

國立屏東商業技術學院企業管理系

畢業專題

工作價值觀、領導部屬交換、心理契約
滿足與離職關係之探討

指導教授：施智婷 老師

學生： 蔡亞珊、李欣儒、施雅藍、李映潔

中華民國 100 年 5 月

工作價值觀、領導部屬交換、心理契約滿足與離職關係之探討

摘要

在工作環境中，應注意工作、心理和價值觀等方面的影響，在工作方面設法維持及改善員工對此份工作的認同度，如此多管齊下必有助於提升員工的正面工作態度。本研究之主要目的在以工作價值觀、領導部屬交換、心理契約、離職傾向相關理論，提出研究架構來探討各變數間對離職傾向之影響。本研究選擇服務業，研究對象以高屏地區為主，發放對象包括：便利商店、餐飲業、鞋店、眼鏡行、速食業、藥妝店、SPA 養身館、汽車銷售業、保險業。本研究大多透過親友及經由組員親自發送自主管與員工手中，本研究問卷共收回有效問卷 86 份。本研究顯示員工的工作價值觀、部屬領導交換關係、心理契約與離職傾向之關係特別是針對工作價值觀中，員工在工作中能充分發揮自己的專長、實現自己的理想、提升生活品質和當時進入公司的預期有相符合，然而員工在工作表現上就會得到上司的更多信任、支持與互動，而更有信心並且也能與上司的想法相契合，這些因素都會降低離職傾向的念頭。

關鍵字：工作價值觀、領導部屬交換、心理契約、離職傾向

壹、緒論

一、研究動機

本研究在以探討高屏區服務業員工的工作價值觀、領導部屬交換、心理契約對離職傾向之間相互關係的影響。因為近年經濟不景氣、失業率高的競爭環境下，想得知離職念頭為何。因此，希望藉由此研究可了解目前在服務業界中的離職傾向主要原因為何。以供管理人參考，加以改善。

現代的人們渴望成就感與參與感，希望受到尊重，工作對他們而言，除了維生之外，更是追求實現生活理想、肯定自己及自我成就目標的工具（黃同圳，1992）。一般認為個人的工作態度和工作表現，與個人的價值觀有密切的關係，個人對工作價值觀的看法會影響職業的選擇、發展及表現（陳銘宗、劉兆明，1995）

工作價值觀是個人與工作有關的持久性信念與標準，個人根據此一信念與標準表現工作行為、追求工作目標（吳鐵雄，1995）。Boyatzis & Skelly (1991)認為工作價值觀對於個人的組織生活有三方面的影響：(1)影響個人加入、留任在某一特定組織的意願；(2)影響個人為組織努力工作的意願，亦即影響個人對組織的忠誠度；(3)價值觀的不同可能造成工作場所中產生

衝突文化。另一方面，工作態度是個人對於其所從事的工作的心態、舉止、行為表現等。以往的研究發現，工作價值觀對工作滿足、工作投入、離職意願等工作態度有顯著影響。國內實證研究結果驗證了個人的工作價值觀會影響其工作態度與工作表現（曹國雄，1994）。本研究認為當個人對工作特性之心理程度越高，則會更投入於工作，提高工作績效，且對工作會有高度的滿足感，對曠職離職等退縮行為會有降低的作用。

在心理契約方面，心理契約在界定與了解現代勞資關係中扮演重要角色，其相關理論可解釋勞雇雙方對工作關係的需求、關係本質及交互行為的新模式，而這些都是企業迫切需要的知識（陳照明、萬榮水，2001）。在部屬領導交換(LMX)方面，因為主管不見得對部屬一視同仁的狀況下，主管如何區分其部屬，將某些部屬看成自己心中的自己人，賦予重責，給予更優渥的回報，就成為本研究的研究動機之一。

二、研究目的

本研究之主要目的在探討主管與員工之「工作價值觀」、「領導部屬交換關係」、「心理契約」與「離職傾向」間的關聯。

- 一、了解工作價值觀對領導部屬交換之關係。
- 二、了解工作價值觀與領導部屬交換對心理契約之關係。
- 三、了解工作價值觀、領導部屬交換與心理契約對離職傾向之關係。

貳、文獻探討與假設

一、工作價值觀與部屬領導交換(LMX)

西方組織心理學對於工作價值觀的探討開始於 1950 年代前後，一般認為個人的工作態度和工作表現，與個人的價值觀有著密切的關係，個人對工作價值觀的看法會影響職業的選擇、發展及表現（陳銘宗、劉兆明，1995）

工作價值觀的概念衍生自價值觀。價值觀是一種抽象的概念，工作價值觀的意義，依不同的學者有不一樣的見解，Super(1970)將工作價值觀定義為與工作有關的目標，是個人內在所需要的，且是個人在從事活動時所追求的工作特質與屬性；Kalleberg (1977)認為工作價值觀是個人對於工作贊同與尊重的渴望，並能反映出個人在工作中，所希望追求或擁有的條件。

Ravlian & Meglioni (1989)認為，工作價值觀是指「對各種工作行為方式，特別是為社會所接受的」的偏好程度，因此，工作價值觀仍是個人對工作特性重視與偏好的程度，代表個人的信念與態度傾向，可以用以引導個人工作行為與表現的動向（邱淑媛，1993）。吳聰賢（1983）則提出工作價值觀是針對某一特定工作所反應的價值取向，工作所具有的意義以及與工作相關之規範，道德倫理以及行為準則等皆是工作價值觀的概念。

在主管不會對其下部屬一視同仁的概念下，學者們進行一系列的研究來探討主管與部屬間的交換關係。大致而言，彼此間交換品質較佳的主管與部屬，存有高度的互相信任(mutual trust)、互相尊重(mutual respect)、互相忠心(mutual loyalty)、以及互相回報(mutual obligation)

的關係。基於社會交換法則，主管會對自己人在各方面多加照顧(例如分派較有挑戰性的工作、給於較大的工作權力....等等)，而屬於自己人的部屬也會對主管特別忠心，花更多的時間、精神在工作之上，甚至超越其職責之外的工作也會體諒主管的心意而主動去執行。然而，對於主管交換關係品質較低的部主屬而言，主管與其的行為純粹依照工作契約所定的經濟交易行為，雙方為公事公辦態度，並不像自己人一樣而發展出具有社會交易行為的複雜關係。

Locke & Henne (1986) 及劉兆明 (1991) 的研究發現，個人的工作價值觀會影響其工作意願或目標，並進而影響其努力的程度與工作表現。國內對於工作價值觀之相關實證研究驗證了，工作價值觀會影響工作態度與工作表現 (邱淑媛，1993；曹國雄，1994；藍明龍，1996)。

在領導者與部屬間關係的研究中，如果上下司關係品質高，則彼此會積極主動的互動，而且不僅在正式場合互動，也常用非正式管道溝通。因此上下司溝通互動的頻率極高；而他們在溝通時也多取開放式的溝通，亦即是雙方能以開誠布公的方式互動。Deluga(1994)也發現在高品質的主管-部屬交換關係中，主管和部屬接獲得較高的回饋，基於以上之說明，本文提出以下的研究假設：

假設 1: 員工工作價值觀對領導部屬交換(LMX)有正向影響

二、心理契約的意義與內容

契約(contract)是僱用關係中不可或缺的關鍵要素，為組織中的成員建立動機與貢獻的基礎。不管是書面或是口頭，契約在法律上為某些薪資交換的承諾(Rousseau,1989)。因此，契約對員工與組織當局產生某種束縛，規範了雙方的行為，並促成組織目標的達成(Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994)。而心理契約(psychological work contract)則是其中一種特殊的契約型式。

心理契約在 60 年代即被提出，近年因全球化的趨勢，員工與企業間的僱用關係發生改變，因此心理契約的研究再次興起。首先將契約的概念引入心理學領域，進行詳細討論的是 Argyris(1960)。當時針對兩家工廠，從事員工和管理者面談的初級資料分析，而當時敘述員工和其領班之間的關係所用的術語則稱之為工作契約(psychological work contract)。而 Levinson、Price、Munden 與 Solley(1962)將心理上的工作契約定義為：兩個團體間，對於對方的預期(expectation)，此預期是不可言喻的，但會影響個人與組織的關係。Schein(1980)根據 Argyris(1960)和 Levinson 等人(1962)對心理上的工作契約的定義，將心理契約定義為：心理契約是個人對組織的各種預期，以及組織對個人的各種預期，明確指出心理契約建立在個人與組織之間。

心理契約的觀點近年來一直不斷地被討論，心理契約也被視為影響員工態度與行為的關鍵因素(Raja, John & Natalianis, 2004 ; Rousseau, 1995)。當政策的制定者，努力改變其方式以回應日增的壓力時，心理契約無疑提供了另一個機會，來重新檢測組織基礎面，亦即重新來看，員工與組織當局之間的關係(Coyle-Shapiro, 2002)。因此，重新思考，員工與組織之間的關係本質以及內涵，成為近年來重要的研究課題。

Shore & Barksdale(1998)認為大多數的員工會以心理契約中的「組織所提供的誘因與本身所付出的貢獻比率」作為員工知覺合理性或公平性的衡量標準。所以，心理契約的基礎是建

立在誘因與貢獻的交換關係上，也就是組織必須提供足以換取員工貢獻的誘因。

個體與組織之間存在著對等的特性，意指個體提供貢獻或努力工作完成組織生產的目的；相對的，組織也要給予個體所要的「誘因」，藉此吸引員工（個體）的貢獻。Moorhed & Griffin (1998)指出，組織若是想吸引並且留住高品質的員工貢獻的話，那麼提供滿足員工需求的誘因是相當重要。

MacNeil(1985)將契約區分為兩類：一為「交易型契約」(ransactional contract)，另一為「關係型契約」(relational contract)。Rousseau & Parks(1993)認為交易型契約具備高度的特定性，其規範的焦點較為狹隘，時間幅度甚短，而關係型契約並無明確時間期限，契約關係中除了金錢與經濟性因素外，還包括有情感因素，而且是相當主觀的心理層面，其規範的範圍廣泛。茲就兩種契約類型的差異點整理如表 1 所示。

表 1 交易型契約與關係型契約比較表

契約特性	交易型契約	關係型契約
焦點	經濟性 外在的	經濟性 社會情感性
時間幅度	特定終止期限 特定持續期間	無特定終止期限 無特定持續期間
穩定性	固定的	動態的
範圍	狹窄	廣泛而具滲透性
明確性	公開的 容易觀察的	只能被主觀的解釋與理解

資料來源：Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 11.

(一)員工工作價值觀與員工心理契約之關係

黃同圳 (1993) 針對台灣青年勞工工作價值觀的研究結果指出，對敬業、負責、自動自發及盡職等內在工作價值觀信念愈強者，對目標愈能產生認同。黃國隆(1994)對海峽兩岸企業員工工作價值觀進行分析與比較，研究發現不論是在台灣或大陸，企業部屬與其主管的工作價值觀差距愈大，則部屬的「內、外在工作滿足」愈低。

Rousseau (1989) 認為心理契約是個人自身信念對其他對象彼此之間「相互義務責任」(mutual obligations) 與「互惠交換」(reciprocal exchange) 的認知關係，例如、雇主間的關係或是師生等…其他類型關係。Rousseau (2002) 進一步提出心理契約一方面是人際之間的交互關係與設定選擇，另一方面則是個人和團體間相互責任義務的信任。

Malhorta & Murnighan (2002) 則指出心理契約除了已經被認為是理所當然會影響到員工行為，並且被證實是建立在信任的基礎上，此外更是會相互回饋，增強相互雇傭間的合作關係，所以心理契約是組織內員工個體對於僱傭關係的認知，建立於雇傭雙方信任互惠的基礎上 (Rousseau, 1989 ; Rousseau & Greller, 1994; Morrison & Robinson, 1997) ，基於以上之說明，

本文提出以下的研究假設：

假設 2: 員工工作價值觀對員工心理契約有正向影響

(二) 部屬領導交換(LMX)與員工心理契約間之關係

員工心理契約是認知的，以及具有個人獨特性的。心理契約是員工對其組織僱用關係中彼此應負擔義務的信念，但此種信念卻未必與其他員工或組織的代理人(如直屬主管)所共享(Parks & Schmedemann, 1944; Rousseau, 1989)。研究也指出領導者與部屬間的交換關係發展仍循序從認知；行為信任至感情信任(Bauer, 1964)。然而，信任、尊重；率真；真誠也是在 LMX 關係中可提更交換的部分(Graen & Scandura, 1987)。Bass(1990)主張交換的內容包含物質、社會與心裡層面。(Northcraft & Neale, 1994)認為勞雇關係間平衡的心理契約視為是延續主管和員工雙方間和諧關係的必要條件。

一般來說，高品質的交換關係意謂著領導者將會給予員工高度的信任、高度的互動、高度的支持、高度的正式或非正式獎酬；而低品質的交換關係則意謂著領導者將會給予員工低度的信任、互動、支持、相對較少的正式或非正式獎酬(Wayne et al., 1997)。所以，與主管具有高度關係品質的內團體成員，與主管之間存有高度的互敬及互信，時常會協助主管處理重要的工作，並被主管視為得力的助手(鍾蕙如, 2004)。然而，與主管具有低關係品質的外團體成員，其彼此間的互動較傾向於正式的工作契約，部屬只對契約中所要求的工作予以執行及負責，雙方之間存在著經濟交易(Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975)，基於以上之說明，本文提出以下的研究假設：

假設 3: 部屬領導交換(LMX) 對員工心理契約有正向影響。

三、離職傾向

Mobley(1977)指出，所謂離職，是指員工在組織中某職務上，工作一段時間後，經過考慮，自願失去其原有職務，且與原組織完全脫離關係。學者 Abelson(1987)認為離職行為可由個人因素與組織因素兩個構面來說明：個人因素自願，組織可避免的：例如對主管政策的不滿等組織因素而離職，組織可避免；個人因素自願，但組織不可避免的：例如結婚、照顧小孩等因素離職，組織無法避免；個人因素非自願，但組織可避免的：例如解雇、開除、退休等因素，組織可避免；個人因素非自願，但組織不可避免的：例如生病、死亡等因素，組織可避免。

國內學者黃英中(1933)對離職所下的定義為：從廣義的角度而言，即勞動的移動(labor turnover)。所謂勞動的移動是指勞工從一個地方移動至另一個地方(地區間的移動)，或從某一職業移轉至另一產業(產業間移動)，同時也意含著某一特定組織(如工廠、公司、機關等)員工的流入與流出。狹義而言，離職是指組織成員由組織內部往外部的勞動移動。綜合以上定義，離職乃是員工經由詳細評估後，發現目前的工作不合適，或是其他因素的考量，因而決定離開目前的組織另謀發展。本研究認為「離職傾向」係指員工在組織中的某一職務上，工作一段時間後，對其有的職務，有了脫離的念頭。

(一)員工心理契約與離職傾向之關係

Northcraft & Neale (1994) 認為平衡的心理契約被視為延續主管與員工雙方的和諧關係的

必要條件。而心理契約是否平衡則依賴：1.員工與組織各自對彼此交換關係的期望相互配合的程度。2.雙方對於實際交換內容的約定。

因此，雙方對於彼此交換關係的期望如能夠良好配合，則有助於工作士氣的提升與員工在組織中的表現。根據 Kichul & Lester(1977) 的一項研究，員工所知覺的心理契約項目中，其認為最重要的前十個項目裡，有八個是屬於工作本身，比方說管理上的支持、開放且誠實的溝通、具挑戰性而有趣的工作等項目。而這顯示出員工對於公司所能提供的非貨幣報償日漸覺得重要，但並不是說員工對貨幣性的項目不再重視，而是在於員工對於心理契約中的社會情感層面更加認真看待(Shore&Barksdale,1998)。因此，招募者應該在報償與福利之外，更應注重在能夠使求職者得到工作本身滿意的項目(林士鋒,2003)。

Rousseau(1989) 認為，當組織與員工的一方無法履行其義務時，心理契約便會受到破壞，Schein(1980) 則認為心理契約的破壞會導致員工的不安、罷工與離職，Robinson & Rousseau(1994) 曾對一群獲得 MBA 學位且在公司工作者進行研究，發現 54.8%的受訪者發生心理契約破壞的情形。同時，心理契約的破壞與員工的滿意度、信賴感和留任組織的意圖均呈現負相關，而與離職率為正相關。蔡綺芬(2003)提出，員工相信其努力工作之後，雇主會以對等報酬作為回報。這些回報有可能是薪酬、晉升、福利、成就感的滿足等。員工同意對組織作特殊的貢獻以便回饋從雇主那邊得到利益。員工如果得到滿足，他也會努力工作，替公司創造營收來回饋雇主。相反的，如果員工感到自己的付出無法獲得對等的滿足，員工的情緒可能因此受到影響，進而反應在工作行為上，如工作滿意度降低、組織承諾降低，甚至是產生離職意願，基於以上之說明，本文提出以下的研究假設：

假設 4: 員工心理契約對離職傾向有負向影響

(二)員工工作價值觀與離職傾向之關係

工作價值觀影響的後果變項包括工作態度、工作表現、離職行為和工作動機等。Fishbein(1967)認為工作價值觀會先影響到個人的工作態度(如工作投入)，再影響行為意圖(如離職傾向)，最後影響實際行為表現(如缺勤率、績效表現等)。Locke 與 Henne(1986)也指出個人工作價值觀會影響個人的工作意願或目標，進而影響其努力程度或工作表現。

Mobley(1997)的理論指出，員工只有在對工作不滿意的時候才去尋找另謀高就的可能性。Hulin 等人(1985)對工作滿意感與另謀高就可能性二者之間的順序與 Mobley 有不同看法，但能認為滿意感是員工離職的直接誘因。

本研究認為工作價值觀既然代表了個人的渴望、目標與評估標準，那與工作的實質所得中間必然產生差距，而此差距的累積就是個人的工作滿意，故工作滿意必然與個人的工作價值觀有直接的相關性。

曹國雄(1994)針對工程師和管理人員的工作價值觀調查後發現，員工的工作價值觀會影響到工作態度，而不同的工作價值觀構面會影響到工作滿足、工作投入、離職傾向和組織參與，基於以上之說明，本文提出以下的研究假設：

假設 5: 員工工作價值觀與離職傾向有負向影響

(三) 領導部屬交換與離職傾向之關係

LMX 理論認為，領導者與部屬之間關係的品質也就像是壓力跟工作績效間的緩和劑。領導者對員工有獎懲的權利，當他們正面的看待與員工的關係，期待員工的忠誠與支持時，他們會對個人提供特別的關注，並且滿足員工的特殊需求(例如提供建議、意見等等)；並且當交換關係良好的時候，彼此就有高度的信任跟信賴，這些都有助於減弱工作壓力的負面效果，讓員工專注在工作上面。高品質的關係也會影響到員工的創造力，它也可以減輕工作壓力對創造力的負面效果。例如當監督者知道他們可以信賴員工，就不再需要採取控制手段(Linn, Karen, & Anne, 2001)

離職傾向，即個人經過對組織工作環境評估之後，認知離職對其具有意義，促使個體產生離職的意念(甚瑄宇,2000)，而離職傾向的測量，對於離職行為則有明顯的預測能力(Mobley, 1977; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000)，因此，現在已有部分的組織開始針對組織現員進行工作態度調查(如離職傾向)，而非等到員工離職後才進行原因分析(Bonache, Brewster, & Suutari, 2001)。

根據 Wayne, Shore & Liden(1977)的研究指出，當部屬感覺到與主管之間的互動是良好的，會知覺到較多的主管支持，而基於社會交換理論的互惠原則，部屬會想要報答主管亦願意花費時間並盡力達成主管的要求以回報主管的賞識。而留在處之繼續為主管效忠，基於以上之說明，本研究提出以下的研究假設：

假設 6：領導部屬交換(LMX)與離職傾向有負向關係

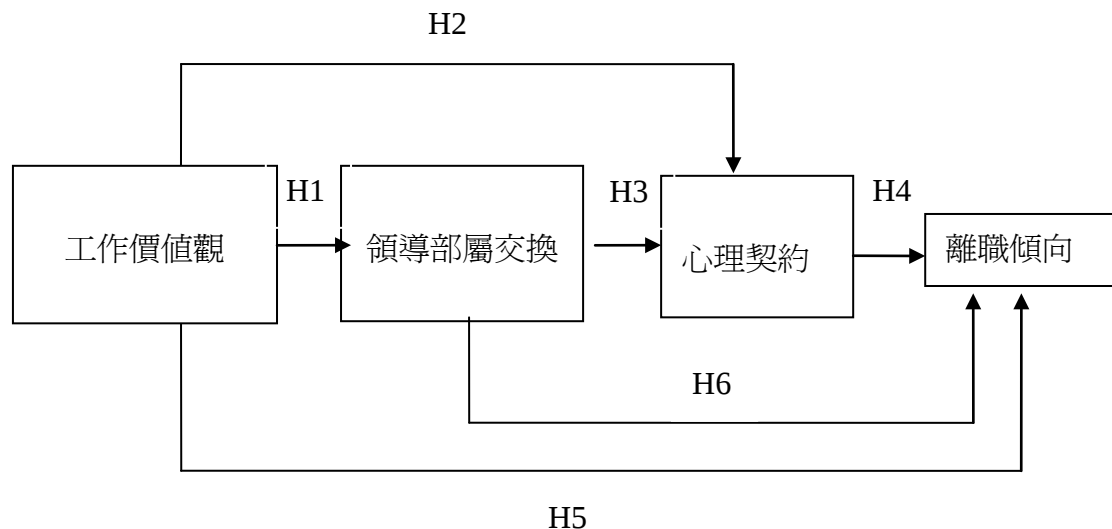


圖 1 研究架構圖

參、研究設計

一、研究對象與問卷蒐集

本研究選擇服務業，研究對象為高屏地區，發放對象包括：便利商店、餐飲業、鞋店、

眼鏡行、速食業、藥妝店、SPA 養身館、汽車銷售業、保險業。本研究大多透過親友及經由組員親自發送自主管與員工手中。本研究問卷共發出 100 份，回收 95 份，回收率有 95%，廢卷 9 份，有效問卷 86 份，有效問卷率 90.53%。

本研究之問卷設計分為四大部份，第一部份為工作價值觀之七個構面，包括自我成長取向、社會互動取向、組織安全與經濟取向、自我實現取向、安定與免於焦慮取向、自主性取向、利他取向，主要依據吳鐵雄等人(1995)之構面修改而得。第二部份為心理契約，滿足的量表設計參考 Robinson (1996)與 Robinson and Rousseau (1994)量表修改而成。第三部份為部屬與主管交換關係。第四部份為研究對象之背景資料，包含性別、年齡、婚姻、教育程度、工作職務、工作年資、薪資及工作經驗。表 2 為樣本特性分析。就性別而言，男性比例 61.6%，女性的比例為 38.4%。在年齡層方面，則是集中在 29 歲以下。婚姻狀況方面已婚占 44.2%，未婚占 55.8%。教育程度方面，以專科或大學以上的人居多，高中職畢業者次之，國中(含)以下的人數最少。工作職務為正職人員居多。工作經驗方面是有工作經驗者占為多數。

表 2 樣本個人特性概述表

個人背景項目		人數	百分比
性別	男	53	61.6
	女	33	38.4
年齡	29 歲以下	42	48.8
	30-39 歲	26	30.2
	40 歲以上	18	20.9
婚姻	已婚	38	44.2
	未婚	48	55.8
教育程度	國中(含)以下	6	7
	高中(職)畢業	36	41.9
	專科或大學以上	44	51.2
工作職務	正職人員	68	79.1
	兼職人員(PT)	18	20.9
工作經驗	有	70	81.4
	無	16	18.6

二、變數定義與問卷來源：

(一)工作價值觀

係指個體用於從事工作時，據以評斷有關工作事物、行為或目標的持久性信念與標準，個體據以表現工作行為、追求工作目標(吳鐵雄，1995)。本研究工作價值觀量表是由吳鐵雄等人(1995)以大專畢業在職人員的工作價值觀為基礎，根據訪問、調查與預試結果、國內外有關工作價值觀理論與工具的架構、以及學者專家寶貴意見來決定量表架構等嚴謹過程編製而成

採用 Likert 五點尺度量表測量，量表計分方法以 3 為基礎點，分別為「非常重要」給 5 分、「重要」給 4 分、「無意見」為基礎 3 分、「不重要」給 2 分、「非常不重要」給 1 分。

工作價值觀的構面分別命名為「自我成長取向」信度為 .74、「社會互動取向」信度為.75、「組織安全與經濟取向」信度為.75、「自我實現取向」信度為.75、「安定與免於焦慮取向」信度為.74、「自主性取向」信度為.75、「利他取向」信度為.74。

(二)離職傾向

指員工想要離開管理機構或想要仍繼續留住工作的意圖，本離職傾向構念僅有離職傾向一個構面。本問卷第二部份為離職傾向，其主要是衡量在目前組織形態下及未來發展走向，其離職傾向的強弱，共有 10 個題目，採用 Likert 五點尺度量表測量，量表計分方法以 3 為基礎點，分別為「非常重要」給 5 分、「重要」給 4 分、「無意見」為基礎 3 分、「不重要」給 2 分、「非常不重要」給 1 分，此信度為.76。

(三) 領導部屬交換(LMX)

本量表主要測得部屬對 LMX 的認知。我們採用 Likert 五點尺度量表測量，量表計分方法以 3 為基礎點，分別為「非常同意」給 5 分、「同意」給 4 分、「無意見」為基礎 3 分、「不同意」給 2 分、「非常不同意」給 1 分，此信度為.77。

(四)心理契約

衡量主管「剛進公司服務時公司給你的承諾」與「現在公司實際提供給您」兩者之間的差距。心理契約的量表設計參考 Robinson (1996)與 Robinson and Rousseau (1994)量表修改而成。填答者被要求衡量「剛進公司服務時公司給你的承諾」與「現在公司實際提供給您」兩者之間的差距。評量心理契約內容的指標共有 18 個指標，例如升遷機會、教育訓練機會、職責與權力賦予等面向。為了讓填答者能夠清楚分辨心理契約屬於實踐或違背，量表計分方法以零為基礎點，分為「低於承諾很多」給負 2 分，「比承諾少一點」給負 1 分，「符合當初承諾」為基礎 0 分；「比承諾多一點」給正 1 分，「超出承諾很多」給正 2 分，此信度為.77。

肆、研究結果

一、差異分析

表 3 顯示，年齡、婚姻在「離職傾向」行為上的表現有顯著差異，年齡 40 歲以上在「離職傾向」的行為是高於 29 歲以下，已婚在「離職傾向」的行為是高於未婚。表 4 顯示，婚姻在「心理契約」行為上的表現有顯著差異，已婚在「心理契約」的行為是高於未婚。

二、信度、相關與迴歸分析

檢視本研究主要變數包括工作價值觀（自我成長、利他取向、自我實現、自主性取向、社會互動取向、組織安全與經濟、安定與免於焦慮）、心理契約、員工 LMX、離職傾向，其表 3 人口統計變項的不同在「離職傾向」行為上的差異

		N	平均值	F Value	P Value	多重比較 (Scheffe)
性別	男性	53	4.02	1.20	.48	
	女性	33	4.21			
年齡	29 歲以下	42	3.87	3.97	.023*	40 以上>29 以下
	30~39 歲	26	4.11			
	40 歲以上	18	4.63			
婚姻	已婚	38	3.45	14.699	.000 ***	已婚>未婚
	未婚	48	3.17			
教育程度	國中(含)以下	6	3.3	1.837	.166	
	高中(職)畢	36	3.44			
	專科或大學以上	44	3.17			

表 4 人口統計變項的不同在「心理契約」行為上的差異

		N	平均值	F Value	P Value	多重比較 (Scheffe)
性別	男性	53	3.23	1.35	.25	
	女性	33	3.11			
年齡	29 歲以下	42	3.05	3.15	.05	
	30~39 歲	26	3.23			
	40 歲以上	18	3.45			
婚姻	已婚	38	3.34	9.06	.00***	已婚>未婚
	未婚	48	3.06			
教育程度	國中(含)以下	6	3.52	1.30	.28	
	高中(職)畢	36	3.21			
	專科或大學以上	44	3.19			

表 5：相關係數、平均數、標準差與信度^a

n=86

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.自我成長	4.09	.64	.74										
2.利他取向	3.98	.76	.70**	.74									
3.自我實現	4.21	.58	.85**	.68**	.75								
4.自主性取向	3.97	.79	.65**	.43**	.64**	.75							
5.社會互動取向	4.23	.67	.66**	.57**	.72**	.55**	.75						
6.組織安全與經濟	4.19	.66	.73**	.51**	.74**	.56**	.81**	.75					
7.安定與免於焦慮	3.95	.60	.77**	.64**	.73**	.58**	.77**	.78**	.74				
8.離職傾向	3.29	.62	.25*	.25*	.31**	.38**	.29**	.27*	.38**	.76			
9.心理契約	3.19	.58	.21*	.31**	.04	.14	.17	.15	.23*	.33**	.77		
10.LMX	3.81	.62	.16	.36**	.10	.12	.28**	.18	.26*	.23*	.54**	.77	

*P<.05；**P<.01

^a對角線為 Cronbach's a 信度係數；對角線以下為相關係數。

Cronbach's Alpha 值分別為.74、.74、.75、.75、.75、.75、.74、.76、.77、.77，可知主要構面之 Cronbach's Alpha 值都在.70 以上，其內部一致性都在可接受水準。

表 5 為本研究變數之平均數、標準差與相關係數分析表。由表 5 得知，以上變數間的關係大部分已獲得初步的支持。此外，由表 5 得知本研究各觀察變數 Cronbach's Alpha 信度介於.74~.77，顯示變數之內部一致性相當良好(Nunnally,1978)。

本文以線性迴歸分析來檢驗主要假設，分析結果如表 6 所示。模式 1 為員工工作價值觀對部屬領導交換關係之迴歸分析(假設 1)，先以性別、年齡及學歷為控制變項之迴歸分析，除控制變項外加入員工工作價值觀之七個構面做迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準。其中以利他取向對 LMX 之影響最為顯著 ($\beta = -.54, p < .01$)，其次為自我實現對 LMX 之影響 ($\beta = -.54, p < .05$)。另外以自我成長、自主性取向、社會互動取向、組織安全與經濟、安定與免於焦慮對 LMX 並無顯著之影響，因此本研究之假設「員工工作價值觀對 LMX 有正向影響」假設部份成立。

表 6 部屬領導交換、心理契約、離職傾向之迴歸分析 n=86

	模式 1		模式 2		模式 3	
	部屬領導交換		心理契約		離職傾向	
	非標準迴 歸係數	標準迴 歸係數(β)	非標準迴 歸係數	標準迴 歸係數(β)	非標準迴 歸係數	標準迴 歸係數(β)
常數項	2.91***		1.11		.54	
控制變數						
性別	-.01	-.01	-.16	-.13	-.16	-.12
年齡	-.12	.10	.21	.18	.19	.15
學歷	.13	.10	.00	.00	-.14	-.12
自變數						
自我成長	-.03	-.03	.26	.29	-.51*	-.52*
利他取向	.45**	.56**	.10	.14	-.14	-.17
自我實現	-.57*	-.54*	-.48*	-.48*	.52**	.49*
自主性取向	.04	.05	.03	.04	.19	.24
社會互動取向	.18	.19	.12	.14	.10	.11
組織安全與經濟	-.01	.02	.00	.00	-.09	-.10
安定與免於焦慮	.19	.18	.01	.01	.29	.27
LMX			.44***	.47***	.10*	.10*
心理契約					.28	.26
解釋變異量(R^2)	.26		.43		.35	
調整解釋變異量 (Adjusted R^2)	.16		.34		.25	
F 值	2.61**		5.0***		3.33**	

其次模式 2 為工作價值觀、部屬領導交換關係對員工心理契約之迴歸分析(假設 2、假設

3)，再加入心理契約此變項作迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準。其中以員工 LMX 對員工心理契約之影響最為顯著 ($\beta = .47, p < .001$)，其次為自我實現對員工心理契約之影響 ($\beta = -.48, p < .05$)。另外以自我成長、利他取向、自主性取向、社會互動取向、組織安全與經濟、安定與免於焦慮對員工心理契約並無顯著之影響，因此本研究之假設「員工工作價值觀對員工心理契約有正向影響」假設部份成立，假設 3「LMX 對員工心理契約有正向影響」獲得支持。模式 3 為工作價值觀、部屬領導交換關係、員工心理契約對離職傾向之迴歸分析(假設 4、假設 5、假設 6)，再加入員工 LMX 此變項作迴歸分析，結果顯示 F 值達顯著水準。其中以自我實現對離職傾向之影響最為顯著 ($\beta = .47, p < .01$)，其次為員工 LMX 對離職傾向之影響 ($\beta = .10, p < .05$)，及自我成長對離職傾向之影響 ($\beta = -.52, p < .05$)。另外以利他取向、自主性取向、社會互動取向、組織安全與經濟、安定與免於焦慮、心理契約對離職傾向約並無顯著之影響，因此本研究之假設 4「員工心理契約對離職傾向有負向影響」獲得支持、假設 5「員工工作價值觀與離職傾向有負向影響」部份成立，唯獨假設 6「領導者與部屬的交換關係與離職傾向有負向關係」不獲得支持。

伍、討論與結論

一、理論意涵與實務意涵

Ravlian&Meglion (1989)認為，工作價值觀是指「對各種工作行為方式，特別是為社會所接受的」的偏好程度，因此，工作價值觀仍是個人對工作特性重視與偏好的程度，代表個人的信念與態度傾向，可以用以引導個人工作行為與表現的動向 (邱淑媛, 1993)。吳聰賢 (1983)則提出工作價值觀是針對某一特定工作所反應的價值取向，工作所具有的意義以及與工作相關之規範，道德倫理以及行為準則等皆是工作價值觀的概念。高品質的交換關係意謂著領導者將會給予員工高度的信任、高度的互動、高度的支持、高度的正式或非正式獎酬；而低品質的交換關係則意謂著領導者將會給予員工低度的信任、互動、支持、相對較少的正式或非正式獎酬(Wayne et al., 1997)。過去關於心理契約對應到表 1 的心理契約內容構面著重在時間架構、明確性、範圍、焦點以及穩定性這五個構面上(Parks, Kidder, Gallagher, 1998)，並沒有將實際勞動市場的情況加以融合入心理契約當中，對員工與雇主在彼此的權利與義務上的實際協商情況做更清楚的衡量，而本研究所採用的心理契約量表卻有將實際勞動市場的情況加以融合入心理契約當中，對員工與雇主在彼此的權利與義務上的實際協商情況後的心理契約做更清楚的衡量，因此本研究所得到的心理契約結果會更貼近員工實際心理契約的認定情況。Mobley(1977)指出，所謂離職，是指員工在組織中某職務上，工作一段時間後，經過考慮，自願失去其原有職務，且與原組織完全脫離關係。

本研究之主要假設大致獲得支持，工作價值觀與部屬領導交換關係之迴歸分析上，雖然假設獲得支持，但在個別工作價值觀對部屬領導交換關係之影響上，卻呈現正負不同的影響結果，工作價值觀構面的利他取向對部屬領導交換關係有正向影響，考究其原因可能是能為社會做些有意義的工作還有能經由工作服務社會人群或增進社會福祉就會得到主管的高度支持與信任，這與 Wayne et al. (1997)的理論是相符的。另外工作價值觀構面的自我實現對部屬領導交換關係呈負向影響，原因可能是員工為了實現自己的人生理想有自己的規劃，而忽略

了與主管之間的互動。

工作價值觀、部屬領導交換關係與心理契約之迴歸分析上，工作價值觀構面的自我實現對心理契約有負向影響，原因可能是員工在工作中無法充分發揮自己的專長、實現自己的理想，與當時進入公司的預期不相符合。另外部屬領導交換關係與心理契約呈正向影響，原因可能為主管了解員工在工作上的問題與需求，因而員工得以解決工作上的問題以及得到主管提供的支援。

在有關工作價值觀、部屬領導交換關係、員工心理契約對離職傾向之迴歸分析上，雖然主假設獲得支持，但在細項工作價值觀對離職傾向之影響上，卻呈現正負不同的影響結果，工作價值觀構面的自我成長確實對離職傾向產生負向影響，考究其原因可能是員工在工作上無法提升自己的能力或者是公司沒有制度讓員工發展，因而產生離職念頭。另外工作價值觀構面的自我實現對離職傾向之影響上呈現正向影響，故可能是員工對自我要求高，無法在這份工作上得到滿足，因而產生離職念頭。

二、結論

根據本研究結果顯示，會使員工產生離職念頭的主因有：自我成長取向低、自我實現取向高、部屬領導理論高，而自我成長取向低的原因包含：在組織中無法充分發揮自己的專長、實現自己的人生理想、按部就班地舒展個人抱負、提升生活品質；自我實現取向高的原因包含：員工在目前的服務單位事業已達到高峰，想另尋人生的新目標、以實現自己的人生理想，藉由本研究的發現，主管可避免這兩項潛在因素的發生，能使員工為公司盡最大效力與貢獻；部屬領導理論高的原因：可能是因主管給予員工較高的期望，使得員工自我要求高、壓力過大，而產生離職念頭。

三、研究限制與未來研究建議

關於研究限制，首先在研究架構上，影響離職傾向的因素很多，譬如：工作滿意度(Morrison, 2004)、關係中角色的轉換(Robert et al., 2005)、人格特質(Jenkins, 1993)、組織承諾(Somers & John, 1995)、其他工作機會認知(Hwang & kuo, 2006)等因素都會以影響到離職傾向的結果，但是研究者考量到兩點，(1)離職傾向的起源在於員工對於公司的某些方面感到不滿，導致員工不認同公司或者降低對公司的認同程度，最後而導致的行為與念頭，所以根據這點的考量，研究者選取離職傾向，組織承諾。(2)每個人的價值觀不同、人格特質也不相同，因此對於相同事物的認定都不相同，於是當公司提供某些福利與對員工要求某些義務的時候，有些員工可以接受公司這樣的情況，有些員工卻無法接受，因此本研究選取心理契約與工作價值觀。所以根據以上兩點個考量，本研究選取心理契約工作價值觀進行對於離職傾向的研究。

本研究的抽樣對象以服務業為主，主要是因為問卷題數太多加上服務業者工作繁忙沒有多餘的時間題寫問卷，導致問卷填寫不仔細，例如：遺漏題數、勾選一樣的答案等，造成問卷統計的困難。有鑑於此，未來的研究者可以將問卷題數精簡化的方式來進行發放，獲取更多確信的資料做為研究。

陸、參考文獻

一、中文參考文獻

- 王昭正(2002)，影響員工離職傾向因素之探討－以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文。
- 王志蓮(2008)，領導者－成員交換關係、員工心理契約與組織公民行為關係之研究－以南部科學工業園區研發人員為例，南台科技大學，技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
- 朴英培(1988)，工作價值觀領導型態、工作滿足、與組織承諾關係之研究－以韓國電子業為例，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 吳聰賢(1983)，農村青年職業興趣、工作價值與職業選舉之關係研究。台北：行政院青輔會。
- 邱淑媛(1993)，工作價值觀對員工工作態度及工作表現之影響研究，私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 周慧珍、羅新興、許金田(2006)，個體的成就動機與工作負荷對知覺主管支持與離職傾向關係的干擾作用，人力資源管理學報冬季號第六卷第四期。
- 洪啓方(2003)，工作滿足與員工離職傾向關係之研究－以旅館業為例，國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- 黃英忠(1993)，現代管理學。台北：華泰。
- 黃建達(2000)，主管與部屬人際交換關係之決定要素及對部屬工作態度之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃國隆(1994)，「領導方式、工作特性、成就動機、內外控、專斷性與教師工作滿足的關係」，國立政治大學，教育與心理研究，5：47-76。
- 黃同圳(1993)，青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究，台北：行政院青年輔導委員會。
- 謝舜安(2007)，人格特質、心理契約、組織承諾與離職傾向之相關性研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
- 謝函融(2005)，工作價值觀與工作投入程度對離職傾向之研究，國立中央大學人力資源管理研究所。
- 陳淑玲(1996)，新人類的工作價值觀與工作特性對工作投入影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳惠芳(2007)，在組織變革環境下賦權對組織承諾之影響研究－檢視內外控傾向與知覺心理契約違反之干擾效果，台大管理論叢第 18 卷第 2 期，1-26。
- 陳銘宗、劉兆明(1995)，工作價值觀及其形成歷程之探討，應用心理學報，4 期，頁 73-103，輔仁大學出版社。
- 蔡綺芬(2003)，心理契約量表之建立。國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 曹國雄(1994)，工作價值觀對員工工作態度的影響，人力資源學報，4：1-20。

陳正沛(1983)，研究人員之工作投入，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

莊修田(2002)，室內設計業者工作價值觀、專業承諾、工作投入與改行傾向關係之研究，人力資源管理學報，2 (2)：1-18。

劉兆明(1991)，報酬與工作動機：基礎理論之建立，國科會研究專題計畫草案。

郭騰淵(1991)，國中教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。

羅俊龍(1995)，教師個人背景變相與工作價值觀、工作滿足、組織承諾關係之研究—宜蘭縣公立國民中學現任教師之實證研究，私立東吳大學企業管理研究所碩士論文。

徐增圓(2001)，新世代工作者之工作價值觀、期望報酬類型暨兩者相關因素與組織承諾之關係，國立政治大學心理研究所碩士論文。

甚瑄宇(2000)，員工薪資滿足之前因後果之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

鍾蕙如(2004)，主管-部屬交換品質、工作角色認知與工作負荷量對工作績效之影響，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。

二、英文參考文獻

- Abelson, M.A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover, *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, IL: Dorsey press, Inc.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: A survey and managerial applications(3). New York: The Free Press.
- Boyatzis, R. E., and Skelly, F. R., (1991), "The impact of changing values on organizational" Behavior Reader, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hal.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. (2001). Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1):3-20.
- Blood, M.R., 1969 "Work values and job satisfaction." *Journal of Applied Psychology*, 53(6) : 456-259.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Davis, R. C., 1951, *The Fundamentals of Top Management*, N.Y : Harper and Row.
- Dansereau, F. , Graen, G.B. , & Haga, W. (1975) . A vertical dyad linkage Approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13 , 46-78.
- Fishbein, M. (1967). Attitude and the prediction of behavior. In Martin Fishbein (Eds.), *Readings in attitude theory and measurement*, 477-492. New York: Wiley.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications

- for the next millennium. *Journal of Applied Psychology*, 90:335-349.
- Graen , G.B . , & Cashman, J . (1975) . A role-making model of leadership in formal organizations : a developmental approach. In J.G.Hunt & L.L.Larson(Eds.) , *Leadership frontiers(pp.143-166)*,Kent, OH : Kent State University Press.
- Glisson, C. & M. Durick (1988), “Predictions of Job Satisfaction and Organization Commitment in Human Service Organizations,” *Administration Science Quarterly*, 33(1),pp.61-81.
- Hulin, C.L., M. Roznowski, and D. Hachiya (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions:Empirical and theoretical discrepancies and an integration.
- Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1975) “Development of the Job Diagnostic Survey,” *Journal of Applied Psychology*,60(2), pp.159-170.
- Jenkins, J. Michael(1993). Self-monitoring & turnover:The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83-91.
- Kalleberg ,A. L. (1997), Work values and Job rewards : A theory of Job satisfaction. *American sociological Review*, NO.42, pp. 124-143.
- Locke, E.A., & Henne, D.(1986)” Work motivation theories. In C.L. Cooper & I.T. Robertson” (eds.), *Psychology Review of Industrial and Organizational psychology* ,pp.1-35.Chichester. Uk:John Wiley.
- Linn Van Dyne 1, Karen A. Jehn 2, Anne Cummings,(2001),” Differential effects of strain on two forms of work performance: individual employee sales and creativity” , *Jorunal of org. behavior* 23:57-74.
- Locke, E. A. and Hunne, D., 1986, “Work motivation theories.” In C. L. Cooper and Robertson (Eds.), *International Review of I/O Psychology*, Chapter 1 : 1-35.
- Levinson, H. M. (1962). *Management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Morrison, E. W., and Robinson, S. L.(1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops, *Academy of Management Review*
- Malhotra, D. & Murnighan, J. k. (2002). The Effects of Contracts on Interpersonal Trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Morrison,R.(2004). Informal relationships in the workplace: associations with job satisfaction, organizational commitment & turnover intentions. *New Zeal & journal of psychology*,33 (3),114-128.
- Mobley,W.H.(1977).Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62 (2), 237-240.
- MacNeil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.
- Moorhead, G. & Griffin , R. W. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (5th ed.). Boston : Houghton Mifflin.

- Northcraft, G.B. & Neale, M.A.(1994).*Organizational behavior: A management challenge*(2nd ed.)The Dryden Press.
- Nunnally,J.C.(1978).Psychometric Theory. New York: Mcgraw-Hill.
- Parks, J. M. & Schmedemann, D. A. (1944). When promises become contracts : Implied contract and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33,403-423.
- Rousseau & Greller, Martin M.(1994). Human resource practice : Administrative contract makers. Human Resource Management
- Rousseau, D. M. & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Rousseau, D.M. (1989),” Psychological and implied contracts in organization” , *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, p121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). Contract making, psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, Stage: Publications.
- Roubinson, S.L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*,37. 137-152.
- Robinson, S.L., & Rousseau, D.M. (1994),” Violating the psychological contract: Not the exception but the norm” , *Journal of Organizational Behavior*, 15, p245-259
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contracts. *Administrative Science Quarterly*, 42, p.574-599.
- Ravlin, Elizabeth C. and Meglino, Bruce M. (1989). The transitivity of work values:Hierarchical Preference Ordering of Socially Desirable Stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 44 : 494-508.
- Raja, U., John, G. & Natalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350-367.
- Somers, Mark Jhon.(1995). Organizational commitment, turnover & absenteeism: an examination of direct & interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1),49-58.
- Super, D. E., (1970), Manual of Work Values Inventory, Chicago : River-Side.
- Seashore, S. E. & T. D. Taber (1975), “Job Satisfaction and Their Correlates,” *American Behavior & Scientists*, 18,pp.346-358.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Shore, L.M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, p.731-744.
- Wayne, S. J., Shore, L.M. & Liden, R. C.(1977). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*,40(1),82-111.