

# 工作論調與工作滿足對員工留任率與員工生產力影響之研究-以國軍財務人員為例

曾明德、賴文魁

E-mail: 9418178@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

國軍在面對國防預算逐年負成長之趨勢下，實施「精實案」及「精進案」等措施，大幅縮減國軍人力，在此政策的大環境中，工作輪調勢必會成為工作常態，尤其是國軍財務單位人員，因工作性質特殊，接受輪調的機會比一般部隊或生產單位為高，因此國軍財務單位的主官（管）在人員調動頻繁的情況下，要兼顧員工的工作滿足和維持員工的留任率及生產力成為當前最重要的課題。本研究以國軍財務單位人員為研究對象，探討其工作輪調、工作滿足與員工留任率、員工生產力的關係，共計發放問卷350份，回收之有效問卷共計292份，有效問卷回收率達83.4%，所得資料以描述性統計分析、因素與信度分析、迴歸分析、徑路分析、相關係數分析等統計方法進行檢驗，研究發現：一、國軍財務人員對單位實行工作輪調若能表示認同與支持，則其工作滿足愈高；反之若對單位實行工作輪調較無法認同與支持下，則會表現出較差的工作滿足。二、對國軍財務單位而言，假如員工的工作滿足愈高，其留任率也會愈高；當員工感受到的工作滿足低時，可能會出現高離職率或高調職率的狀況。三、對國軍財務單位而言，假如員工的工作滿足愈高，表現出的生產力也會愈高；當員工感受到的工作滿足低時，在工作上會呈現出低生產力的情況。最後，本研究根據描述性統計與數據分析結果提出建議，以資作為國防人力資源管理及國軍財務單位及管理人員與後續研究者參考。

關鍵詞：財務人員、工作輪調、工作滿足，員工留任率、員工生產力

## 目錄

封面內頁 簽名頁 授權書 iii 中文摘要 v 英文摘要 vii 誌謝

viii 目錄

ix 圖目錄

xii 表

目錄 xiii 第一章 緒論 1.1研究背景與動機 1 1.2研究目的 3 1.3研究流程 4 1.4研究限制 5 第二章 文獻探討 2.1工作輪調 7 2.1.1工作輪調的定義及特性 7 2.1.2工作輪調的目的 10 2.1.3工作輪調相關實證及功能研究 12 2.2工作滿足 13 2.2.1工作滿足的定義 13 2.2.2工作滿足之理論 14 2.2.3工作滿足之衡量 18 2.3工作輪調與工作滿足 21 2.4員工留任傾向 23 2.4.1離職傾向 23 2.4.2出勤率 25 2.4.3員工留任率不佳導致的負面影響 26 2.5員工生產力 27 第三章 研究方法 3.1研究架構 31 3.2研究推論與假設 32 3.3變項及研究工具 34 3.3.1工作輪調 34 3.3.2工作滿足 35 3.3.3員工留任率 37 3.3.4員工生產力 38 3.4研究對象 39 3.4.1抽樣方法 39 3.4.2 研究母群體特性分析 39 3.5研究分析方法 40 第四章 資料分析 4.1描述性統計分析 42 4.1.1樣本基本資料 43 4.1.2工作輪調概況 44 4.1.3描述性均質分析 47 4.2因素與信度分析 51 4.2.1工作輪調問卷分析 51 4.2.2工作滿足問卷分析 53 4.2.3留任率（留職傾向）量表分析 55 4.2.4生產力量表分析 56 4.3迴歸分析 56 4.3.1工作輪調與工作滿足 56 4.3.2工作滿足與員工留任率 59 4.3.3工作滿足與員工生產力 60 4.4相關係數分析 62 4.5路徑分析 64 4.6實證結果彙整 66 第五章 結論與建議 5.1結論 69 5.2建議 70 參考文獻 74 附錄 77 圖目錄 圖1-1研究流程 5 圖2-1工作滿足因果變項圖 21 圖2-2某月員工缺席率計算公式 25 圖2-3某月員工離職率計算公式 26 圖3-1研究架構圖 31 圖4-1研究架構路徑圖 64 表目錄 表2-1工作輪調的定義 8 表2-2工作論調的特性 9 表2-3工作輪調的優缺點 10 表2-4工作輪調的目的 12 表2-5工作滿足定義表 14 表2-6各工作滿足理論比較與分析 18 表2-7生產力之定義 28 表2-8生產力指標演進說明 29 表3-1各單位問卷發放及回收彙整表 40 表4-1問卷受訪者基本資料統計表 44 表4-2個人屬性對輪調次數差異性分析 45 表4-3國軍工作輪調概況表 46 表4-4個人屬性對工作輪調差異性分析 47 表4-5工作輪調描述性統計均質分析 48 表4-6工作滿足描述性統計均質分析 49 表4-7留任率（留職傾向）描述性統計均質分析 50 表4-8生產力描述性統計均質分析 50 表4-9工作輪調問卷因素分析 52 表4-10工作輪調問卷因素信度分析表 53 表4-11工作滿足問卷因素分析表 54 表4-12工作滿足因素信度檢定表 54 表4-13留任率（留職傾向）信度分析 55 表4-14生產力信度分析 56 表4-15工作輪調對內在滿足的迴歸分析 58 表4-16工作輪調對外在滿足的迴歸分析 58 表4-17工作輪調對整體滿足的迴歸分析 59 表4-18工作滿足對員工留任率的迴歸分析 60 表4-19工作滿足對員工生產力的迴歸分析 61 表4-20工作滿足與留任率、生產力之相關分析 62 表4-21全構面相關分析 63 表4-22研究架構路徑效果說明表 64 表4-23路徑效果表 65 表4-24研究結果彙整表 68

## 參考文獻

一.中文部份 1.王永大(1996)，工作輪調與公務員工作生活品質提升之研究(續)，人事管理，台北:行政院國家科學管理委員會，12-22。 2.王志剛(1988)，管理學導論，台北:華泰書局。 3.古金英（2001），「建立一個輪調環境下受輪調員工的工作壓力源模式—以銀行業為例」，人力資源管理學報，第一卷，第三期，頁01-25。 4.李正綱、張曉芸、康嘉琦(2002)，工作輪調與工作滿足關係之研究，景文技術學

院學報, 12(下), 13-26。5.李壽雄(1986),「談工作輪調」,石油通訊415。6.李元墩、林育理、陳啟光(民90),「銀行業主管領導型態與部屬人格特質、組織承諾及其生產力關係模式之研究—LISREL分析法之應用」,人力資源管理學報,第一卷第二期,頁1-23。7.吳昭德(2001),「再談工作輪調」,亞太教育訓練網,World Wide Web: <http://giga-tv.com/giga/article>。8.邱惠貞(2000),「工作生活品質與離職傾向關係之研究」,碩士論文,文化大學,台北。9.徐木蘭(1991),行為科學與管理,台北:三民書局。10.徐淑琳(2001),我國大學圖書館館員工作輪調之研究,政治大學圖書資訊研究所碩士論文。11.郭信一(1996),「臺灣地區海運承攬運送業訓練制度與員工生產力關係之研究」,國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。12.莊佑康(1997),我國企業工作輪調實施之調查研究—以製造業與服務業為例,中山大學企業管理研究所碩士論文。13.陳彩怡(2004)工作輪調對社會網路利益、生涯成功與離職傾向關係之研究以銀行從業人員為例,私立銘傳大學國際企業研究所碩士論文。14.黃英忠(1989),現代人力資源管理,台北:華泰書局。15.黃英忠(1993),現代管理學,台北:華泰書局。16.黃賀(1997),我國企業工作輪調實施現況之研究,台北:行政院國家科學委員會。17.黃勝隆(2003),金控成立後銀行員工滿意度之研究-以高雄市金控公司為例,國立成功大學企業管理研究所碩士論文。18.黃麗華(1996),大學職員工作滿足之研究以某國立大學為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。19.張瑞春(1998),組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾與工作滿足影響之研究以中國石油公司高雄營業處為例,中山大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。20.楊主行(2000)國際觀光旅館員工對工作輪調及生涯發展關係之認知研究,私立中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。21.蔡林亮(1993),勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究以嘉義地區製造業勞工為例。國立中正大學/勞工研究所。22.賴士葆(1995),「生產作業管理」,台北:華泰書局。23.鍾燕宜(1986),我國工作滿足之整合分析,東海大學企業管理研究所碩士論文。24.藍俊偉(1999),「企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究—以台灣電子業為例」,長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。25.劉耀武(1989),台灣省試辦行政生產力之檢討與分析。行政機關生產力衡量模式研討會論文集,200-215。26.顏文香(1989),江懷良平原著,企業幹部培育戰略,台北:超越企管。

二.英文部份

1. Alderfer, C.P. (1972), "A New Theory of Human Needs," *Organization Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
2. Anonymous (2000), "How to Combat Employee Boredom," *American Printer*, Vol. 226, No. 3, pp. 11.
3. Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982), "A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 3, pp. 350-360.
4. Brayfield, A. H., & H. F. Rothe, (1951) "An Index of Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35, pp. 307-331.
5. Buchbinder, S. B. et al. (1999), Estimates of Cost of Primary Care Physician Turnover. *The American Journal of Managed Care*, 5, 1431-1438.
6. Bluedorn, Alan. C. (1982). The theories of turnover: cases effects and meaning. *Research in the Sociology of Organization*, 35, 135 – 153.
7. Burke, L. A. (1997), "Developing High-Potential Employees In The New Business Reality," *Business Horizons*, Vol. 40, No. 2, pp. 18-24.
8. Byars, L.L. (1994), & Rue, L.W., *Human Resource Management*, New York: McGraw Hill.
9. Campbell, John Angus (1970), "Darwin and the Origin of Species," in *Speech Monographs*. Vol. 38, pp. 1- 11.
10. Campion, M. A., Cheraskin, L. (1994), & Stevens, M. J., "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1518-1542.
11. Clayton Alderfer (1972), *Existence, Relatedness, and Growth*. The Free Pr.
12. Cordery, J., Steastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46(6), 705-723.
13. Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986) "Employee turnover: Analysis and review with implications for research," *Academy Management Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-70.
14. Davis, H. (1977), *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 5th Ed., McGraw-Hill, New York.
15. Dessler, Gray, (1978) "Human Resource Management", London: Prentice Hall, Inc. Ben.
16. Dessler, D. (1980). *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. New Jersey, N J: Prentice Hall.
17. Deshpande, L., & Satish, P. (1996), The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation, *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
18. Dunn, J.D. & Stephens, E.C. (1972), *Management of Personnel: Manpower Management & Organization Behavior*. N.Y.: McGraw-Hill.
19. Emery, F.E. & E.L. Trist (1969), *Socio-technical System In E. Emery. System Thinking*, London.
20. Fisher, Schoenfeldt, & Shaw. (1993). *Human resource sanagement*. New York: McGraw-Hill, 395.
21. Gouldner, H. P. (1959), *Dimensions of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 4, pp. 468-490
22. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), "Development Of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*, 60(2): pp. 159-170.
23. Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1986), "Employee reactions to job characteristics." *Journal of Applied Psychology*, 55, pp. 259-286.
24. Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World.
25. Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, New York: Wiley.
26. Homans, G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*. N.Y.: Harcourt, Brace & World.
27. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers, 29-40.
28. Jeffery, K. S., Charles, M. F. & Rajan, V. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18, 307.
29. Kendrick, J. W. and Creamer D. (1965), "Measuring Company Productivity: Handbook with case studies, *Studies Business Economics*", Vol. 89, National Industrial Conference Board, New York.
30. Kalleberg, A. L. (1977), *Work Value and Job Rewards, A Theory of Job Satisfaction*, *American Sociological Review*, p. 42.
31. Lawler, E. E. (1973), "Motivation in work organization", California: Brooks/Cole, p. 86.
32. Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Randenally, pp. 1297-1349.
33. Locke, Edwin A. (1969), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Marvin Dunnette, ed. Chicago: Rand McNally, 1297-1350.
34. Noe, R. A., & Ford, J. I. (1992), Emerging issues and new directions for training research, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 345-394.
35. Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper.
36. Maslow, A.H. (1970), *Motivation and Personality*, 2nd ed., Harper and Row, New York.
37. McClelland, D. C., and, D. H. Burnham, (1976), *Power is the Great Motivator: Harvard Business Review*, 54(2): 100- 110.
38. McNeilly, K. M., & Russ, F. A. (1992), "The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover", *Journal of Personal selling & Sales Management*, 7(1), 9 – 20.
39. Mobely, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and

employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. 40. Mobley, Horner & Hollingsworth (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4): 410. 41. Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979), "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process," *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3, pp. 240. 42. Porter, L.W. (1961), "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs," *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10. 43. Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968), "Managerial attitudes and performance," Homewood, IL: Dorsey Press. 44. Price, J.L. & Muller, C.W. (1981), *Professional turnover: The case for nurses, Iowa: Iowa State University Press*. 45. Price, J. L. (1972), *Handbook of Organizational Measurement*, D. C. Heath and Company. Lexington, Massachusetts, pp. 156-157. 46. Robinson, S. L. & E. W. Morrison (1995). *Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civil virtue behavior*. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 289-298. 47. Seashore, S. E. and Taber, T. D. (1975), "Job Satisfaction and Their Correlations," *American Behavior & Scientists*, 18, pp. 346-356. 48. Smith, P.C., L.M. Kendall & C.L. Hulin, (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*. Chicago: Rand McNally. 49. Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE. 50. Triggs, D. D. & King, P. M. (2000), "Job Rotation", *Professional Safety*, Vol. 45, No. 2, pp. 32-34. 51. Viteles, M. S. (1950). Man and machine relationship, the problem of boredom, In R. B. Ross (Ed.), *Proceedings of the Annual Fall*. 52. Vroom Victor. (1973), "A New Look at Managerial Decision-Making," *Organizational Behavior*, Spring Verlay, pp. 66- pp. 80. 53. Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, N.Y.: John Wiley and Sons, Inc. 54. Walker, C. R., & Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*, Harvard University Press. 55. Washington (1987). Examination of avoidable and unavoidable turn-over, *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 382-386. 56. Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. 57. Wexley, K. & Latham, G. (1981), "Developing and Training Resources in Organizations", Glenview, IL: Scott Foresman.