴關係等四構面。

二、研究變項操作性定義

本研究採用之自變項包括人員背景資料及工作特性，因變項則為工作滿意，分項說明如下：

1. 自變項部分

(1). 人員背景資料

- A. 性別：受測者性別，分為男性與女性二種。
- B. 婚姻：受測者婚姻狀況，分為已婚及未婚二種。
- C. 學歷：學歷依受測者教育程度，區分為高中職、專科（二專、三專、五專）、大學及研究所以上等四種。
- D. 年齡：依受測者年齡填答，區分為15-24歲、25-44歲、45-64歲、65歲以上等四種。
- E. 年資：指受測者服務年資；鑑於服務年資未滿一年者，其對服務單位之工作及制度尚屬訓練階段，因此將年資不滿一年者獨立分出；其餘考量以實務經驗累積因素以3-4年為間距劃分，計區分為未滿1年、1-3年、4-6年、7-10年、11-15年及15年以上等六種。
- F. 職務屬性：依受測者職別，分為管理職與基層人員二種。
- G. 原屬機關：依受測者原有任職機關，分為臺中市政府、臺中縣政府與其他等三種。
- H. 學歷職能：依受測者所受教育，分為文、法、商、理、工、農、醫等七類。
- I. 考試職系：依受測者參與之國家考試職系，將之分為行政類與技術類兩大類。

(2). 工作特性變項

- A. 職能契合度：受測者學歷職能、考試職系與經歷職能在工作上之契合狀況。
- B. 工作多樣性：受測者在工作上需要運用不同的技術及能力的程度。

- C.工作回饋性：受測者自主決策、主管互動的程度。
- D.同仁合作性：受測者在執行業務時，參與程度、團隊合作、專長發揮與表現狀況。

2.因變項部分

- A.工作環境：受測者對職前訓練、職務分派、工作環境的滿意程度。
- B.薪資福利：受測者對於其薪資待遇、員工福利、升遷願景之滿意程度。
- C.上司領導：受測者對其直屬上司領導風格、決策擔當、工作分派之滿意程度。
- D.伙伴關係：受測者在日常工作時與同事間相處情形之滿意程度。

三、研究假設

針對本研究欲探討之主題，提出下列假設：

- 假說一：本處現有員工性別不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說二：本處現有員工婚姻狀況不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說三：本處現有員工學歷不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說四：本處現有員工年齡不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說五：本處現有員工年資不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說六：本處現有員工職務屬性不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說七：本處現有員工原屬機關不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說八：本處現有員工學歷職能不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說九：本處現有員工考試職系不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。
- 假說十：工作特性各構面與本處現有員工工作滿意各構面無顯著差異。

四、研究工具

本研究以問卷調查進行研究，先以10名市府員工為預試對象，藉以明晰本研究問卷內容是否為受測者所了解及是否足以代表量表各構面之涵意；依預試結果修訂問卷後，對本府秘書處同仁正式分送問卷，希望能透過問卷調查獲得受測者對其工作特性與工作滿意的相關程度。

(一) 工作特性量表

1. 來源

「工作特性」量表乃依Hackman & Lawler (1971) 「工作特性量表」為基礎，本研究再依實際需要修改語意而成(表3-1)。

表3-1 工作特性量表

工作特性構面	構面問項
職能契合度	1.您的學歷職能與目前的工作相符
	2.您的考試職系與目前的工作相符
	3.您的經歷職能與目前的工作相符
工作多樣性	4.您的工作具有高度變化性與挑戰性
	5.您的工作中需要高度的專業知識與技巧
	6.您的工作高度複雜並具風險性
工作回饋性	7.您的工作具有獨立思考與行動的機會
	8.您能夠決定自己的工作進度與工作方式
	9.您的工作會即時受到主管的指導與監督
同仁合作性	10.您經常能參與單一作業的整個處理過程與結果
	11.您的同事或直屬上司會告訴您工作表現好壞
	12.您常須與同仁團隊合作共同協商作業
	13.您有工作困擾時會即時得到同仁支援與協助
	14.您在工作時常有機會展現長才幫助別人

2. 計分方式

採李克特氏 (Likert) 五點計分法，以受測者主觀感受，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」欄位中勾選，依序給予1、2、3、4、5分。

3. 量表構面建立

本研究於問卷設計時即將工作特性量表分成職能契合度、工作多樣性、工作回饋性、同仁合作性等四個構面考量，預試結果整體解釋變異量為**75.447%**，信度係數 Cronbach's α 值為**0.945**，復依分層面單獨進行因素分析建構工作特性構面，各因素說明如下：

- (1).構面一計三題，解釋變異量為**85.876%**，信度 Cronbach's α 為**0.9177**。
由「您的學歷職能與目前的工作相符」、「您的考試職系與目前的工作相符」、「您的經歷職能與目前的工作相符」構成，正式命名為「職能契合度」。
- (2).構面二計三題，解釋變異量為**67.638%**，信度 Cronbach's α 為**0.7558**。
由「您的工作具有高度變化性與挑戰性」、「您的工作中需要高度的專業知識與技巧」、「您的工作高度複雜並具風險性」構成，正式命名為「工作多樣性」。
- (3).構面三計三題，解釋變異量為**56.641%**，信度 Cronbach's α 為**0.5869**。
由「您的工作具有獨立思考與行動的機會」、「您能夠決定自己的工作進度與工作方式」、「您的工作會即時受到主管的指導與監督」構成，正式命名為「工作回饋性」。
- (4).構面四計五題，解釋變異量為**69.808%**，信度 Cronbach's α 為**0.7316**。
由「您經常能參與單一作業的整個處理過程與結果」、「您的同事或直屬上司會告訴您工作表現好壞」、「您常須與同仁團隊合作共同協商作業」、「您有工作困擾時會即時得到同仁支援與協助」、「您在工作時常有機會展現長才幫助別人」構成，正式命名為「同仁合作性」。

(二) 工作滿意量表

1. 來源

「工作滿意」量表乃依Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967) 「明尼蘇達滿意量表」為基礎，再依實際需要修改語意而成(表3-2)。

2. 計分方式

採李克特氏(Likert)五點計分法，以受測者主觀感受，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」欄位中勾選，依序給予1、2、3、4、5分。

3. 量表構面建立

工作滿意量表分成工作環境、薪資福利、上司領導、伙伴關係等四個構面，預試之整體解釋變異量為73.036%，信度係數 Cronbach's α 值為**0.9267**，依分層面單獨進行因素分析建構工作特性構面，說明如下：

- (1).構面一計三題，解釋變異量為**81.048%**，信度 Cronbach's α 為**0.8824**。由「您對目前工作的環境是否滿意」、「您對工作的職前訓練覺得滿意」構成，正式命名為「工作環境」。
- (2).構面二計三題，解釋變異量為**77.048%**，信度 Cronbach's α 為**0.8387**。由「您覺得目前的工作量與獲得的薪資待遇相符」、「您滿意目前的員工福利措施」、「您明瞭升遷機會與職場願景」構成，正式命名為「薪資福利」。
- (3).構面三計三題，解釋變異量為**80.033%**，信度 Cronbach's α 為**0.8726**。由「您認同主管的領導統御風格」、「您的主管具有決策能力與責任承擔魄力」、「您認同主管工作分派的公平性與適切性」構成，正式命名為「上司領導」。
- (4).構面四計三題，解釋變異量為**90.270%**，信度 Cronbach's α 為**0.9447**。由「同仁具有市府之整體向心力與忠誠度」、「同仁間樂於共享團隊榮譽與成果」、「同仁間和樂相處情誼密切」構成，正式命名為「伙伴關係」。

表3.2 工作滿意量表

工作滿意構面	構面問項
工作環境	1.您對目前的工作環境覺得滿意
	2.您對目前的職務分派覺得滿意
	3.您對工作的職前訓練覺得滿意
薪資福利	4.您覺得目前的工作量與獲得的薪資待遇相符
	5.您滿意目前的員工福利措施
	6.您明瞭升遷機會與職場願景
上司領導	7.您認同主管的領導統御風格
	8.您的主管具有決策能力與責任承擔魄力
	9.您認同主管工作分派的公平性與適切性
伙伴關係	10.同仁具有市府之整體向心力與忠誠度
	11.同仁間樂於共享團隊榮譽與成果
	12.同仁間和樂相處情誼密切

五、抽樣方法與資料蒐集

本研究以市府秘書處之全體正式員工為問卷對象，自100年3月16日起發出問卷計75份，至100年3月22日止實際回收問卷55份，回收率為73.3%，剔除填寫不完整之無效問卷5份，實際有效問卷50份。其中，管理職人員11份，占22.0%，基層人員39份，占78.0%，如表 3.3。

表3.3 問卷發送回收一覽表

部門別		實際編制	發送件數	發放日期	回收件數		回收日期
文檔科	管理職	4	4	3月16日	1		3月22日
	基層人員	8	8	3月16日		8	3月22日
總務科	管理職	4	4	3月16日	0		
	基層人員	7	7	3月16日		7	3月22日
公共關係科	管理職	3	3	3月16日	1		3月22日
	基層人員	5	5	3月16日		4	3月22日
國際事務科	管理職	3	3	3月17日	3		3月17日
	基層人員	4	4	3月17日		3	3月17日
機要科	管理職	1	0	3月14日	0		
	基層人員	6	5	3月14日		5	3月16日
採購管理科	管理職	4	4	3月16日	2		3月22日
	基層人員	10	10	3月16日		8	3月22日
廳舍科	管理職	4	4	3月16日	4		3月18日
	基層人員	8	8	3月16日		7	3月18日
人事室	管理職	1	1	3月16日	0		
	基層人員	1	1	3月16日		1	3月18日
會計室	管理職	1	1	3月16日	0		
	基層人員	3	3	3月16日		1	3月22日
政風室	管理職	1	0	3月16日	0		
合計		78	75		11	44	

六、資料分析方法

本研究根據研究架構與假說，針對所蒐集的資料，以SPSS 11.5中文版統計軟體進行統計分析與檢定步驟，採用下列的資料分析方法：

- 1.信度檢定：以Cronbach α 係數衡量各變項之內部一致性信度。
- 2.各研究變項的描述：以敘述統計分析用以描述樣本特性。
- 3.Pearson 相關：以Pearson 進行分析，以瞭解本處員工工作特性及工作滿意之相關程度。
- 4.變異數分析：以本處員工之「人員背景資料」與「工作滿意」各構面，進行單因子變異數分析，若達顯著水準則進一步瞭解其差異性。

肆、資料分析與研究結果

一、樣本資料結構

1.依性別區分：男性16人，佔32.0%；女性34人，佔68.0%；以女性居多。

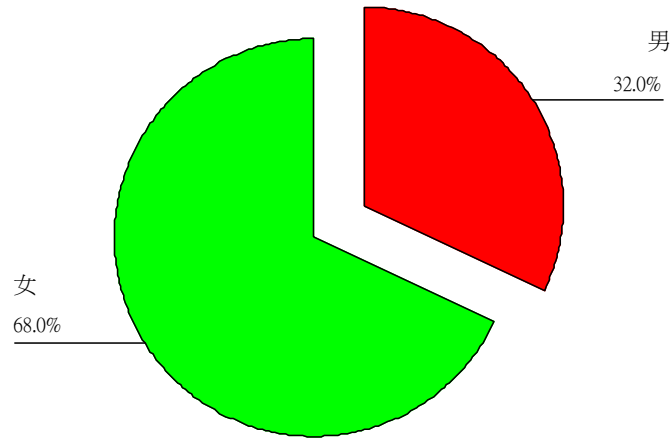


圖4.1 性別資料圓餅圖

2.依婚姻狀況區分：已婚37人，佔74.0%；未婚13人，佔26.0%；以已婚者居多。

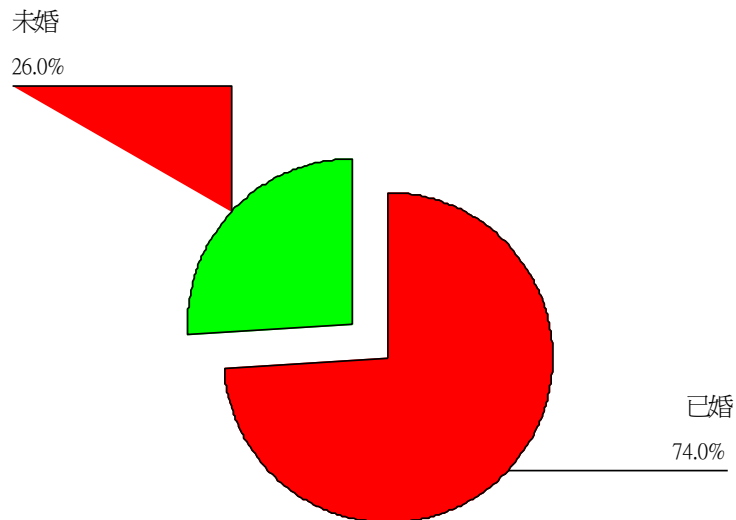


圖4.2 婚姻狀況圓餅圖

3.依學歷區分：高中職3人，佔6.0%；專科（二專、三專、五專）7人，佔14.0%；大學35人，佔70.0%；研究所以上5人，佔10%；教育程度以大學者居多。

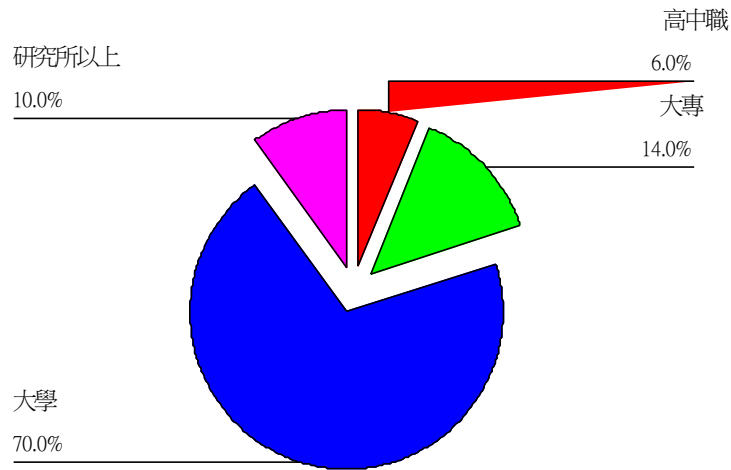


圖4.3 學歷資料圓餅圖

4.依年齡區分：15-24歲1人，佔2.0%；25-44歲33人，佔66.0%；45-64歲16人，佔32.0%；65歲以上0人，佔0%；以年齡介於25-44歲者居多。

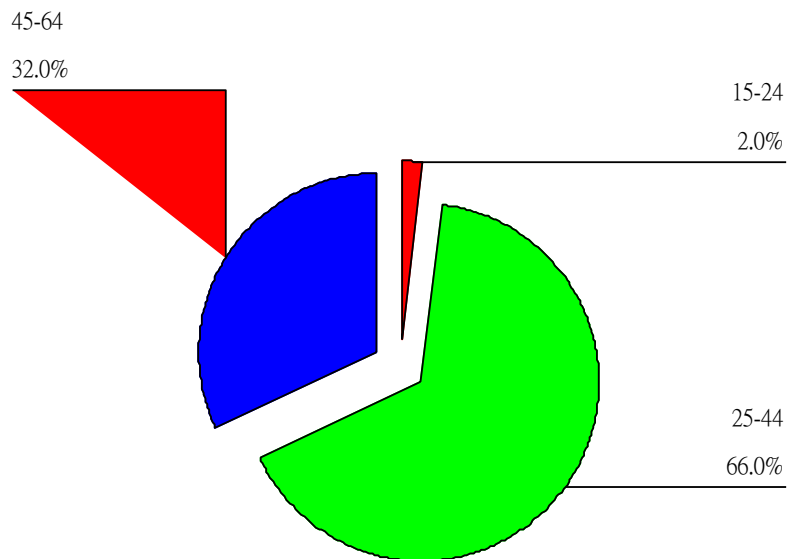


圖4.4 年齡資料圓餅圖

5.依年資區分：未滿一年1人，佔2.0%；1-3年7人，佔14.0%；4-6年4人，佔8.0%；7-10年9人，佔18.0%；11-15年10人，佔20.0%；15年以上19人，佔38.0%；受測者年資以15年以上者居多。

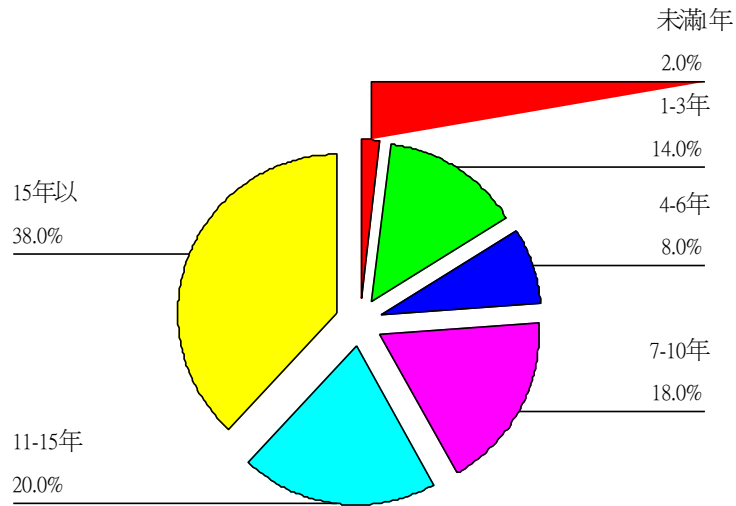


圖4.5 服務年資圓餅圖

6.依職務屬性區分：管理職（股長職（含）以上）11人，佔22.0%；基層人員39人，佔78.0%；受測者職務屬性以基層人員居多。

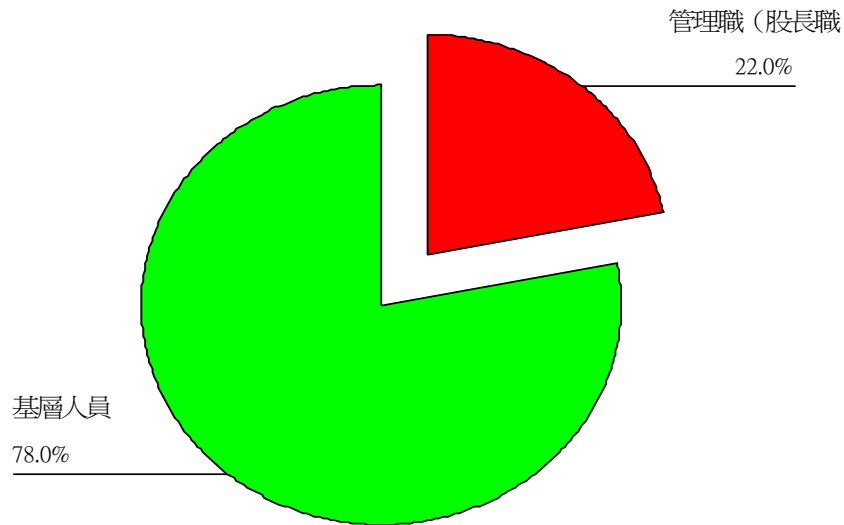


圖4.6 職務屬性圓餅圖

7.依原屬機關區分：臺中市政府21人，佔42.0%；臺中縣政府27人，佔54.0%；其他2人，佔4.0%；受測者原屬機關以臺中縣政府居多。

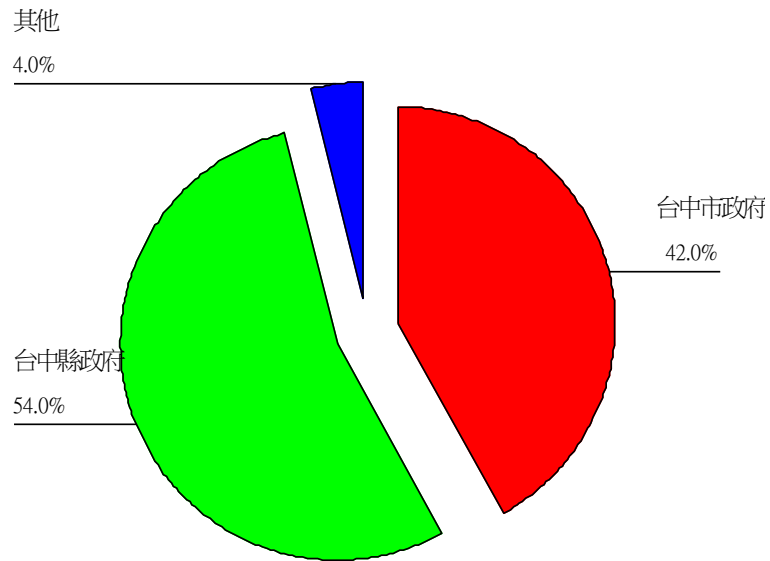


圖4.7 原屬機關資料圓餅圖

8.依學歷職能區分：文科25人，佔50.1%；法科5人，佔10.0%；商科14人，佔28.0%；理科3人，佔6.0%；工科1人，佔2.0%；農科1人，佔2.0%；醫科1人，佔2.0%；受測者學歷職能以文科居多。

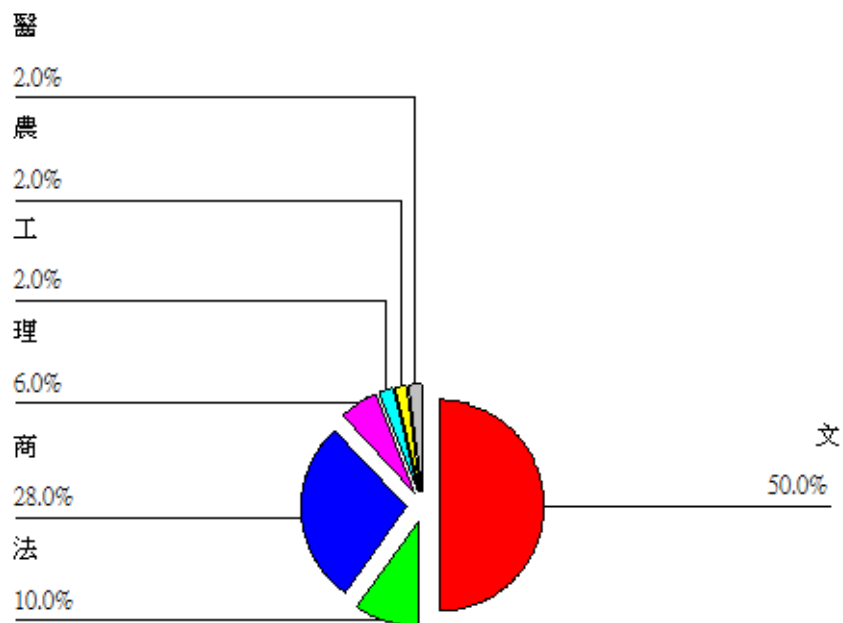


圖4.8 學歷職能資料圓餅圖

9.依考試職系區分：行政類49人，佔98.0%；技術類1人，佔2.0%；受測者考試職系以行政類居多。

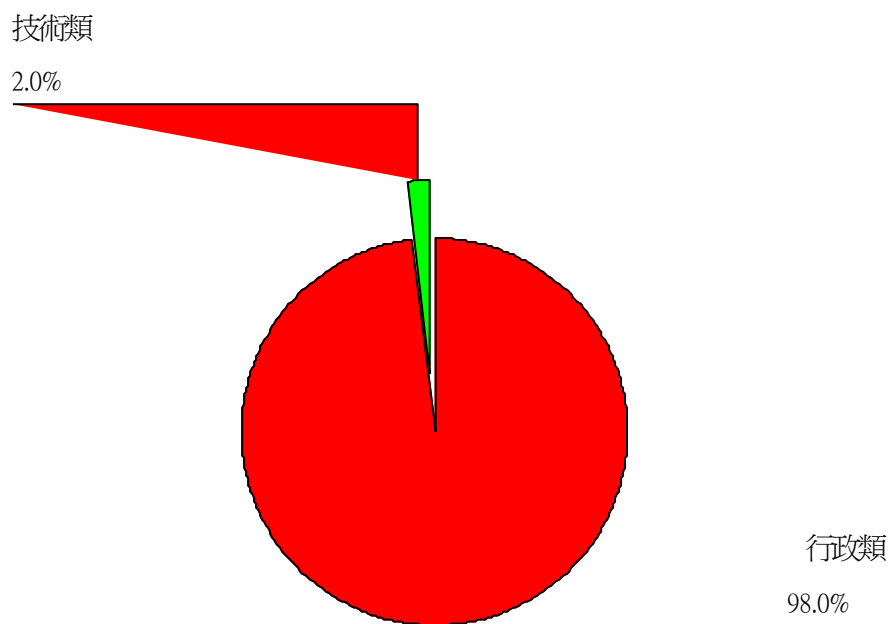


圖4.9 考試職系資料圓餅圖

表4.1 受測人員資料次數分配表

個人變項	個人資料	人數	百分比
性別	男性	16	32.0
	女性	34	68.0
婚姻	已婚	37	74.0
	未婚	13	26.0
學歷	高中職	3	6.0
	專科(二三五專)	7	14.0
	大學	35	70.0
	研究所以上	5	10.0
年齡	15-24歲	1	2.0
	25-44歲	33	66.0
	45-64歲	16	32.0
	65歲以上	0	0
年資	未滿一年	1	2.0
	1-3年	7	14.0
	4-6年	4	8.0
	7-10年	9	18.0
	11-15年	10	20.0
	15年以上	19	38.0
職務屬性	管理職	11	22.0
	基層人員	39	78.0
原屬機關	臺中市政府	21	42.0
	臺中縣政府	27	54.0
	其他	2	4.0
學歷職能	文	25	50.0
	法	5	10.0
	商	14	28.0
	理	3	6.0
	工	1	2.0
	農	1	2.0
	醫	1	2.0
考試職系	行政類	49	98.0
	技術類	1	2.0

二、本處員工工作特性分析

本研究採用次數分配、平均數及標準差，瞭解本處員工之工作特性現況。工作特性各構面之得分情形如表4.2；各構面平均數介於3.82-3.11間，分數由高至低排序分別為工作回饋性、同仁合作性、工作多樣性、職能契合度。顯示工作回饋性構面員工同意度最高。

表4.2 本處員工工作特性各構面平均數、標準差、排序

構面	題數	人數	每題平均數	標準差	排序
職能契合度	3	50	3.11	1.12	4
工作多樣性	3	50	3.61	0.79	3
工作回饋性	3	50	3.82	0.69	1
同仁合作性	5	50	3.62	0.72	2

1.職能契合度現況分析

本處員工之職能契合度構面得分情形如表4.3，各題平均數介於3.20-2.98間，標準差介於1.13-1.09間；顯示本處員工之整體職能契合度略顯不足，其中，「學歷職能與目前的工作相符」、「考試職系與目前的工作相符」略高於中介值；「經歷職能與目前的工作相符」則低於中介值。

表4.3 本處員工職能契合度之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
1.您的學歷職能與目前的工作相符	50	2.98	1.13	3
2.您的考試職系與目前的工作相符	50	3.20	1.09	1
3.您的經歷職能與目前的工作相符	50	3.16	1.13	2

2.工作多樣性現況分析

本處員工之工作多樣性構面得分情形如表4.4，各題平均數介於3.86-3.28間，標準差介於0.83-0.76間；分數由高至低排序為「您的工作具有高度變化性與挑戰性」、「您的工作中需要高度的專業知識與技巧」、「您的工作高度複雜並具風險性」。顯示本處員工之工作多樣性以「工作具有高度變化性與挑戰性」同意度最高。

表4.4 本處員工工作多樣性之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
4.您的工作具有高度變化性與挑戰性	50	3.86	0.76	1
5.您的工作中需要高度的專業知識與技巧	50	3.68	0.77	2
6.您的工作高度複雜並具風險性	50	3.28	0.83	3

3.工作回饋性現況分析

本處員工之工作回饋性構面得分情形如表4.5，各題平均數介於4.04-3.60間，標準差介於0.88-0.53間；分數由高至低排序為「您的工作會即時受到主管的指導與監督」、「您的工作具有獨立思考與行動的機會」、「您能夠決定自己的工作進度與工作方式」。顯示本處員工之工作會即時受到主管的指導與監督。

表4.5 本處員工工作回饋性之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
7.您的工作具有獨立思考與行動的機會	50	3.82	0.66	2
8.您能夠決定自己的工作進度與工作方式	50	3.60	0.88	3
9.您的工作會即時受到主管的指導與監督	50	4.04	0.53	1

4. 同仁合作性現況分析

本處員工之同仁合作性構面得分情形如表4.6，各題平均數介於3.87-3.47間，標準差介於0.79-0.60間；分數由高至低排序為「您有工作困擾時會即時得到同仁支援與協助」、「您常須與同仁團隊合作共同協商作業」、「您經常能參與單一作業的整個處理過程與結果」、「您在工作時常有機會展現長才幫助別人」、「您的同事或直屬上司會告訴您工作表現好壞」。推論本處員工常須與同仁團隊合作共同協商作業，並會在工作困擾時可即時得到同仁支援與協助；然卻較少得到同事或直屬上司告知有關工作表現好壞的資訊回饋。

表4.6 本處員工同仁合作性之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
10.您經常能參與單一作業的整個處理過程與結果	50	3.58	0.81	3
11.您的同事或直屬上司會告訴您工作表現好壞	50	3.50	0.61	5
12.您常須與同仁團隊合作共同協商作業	50	3.60	0.78	2
13.您有工作困擾時會即時得到同仁支援與協助	50	3.88	0.59	1
14.您在工作時常有機會展現長才幫助別人	50	3.52	0.79	4

三、本處員工工作滿意現況分析

本研究採用次數分配、平均數及標準差，瞭解本處員工之工作滿意現況。各構面之得分情形如表4.7；整體工作滿意平均數為3.48，顯示本處員工之整體工作滿意度為介於尚可到滿意之間；各構面平均數介於3.64-3.27間。顯示本處員工對於上司領導之滿意程度最高，其次為伙伴關係；而對於薪資福利、工作環境之滿意程度較低。

表4.7 本處員工之工作滿意各構面之平均數、標準差、排序

構面	題數	人數	每題平均數	標準差	排序
工作環境	3	50	3.27	0.86	4
薪資福利	3	50	3.46	0.75	3
上司領導	3	50	3.64	0.70	1
伙伴關係	3	50	3.56	0.81	2
整體工作滿意	12	50	3.48	0.78	--

1.工作環境滿意現況分析

本處員工之工作環境滿意構面得分情形如表4.8，各題平均數介於3.52-3.06間，標準差介於0.87-0.84間；分數由高至低排序為「您對目前的工作環境覺得滿意」、「您對目前的職務分派覺得滿意」、「您對工作的職前訓練覺得滿意」。顯示本處員工對於工作環境之滿意程度較高，而對於職務分派、職前訓練之滿意程度較低。

表4.8 本處員工對工作環境滿意之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
1.您對目前的工作環境覺得滿意	50	3.52	0.84	1
2.您對目前的職務分派覺得滿意	50	3.22	0.86	2
3.您對工作的職前訓練覺得滿意	50	3.06	0.87	3

2. 薪資福利滿意現況分析

本處員工之薪資福利滿意構面得分情形如表4.9，各題平均數介於3.50-3.38，標準差介於0.85-0.71間；依分數高低排序顯示本處員工對於「工作量與獲得的薪資待遇相符」和「目前的員工福利措施」之滿意程度最高；而對於「明瞭升遷機會與職場願景」之滿意程度相對較低。

表4.9 本處員工對薪資福利滿意之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
4.您覺得目前的工作量與獲得的薪資待遇相符	50	3.50	0.71	1
5.您滿意目前的員工福利措施	50	3.50	0.68	1
6.您明瞭升遷機會與職場願景	50	3.38	0.85	3

3. 上司領導滿意現況分析

本處員工之上司領導滿意構面得分情形如表4.10，各題平均數介於3.80-3.56間，標準差介於0.79-0.64間；依分數高低排序顯示本處員工對於「主管具有決策能力與責任承擔魄力」之滿意程度最高，而對於「主管的領導統御風格」、「主管工作分派的公平性與適切性」之滿意度則相對較低。

表4.10 本處員工對上司領導滿意之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
7.您認同主管的領導統御風格	50	3.56	0.79	2
8.您的主管具有決策能力與責任承擔魄力	50	3.80	0.64	1
9.您認同主管工作分派的公平性與適切性	50	3.56	0.67	2

4. 伙伴關係滿意現況分析

本處員工之伙伴關係滿意構面得分情形如表4.11，各題平均分數介於3.64-3.44間，標準差介於0.84-0.78間；分數依高低排序為「同仁間和樂相處情誼密切」、「同仁間樂於共享團隊榮譽與成果」、「同仁具有市府之整體向心力與忠誠度」。顯示本處員工對於同仁間和樂相處情誼密切之滿意程度最高，其次為同仁間樂於共享團隊榮譽與成果；而對於同仁具有市府之整體向心力與忠誠度之滿意程度較低。

表4.11 本處員工對伙伴關係滿意之平均數、標準差、排序

問 項	人數	平均數	標準差	排序
10.同仁具有市府之整體向心力與忠誠度	50	3.44	0.84	3
11.同仁間樂於共享團隊榮譽與成果	50	3.60	0.78	2
12.同仁間和樂相處情誼密切	50	3.64	0.80	1

四、本處員工背景資料與工作滿意之關係

為瞭解本處員工背景資料（性別、婚姻、學歷、年齡、年資、職務屬性、原屬機關、學歷職能及考試職系）與工作滿意各構面之相關性，以t 檢定進行性別、婚姻、職務屬性、考試職系與工作滿意各構面之顯著性考驗；以單因子變異數分析進行學歷、年齡、年資、原屬機關、學歷職能與工作滿意各構面之顯著性考驗，若達顯著差異，則進一步瞭解各類別間之差異。

（一）性別與工作滿意之關係

假說一：本處現有員工性別不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

因母體變異數未知、樣本數大於30及自變項為二分變數，因此以t 檢定進行性別與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.12，顯示受測者的性別與工作滿意各構面中，「上司領導」構面具有顯著差異，

因此拒絕假說二。本處現有員工之性別差異會影響工作滿意程度。受測之女性員工對於「上司領導」構面之滿意度較男性為低，如何提高女性員工工作滿意度為一值得正視的課題。

表4.12 性別與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	性別	每題平均數	標準差	t 檢定	顯著性
工作環境	男	3.48	0.72	1.350	.183
	女	3.17	0.78		
薪資福利	男	3.65	0.76	1.397	.169
	女	3.37	0.58		
上司領導	男	3.90	0.63	2.042	.047*
	女	3.51	0.60		
伙伴關係	男	3.75	0.86	1.208	.233
	女	3.47	0.71		
整體工作滿意	男	3.69	0.66	1.796	.079
	女	3.38	0.52		

*表示達到0.05顯著水準

由表4.12 顯示，受測者性別與工作滿意各構面之分析如下：

1.工作環境構面

不同性別在工作環境構面上並無顯著差異，推論性別的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2.薪資福利構面

不同性別在薪資福利構面上並無顯著差異，推論性別的差異不會影響受測者在薪資構面的滿意程度。與公務機關之薪資結構係依受測者職位之官職等敘薪，相同官職等之男女皆有相同之敘薪，因此性別不影響薪資高低。

3.上司領導構面

不同性別在上司領導構面上有顯著差異，推論性別的差異會影響受測者在上司領導構面的滿意程度，女性員工對於上司領導構面滿意度較男性為低，可能與女性個性內向，有關意見不敢勇於表達有關。

4. 伙伴關係構面

不同性別在伙伴關係構面上並無顯著差異，推論性別的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5. 整體工作滿意

不同性別在整體工作滿意並無顯著差異，推論性別的差異不會影響受測者整體工作的滿意程度。

(二) 婚姻與工作滿意之關係

假說二：本處現有員工婚姻狀況不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以t 檢定進行婚姻狀況與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.13，顯示受測者的婚姻狀況與工作滿意各構面中，「薪資福利」構面有顯著差異，因此拒絕假說二。推論本處現有員工之婚姻狀況會影響工作滿意程度；受測之未婚員工對於工作滿意度較已婚員工為低，因此，應強化瞭解未婚員工「薪資福利」之導因，建構適切紓壓管道，是為提高未婚員工工作滿意度的重要議題。

表4.13 婚姻狀況與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	婚姻	每題平均數	標準差	t 檢定	顯著性
工作環境	已婚	3.32	0.83	0.747	.459
	未婚	3.13	0.57		
薪資福利	已婚	3.57	0.65	2.024	.049*
	未婚	3.15	0.57		
上司領導	已婚	3.67	0.68	0.501	.619
	未婚	3.56	0.48		
伙伴關係	已婚	3.65	0.80	1.393	.170
	未婚	3.31	0.63		
整體工作滿意	已婚	3.55	0.61	1.412	.164
	未婚	3.29	0.48		

* 表示達到 0.05 顯著水準

依表4.13 進行受測者婚姻狀況與工作滿意各構面之分析敘述：

1.工作環境構面

不同婚姻狀況在工作環境構面上並無顯著差異，推論婚姻狀況的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2.薪資福利構面

不同婚姻狀況在薪資福利構面上有顯著差異，推論婚姻狀況的差異不會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。未婚者較已婚者滿意度較低，可能與個人儲蓄理財、置產以及生涯規劃有關。

3.上司領導構面

不同婚姻狀況在上司領導構面上並無顯著差異，推論婚姻狀況的差異不會影響受測者在上司領導構面的滿意程度。

4.伙伴關係構面

不同婚姻狀況在伙伴關係構面上並無顯著差異，推論婚姻狀況的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5.整體工作滿意

由表4.13 顯示，不同婚姻狀況在整體工作滿意並無顯著差異，推論婚姻狀況的差異不會影響受測者在整體工作的滿意程度。

(三) 學歷與工作滿意之關係

假說三：本處現有員工學歷不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以單因子變異數分析進行學歷與工作滿意各構面之顯著性考驗，若達顯著差異，則進一步瞭解各類別間之差異情形。以F檢定進行學歷與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.14，顯示受測者的學歷與工作滿意各構面均無顯著差異，因此接受假說三。推論本處現有員工之學歷不會影響工作滿意程度；然受測之本處員工中，對於工作滿意各構面及整體滿意度之排序皆以專科最高，高中職、大學次之，研究所為最低之狀況，呈現高學歷、低滿意度狀況，應予適度關注，探尋提升高學歷本處員工工作滿意度之可行作為。

表4.14 學歷與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	學歷	平均數	標準差	F值	顯著性
工作環境	高中職	3.33	1.15	.495	.688
	專科	3.57	0.46		
	大學	3.23	0.80		
	研究所以上	3.07	0.80		
薪資福利	高中職	3.56	0.20	.564	.641
	專科	3.62	0.45		
	大學	3.47	0.70		
	研究所以上	3.13	0.77		
上司領導	高中職	3.44	0.51	.413	.744
	專科	3.86	0.70		
	大學	3.63	0.67		
	研究所以上	3.54	0.38		
伙伴關係	高中職	3.22	0.19	.920	.439
	專科	3.86	0.63		
	大學	3.58	0.80		
	研究所以上	3.20	0.84		
整體工作滿意	高中職	3.39	0.30	.736	.536
	專科	3.73	0.50		
	大學	3.48	0.61		
	研究所以上	3.23	0.62		

*表示達到0.05顯著水準

以下就受測者學歷與工作滿意各構面分析之結果加以敘述：

1.工作環境構面

由表4.14 顯示，不同學歷狀況在工作環境構面上並無顯著差異，推論學歷的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2.薪資福利構面

由表4.14 顯示，不同學歷狀況在薪資福利構面上並無顯著差異，推論學歷的差異不會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。

3.上司領導構面

由表4.14 顯示，不同學歷在升遷上司構面上並無顯著差異，推論學歷的差異不會影響受測者在升遷上司構面的滿意程度。

4.伙伴關係構面

由表4.14 顯示，不同學歷狀況在伙伴關係構面上並無顯著差異，推論學歷的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5.整體工作滿意

由表4.14 顯示，不同學歷對整體工作的滿意程度並無顯著差異，推論學歷的差異不會影響受測者在整體工作的滿意程度。

(四) 年齡與工作滿意之關係

假說四：本處現有員工年齡不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以單因子變異數分析進行年齡與工作滿意各構面之顯著性考驗，若達顯著差異，則進一步瞭解各類別間之差異情形。以F檢定進行年齡與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.15，顯示受測者的年齡與工作滿意各構面均無顯著差異，因此接受假說四，推論本處現有員工之年齡差異不會影響工作滿意程度，滿意度以45-64歲之中壯年員工最高，25-44歲之青壯年員工次之，顯示中壯年員工資歷較深，經驗較為豐富，較能快速適應其工作現狀；而對於如何積極且有效的輔導身為本處員工中間棟樑之青壯年員工短期內進入戰鬥位置、發揮工作效能，是本處彰顯團隊服務績效的關鍵。

依表4.15 說明受測者年齡與工作滿意各構面之分析結果：

1.工作環境構面

不同年齡層在工作環境構面上並無顯著差異，推論年齡的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2.薪資福利構面

不同年齡層在薪資福利構面上並無顯著差異，推論年齡的差異不會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。

3.上司領導構面

不同年齡層在上司領導構面上並無顯著差異，推論年齡的差異不會影響受測者在上司領導構面的滿意程度。

4. 伙伴關係構面

不同年齡層在伙伴關係構面上並無顯著差異，推論年齡的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5. 整體工作滿意

不同年齡層在整體工作滿意並無顯著差異，推論年齡的差異不會影響受測者在整體工作的滿意程度。

表4.15 年齡與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	學歷	平均數	標準差	F值	顯著性
工作環境	15-24歲	3.00	0	.360	.700
	25-44歲	3.21	0.67		
	45-64歲	3.40	0.95		
	65歲以上	0	0		
薪資福利	15-24歲	3.67	0	2.248	.117
	25-44歲	3.32	0.68		
	45-64歲	3.73	0.53		
	65歲以上	0	0		
上司領導	15-24歲	4.00	0	.196	.823
	25-44歲	3.62	0.68		
	45-64歲	3.67	0.54		
	65歲以上	0	0		
伙伴關係	15-24歲	4.00	0	1.362	.266
	25-44歲	3.43	0.78		
	45-64歲	3.80	0.73		
	65歲以上	0	0		
整體工作滿意	15-24歲	3.67	0	1.041	.361
	25-44歲	3.40	0.60		
	45-64歲	3.65	0.55		
	65歲以上	0	0		

*表示達到0.05顯著水準

(五) 年資與工作滿意之關係

假說五：本處現有員工年資不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以單因子變異數分析F檢定進行年資與工作滿意各構面之顯著性考驗，由表4.16得知，受測者的年資與工作滿意各構面中，「薪資福利」、「伙伴關係」構面具有顯著差異，因此拒絕假說五。有關薪資福利構面之滿意度排序為年資11-15年、年資15年以上、年資1-3年、年資7-10、年資未滿一年，最低者為年資4-6年者；有關伙伴關係構面之滿意度則以年資未滿一年最高，依序為年資15年以上、年資11-15年、年資1-3年、年資7-10，年資4-6年者則呈現略不滿意；有關整體滿意度構面之滿意度以年資15年以上者最高，年資11-15年、年資未滿一年、年資1-3年、年資7-10，最低者為年資4-6年者。所有有關年資與工作滿意各構面之調查中顯示，工作滿意各構面之落點圖形皆呈現兩側高、中間低的微笑曲線，年資4-6年者在工作滿意各構面滿意度上皆呈現略不滿意，突顯年資4-6年者可能面能了工作瓶頸，應予正視並亟思輔導之道，以順遂過渡公務職涯撞牆期。

依表4.16 敘述受測者服務年資與工作滿意各構面之分析結果：

1. 工作環境構面

不同服務年資在工作環境構面上並無顯著差異，推論服務年資的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2. 薪資福利構面

不同服務年資在薪資福利構面上有顯著差異，推論服務年資的差異會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。服務年資為不滿1年在薪資福利構面的滿意程度顯著高於服務年資4至6年；微笑曲線說明服務年資不滿一年者，因其起始薪資一般較民間企業高，所以對薪資之滿意程度較高；然隨著服務年資增長及民間企業動能較強，服務年資4-6年員工在家庭費用驟增及公務加薪緩慢之情形下，產生對於薪資福利構面不滿意狀況；復隨著長期年資增長，薪資之薪點亦相對增加，因此較年資輕者有較高之薪資福利，滿意程度亦相對較高。

表4.16 年資與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	學歷	平均數	標準差	F值	顯著性
工作環境	未滿一年	3.00	0	.767	.579
	1-3年	3.29	0.60		
	4-6年	2.67	0.90		
	7-10年	3.11	0.74		
	11-15年	3.47	0.69		
	15年以上	3.37	0.87		
薪資福利	未滿一年	3.67	0	3.118	.017*
	1-3年	3.14	0.63		
	4-6年	3.00	0.82		
	7-10年	3.03	0.59		
	11-15年	3.60	0.72		
	15年以上	3.79	0.45		
上司領導	未滿一年	4.00	0	1.361	.257
	1-3年	3.62	0.45		
	4-6年	3.17	1.10		
	7-10年	3.33	0.41		
	11-15年	3.83	0.69		
	15年以上	3.77	0.59		
伙伴關係	未滿一年	4.00	0	2.594	.039*
	1-3年	3.62	0.49		
	4-6年	2.75	0.96		
	7-10年	3.07	0.62		
	11-15年	3.77	0.89		
	15年以上	3.81	0.66		
整體工作滿意	未滿一年	3.67	0	2.453	.048*
	1-3年	3.42	0.42		
	4-6年	2.90	0.88		
	7-10年	3.14	0.30		
	11-15年	3.67	0.68		
	15年以上	3.68	0.51		

*表示達到0.05顯著水準

3.升遷上司構面

不同服務年資在上司領導構面上並無顯著差異，推論服務年資的差異不會影響受測者在上司領導構面的滿意程度。

4.伙伴關係構面

不同服務年資在伙伴關係構面上有顯著差異，推論服務年資的差異會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。微笑曲線說明服務年資不滿一年者，其職業熱忱較高，衝勁強，與伙伴關係較為融洽；然隨著服務年資慢慢增長，服務年資4-6年員工在同儕競爭日趨激烈過程中，伙伴關係較為疏離，產生對於伙伴關係構面不滿意狀況；復隨著年資長期增長，穩定性工作與長期伙伴互動關係逐步定型化，滿意程度亦相對提高。

5.整體工作滿意

不同服務年資在整體工作滿意有顯著差異，推論年資的差異會影響受測者在整體工作的滿意程度。微笑曲線不僅說明了隨著服務年資的逐步增長，其工作滿意度亦相對提高；同時亦揭櫫服務年資4-6年員工在家庭費用驟增及同儕競爭日趨激烈過程中，會產生薪資福利不滿意及伙伴關係較為疏離的狀況，突顯服務年資4-6年者可能面臨了公務職涯撞牆期，如何積極規劃設計及亟思輔導之道，成為本處領導及高層主管的重要課題。

（六）職務屬性與工作滿意之關係

假說六：本處現有員工職務屬性不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以t 檢定進行職務屬性與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.17，顯示受測者的職務屬性與工作滿意各構面均無顯著差異，因此接受假說六。推論本處現有員工之職務屬性不會影響工作滿意程度；復依表4.17 平均數觀之，受測人員中，管理職人員對於所有工作滿意各構面之滿意度均優於基層人員，顯示管理職人員對現行工作有著較高工作滿意度。

表4.17 職務屬性與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	職務屬性	每題平均數	標準差	t 檢定	顯著性
工作環境	管理職	3.49	0.62	1.059	.290
	基層人員	3.20	0.80		
薪資福利	管理職	3.48	0.78	0.139	.890
	基層人員	3.45	0.62		
上司領導	管理職	3.73	0.61	0.517	.607
	基層人員	3.62	0.64		
伙伴關係	管理職	3.67	0.65	0.522	.604
	基層人員	3.53	0.81		
整體工作滿意	管理職	3.59	0.61	0.701	.487
	基層人員	3.45	0.58		

*表示達到0.05顯著水準

以下就受測者職務屬性與工作滿意各構面分析之結果加以敘述：

1.工作環境構面

由表4.17顯示，不同職務屬性在工作環境構面上並無顯著差異，推論職務屬性的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2.薪資福利構面

由表4.17顯示，不同職務屬性在薪資福利構面上並無顯著差異，推論職務屬性的差異不會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。

3.上司領導構面

由表4.17顯示，不同職務屬性在上司領導構面上並無顯著差異，推論職務屬性的差異不會影響受測者在上司領導構面的滿意程度。

4.伙伴關係構面

由表4.17顯示，不同職務屬性在伙伴關係構面上並無顯著差異，推論職務屬性的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5.整體工作滿意

由表4.17顯示，不同性別在整體工作滿意並無顯著差異，推論職務屬性的差異不會影響受測者整體工作的滿意程度。

(七) 原屬機關與工作滿意之關係

假說七：本處現有員工原屬機關不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以單因子變異數分析進行原屬機關與工作滿意各構面之顯著性考驗，若達顯著差異，則進一步瞭解各類別間之差異情形。以F檢定進行原屬機關與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.18，顯示受測者的原屬機關與工作滿意各構面均無顯著差異，因此接受假說七，推論本處現有員工之原屬機關差異不會影響工作滿意程度。受測人員中，原市府員工在整體滿意度有較佳評分，顯示在市府工作文化傳承下，原市府員工對擴編後的本處工作具有較快的適應性；而原臺中縣政府及其他機關人員則在整體滿意度有略低的評分，然其差異不大，顯示公務系統的規範作業有其一定規矩，短期的強化作業，將可使外來新進人員融入服務團隊，發揮整體戰力。

表4.18 原屬機關與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	學歷	平均數	標準差	F值	顯著性
工作環境	臺中市政府	3.46	0.69	1.233	.301
	臺中縣政府	3.11	0.83		
	其他	3.33	0.47		
薪資福利	臺中市政府	3.43	0.76	.093	.912
	臺中縣政府	3.49	0.59		
	其他	3.33	0.47		
上司領導	臺中市政府	3.76	0.63	.684	.509
	臺中縣政府	3.56	0.63		
	其他	3.50	0.71		
伙伴關係	臺中市政府	3.63	0.86	.212	.810
	臺中縣政府	3.49	0.72		
	其他	3.67	0.47		
整體工作滿意	臺中市政府	3.57	0.63	.425	.656
	臺中縣政府	3.41	0.56		
	其他	3.46	0.30		

*表示達到0.05顯著水準

以下就表4.18 統計資料敘明受測者原屬機關與工作滿意各構面分析結果：

1.工作環境構面

不同原屬機關人員在工作環境構面上無顯著差異，推論原屬機關的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度，可能與公務機關作業系統有其一致性，且市府升格後啟用新大樓，其環境條件及附屬設施設備優於員工原屬機關之工作環境。

2.薪資福利構面

不同原屬機關人員在薪資福利構面上無顯著差異，推論原屬機關的差異不會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。顯示由於公務機關薪資福利有其一定的標準與作法，因此本處員工在薪資福利構面上無顯著差異。

3.上司領導構面

不同原屬機關人員在上司領導構面上無顯著差異，推論原屬機關的差異不會影響受測者在上司領導構面的滿意程度。

4.伙伴關係構面

不同原屬機關人員在伙伴關係構面上無顯著差異，推論原屬機關的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5.整體工作滿意

不同原屬機關人員在整體工作滿意無顯著差異，推論原屬機關的差異不會影響受測者在整體工作的滿意程度。

(八) 學歷職能與工作滿意之關係

假說八：本處現有員工學歷職能不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

以單因子變異數分析進行學歷職能與工作滿意各構面之顯著性考驗，若達顯著差異，則進一步瞭解各類別間之差異情形。以F檢定進行學歷職能與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.19，顯示受測者的學歷職能與工作滿意各構面均無顯著差異，因此接受假說八，推論本處現有員工之學歷職能差異不會影響工作滿意程度。

表4.19 學歷職能與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	學歷	平均數	標準差	F值	顯著性
工作環境	文	3.25	0.87	.922	.489
	法	3.33	0.47		
	商	3.43	0.72		
	理	2.89	0.19		
	工	4.00	.		
	農	2.67	.		
	醫	2.00	.		
薪資福利	文	3.55	0.68	.443	.846
	法	3.20	0.77		
	商	3.45	0.63		
	理	3.22	0.69		
	工	3.00	.		
	農	4.00	.		
	醫	3.33	.		
上司領導	文	3.68	0.62	.392	.880
	法	3.60	0.44		
	商	3.70	0.79		
	理	3.67	0.34		
	工	3.00	.		
	農	3.33	.		
	醫	3.00	.		
伙伴關係	文	3.64	0.82	.638	.699
	法	3.40	0.60		
	商	3.60	0.83		
	理	2.89	0.19		
	工	4.00	.		
	農	4.00	.		
	醫	3.00	.		
整體工作滿意	文	3.53	0.62	.403	.873
	法	3.38	0.48		
	商	3.54	0.65		
	理	3.17	8.50		
	工	3.50	.		
	農	3.50	.		
	醫	2.83	.		

*表示達到0.05顯著水準

以下就受測者學歷職能與工作滿意各構面分析果加以敘述：

1.工作環境構面

由表4.19顯示，不同學歷職能人員在工作環境構面上無顯著差異，推論學歷職能的差異不會影響受測者在工作環境構面的滿意程度。

2.薪資福利構面

表4.19顯示，不同學歷職能人員在薪資福利構面上無顯著差異，推論學歷職能的差異不會影響受測者在薪資福利構面的滿意程度。顯示不同職能的員工對於公務機關薪資福利有其一定認知，不存在顯著差異。

3.上司領導構面

由表4.19顯示，不同學歷職能人員在上司領導構面上無顯著差異，推論學歷職能的差異不會影響受測者在上司領導構面的滿意程度。

4.伙伴關係構面

表4.19顯示，不同學歷職能人員在伙伴關係構面有無顯著差異，推論學歷與職能間的差異不會影響受測者在伙伴關係構面的滿意程度。

5.整體工作滿意

由表4.19顯示，不同學歷職能人員在整體工作滿意有無顯著差異，推論學歷職能的差異不會影響受測者在整體工作的滿意程度。

(九) 考試職系與工作滿意之關係

假說九：本處現有員工考試職系不同，對其工作滿意各構面無顯著差異。

因母體變異數未知、樣本數大於30及自變項為二分變數，因此以t檢定進行職務屬性與工作滿意各構面之顯著性考驗，檢定結果如表4.20，顯示受測者的考試職系與工作滿意各構面均無顯著差異，因此接受假說九。由於受測單位為秘書處，屬於行政作業單位，受測人員中亦僅有一位為技術類人員，不具代表性，因此不作推論。

表4.20 考試職系與工作滿意各構面之平均數、標準差、差異分析表

構面	考試職系	人數	每題平均數	標準差	顯著性
工作環境	行政類	49	3.29	0.76	.097
	技術類	1	2.00	.	
薪資福利	行政類	49	3.46	0.66	.843
	技術類	1	3.33	.	
上司領導	行政類	49	3.65	0.63	.308
	技術類	1	3.00	.	
伙伴關係	行政類	49	3.57	0.77	.466
	技術類	1	3.00	.	
整體工作滿意	行政類	49	3.50	0.58	.262
	技術類	1	2.83	.	

*表示達到0.05顯著水準

五、本處員工工作特性與工作滿意之關係

本研究以Pearson相關分析探討本處員工工作特性各構面（職能契合度、工作多樣性、工作回饋性、同仁合作性）與工作滿意各構面（工作環境、薪資福利、上司領導、伙伴關係）之相關性，分析結果如表4.21。

受測者工作特性與工作滿意各構面分析之結果說明如下：

1.職能契合度與工作滿意各構面之關係

職能契合度在工作環境構面、薪資福利構面、上司領導構面、伙伴關係構面及整體工作滿意構面等皆達到0.01 顯著水準，顯示職能契合度與工作滿意各構面具有顯著相關，且為正相關。

2.工作多樣性與工作滿意各構面之關係

工作多樣性與工作環境構面、薪資福利構面、上司領導構面、伙伴關係構面及整體工作滿意構面等之相關性考驗，均未達顯著水準。

3.工作回饋性與工作滿意各構面之關係

工作回饋性在工作環境、薪資福利、上司領導及整體工作滿意構面等皆達到0.01 顯著水準。工作回饋性與伙伴關係構面等皆達到0.05 顯著水

準，顯示工作回饋性與工作滿意各構面具有顯著相關，且為正相關。

4. 同仁合作性與工作滿意各構面之關係

同仁合作性與在工作環境構面、薪資福利構面、上司領導構面、伙伴關係構面及整體工作滿意構面等皆達到0.01 顯著水準，顯示同仁合作性與工作滿意各構面具有顯著相關，且為正相關。

表4.21 工作特性與工作滿意之相關分析表

相關係數 構面	職能 契合度	工作 多樣性	工作 回饋性	同仁 合作性
工作環境	.000**	.203	.002**	.001**
薪資福利	.002**	.521	.001**	.004**
上司領導	.009**	.503	.001**	.001**
伙伴關係	.008**	.703	.029*	.001**
整體工作滿意	.000**	.212	.000**	.000**

*表示達到0.05顯著水準 **表示達到0.01顯著水準

基於工作特性之職能契合度、工作回饋性、同仁合作性各構面與工作滿意之工作環境、薪資福利、上司領導、伙伴關係與整體工作滿意等各構面具有顯著正相關，因此拒絕假說十：工作特性各構面與本處人員工作滿意各構面無顯著差異，顯示工作特性與工作滿意度間存在密切關聯性，且為正相關，說明了工作特性的彰顯提高了工作滿意度，而工作滿意度的增高亦同時強化了工作特性，彼此間衝擊傳導、交迭互動，形成因果回饋。

伍、結論與建議

一、結論

(一) 樣本資料結構部份

本處員工結構性別方面以女性居多，佔68.0%；婚姻狀況以已婚者居多，佔74.0%；教育程度專科以上者佔94.0%；年齡以25-44歲之青壯年為主，服務年資7年以上者達76.0%以上；42.0%的臺中市政府員工留任，外來者58.0%；學歷職能以文科居多，佔50.1%；考試職系則以行政類居多，佔98.0%。顯示受測單位屬於文科背景、高學歷、有相當工作實務經驗之青壯年人力結構。

(二) 本處員工工作特性現況

工作特性各構面之分數由高至低排序分別為工作回饋性、同仁合作性、工作多樣性、職能契合度。工作回饋性方面，顯示本處員工在工作時會即時受到主管的指導與監督，而具有獨立思考與行動的機會、決定自己的工作進度與工作方式的程度較低；同仁合作性現況，顯示本處員工之工作常須與同仁團隊合作共同協商作業，且同仁間會即時得到支援與協助；工作多樣性方面，顯示本處員工之工作具有高度變化性與挑戰性；職能契合度面向則顯示出本處員工之整體職能契合度略顯不足，「經歷職能與目前的工作相符」問項低於中介值。

綜合分析工作特性現況，本處業務因與社會大眾息息相關，涵蓋面向廣泛，各部門間常須配合作業，因此必須擁有與他人溝通協調、共同合作及建立友誼的能力；然升格改制初期，主管對於工作要求較高，希望同仁儘快進入狀況，因此，對於下屬作業採行較為主動的關切方式；另者，現行員工之經歷職能與工作質性不相契合，加諸工作具有高度變化性與挑戰性，是造成市府升格初期工作銜接落差的主因之一。

(三) 本處員工工作滿意現況

整體工作滿意度介於尚可到滿意之間，其中，本處員工對於上司領導之滿意程度最高，其次為伙伴關係；而對於薪資福利、工作環境之滿意程

度較低。上司領導滿意現況部分，顯示本處員工對於「主管具有決策能力與責任承擔魄力」之滿意程度最高，而對於「主管工作分派的公平性與適切性」之滿意度則相對較低；伙伴關係滿意現況部分，顯示本處員工對於同仁間和樂相處情誼密切之滿意程度最高，而對於市府之整體向心力與忠誠度之滿意程度較低；薪資福利滿意現況部分，顯示本處員工對於薪資待遇與員工福利之滿意程度較高，而對於「明瞭升遷機會與職場願景」之滿意程度相對較低；工作環境滿意現況，顯示本處員工對於工作環境之滿意程度較高，而對於職務分派、職前訓練之滿意程度較低。

綜合分析工作滿意現況，在升格初期，主管的表現在決策能力與責任承擔方面得到下屬的認同，薪資福利方面亦無太大落差；然緣於作業團隊的匆促成軍，彼此瞭解不足、默契不夠，且欠缺職場願景宣導，因此，職務分派的公平性與適切性、職前訓練的欠缺與偏植，是為員工詬病的主因，導致員工對於市府之整體向心力與忠誠度不足，有待積極謀合與強化。

（四）本處員工背景資料與工作滿意之關係

1.工作環境構面

本處現有員工不同背景資料對其工作環境無顯著差異。

2.薪資福利構面

婚姻狀況及服務年資在薪資福利構面有顯著差異，未婚者對於薪資福利滿意度較低；而服務年資在薪資福利構面滿意度呈現微笑曲線圖形，其服務年資15年以上及未滿一年者的滿意程度最高，服務年資4-6年者滿意程度則相對較低。

3.上司領導構面

本處現有員工不同性別對其上司領導構面有顯著差異，女性之對上司領導構面之滿意度較男性低。

4.伙伴關係構面

不同服務年資在伙伴關係構面上有顯著差異，亦呈現微笑曲線，說明服務年資不滿一年者與伙伴關係較為融洽；服務年資4-6年員工在同儕競爭日趨激烈過程中，伙伴關係較為疏離，產生伙伴關係構面不滿意狀況；

復隨著服務年資增長，穩定性與滿意程度亦相對提高。

5. 整體工作滿意

不同服務年資在整體工作滿意有顯著差異，微笑曲線不僅說明了隨著服務年資的逐步增長，其工作滿意度亦相對提高；同時亦揭櫫服務年資4-6年員工在家庭費用驟增及同儕競爭日趨激烈過程中，會產生薪資福利不滿意及伙伴關係較為疏離的狀況，突顯服務年資4-6年者可能面臨了公務職涯撞牆期。

6. 綜合分析

本處女性員工由於個性內向，不善表達，若主管未主動關心，在欠缺互動情形下，造成其對上司領導的滿意度低於男性，女性關懷機制的設立有強化之必要性；未婚之本處員工在薪資福利構面之滿意度遠低於已婚員工，顯現其相對不安全感，有關未婚員工之相對關懷及輔導機制有待展開；有關服務年資部份，從問項分數中得知，服務年資4-6年之本處員工，其在工作環境、伙伴關係及薪資福利構面上皆呈現較低滿意度，且其得分值低於中介值3，突顯了服務年資4-6年之本處員工亟需積極輔導的迫切需求；而隨著服務年資之增長，所受領之薪點增高，又累積豐富之公務經驗，因此對於薪資福利、伙伴關係等構面，呈現服務年資長者較服務年資短者有較高之滿意程度。

(五) 本處員工工作特性與工作滿意之關係

1. 職能契合度與工作環境、薪資福利、上司領導、伙伴關係及整體工作滿意具有顯著相關，且為正相關。
2. 工作回饋性與工作環境、薪資福利、上司領導、整體工作滿意具有顯著相關，且為正相關。
3. 同仁合作性與工作環境、薪資福利、上司領導、伙伴關係及整體工作滿意具有顯著相關，且為正相關。

二、建議

(一) 對研究機關的建議

1. 成立「市府員工職涯輔導中心」

由受測本處人員之背景資料分析得知，工作滿意度呈現微笑曲線，服務年資4-6年之員工在福利薪資、工作環境、伙伴關係面向呈現較為不滿意的職涯撞牆期，市府應積極成立「市府員工職涯輔導中心」，編制心理諮商師等專業人士，輔導市府同仁順利跨躍職涯撞牆期。

2. 以「女性為主」的工作機制思維

受測本處人員中有高達68%的女性員工，表明女性員工於現在及可預見的未來將扮演更關鍵性角色，繫決市府工作績效；然已婚者高達74%，職業婦女需同時面臨家庭及職場的雙重挑戰，既有制度並不能週延性的照顧到已婚職業婦女及未婚女性的實質需求，在職涯規畫、彈性上班、幼兒照護、夜間安全等面向仍有相當大的擴展空間亟待補強。

3. 強化職能契合及短期職能訓練

市府升格初期，前置期的人員編派作業與實際就職落差在所難免，職能的無法有效契合，造成職務分派的適切性與公平性、職前訓練的欠缺與偏植成為員工詬病的主因，更導致員工對於市府之整體向心力與忠誠度偏低，需從強化職能契合及短期職能訓練方面戮力施為，落實用人唯才之原則，方能提供基層人員揮灑的空間，以確保有高昂的工作士氣，展現高品質的政府效能。

(二) 後續研究建議

1. 本研究著重於本處員工工作特性與工作滿意之範圍，後續研究者可就不同行政區位之市府人員進行比較，以瞭解在不同行政區間，市府人員工作之特性及相對之滿意程度是否有差異情形。

2. 本研究樣本對象尚未涉及陽明大樓之同仁，不同地點辦公是否會有差異，應另案再予探討。

3.由於市府包括行政與技術等單位，本研究樣本選定臺中市政府祕書處，後續研究者可將研究對象擴及市府其他機關，以瞭解不同機關人員之差異性，若能輔以相關員工異動率資料比對，將能有更為精準的研究成果。

參考文獻

1. 尤雪娥，2001，員工個人屬性、工作特性、內外控傾向與工作滿足之關係研究—以台鐵局本部員工為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
2. 白榮裕，1996，組織忠誠度與員工工作滿足感之研究:以臺灣省自來水公司為對象，中興大學企業管理研究所碩士論文。
3. 李吉祥，1997，我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究，中興大學企業研究所碩士論文。
4. 吳明隆，2003，SPSS統計應用學習實務-問卷分析與應用統計，知城數位科技股份有限公司。
5. 陳銀環，1998，我國政府部門審計人員工作滿足感之研究，中興大學企研所碩士論文。
6. 楊牧青，2000，工作特性、人格特質與工作滿意度關係之研究-以高雄港務局員工為例，成功大學交通管理研究所碩士論文。
7. 鄧家駒，2004，多變量分析，華泰文化事業股份有限公司。
8. 蕭煥鏘，1999，領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. Adams, J.S., 1963, "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and social psychology*, Vol. 67, pp. 422-436.
10. Alderfer, C.P., 1972, *Existence Relatedness and Growth : Human need in organizational setting*, The Free press, New York.
11. Baird, L.S., 1976, "Relationship of Performance to Satisfaction in Stimulating and Nonstimulating Jobs", *Journal of Applied Psychology* , 61, pp. 721-727.
12. Bhuian, S.N., Al-Shammari, E.S. & Jefri, O.A., 1996, "Organizational commitment, job satisfaction and job characteristics: An empirical study of expatriates in Saudi Arabia", *International Journal of Commerce & Management*, 6, pp. 57-80.
13. Hackman, J.R. & Lawler, E.E., 1971, "Employee reactions to job

- characteristics”, *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 256-286.
14. Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1975, “Work Design, Development of the Job Diagnostic Survey ” , *Journal of Applied Psychology*, 60 (2) , pp. 159-170.
 15. Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1976, “Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organization Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.
 16. Herzberg, F., Mansner, B. & Snyderman, B.B., 1959, *The Motivation to work*, John Wiley & Sons , New York.
 17. Hoppock, R., 1935, *Job satisfaction*, Harper, New York.
 18. Kalleberg, A.L., 1977, “Work Values and Job Rewards : A Theory of job satisfaction”, *American Sociological Review*, Vol. 42, pp124-143.
 19. Maslow, A.H., 1954, *Motivation and personality*, Harper and Brothers Pub, New York.
 20. Porter, L.W. & Lawler, E.E., 1968, *Managerial attitudes & Performance*, Homewood Company, Illinois.
 21. Roedel, R.R. & Nystrom, P.C., 1988, “Nursing Jobs and Satisfaction”, *Nursing Management*, Vol. 19, pp. 34-38.
 22. Seashores, S.E. & Taber, T.D., 1975, “job satisfaction and their correlates”, *American Behavior and Scientists*, Vol. 18. pp. 333~368.
 23. Skinners, B.F., 1971, *Beyond freedom and Dignity*, Fred A. Knopf, New York .
 24. Smith, P.C., Kendall, L. & Hulin, C.L., 1969, *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand Mc Nally, Chicago.
 25. Turner, A.N. & Lawrance, P.R., 1965, *Industrial jobs and worker*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston,.
 26. Vroom, V.H., 1964, *Work and Motivation*, Wiley, New York.
 27. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H., 1967, *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire* Minneapolis, University of Minnesota, Industrial Relations Center.

感謝您撥空填寫問卷，本問卷目的是在探討市府升格後，您的現有工作特性與工作滿意度之關聯性。問卷採匿名的方式，而且您在問卷中所提供的資訊，僅作為研究之用，不會影響您的工作權利。您的意見對我們非常重要，衷心期盼您依自己的實際感受填答。感謝您的熱情支持與協助！敬祝 平安快樂，萬事如意！

第一部份 基本資料

- 1.性別：男 女
- 2.婚姻：已婚 未婚
- 3.學歷：高中職 專科（二專、三專、五專） 大學 研究所以上
- 4.年齡：15-24歲 25-44歲 45-64歲 65歲以上
- 5.年資：未滿一年 1-3年 4-6年 7-10年 11-15年 15年以上
- 6.職務屬性：管理職（股長職（含）以上） 基層人員
- 7.原屬機關：臺中市政府 臺中縣政府 其他_____
- 8.學歷職能：文 法 商 理 工 農 醫
- 9.考試職系：行政類 技術類

第二部份 工作特性探討

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
職能契合度					
1. 您的學歷職能與目前的工作相符	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 您的考試職系與目前的工作相符	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 您的經歷職能與目前的工作相符	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作多樣性					
4. 您的工作具有高度變化性與挑戰性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 您的工作中需要高度的專業知識與技巧	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 您的工作高度複雜並具風險性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
工作回饋性					
7. 您的工作具有獨立思考與行動的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 您能夠決定自己的工作進度與工作方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 您的工作會即時受到主管的指導與監督	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
同仁合作性					
10. 您經常能參與單一作業的整個處理過程與結果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. 您的同事或直屬上司會告訴您工作表現好壞 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 您常須與同仁團隊合作共同協商作業 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 您有工作困擾時會即時得到同仁支援與協助 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 您在工作時常有機會展現長才幫助別人 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第三部份 工作滿意探討

非常 不同 同意	不 同意	無 意見	同 意	非 常 同 意
----------------	---------	---------	--------	------------------

工作環境

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 您對目前的工作環境覺得滿意 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 您對目前的職務分派覺得滿意 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 您對工作的職前訓練覺得滿意 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

薪資福利

- | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. 您覺得目前的工作量與獲得的薪資待遇相符 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 您滿意目前的員工福利措施 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 您明瞭升遷機會與職場願景 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

上司領導

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. 您認同主管的領導統御風格 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 您的主管具有決策能力與責任承擔魄力 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 您認同主管工作分派的公平性與適切性 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

伙伴關係

- | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 10. 同仁具有市府之整體向心力與忠誠度 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 同仁間樂於共享團隊榮譽與成果 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 同仁間和樂相處情誼密切 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |