

※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※

※

※ 研發人員生涯發展方案、社會支持、個人特質與工作滿意 ※

※ 關係之探討—以工作生活品質與工作複雜度為中介變數 ※

※

※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※※

執行期間：90 年 08 月 01 日至 91 年 07 月 31 日

共同主持人：

- ☐赴國外出差或研習心得報告一份
- ☐赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- ☐出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- ☐國際合作研究計畫國外研究報告書一份

中 華 民 國 91 年 06 月 21 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

研發人員生涯發展方案、社會支持、個人特質與工作滿意關係之探討—以工作生活品質與工作複雜度為中介變數

A Study of Career Development Programs, Social Support, Personality, and Job Satisfaction-using Quality of Working Life and Job Complexity as Intervent Variables

計畫編號：NSC 90-2416-H-130-SSS

執行期限：90 年 08 月 01 日至 91 年 07 月 31 日

主持人：陳澤義 副教授 執行單位：銘傳大學管理科學研究所

共同主持人：xxxxxx 執行機構及單位名稱

計畫參與人員：xxxxxx 執行機構及單位名稱

一、中英文摘要

本研究建構因應不同生涯階段的生涯發展方案，進而探討其與工作生活品質、工作滿意、生產力的關係。本文的主要特色是有效整合生涯階段與生涯發展方案，針對不同階段的研發人員研擬出不同生涯發展方案。研究結果顯示，研發人員對生涯發展方案滿意程度越高則其工作生活品質、工作滿意、專業活動、生產力就越高。其次，本研究發現專業活動是工作滿意與生產力的中介因子。當研發人員工作滿意度越高，可激勵研發人員從事專業活動，並進而提高其生產力。最後，本研究亦發現對工作生活品質、工作滿意、專業活動、生產力影響力較大的生涯發展方案是生涯挑戰發展方案。本文的研究結果可供高科技產業的人力資源管理者，安排生涯發展方案優先順序，有效分配資源，改善工作生活品質，及提升研發人員的工作滿意度及生產力。

關鍵詞：生涯發展方案、工作滿意、工作生活品質、生產力

Abstract

The purpose of this study lies in studying the effects of career development programs on quality of work life, job satisfaction, professional activities and productivity. Results showed that the higher the level of satisfaction R&D personnel

showed on career development programs, the higher will be the level of quality of work life, job satisfaction, professional activities and productivity. Next, we argue that professional activities is the mediator of job satisfaction and productivity. When R&D personnel have high level of job satisfaction, they will be more motivated to engaged in professional activities and their productivity would increase substantially. Finally, we also find that career challenges-oriented development programs have the greater impact on quality of work life, job satisfaction, professional activities and productivity.

Keywords: Career Development Programs; Job Satisfaction; Quality of Work Life; Productivity.

二、緣由與目的

Leavitt (1996) 提出，即使沒有高薪，但若工廠妥善使用生涯發展規劃，可增加員工的工作滿意度。Schein (1978) 亦認為妥善生涯發展方案有助提升員工的生產力、創造力與組織長期的效能。Lee and Heard (1998) 指出企業不能因應未來的競爭，因為沒有為員工準備有助員工工作、以及增加附加價值的教育訓練及生涯發展機會。一個良好的生涯發展方案能使員工依其能力去尋求可能的發展機會；就個人而言，使員工感到滿足並發揮所長；對組織而言，生涯發展方案能降低因流動率所

造成的成本，也可防止員工的能力退化。儘管生涯管理措施在組織中被提供，假如員工對這些生涯措施的知覺是沒有生產力、無價值，則此措施將是無效率的（Crabtree, 1999）。而且由於員工會隨著生涯階段衍變，而改變自己對生涯的態度，所以實有必要注意員工對組織所提供生涯措施的知覺，並探討其與工作滿意之間的關聯。

再者，Lau and May（1998）指出，公司提供較好的利益及支持的工作環境，則能招募及留住有市場價值的員工，經由改進員工的工作生活品質，管理者能同時提供令員工滿意的工作環境且能有利於投資者。Lau and May（1998）表示員工與老闆的利益並不總是衝突，卓越的公司都有良好的工作生活品質，透過營造工作生活品質，企業可進而提升其營運績效，也可享有企業成長及利潤。工作生活品質使組織更有彈性，員工有忠誠度，且能激發出生產力，是公司競爭優勢的重要決定因素。為了留住研發人員，使研發人員樂於工作，工作生活品質提昇應是高科技廠商不能輕忽的要務。

此外，工作滿意對高績效或高承諾的工作系統十分重要，員工的高工作滿意將導致高品質的服務績效，此在台灣未來將朝向科技島邁進，高科技產業位居產業主流的角色日益明確。值此之故，探討台灣地區高科技產業研發人員生涯發展方案、工作生活品質、工作滿意度之關係，遂有其必要性。本研究建構因應不同生涯階段的生涯發展方案，進而探討其與工作生活品質、工作滿意、生產力的關係。本文的特色為有效整合生涯階段與生涯發展方案，針對不同階段的研發人員研擬出不同生涯發展方案。本文的研究結果可供高科技產業的人力資源管理者，安排生涯發展方案優先順序，有效分配資源，改善工作生活品質，及提升研發人員的工作滿意及生產力。

三、文獻探討與假說發展

就生涯發展方案而言，Ivancevich（1989）將產業或組織內所施行的生涯發展方案加以彙總為六大類，分別為生涯諮

商、生涯路徑、人力資源、管理或督導的發展、訓練、特殊團體。

高的工作生活品質可以提高生產力、忠誠度，以及工作士氣。工作生活品質的正面影響，包括降低缺席、離職及改進工作滿意（King and Ehrhard, 1997）。就工作滿意而言，Ostroff（1992）指出滿意的員工比不滿意的員工，更願意朝向組織目標邁進。Keller 等人（1996）更進一步探討工作滿意、組織氣候與研發團隊生產力的關係。

專業活動是指研發人員在其專業發展歷程中，為提昇個人的專業知識、技能、態度，主動積極參與正式與非正式的學習進修活動。Berman 及 West（1999）亦認為，專業活動對生產力改進及個人生涯獎酬與風險是有影響力，有專業導向的經理人較可能承諾生產力的改進，因為成就是攸關他們專業的聲譽。

就生產力而言，Aryee 及 Leong（1991）表示評估 R&D 人員工作績效的指標包括客觀之績效如最近三年之著作、最近三年代表公司出席討論之次數、最近三年之實驗備忘錄、專利權數量及過去三年產品之改進；及主觀之績效如工作品質之自我評等及工作對組織貢獻之自我評等。

基於以上文獻，本研究之假說如下：
假說 1：研發人員所知覺的生涯發展與工作滿意有顯著正相關。假說 2：研發人員所知覺的生涯發展與工作生活品質有顯著正相關。假說 3：研發人員所知覺的工作生活品質與工作滿意有顯著正相關。假說 4：研發人員生涯發展方案的滿意程度對工作滿意度的影響會因生涯階段而有所不同。假說 5：研發人員工作生活品質對工作滿意度的影響會因生涯階段而有所不同。假說 6：專業活動是工作滿意度與生產力之間的中介變數。假說 7：研發人員對生涯發展方案的滿意程度越高則其專業活動程度越高。假說 8：研發人員對生涯發展方案的滿意程度越高則其生產力越高。

四、結果與討論

本文旨在探討生涯發展方案對工作生活品質、工作滿意、專業活動、生產力的影響。結果發現研發人員對生涯發展方案

滿意程度越高，則其工作生活品質、工作滿意、專業活動、生產力就越高。其次，本研究發現建立階段的研發人員工作滿意最低。而維持階段且屬中度生涯發展方案滿意組的研發人員，對工作滿意的看法顯著高於建立階段的研發人員（ $3.76 > 3.37$ ）。再者，建立階段且低工作生活品質組的研發人員對工作滿意的看法，相對於維持階段及撤離階段的研發人員是最低（ $1.62 < 2.59$ ； $1.62 < 2.92$ ）。另外，在專業活動方面，本研究發現其是工作滿意與生產力的中介因子。當研發人員工作滿意度越高，可激勵研發人員從事專業活動並進而提高其生產力。最後，本研究亦發現對工作生活品質、工作滿意、專業活動、生產力影響力較大的生涯發展方案是生涯挑戰發展方案，所以針對探索階段的研發人員，企業可提供員工潛能開發、工作成效指導、工作特性說明；針對建立階段的研發人員，企業可進行升遷管道說明、輔導其平衡工作與家庭生活；針對維持階段的研發人員，可提供新的激勵制度、補助其進修費用及提供有關人際問題方面的輔導諮商；針對撤離階段的研發人員提供其角色轉換、退休後生涯規劃等生涯發展措施，以提高研發人員工作生活品質、工作滿意，引導其從事專業活動，進而促使其生產力能有所增進。

至於本研究的管理涵義有三，1.生涯發展方案與研發人員的工作生活品質、工作滿意、專業活動、生產力有正相關。因此企業須善待員工，實施能滿足不同生涯階段研發人員的不同生涯發展方案，因為要滿足企業的外部顧客，須先滿足內部顧客，也就是企業自己的員工。2.工作滿意越高的員工，其專業活動越高、生產力也較高，所以企業應提升工作生活品質及改善生涯發展方案，以提高研發人員的工作滿意，但快樂的員工不一定是生產力最高的員工，所以唯有將生涯發展方案妥善的運用，使其有效引導研發人員從事專業活動，才能使員工快樂並且有穩定的生產力。3.在專業活動方面，依據激勵保健之二因子理論，有意義、有挑戰性的工作是影響工作動機的主要變數（Herzberg, 1959）。研發人員對於專業活動的投入是期望從工

作中得到某些預期的回饋，而這些回饋除了加薪、升遷、紅利等有形鼓勵外，也包括生涯發展機會的提供，因此如何將激勵因素與生涯發展方案有效結合，以引導研發人員的專業活動，是提升研發人員生產力的重要課題。

五、計畫成果自評

本計畫經過文獻回顧後，將人格特質變項以生涯階段取代，理由是生涯階段的變化過程，較能反應研發人員對生涯發展方案滿意程度的變化。另外，本研究將社會支持、工作複雜度納入工作滿意的構面中，因為以 Smith（1969）所編製的工作描述量表（Job Description Index），可衡量工作者對工作本身、上司支持、同事支持、升遷及薪資此五個構面的滿足感，而此五構面的問項可衡量出研發人員對社會支持、工作複雜度的看法。為使研究計劃內容更為踏實，本研究另加入專業活動與生產力變項。本研究首先以生涯發展方案來檢視企業的實施狀況，及研發人員的滿意程度，接著探討生涯發展方案對工作生活品質、工作滿意、專業活動及生產力之影響，本研究試圖整合這些變項，並探討其因果關係。

本研究成果有助瞭解台灣地區高科技產業研發人員對其所獲得的生涯發展方案的滿意程度，及其所重視的生涯發展方案；可瞭解台灣地區高科技產業研發人員對工作生活品質的滿意程度，及其所重視的工作生活品質相關構面。有助於高階決策者研擬符合高科技產業研發人員需求的工作內容、生涯發展方案、設計良好的工作生活品質，以吸引並留住有市場價值的員工，從而幫助研發人員擴展並精熟研發技巧，進而提高其生產力。

六、參考文獻

- [1] Aryee, S. and Leong, C. C. (1991), "Career Orientations and Work Outcomes among Industrial R&D Professionals," *Group & Organization Studies*, 16(2), 193-205.

- [2] Berman E. M. and West J. P. (1999), "Career Risk and Reward from Productivity," *Public Personnel Management*, 28(3), Fall.
- [3] Crabtree M. Jane (1999), "Employees' Perceptions of Career Management Practices: The Development of a New Measure," *Journal of Career Assessment*, 7 (2), Spring, 203-212.
- [4] Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959), "The Motivation to Work (2nd ed.) ," New York: Wiley.
- [5] Ivancevich, J. M. and Glueck, W. F. (1989), "Foundations of Personnel Human Resource Management," Boston: Homewood, 4ed.
- [6] Keller, R. T., Julian, S. D., and Kedia, B. L. (1996), " A Multinational Study of Work Climate, Job Satisfaction, and the Productivity of R&D Teams," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(1), February.
- [7] King. A. S., and Ehrhard, B. J. (1997), "Diagnosing Organizational Commitment: An Employee Cohesion Exercise," *International Journal of Management*, 14(3), 317-325.
- [8] Lau, R. S. M. and B. E., May. (1998), "A Win-Win Paradigm for Quality of Work Life and Business Performance," *Human Resource Development Quarterly*, 9(3). May, 211-226.
- [9] Leavitt, W M. (1996), "High Pay and Low Morale- Can High Pay, Excellent Benefits, Job Security, and Low Job Satisfaction Coexist in a Public Agency," *Public Personnel Management*, 25 (3) , 333-341.
- [10] Lee, S H and Heard, A. (1998) , "The Human Resource Audit: The Road Map to Improved Performance," *Human Resource*, 3 (11) , 22-23.
- [11] Ostroff, C. (1992), "The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- [12] Schein, E. H. (1978) , "Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs," Reading, Mass, Addison-Wesley.
- [13] Smith, P. C., Kendall, L. M., and Hulin, C. L. (1969) , "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement," Chicago: Rand McNally.