

## 第二章 文獻回顧

本研究以專業領隊為背景來探討工作特性、自我效能與工作態度三者之間的關係，因此本章將回顧領隊人員、工作特性、自我效能與工作態度的定義，針對這些部分進行理論與實證的文獻整理與探討。

### 第一節 領隊人員

#### 一、領隊人員之定義

領隊在團體旅遊中扮演著重要的角色，是旅行社與旅客之間溝通、傳遞服務的主要橋樑，根據交通部觀光局西元 2007 年 3 月修正之「發展觀光條例」第 2 條第 13 項中指出領隊人員乃指執行引導出國觀光旅客團體旅遊業務而收取報酬之服務人員；在第 32 條指出導遊人員及領隊人員，應經考試主管機關或其委託之有關機關考試及訓練合格。國際領隊協會 (international association of tour manager, IATM) 定義：在二天到六十天或更多以上，使用汽車、火車、輪船、飛機等各種交通工具，帶著旅遊團體，穿梭於國際間旅遊的人員。

林燈燦(1999)認為領隊人員係率領團體旅客出國旅遊享受愉快旅遊的領導者，從出發到回國旅程中的管理者，以使參加者能夠安全、愉快及舒適旅行的服務人員。容繼業(2000)指出領隊是旅行團組團出國時的隨團人員，負責處理團體安排之事宜，以保障團員之權益。陳嘉隆(2001)認為領隊是自團體出發至結束為止，全程陪同團體成員，執行及串連公司所安排的行程細節之人員。黃榮鵬(2005)提及領隊的稱呼包括

tour conductor, tour director, tour leader, tour escort, interpreter 以及 tour manager，其定義是旅程的管理者，在現場代表旅行社立場，使遊程順利，保障旅遊品質、價值相當，並使旅程圓滿完成的人。

本研究彙整上述對於領隊人員之定義，認為領隊人員為經甄試合格且取得執業證，由旅行社派遣之隨團工作人員，全程擔任團體之旅遊相關事項安排、管理與監督品質之服務人員。

## 二、領隊人員之條件資格

依據「觀光發展條例」(2007)第三十二條第一項規定：「導遊人員及領隊人員，應經考試主管機關或其委託之有關機關考試及訓練合格。」執業之條件：依據「觀光發展條例」(2007)第三十二條第二項規定：「前項人員，應經中央主管機關發給執業證，並受旅行業雇用或受政府機關、團體之臨時招請，始得執行業務。」，導遊人員及領隊人員取得結業證書或執業證後連續三年未執行各該業務者，應重行參加訓練結業，領取或換領執業證後，始得執行業務。第一項修正施行前已經中央主管機關或其委託之有關機關測驗及訓練合格，取得執業證者，得受旅行業雇用或受政府機關、團體之臨時招請，繼續執行業務。第一項施行日期，由行政院會同考試院以命令定之。

## 三、領隊人員之分類

根據領隊人員管理規則第 3 條中規定，領隊人員分為專任領隊及特約領隊。

(一)專任領隊指受僱於旅行業之職員執行領隊業務者。

(二)特約領隊指臨時受僱於旅行業執行領隊業務者。

從過去的領隊人員文獻中可以發現，不同的學者對於領隊人員型的分類方法不大一樣，因此特別將這些不同的分類整理於表 2-1。

表 2-1 領隊人員分類之整理

學者(年份)	類別名稱
孫慶文(1995)	專業領隊、專任領隊與特約領隊。
朱玲玉(1998)	專職領隊與特約領隊。
容繼業(2000)	專業領隊、非專業領隊、長程團領隊和短程團領隊。
徐世杰(2000)	專職領隊、一般領隊、特約領隊與非專業領隊。
黃榮鵬(2005)	專業領隊與非專業領隊。

## 第二節 工作特性

### 一、工作特性之定義

工作特性概念最早是起源於 Taylor (1919)所提出的科學管理四原則工作專業化、工作系統化、工作簡單化及工作標準化。Taylor (1919)以科學管理四原則做為工作設計的原則，希望藉由科學化的設計節省時間與人力，進而提高組織績效。此四原則僅以工作本身的觀點為考量，並未考慮到人的因素。1939 年的霍桑研究結果發表之後，研究者才將人的因素投入工作研究當中，考慮員工的心理因素，如情緒、態度及員工動態行為，作為研究的主軸，使得人群學派興起。至於，直到 Turner and Lawrance (1965)提出「必要工作屬性理論」確定了工作特性的六個必要屬性後，才開始對工作特性有系統性的研究 (轉引自劉文驊，2005)。

工作特性(job characteristic)指的是與工作有關之因素(factors)或屬性(attributes)。Turner and Lawrence (1965)認為工作特性包含工作環境、工作待遇與福利、工作安全感、工作的人際關係、工作技能需求、工作自主性、工作中學習與發展機會、工作挑戰性等，這些特性對工作者的態度與滿足感，都有不同程度的影響。Seashore and Taber (1975)認為工作特性所包含的範圍廣泛，只要是工作本身的性質、工作環境、工作所得薪資與福利、工作所提供之回饋、工作安全性、工作必備之技能、工作挑戰性、工作自主性、工作中學習新知與發展的機會、工作人際關係及工作所能獲得的內在報酬(如滿足感、成就感、榮譽、自我實現等)，皆屬於工作所具有的特性。工作本身所具有各種特性，對於滿足個人的需求，皆有不同程度的影響力。

Sims, Keller and Szilagyi (1976)認為工作特性對企業經營有三點重要性：(一)工作特性會影響員工的工作滿足與工作績效；(二)與工作相關之研究皆與工作本身的特性有相當程度之關係；(三)工作特性對領導行為與工作滿足、工作績效之關係有相當大的影響力。

## 二、工作特性相關理論

### (一)必要任務理論(theory of requisite task attributes)

Turner and Lawrence (1965)所提出的必要工作屬性理論是最早有系統探討工作特性的理論。Turner and Lawrence 以實地觀察與深入訪談方式，針對 47 種工作及對 470 位員工進行訪問研究，藉以評估不同工作性質對員工工作滿足及曠職之影響，發現要使員工之工作具有激勵作用，則工作需要包含六項特性，分別為多樣性(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工作滿足呈正相關，與曠職率呈負相關。

## (二)Perrow 的工作特性理論

Perrow (1967)將工作特性分成工作的可分析性和變異性。工作的可分析性指的是工作結構化程度，即員工可遵循明確的程序來解決工作上問題的程度。變異性指的是新奇的、例外的事件所發生的頻次。Perrow 認為這兩個面向是直接影響員工將投入化為產出的因素，同時兩者之間是相互獨立的。

## (三)工作特性理論(job characteristics theory)

Hackman and Lawler (1971)根據 Turner and Lawrence (1965)的研究為基礎，發展出六項工作特性，分別為多樣性、自主性、辨識性、回饋性四項核心構面與合作性和交友機會兩項人際關係構面。以下為六項工作特性之說明：

### 1. 多樣性(variety)

工作者在工作上需要使用不同的技術和能力的程度。對工作者而言，工作者所使用的技術和能力越多時，代表其工作意義較高。

### 2. 自主性(autonomy)

工作者是否能感受到他必須對工作中某一有意義的部分之成敗負責。如果此感覺愈強烈，表示工作者愈能對自己負責。

### 3. 辨識性(task identity)

工作者能完成整件工作，而非一件工作中的一小部分，並且能明白確認其努力結果的程度。辨識性包含四

項特性包含：(1)工作有明確的起點與終點；(2)工作者可以明顯看見工作歷程的轉變；(3)工作者能明顯的看到工作結果；(4)工作有相當重要的轉變。當工作者的工作愈完整，則愈會感到成就感和意義。

#### 4. 回饋性(feedback)

工作者能獲得有關工作表現訊息之程度。回饋的來源可能為：完成工作本身、主管意見及同事反應等三方面。但這些訊息需被工作者所採信。

#### 5. 合作性(dealing with others)

工作上需與他人密切合作，以利執行工作之程度。

#### 6. 交友機會(friendship opportunities)

允許工作者在工作中結交朋友，以及建立非正式關係之程度。

Hackman and Lawler (1971)指出要使員工的工作得到內在的激勵，工作特性必須合乎以下特性：(1)工作的成果係經由自己努力所達成的；(2)對個人而言，工作應提供富有內在意義的成果；(3)工作應對個人工作績效提供回饋。

Hackman and Lawler (1971)也察覺，真正影響員工態度和行為，並非工作之客觀性質，而是他們主觀的經驗。然而在多樣性、自主性、辨識性及回饋性上程度較高的工作可以帶給工作者較高之動機和滿足，也能夠導致較高的工作績效(許士軍，1980)。

#### (四)工作特性模式(job characteristics model)

Hackman and Oldham (1975)根據 Hackman and Lawler (1971)的研究提出五個工作特性構面，將工作特性與個人對工作的反應之間的關係加以精簡與系統化，發展出工作特性模式。在此工作特性模式中，藉由五種工作核心構

面，激發出三種重要的心理上的狀態，最後再產生四種個人工作的成果，此外還考慮到個人成長需求強度的影響，如圖 2-1 表示。工作特性模式關係說明如下：

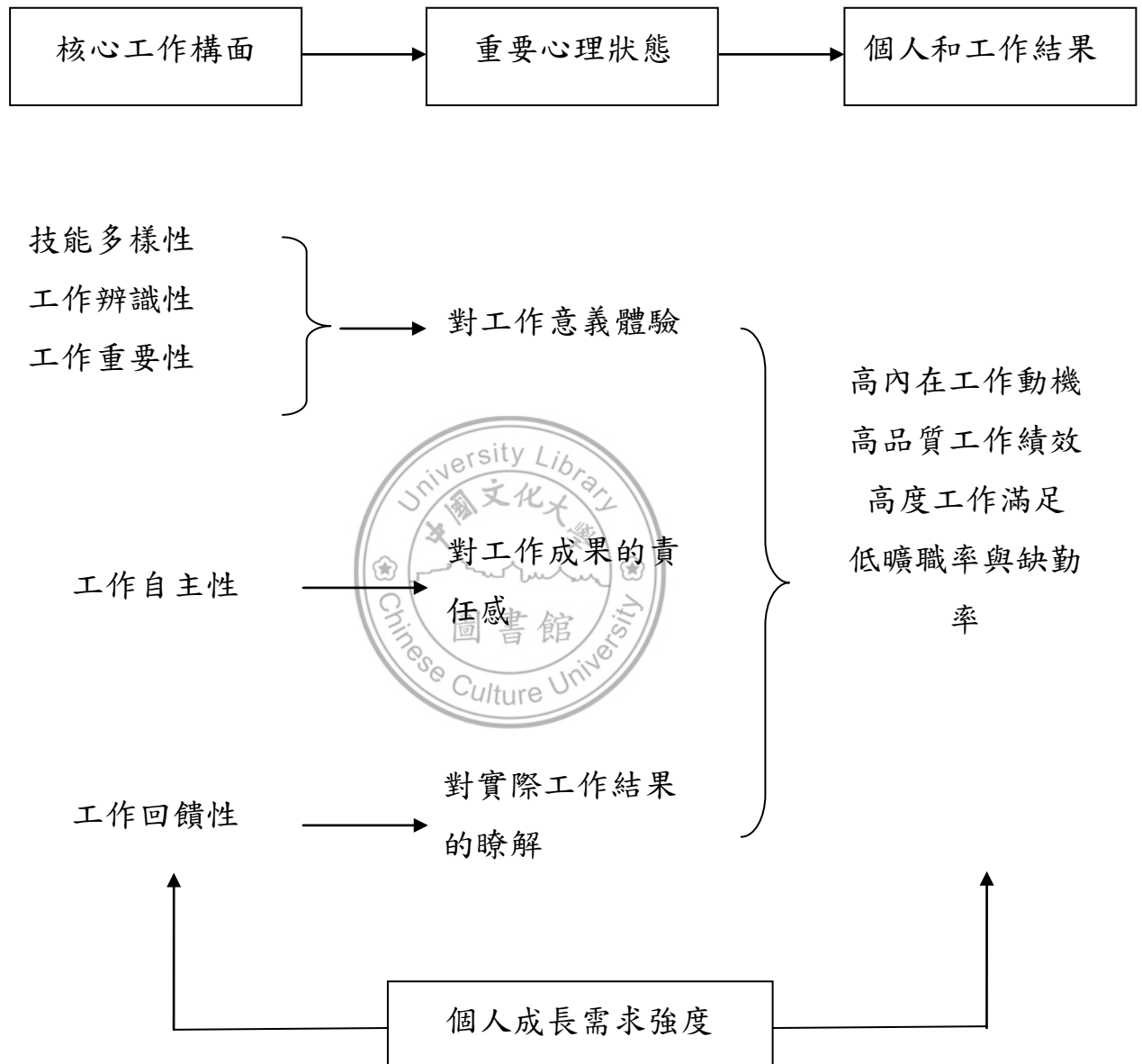


圖 2-1 工作特性模式

資料來源：J. R. Hackman and G. R. Oldham (1975). Development of the Job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 161.

## 1. 工作核心構面

- (1)技能多樣性(skill variety)：指員工完成工作所需要的技術，以及才能種類多少的程度。
- (2)工作辨識性(task identity)：指工作中的任務是否完整，以及工作段落中如何辨認出成果的程度。
- (3)工作重要性(task significance)：工作對於他人生活的實際影響程度，無論是自己所在的機構或是外在環境裡的人。
- (4)工作自主性(autonomy)：工作中讓員工具有實質上的自由、獨立性、可以自行安排工作進度，並能決定那一種工作方法的程度。
- (5)工作回饋性(feedback)：工作中讓員工可以直接而清楚獲知自己的績效表現情形的程度。

## 2. 重要的心理狀態

- (1)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，而影響對工作意義體驗之工作特性包括：技能多樣性、工作辨識性、及工作重要性三種。
- (2)對工作成果的責任感：指員工認為對目前工作的結果所必須負責之程度。此心理狀態乃是源自於核心工作構面的工作自主性。
- (3)對實際工作結果的瞭解：指員工對於工作結果之瞭解程度，主要受工作回饋性影響，若員工在本身工作中獲得有關工作結果之訊息，即可根據這些訊息，自動更改工作方案或調整工作步伐，以達成工作目標。

## 3. 個人工作的成果



- (1)內在的工作動機：員工激勵自我在工作中求表現。
- (2)工作品質與績效：工作者對工作的產出結果。
- (3)工作滿足：指工作者對工作之滿足程度。
- (4)缺勤率與離職率：指工作者的出席與流動狀況。

#### 4. 個人成長需求強度

Hackman and Oldham (1975)認為並非所有個體都適用於這個模式，因為個體間彼此有差異性，所以在面臨相同的工作性質時，有可能產生不同的心理狀況和行為反應。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之強度，如：自尊心與自我實現。在此模式中，認為具有高度成長需求的員工比低度成長需求的員工，更希望具有自主性與激發性的工作。

### 三、工作特性之衡量

#### (一)必要工作屬性指標(requisite task attitude index)

Turner and Lawrence (1965)所發展出之必要任務屬性包含多樣性、自主性、職責、知識及技能、必要的互動及隨意的互動等六種工作特性，並根據研究結果，發展出必要工作屬性指標，用來測量工作特性與工作者之工作滿足及出席率之間的關係。

#### (二)工作特性量表(job characteristic inventory)

Hackman and Lawler (1971)根據 Turner and Lawrence (1965)的研究為基礎提出工作應包含多樣性、自主性、辨識性、回饋性、合作性及交友機會六項工作特性，其中前四項為核心構面，後兩項人際關係構面，並根據此六項工作特性，發展出工作特性量表。

#### (三)工作診斷調查表(job diagnostic survey)

Hackman and Oldham (1975)根據 Hackman and Lawler (1971)的理論而發展出工作特性模式，並提出工作診斷調查表。工作診斷調查表包含五項核心工作構面為多樣性、自主性、辨識性、回饋性、重要性以及兩項輔助構面合作性與他人回饋性。

#### (四)激勵潛能分數 (motivating potential scores)

Hackman and Oldham (1975) 基於內在激勵作用大小的觀點發展出激勵潛能分數(MPS)來衡量公式為：

$$MPS = \frac{\left[ \begin{array}{ccc} \text{技能} & \text{工作} & \text{工作} \\ \text{多樣性} & \text{辨識性} & \text{重要性} \end{array} \right] + \text{工作自主性} \times \text{工作回饋性}}{3}$$

Hackman and Oldham 認為愈具有激勵潛能之工作，愈能促進工作者內在的工作動機，因此能夠達到較好的工作成果。具有激勵潛能之工作必須包含三種要素，分別為 1. 至少具有一種影響工作體驗的工作特性； 2. 高的自主性； 3. 高的回饋性。在工作自主性與工作回饋性兩者中若有一個為零，則激勵潛能分數即為零。技能多樣性、工作辨識性、工作重要性中若有一為零，不致於使激勵潛能分數為零。

#### 四、工作特性相關研究

陳維岳(2004)探討工作特性、工作滿意與組織承諾之關聯性，針對交通運輸業之個案公司為對象進行調查，研究發現工作特性對工作滿意及組織承諾均呈現顯著的正向影響，即當員工對工作本身產生正面的情感性反應後，則可凝聚員工對整體組織的向心力，使員工以身為組織的一份子為榮，而

願意為組織付出心力，進而有效達成組織的經營目標。

林宜珍(2002)探討工作特性、管理模式與工作滿足、組織承諾關係，研究對象為流通業個案，研究結果發現工作特性、管理模式與工作滿足及組織承諾間均具有顯著的正向關係存在；工作特性中的工作挑戰性、工作合作性、工作負荷性等各構面均對於工作滿足與組織承諾間達到顯著正向影響。

李芳儒(2005)探討工作特性、人格特質與工作投入相關之研究，研究對象以台南縣家庭暴力防治網絡工作人員為例，研究發現家庭暴力防治網絡內的工作人員在工作特性、人格特質與工作投入之間，均存在有顯著的正相關，工作人員對工作特性之認同度愈高，對工作投入也就會愈多。

洪英哲(2004)針對外派人員工作特性、人格特質對工作投入進行研究，研究發現外派人員之工作特性對工作投入程度具有顯著影響，若外派人員能對於本身工作特性有更多的了解即會更認真的投入工作，減少外派失敗的機會。

林寶生(2005)探討組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係，研究對象為陸軍某基地進訓基層單位，研究中發現進訓基層單位之工作特性及各子構面與自我效能的關係均為顯著的正向關係，即對於工作特性愈了解其自我效能會越高。

## 五、小結

工作特性為與工作有關之因素或屬性，從工作特性模式可以了解工作特性會影響到個人工作的成果；在工作特性的測量，因為並沒有專為領隊人員所設計之工作特性量表，故使用 Hackman and Oldham (1975)編製，洪清香(1979)修訂之工作診斷量表來測量領隊之工作特性。

### 第三節 自我效能

#### 一、自我效能之定義

自我效能(self-efficacy)之概念起源於社會學習理論是由美國心理學者 Bandura (1977)所提出，強調個人思考對心理運作的影響，認為個體行為並非受到立即後果所控制，而是受到認知機制(cognitive mechanism)的影響，而這種認知機制即為自我效能。

Bandura (1977)指出「自我效能是一個人判斷其執行一連串行動的能力信念，強調並非一個人所擁有的技術能力，而是這個人運用這些技能達成任務的能力判斷」。是一種在特定情境下，個人對自己能夠完成行動方案的程度之信念。Bandura (1982)指出自我效能是個人在面對重大生活事件時，個人是否相信自己有能力去面對問題，並解決問題；自我效能也會影響個人對某一行為付出的努力程度，與遭受挫折時堅持的程度。個體對自我效能的知覺可能會影響其思考模式、動機、行為表現及情緒程度。Bandura 的研究中也指出，自我效能越高的個體，所表現的績效同樣較高，而情緒化的程度則比較低。

Schunk (1984)指出自我效能感是個人在特定情境中，對其本身統合行為能力與表現行為能力的判斷。即個人對自己能夠做到自我期望的表現水準看法，或是自我能力達成預期目標的信念。Roth (1985)認為自我效能是個人為達成預期結果，在執行其學習活動行為中，對其自身能力的一種知覺，同時認為自我知覺會影響個人的動機與行為。Bandura (1997)進一步指出人對於自己本身效能的信念會影響他們所做的選擇、他們的抱負、下多少心力在特定的任務上，以及面對困

難及挫折時能夠堅持多久。Weiner (1992)認為自我效能是一種未來導向而非過去導向的信念，即個人是否自信成功的完成某一項交付的任務或創造某一種預期的成果。Peterson (1993)則認為自我效能是個人對於所賦予的任務或行為，可以成功表現的信念，並在面對障礙或負面經驗時能夠具有堅定的信心去克服。

綜合上述，Bandura and Wood (1989)認為在自我效能的定義上有眾多的解釋，但整體而言，其彰顯出自我效能定義的三個觀點：1. 自我效能是為了執行一特定任務的一個知覺能力判斷；2. 自我效能是一個動態的結構，效能的判斷會隨著時間，新資訊與經驗的取得而變動；3. 效能信念包括一個流通成分，即擁有相同技能的人不一定會有同等的績效。然而對於自我效能的定義，國內外學者所持論點與見解皆有所不同，故將各學者對自我效能的定義整理如下表 2-2。

表 2-2 自我效能之定義

學者(年份)	自我效能之定義
Bandura (1977)	指一個人判斷其執行一連串行動的能力信念，強調並非一個人所擁有的技術能力，而是這個人運用這些技能達成任務的能力判斷。
Sherer et al. (1982)	個體在新的或是模糊的情境下，以過去所以的成敗經驗為基礎產生的一般性能力知覺，是個人能力達成必要績效之整體評估所形成的概括特質。
Schunk (1984)	個人在特定情境中，對其本身統合行為能力與表現行為能力的判斷。即個人對自己能夠做到自我期望的表現水準看法，或是自我能力達成預期目標的信念。

(待續)

表 2-2(續)

學者(年份)	自我效能之定義
Kanfer (1987)	認為特定任務的自我效能是個人意念運用心理或身體的努力，來達成績效的目標水準。
Gist and Mitchell (1992)	判斷員工個人能力，運用激勵、認知資源和行動方式，已達成未來特定的任務績效。
Weiner (1992)	個人是否自信能夠成功的完成某一項交付的任務或創造某一種預期的成果。
Peterson (1993)	個人對於所賦予的任務或行為，可以成功表現的信念，並在面對障礙或負面經驗時能夠具有堅定的信心去克服。
Busch (1995)	一種個人成功執行某種行為的信念，在個人動機中扮演關鍵性的角色。
孫志麟(1991)	個人對於自己能夠獲致成功所具有的信念，而此信念乃是對自己完成某種行動的一種能力判斷。
黃郁文(1994)	個人從事某種工作所具備的能力，以及對該工作可能做到地步的一種主觀評價。
蔣美蕙(2003)	通常人們害怕並逃避他們認為自己難以應付的威脅性情境，當他們判斷自己能夠成功處理對他們威脅不大的情境時，他們的行為就會十分果斷，而這種對自我完成某種任務能力的判斷即是自我效能。

- 資料來源：a. 郭姿蘭(2005)，內外控人格特質、自我效能、核心能力與學習成效之關聯性研究—以我國大專院校會計系學生為例，私立淡江大學會計學系未出版之碩士論文。
- b. 徐契舜(2006)，組織內部衝突網絡、自我效能與創新績效之研究，私立中原大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

## 二、特殊自我效能與一般自我效能

### (一)特殊自我效能

根據 Bandura (1977)的自我效能理論，內容指的自我效能是在特殊情境下的特殊自我效能(specific self-efficacy, SSE)，係指個體對特定情境的認知，會影響個體付出行動的努力程度，也會影響個體遇到逆境能夠堅持行動的程度。

個體面對某一定情境時，認知到自己擁有多少效能可以去幫助自己解決各種狀況。在開始的階段，認知自己擁有多少效能對於行為上的選擇產生影響。當個體認為在某些情況下，超出本身的能力範圍，就會產生恐懼或避免具有威脅性的情境產生；反之，當情況在個體的能力範圍中而且是他們所熟悉的，就會投入活動，表現出自信、有把握的樣子，並克服遭遇到的困難。

### (二)一般自我效能

由於特殊自我效能無法永恆地解釋一些固定維持高度期望的高度動機者，以及來自持續低度期望的低度動機者，也無法解釋個體在執行相同任務最初的不同，因此，後續的研究者將此特定自我效能類化到一般情境，稱為一般自我效能。

根據 Sherer and Maddux (1982)指出一般自我效能(general self-efficacy, GSE)，指個體對一般自我能力的穩定認知，即使情境是模糊、所得資訊有限或是無從判斷的情境下得以依賴的效能判斷，並以過去所有成敗經驗為基礎所產生的一般能力知覺。

當一般自我效能提升，員工自然會盡全力、更有耐心、學習客服工作相關的障礙(Bandura, 1977)，當員工感

到自我效能低落時，克服工作障礙的能力就會降低，導致工作方面會有所缺失或不足。一般自我效能較高的人，會激勵自己去克服困難、排除障礙，而不需要藉助於他人的幫助；但一般自我效能較低的人往往會將注意力放在自己的缺陷上，而此作法會造成士氣低落以及逃避可增加能力的情境。

### 三、自我效能的訊息來源

自我效能有四種主要訊息來源(Bandura, 1982)：過往成就、替代經驗、言語勸說及生理狀態。

#### (一)過往成就(enactive attainment)

指重覆的績效成就(Bandura, 1982)，過往成就顯示出，在四個影響自我效能的資訊來源中是最能夠提升自我效能的資訊來源(Bandura, 1977, 1982)。當建立在技能、處理能力，和對任務績效需要揭發上的成就，都會促進過往成就。而過去自成功經驗表現可提升自我效能，換言之，失敗的表現則會降低自我效能，因此當個人已培養高的自我效能時，在遭遇失敗時會歸因於自己努力不夠或方法不當，而非自己能力不足。

#### (二)替代經驗(vicarious eaperience)

個體不僅受過去成功經驗的影響，也會受替代性經驗的影響，當過往成就是不可能時，替代性經驗可能是有效的，雖然其影響程度較過往成就少(Bandura, 1977)。例如觀察其他與自己類似的個體成功表現某種行為時，也會提高自己效能；而觀察與自己能力類似的個體，較不努力去達成某種行為，則會減少自己的努力。雖然過往成就可提供評估自己能力的真實經驗，然而個體也同時需要依賴外



界間接訊息來評估自我效能，因為大部分的表現仍需根據社會的標準和同儕的水準，而且經由替代性經驗的影響可避免重蹈覆轍，減低直接面對失敗的挫折經驗以提升自我效能。

### (三) 言語勸說(verbal persuasion)

言語勸說指設法說服個體相信他擁有可達到他想要追尋目標的能力。被說服成功者易花較大的努力去面對困難，試圖達到成功，改善技能，並提高自我效能。然而若非其真實的能力，此信念反而導致失敗和不信任說服者所言為真，因此間接的降低其自我效能。在某些情境下，言語勸說會影響自我效能知覺，但是在效用，被認為遠不如過往成就或替代經驗(Bandura, 1982)。

### (四) 生理狀態(physiological state)

個體的生理狀態知覺可被用來評估績效能力。因此，一個人在激動的状态(如在報告前的高度焦慮、心跳加快、手心冒汗等)，將會認為自己無法有效的完成該行為，自我效能會降低，進而影響行為表現；減少負面情緒或心理因素的影響，將能保持自我效能。

## 四、自我效能的評斷

個人對於自我效能的評斷，無論是正面或是負面，都會影響對於行動及週遭環境的選擇(Bandura, 1982)。人們會去避免相信那些超乎本身能力的事情，而從事他們能力可及的事情(Bandura, 1982)。對於自我效能的評斷決定了人們對於行為的選擇、付出努力的程度以及當面臨困難與厭惡的經驗時要堅持多久(Bandura, 1982)。有些人遇到困難時會懷疑自己的能力甚至放棄，但是具有強烈自我效能的人會激發更大的努力

克服困難。高度自我效能通常會伴隨高度的績效表現(Bandura, 1982)。對於自我能力的評斷也會影響思考的模式與情緒性的反應。自我能力評斷為無效的人會想像自己遇上比實際情況更難以克服的情況，產生壓力而降低績效(Bandura, 1982)。反之，對於自我效能感受較高的人，能夠集中注意力，並能因為遇上困難而激發自己付出更多努力(Bandura, 1982; Bandura and Wood, 1989)。

## 五、自我效能相關研究

Judge and Bono (2001)針對成人員工對自我效能及工作滿意度做研究，結果指出自我效能與工作滿意度有顯著的正相關，本身的自我效能愈高在工作上對於工作滿足就會愈高。

牛涵錚(1999)針對餐飲服務從業人員對自我效能、工作投入與生涯承諾關係研究，研究指出餐飲服務從業人員的自我效能與工作投入間之交互作用達顯著水準，若加強員工本身的自我效能，即會對工作會更為投入。

朱雪梅(2006)針對東森電視台進行員工自我效能、工作滿意度與組織承諾之關係研究，研究指出員工對自我效能感與工作滿足程度有顯著相關；員工對自我效能感與組織承諾認知程度有顯著相關；員工對工作滿足感與組織承諾認知程度有顯著相關。此研究結果顯示，加強員工自我效能感，提高員工工作滿意程度，有助於提升員工組織承諾的程度。

杜金錠(1999)針對台北地區公、私、軍準醫學中心護理長進行自我效能及管理成效研究發現管理自我效能會顯著影響工作滿意度。

## 六、小結

自我效能為個體擁有成功執行任務的信念，高度的自我效能通常會伴隨著高度的績效表現；在自我效能的測量方面，因沒有專門測量領隊人員自我效能之量表，因此本研究採用 Chen, Gully and Eden (2001)所發展之新一般自我效能量表來測量領隊之自我效能，而一般自我效能為在各種情境下，反應個體擁有成功執行任務的信念。



## 第四節 工作態度

### 一、工作態度之定義

Fishbein (1967)指出態度(attitude)是人類的一種學習傾向，基於這個傾向，個人對一或一群事件和觀念作反應，反應的方式可以是正面的，也可能是負面的。而 Hodgetts and Altman (1979)認為態度除了主觀情感因素之外，尚包含了客觀認知與行為要素等構面，其因素包含有：(一)情感要素(affective component)：指個體對事物之喜惡、愛恨或哀樂等感覺。(二)認知要素(cognitive component)：指個體對事物之信仰，大多是藉由知識及推理而來。(三)行為要素(behavior component)：指個體針對事物準備採取的反應或者是行動傾向，通常是接收到情感及認知要素的影響後，才會產生行為反應。Schiffman and Kuauk (1994)指出態度為經由學習產生的心理傾向，此傾向是針對某主體(人、事、物)的一種持久性評估。

員工態度是態度的一種，而態度形成的主要原因受到內部組織文化及外在的社會規範所影響(Silverman, 1968)。工作態度是來自於學習，對工作事物、觀念或環境之有利或不利的評價。Robbins (1996)認為組織中，個人的工作態度非常重要，因為態度會影響到他們的工作行為。Robbins (1989)指出在組織行為的研究領域中，與工作相關的態度在以往的研究探討最多的主要有三種，分別為工作滿足、工作投入以及組織承諾；吳秉恩(1993)認為人的態度雖多變，但就其組織行為而言，與工作態度有相關者歸類為三種，分別為工作滿足、工作投入及組織承諾；簡明輝(2004)認為在組織行為研究中，態度代表著員工，對工作環境所抱持的正向或負向評價，而

對於組織來說最主要的態度為工作滿足、工作投入、組織承諾。故本研究將工作態度分別以工作投入、工作滿足及組織承諾三個層面來做探討。

## 二、工作滿足

### (一)工作滿足之定義

工作滿足(job satisfaction)為依個員工對自己的相關工作之因數其滿足程度。工作滿足是一個多面向的概念，也是一種態度，一種組織成員對整體工作情境評估後的態度表現。

工作滿足的概念是 Hoppock (1935)所提出，認為工作滿足是指員工心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受。Hoppock (1935)認為工作滿足是指員工在心理和生理方面，對環境因素感受到的滿意度及主觀反應，因此直接詢問員工對工作滿足程度，即為測量工作滿足最普遍的方法。Vroom (1964)認為工作滿足是指一個人對於目前工作角色的正面取向。Smith, Kendall, and Hulin (1969)認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果，因此某一個工作情境是否影響工作滿足，涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、個人能力及過去的經驗等。Campbell (1970)認為工作滿足是指個人對工作或工作的某些特定面之正向或負向的態度或感覺。

許士軍(1977)提到工作滿足的定義相當多，一般來說可以歸納為三類分別為：1. 綜合性定義：Kalleberg (1977)將工作滿足的概念作一般性的解釋，認為工作滿足是工作者能將不同構面滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿意度；2. 差距性定義：Porter and Lawler (1968)視滿足程度

為一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定。差距越小，滿足程度越大，反之則滿足程度越小；3. 參考架構說：Smith, 等人 (1969)認為工作滿足是個人對於參考架構於工作特性加以解釋後得到的結果，也就是員工對於其他各項特殊構面之情感反應。

然而對於工作滿足的定義，國內外學者所持論點與見解皆有所不同，故將各學者對工作滿足的定義整理如下表 2-3。

表 2-3 工作滿足之定義

學者(年份)	工作滿足之定義
Hoppock (1935)	員工心理和生理對環境因素的滿意感覺，亦即工作者對工作情境的主觀反應。
Vroom (1964)	指一個人對於目前工作角色的正面取向。
Weiss, Dawis, and England (1967)	在所處的工作環境當中，對其所抱持的感受或態度，此包含有內在滿足和外在滿足。
Poter and Lawler (1968)	指個人自特定工作所得之報酬與其預期所獲得之差距而定，差距越小，滿意程度大；差距越大，滿意程度小。
Smith, Kendall, and Hulin (1969)	工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果，因此某一個工作情境是否影響工作滿足，涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、個人能力及過去的經驗等。
Locke (1976)	個人評估工作本身或工作經驗後所產生快樂或正面的情緒狀態，它屬於整體性之構面，其包含有：上司督導、同僚相處、組織參與、升遷機會、薪資、福利和工作環境等方面所感受到的滿足及特定事實，他也認為工作滿足是來自於人對工作上是否能將以實現或允許的重要價值知覺。

(待續)

表 2-3(續)

學者(年份)	工作滿足之定義
Davis (1977)	員工對於工作喜好或不喜好的程度。若工作特性適合員工的意願，即產生工作滿足。
Kalleberg (1977)	工作滿足為一單一的概念，工作者能夠將其在不同工作構面上的滿足予不滿足予以平衡，形成集體的滿足。
許士軍(1977)	工作者對於其工作所具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
張春興(1989)	對工作的一般性態度與喜歡的程度。
陳義勝(1990)	認為員工為工作的態度，分別由情感、認知、與行為等三種因素所組成。
余朝權(2003)	對員工的工作所抱持的整體態度，比如通常我們會詢問員工你對工作現況的看法，來判斷員工對工作的滿足感。
張緯良(2003)	指出對員工對工作之態度，如喜歡不喜歡自己的工作，對工作的熱忱。

- 資料來源：a. 周萬祥(2007)，績效考核公平性與員工工作態度之研究—以台北捷運公司列車司機員為對象，私立世新大學行政管理學研究所未出版之碩士論文。
- b. 葉怡慧(2007)，領導型態、激勵與工作態度之關係研究—以圖書出版編輯人員為例，私立元智大學管理研究所未出版之碩士論文。

### (一)工作滿足之相關理論

要瞭解工作滿足理論，必須瞭解「激勵理論」(motivational theory)，因為激勵作用是一種滿足需求的過程，有關激勵理論，學者間強調之概念與重點不同，可以分為：滿足(content)、過程(process)與增強(reinforcement)三種型態。

## 1. 滿足理論

滿足理論其重點置於行為的動力、引發與開始。此理論比較重要的主要有三種，Maslow 需求層次理論、Herzberg 雙因子理論、Alderfer ERG 理論。

### (1)需求層次理論

Maslow (1954)認為人類存在一組複雜的需求慾望，而人類的行為是潛在的，並非偶然，由於需求不滿足，為追求此需求量的滿足所採取行為而產生的行為。而該需求又依其對人之重要程度為何而層級式排列出來，分別為生理需求、安全需求、社會需求、尊敬需求、及自我實現需求等五種。

### (2)雙因子理論

大多數的需求或動機理論，只是從需求本身加以討論或分類，並為將它們自工作行為觀點加以分析，Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959)等人以會計及工程人員為對象，利用問卷的方式，研究他們的工作滿足與需求的關係，其內容如下：A. 激勵因素：影響工作滿足存在與否，多屬工作內的，包括有成就、器重、升遷、工作本身、成長可能性及責任等。B. 保健因素：影響工作不滿足存在與否，多屬工作外的，包括有公司政策及行政、技術監督、與上司人際關係、同事間人際關係、薪資、工作保障、工作環境以及地位等。

### (3)ERG 理論

Alderfer (1972)以 Maslow 的需求層次理論為藍本，加以修訂簡化為三種不同的需求：A. 存在需求 (existence need)：指生理和安全的各種需求。B. 關



係需求(relatedness need)：指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享他人間的情感和互相關懷而得到滿足。C. 成長需求(growth need)：指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展新的工作能力而得到的滿足。

Alderfer 的理論雖由 Maslow 而來，但還是有兩項主要的差距，除了需求滿足之外，他認為當個體的高層次需求未能達到滿足時，他或退而求其次去追求滿足；且同時時間內個體可以追求一種以上的需求，並沒有所謂的先後順序。

## 2. 過程理論

過程理論包括兩個主要理論，即「公平理論」(equity theory)及「期望理論」(expectancy theory)。

### (1) 公平理論

Adams (1963)認為個人付出與所得比例乃是決定工作滿足程度的重要因素，公平的概念除了與自己的過去相比較外，還包括與其他比較的結果，當人們感到不公平時，工作滿足程度會降低，反之則相反。此理論包括下列四項主要成分：即工作投入、工作所得、參考人物及公平—不公平。

### (2) 期望理論

Vroom (1964)認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為此行為所能導致的特定結果之評價及期望成正比，提出「動機作用期望模式」(expectancy model of motivation)理論，基本上，他認為一個人的動機作用取決於兩項因素：A. 採取該項任務的機率；B. 採取該項任務，如能達成所獲得的價值

(valence)。以符號表示，即：

$$\text{force(motivation)} = \Sigma(\text{expectancy} \times \text{valence})$$

因此，個體所作的選擇行為，不僅受到他對這些結果喜好的影響，同時也受到他相信這些行為可能達成影響的程度。

### 3. 增強理論

#### (1) 增強理論

Skinner (1971) 提出增強理論，此理論忽略了個體的內心狀態，只重視個體採取某種行為後會出現何種結果，即當一項行為的發生時，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，結果為控制行為的強化物，會增加或降低該行為重複出現的機率，故運用「操作制約」的原理，以引發、維持、或停止成員的行動，可改善組織績效，達成組織目標。

#### (三) 工作滿足之衡量方法

目前衡量工作滿足的量表一般多採用問卷調查法，常用之問卷以以下六種工作滿足量表為最多，分別為：

##### 1. 明尼蘇達量表(minnesota satisfaction questionnaire, MSQ)

明尼蘇達滿足量表是由 Weiss, Davis, England, and Lofquist (1967) 編制而成，一般可分成兩種型式：一種為長題本，包含二十個分量表，每個量表各有五題，合計 100 題；另一種為短題本，由長題本的各量表中選出相關性最高之題目，合計 20 題，兩種型式皆採五點尺度量表為衡量方式，由非常滿足到非常不滿足，分數由

5 分到 1 分。此量表可以測出受試者對工作之內在滿足、外再滿足及一般滿足。

## 2. 工作說明量表(job descriptive index, JDI)

工作說明量表由 Smith, Kendall, and Hulin (1969) 編制而成，一共包含五個構面：工作本身、直屬上司、升遷、薪水及同事，其中工作本身、直屬上司及同事各 18 題，升遷與薪水各 9 題，合計 72 題，由受試者依其是否適合其工作來作答，每個題項包含三個選項：「是」、「不確定」、「否」，分別給予 3 分、1 分、0 分。各個構面的分量表得分之後加總，即為整體工作滿足情形，得分越高滿足程度越高。

## 3. SRA 態度量表(SRA attitude survey)

又稱為 SRA 員工調查量表(SRA employee inventory)，由芝加哥科學協會研究(Chicago Science Research Association)於 1973 年編制而成，可以測量工作者十四個構面的滿足。

## 4. 工作診斷調查表(job diagnosis survey, JDS)

工作診斷調查表由 Hackman and Oldham (1975) 編制，透過六個構面：直屬上司、成長、安全、社會、薪水及督導來加以衡量，由非常滿足到非常不滿足區分為七點尺度來衡量，以解釋工作特性對員工工作滿足之影響。

## 5. 工作滿足調查(job satisfaction survey, JSS)

工作滿足調查由 Spector (1985) 編制，一共包含工作特性、薪水、工作情況、升遷、福利、獎賞、同事、溝通及直屬上司九個構面，每個構面有四種選項，正向意見給予正分，負向意見給予負分，成績由 1-6 代表非

常不滿意到滿意，將九個構面分數加總即為總成績。

#### 6. 一般性工作量表(job in general scale, JIC)

一般性工作量表由 Ironson (1989)編制，為全面性量表，衡量型式與 JDI 相同，包含 18 個題項，每個題項對於工作的一般性描述，包含三個選項：「是」、「不確定」、「否」，正向意見給予正分，負向意見給予負分，總成績為所有題項加總。

### 三、工作投入

工作投入(job involvement)是由 Lodahl and Kejner 於 1965 年提出的，Lodahl and Kejner 整合了 Allport (1945)提出的「自我投入」(ego-involvement)及 Dubin (1958)「生活興趣重心」(central life interests) 兩個概念來解釋。

Allport 認為在工作情境中尋求自我及他人的尊嚴，正是投入於所參與工作的心理現象。Dubin 認為生活與其重心不在工作上的人，比較不在乎從事工作的類別和工作成果好壞。

#### (一)工作投入之定義

Dubin (1958)認為心理學的激勵理論並無法適當地解釋組織行為。因為其不能明確的說明驅動力滿足的模式，依此必須從探討社會的規範及價值觀著眼，這些規範和價值觀是長期影響個人的行為模式。Vroom (1964)指出對作上的自我投入包括：工作因素對工作投入的影響，以及自我投入會導致更高的工作績效。Lodahl and Kejner (1965)對工作投入(job involvement)提出兩種不同的看法：1.工作是個人認同工作重要性的程度，或是工作在個人自我印象中的重要性程度。2.工作投入是依據個人自我尊嚴受個人工作績效影響的程度而定。Lawler and Hall (1970)認為

Lodahl and Kejner (1965)，對工作投入所作的兩個不同定義各代表不同的工作態度，因此，不應該以一個名詞來代表這兩個不同的概念，Lawler and Hall 認為，他們的第一個工作投入定義可稱之為「工作投入」，第二個工作投入定義則符合期望模式，即在工作上，當各人知覺到工作績效可以使個人的自我尊嚴需求獲得滿足，且工作績效可以經由個人努力而獲得時，那麼個人就會在工作上產生投入，可以稱為「內在動機」。

然而對於工作投入的定義，國外學者所持論點與見解皆有所不同，故將各學者對工作投入的定義整理如下表 2-4。

表 2-4 工作投入之定義

學者(年份)	工作投入之定義
Dubin (1958)	生活與興趣重心不在工作的人，較不在乎工作類別和工作成果好壞。
Vroom (1964)	當個人自尊的感覺，因績效好而日增，工作投入便產生。
Lodahl and Kejner (1965)	(1)工作投入是一個認同工作重要性的程度，或是個人自我印象中重要性的程度。 (2)工作投入是依據個人自我尊嚴受個人在工作上的績效影響的程度而定。
Lawler and Hall (1970)	將 Lodahl and Kijner 對工作投入定義再細分為二種不同的定義：第一個定義稱之為「工作投入」(job involvement)。第二個定義稱之為「內在動機」(intrinsic motivation)。
Farris (1971)	工作投入是個人與其工作環境交互作用的結果。

(待續)

表 2-4(續)

學者(年份)	工作投入之定義
Saleh and Hosek (1976)	<p>將工作投入的解釋與定義歸納為以下四種：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作投入是指個人的整個工作情境在其生活環境中所重要程度。</li> <li>2. 工作投入是指個人在其工作上主動參與，以使其個人的尊嚴、自主、自尊等需求，獲得滿足的程度。</li> <li>3. 工作投入是指個人認知其工作績效對個人自尊影響的程度。</li> <li>4. 工作投入是指工作績效與自我概念相一致的程度。</li> </ol>
Rabinowitz and Hall (1977)	<p>工作投入可以區分為下列三種方向：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 工作投入是一個個人特質的依變項。</li> <li>2. 工作投入是受個人所處的工作環境誘導下所產生的，較易受組織環境所影響，個人特質對工作投入的影響則較小。</li> <li>3. 工作投入是個人特質與工作情境互動下的產物。</li> </ol>
Reitz and Jewell (1979)	<p>個人生活中，工作所佔的重要性，同時會影響其工作表現及其他工作行為。</p>
Kanungo (1982)	<p>個人心理上對目前工作的認知或信念狀態。</p>
Steers (1991)	<p>一個人對任務感興趣及投入的程度。</p>
Paullay, Alliger and Stone-Romero (1994)	<p>個人在認知上專心從事、承諾、以及關心自己目前工作的程度。</p>
Brown and Leigh (1996)	<p>工作投入是從事於他現在工作的程度及工作所具有之明確程度與在他生活中工作所重要程度。</p>

資料來源：田宜文(2006)，員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究—以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例，私立南華大學管理科學研究所未出版之碩士論文。

## (二)工作投入之相關理論

根據學者對工作投入的定義及不同的解釋，工作投入相關的理論包括 Vroom 的期望理論模式、Kanungo 的動機理論模式及 Robinowitz and Hall 的綜合理論模式。

### 1. 期望理論模式(expectancy model)

Vroom (1964)首先提出期望理論之概念，他認為一項行動能否滿足個人的需要受到兩個變項的影響分別為(1)行動可達成某些結果的可能性知覺，Vroom 將此變項稱為「期望」；(2)該行動所生產的結果，對個體能提供多少需求滿足的貢獻，Vroom 將此變項稱之為「期望價值」。

Vroom 的理論架構可由公式表示之： $F=V \times E$ ，而公式中的符號分別表示為： $F=force$ ；指個人內在的機動力量，依工作投入程度表示。 $V=valence$ ；指個人對工作結果的價值感，亦即工作的代價。 $E=expectancy$ ；指個人估計達成工作目標的可能性，也代表個人估計工作之後獲得報酬及需要滿足的可能性。

根據 Vroom 的理論，當  $V \times E$  的值很高，則工作投入的程度亦高，若  $V$ 、 $E$  其中之一很低時，則工作投入可能很低。期望理論中假設「人是可認知的，有理性且經濟取向的，人會不斷地對其週遭事務加以評估而做出對自己最有利的決定」。

### 2. 動機理論模式(motivational model)

由 Kanungo (1979)提出此理論模式，透過整合社會學和心理學對工作投入與疏離的看法，認為工作投入受個人社會化及工作環境能否滿足個人需求潛力所影響。

此模式中，當目前的工作能滿足個人顯著需求和期

望則產生工作投入，即對工作的心理認同及一種普遍化認知狀態。反之，當工作不能滿足個人需求與期望，則產生疏離感，即對工作形成心理疏遠認知狀態。如下圖 2-2 表示。





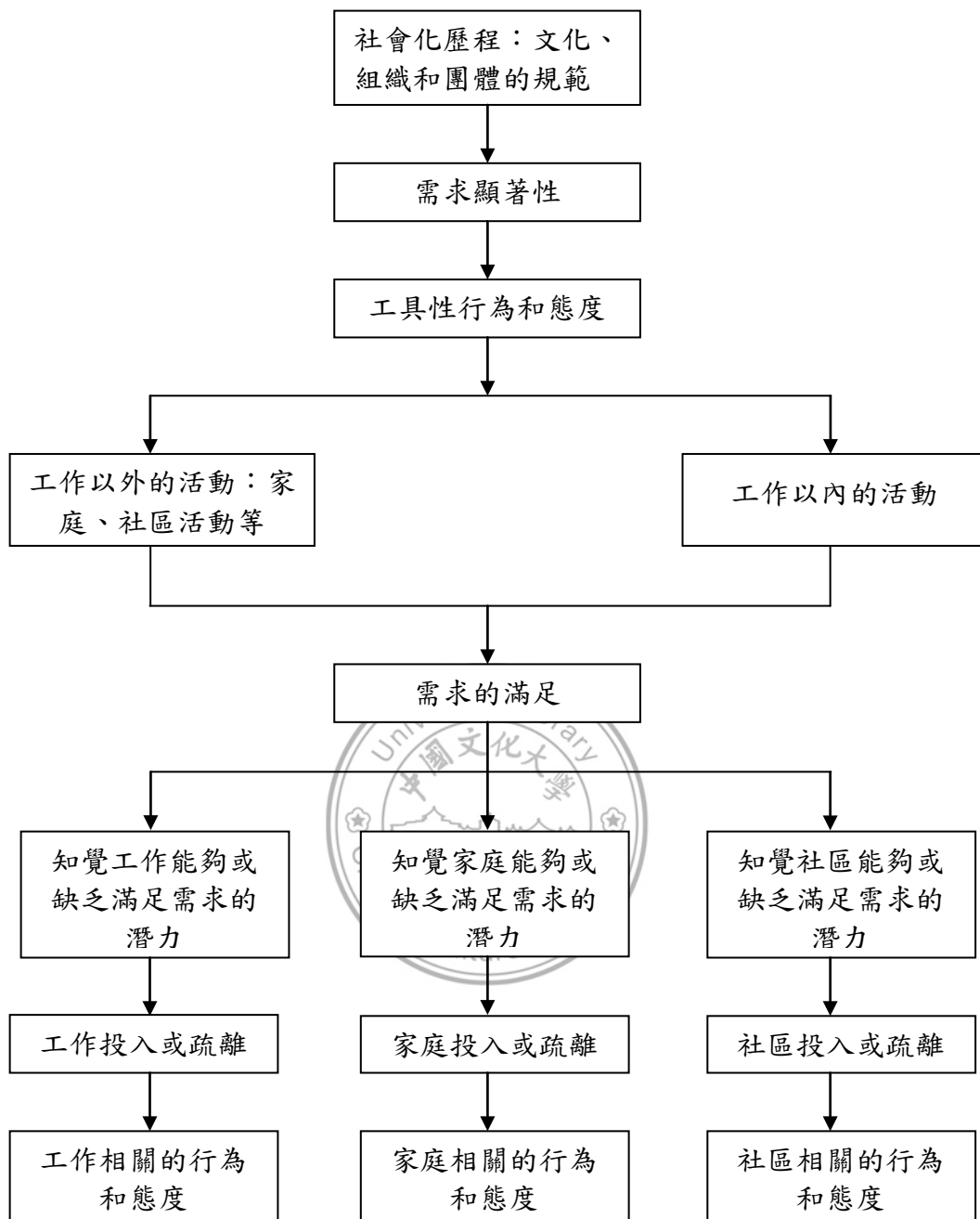


圖 2-2 動機理論模式

資料來源：R. N. Kanungo (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86(1), 133.

### 3. 綜合理論模式(comprehensive model)

Robinowitz and Hall (1977)綜合各種工作投入之文獻，整合工作投入的定義及研究模式，將影響工作投入的因素歸為三類分別是：個人特質，工作情境和工作結果。如圖 2-3 表示。

- (1)視工作投入為個人特質，包括年齡、教育程度、婚姻狀況、性別、服務年資、高層次需求的強度、清教徒倫理特質等。
- (2)視工作投入為工作情境，屬於情境的因素，包括領導者行為、決策的參與、組織的大小、職務的層次等。
- (3)視工作投入為個人與情境的交互作用(工作結果)，認為工作投入是一種對工作穩定的個人價值導向，同時工作投入也受到工作情境的影響。工作投入的結果包括工作滿意、績效、離職率、曠職率成就等。

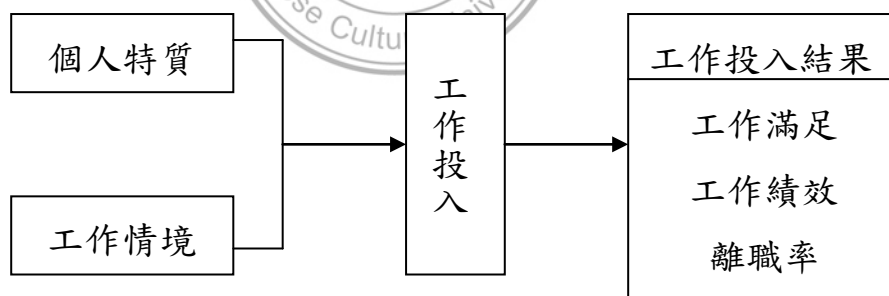


圖 2-3 綜合理論模式

資料來源：S. Rabinowitz and D. T. Hall (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265-288.

#### 四、組織承諾

##### (一)組織承諾之定義

組織承諾的概念最早起源於 Whyte (1956)所著「組織人」(organization man)一書，書中組織人不僅為組織工作，並且隸屬於組織，組織人相信團體是創造力的來源，歸屬團體是組織人最終的需求。

一般來說，組織承諾即是指組織成員對組織的承諾。Becker (1960)最初提出組織承諾這個概念時，將其視為隨著員工對組織投入的增加，而不得不繼續留在該組織的一種心理現象。Salancik (1977)認為，組織承諾是個人對某一特定組織的依賴，並依此表現出的相應的行為。Salancik (1977)進一步指出了組織承諾的四條行為標準：(1)行為的清晰性，即行為是否明確可見；(2)行為的持久性，即行為是持久的亦或是短暫的；(3)行為的自願性，即行為是發自內心亦或是由於外界誘惑或其他外在壓力被迫而為之；(4)行為的公開性，即他人是否知道該行為以及誰知道該行為。Mowday, Poter and Stress (1982) 將組織承諾定義為個人對組織的一種態度或肯定性的內心傾向，是個人對某一特定組織感情上的依附與該組織的相對程度。Wiener (1982)認為，組織承諾是為了要達成組織目標及利益而產生個人內化的規範壓力。O'Reilly and Chatman (1986)將組織承諾定義為對於組織而言個人所感到的心理依附程度，其反映個人內化或是接受組織的觀點或是特質。Allen and Meyer (1990)將組織承諾視為個人對於組織而言心理連結的狀態。

就組織面而言，組織承諾較工作滿足更能有效地預測員工離職傾向，也影響員工對組織投入的強度。Steers

(1977)的研究結果指出，組織承諾對員工之離職行為具有預測力，而高組織承諾的員工，其工作績效較佳，可作為組織效能預測的指標。Morris and Sherman (1981)提到組織承諾除了可預測離職行為外，也可以預測員工的績效；接著，Ferries and Aranya (1983)更擴大了 Morris and Sherman 的研究，指出組織承諾還可以當作組織績效衡量的有效指標。

然而對於組織承諾的定義，國外學者所持論點與見解皆有所不同，故將各學者對組織承諾的定義整理如下表 2-5。

表 2-5 組織承諾之定義

學者(年份)	組織承諾之定義
Becker (1960)	承諾是個體估算其對組織投資的回報。
Grusky (1966)	組織承諾是整個系統中成員的關係本質。
Kanter (1968)	個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而持續工作的承諾，因個人考慮到對組織的投資與犧牲，覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。
Hall, Schneider and Nygren(1970)	組織承諾是組織目標和個人漸趨一致的過程。
Sheldon(1971)	組織承諾是個人與組織連結在一起的態度或傾向。
Herbiniak and Alutto (1972)	組織承諾是組織成員為了薪資、職位、專業創造的自由和同事情誼，而不願離開組織的一種行為傾向。
Buchanan (1974)	組織承諾是組織成員對組織的一種情感性依附。組織承諾概念包含三個要素：(1)對組織目標與價值的認同；(2)對組織的忠誠；(3)對組織賦予之任務的充分投入。

(待續)

表 2-5(續)

學者(年份)	組織承諾之定義
Porter, Steers, Mowday and Boulian (1974)	組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入的程度，包括(1)強烈堅信與接受組織的目標與價值；(2)個人願意為組織的利益而付出更多努力；(3)希望繼續留在組織中。
Salancik (1977)	組織承諾係指個人受制於自己過去行為所產生的一種信念，以支持這些行為及其對組織的投入。
Koch and Steers (1978)	組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應。
Angle and Perry (1978)	個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾的人，會比較願意為組織奉獻心力。
Farrell and Rusbult (1981)	以投資模式解釋組織承諾、報償和成本關係，個人投資大小及對其他工作機會的判斷組合。
Mowday, Poter and Steers (1982)	代表個人對其所屬組織的忠誠與貢獻，不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向，這種連結不僅對個人具有重要性，對組織，甚至對於整個社會都有其價值。
Blau and Boal (1987)	員工個人認同組織及組織目標，並希望維持成為組織一份子的程度。
Alpander (1990)	組織承諾是一種對組織正向態度：(1)認同組織目標；(2)工作會使組織成員感到快樂，認為工作是其本身的一部分；(3)對組織是一種忠誠與情感的歸屬，因此願意繼續留在組織內。
William and Aderson (1991)	個人對組織的附屬感、聯繫和公民行為，並且為了增進組織的效果與效率，個人對於資源的轉換、創新和環境的適應等付出貢獻。
Mayer and Schoorman (1998)	員工個人認同組織與組織目標，希望維持為該組織一份子的程度。

## (二)組織承諾之分類

由於組織承諾的定義甚多，各學者所持論觀點互異，且組織承諾所涉及的前因及後果變項眾多、關係複雜，至今尚無一個比較完整的模式，因此，各學者試圖為組織承諾分類，故將各學者的分類以表 2-6 表示。

表 2-6 組織承諾之分類

學者(年份)	分類	定義
Etzioni (1961)	道德的投入(moral involvement)	一種強烈情感之正向高強度的導向，基於組織的目標及價值內化，並對權威的認同。
	計算的投入(calculative involvement)	一種較低強度的關係，基於理性的交換利益及獎酬。
	疏離的投入(alienative involvement)	一種負導向，出現在剝削的關係中。
Hall (1970)	態度承諾(attitudes commitment)	對組織的認同、對組織工作角色的投入與對組織的情感和忠誠。
	行為意圖承諾(behavior intension commitment)	成員為組織努力的意願和留在組織的欲望。
Porter, Steer, Mowday and Boulian (1974)	價值承諾(value commitment)	員工深信並接受組織之目標及價值。
	努力承諾(effort commitment)	員工願為組織投注相當的努力。
	留職承諾(retention commitment)	員工具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。

(待續)

表 2-6(續)

學者(年份)	分類	定義
Stevens, Beyer and Trice (1978)	規範性承諾(normative commitment)	個體對某一特定行為抱持規範的信念，一個人願意繼續留在組織裏，為組織付出更多努力，並非他已經評估這樣做將會獲得多少利益，而是他想他「應該」這樣做，才符合團體的「規範」。
	交換性承諾(exchange commitment)	個人以投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距，組織成員會將自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得的報酬之行為視為一種「交換性」的行為。員工認為此種交換過程對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。
Jaros, Jermier, Koehler and Sincich (1993)	持續性承諾 (continuance commitment)	組織成員基於對自己投資在組織上的成本考量，因而願意繼續停留在組織的傾向，投資的成本包括時間、努力、工作技能、意識型態等。
	情感性承諾(affective commitment)	組織成員基於心理情感而依附組織的程度，如忠誠、歸屬感、快樂等。
	道德性承諾(moral commitment)	組織成員認同組織的權威體系，並將組織的規範及價值觀內化。

資料來源：葉健宗(2006)，組織承諾對工作壓力與工作滿足間之干擾效應，私立大葉大學國際企業管理學系碩士在職專班未出版之碩士論文。

### (三)組織承諾之功能

組織承諾可促使組織成員更積極參與組織活動，使成員有強烈意願和領導者一起工作，也更願意為組織努力，有助於組織組織目標達成(Steers, 1977)。Mowday, Poter and Stress (1982)研究指出，員工入擁有較高的組織承諾，員工自發性的創新行為也會較多，當擁有高度組織承諾支員工，會比低組織承諾者有較高的組織績效。

Randall (1987)研究發現不同程度的組織承諾對組織與個人皆有正與負的功能存在，如表 2-7 表示。Kushman (1992)研究指出，組織承諾與組織績效呈正相關，低的組織承諾會對組織產生負面的影響，對員工而言較高的缺席率與離職率。





表 2-7 組織承諾不同程度的結果

	個人		組織	
	正面	負面	正面	負面
低度承諾	1.個人之創造力、創新能力、創作力。 2.有效的人力資源利用。	1.較低的生涯進展及晉升、個人成本問題。 2.可能被開除或是使組織目標不成功。	1.對於低組織績效者的離職可減少組織失敗，增加組織士氣，有利工作重新安排。	1.高異動率、缺席率、遲到、低工作品質。 2.對組織不忠誠。 3.不依規定行事。
中度承諾	1.歸屬感、安全感、效率、忠誠度的提升並有責任感及個人主義。 2.由組織中獲得身份的維持。	1.生涯發展及升遷的機會受到限制。 2.各部門不易妥協。	1.增加成員任職年資。 2.減少離職與異動。 3.增加工作滿足。	1.成員可能會限制其所扮演外在角色。 2.成員只會平衡組織中非工作需求。 3.能減少組織效能。
高度承諾	1.個人生涯發展及行為受到組織獎酬。	1.個人成長、創造力、尋找其他工作機會受限制。 2.與社會、家庭關係產生緊張。 3.同事間不團結。 4.工作外活動將因時間與經歷而受限制。	1.維持安全穩定工作團體。 2.員工為高生產力而接受組織要求。 3.高水準工作競爭與績效。 4.可達成組織目標。	1.無效人力運用。 2.缺乏組織彈性創新與創造。 3.死守過時政策與程式。 4.員工過度狂熱，與外界樹敵。 5.有非法、非道德組織行為。

資料來源：D. M. Randall (1987). Commitment and organization: The organizational man revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.

## 五、小結

本研究將工作態度分別以工作滿足、工作投入及組織承諾進行探討。

工作滿足為個人對整個工作的綜合滿意程度，工作的特性與其它因素皆會影響工作滿足；在工作滿足的測量上，由於沒有專門測量領隊人員之工作滿足量表，因此本研究採用明尼蘇達量表進行工作滿足之測量，並依據 Houser and Chace (1993)將工作滿足區分為內在滿足、外在滿足及一般滿足。

工作投入為個人對於工作認同的程度，工作投入會受到個人的社會化過程及目前工作的情境所影響，當個人認為目前的工作能滿足需求時，個人會有較高的工作投入；在工作投入的測量上，由於沒有專門測量領隊人員之工作投入量表，因此本研究採用 Kanungo (1982)發展出之工作投入問卷進行工作投入之測量。

組織承諾為員工認同組織，希望維持為該組織一份子的程度；在組織承諾的測量上，由於沒有專門測量領隊人員之組織承諾量表，因此本研究採用 Allen and Meyer (1990)之組織承諾量表進行組織承諾之測量，並將組織承諾分為情感性、持續性及規範性承諾等三個構面。