

施比受更有福! 解析付出才能得到幸福的中介歷程

劉栩筑*、許金田

銘傳大學諮商與工商心理學系

E-mail: left1210@hotmail.com

摘要：本研究以馬斯洛需求層次理論為基礎探討員工如何透過自身付出而獲得幸福感的中介歷程及情境效果。本研究採取問卷調查法，以台灣各產業與各級職務從業人員為調查對象，發送電子問卷調查，回收有效問卷 269 份，分析統計得知：工作付出程度與幸福感成正相關；其次，工作付出對於內在成就感以及外在獎酬滿意度也有顯著正相關，內在成就感對於工作付出與幸福感之間具有完全中介效果；而外在獎酬滿意度對於工作付出與幸福感之間的中介效果則不顯著；第三，工作自主性對工作付出與內在成就感之間調節效果不顯著；第四，公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之間有強化的調節效果，亦即員工感知組織的公平對待可以增強外在獎酬滿意度與幸福感之間的關係。最後，依據本研究結果加以討論並提出相關意涵、研究限制及對後續研究的建議。

關鍵字：工作付出、幸福感、內在成就感、外在獎酬滿意度、工作自主性、公平知覺

*劉栩筑，銘傳大學諮商與工商心理學系碩專班學生。許金田，銘傳大學諮商與工商心理學系副教授兼主任。

第一章 緒論

在過去，學術研究與實務規劃大都是探討員工獲得什麼樣的待遇才會擁有幸福感，公部門審核評鑑的幸福企業也是用「企業提供什麼給員工」這樣的指標進行評選（臺北市政府幸福企業選拔，民國 100 年至 103 年），但身處幸福企業的員工，真的幸福嗎？

本研究經過前測分析，我們發現被評選為幸福企業的員工 (mean=4.22, n=54)，跟非評選為幸福企業的員工相比 (mean=4.13, n=214)，幸福感沒有比較高 ($t=.52, p>.05$)。反倒是自評為幸福企業的員工 (mean=4.48, n=116)，跟自評非幸福企業的員工 (mean=3.90, n=153)，幸福程度有明顯差異 ($t=4.56, p<.000$)。此一數據結果讓我們不禁思考，有沒有被評選為幸福企業不是員工幸福程度的指標，顯見評核這種由企業應該提供有形物質或無形服務，進而讓員工產生幸福感的機制已經失靈。

2014 年 6 月 Gallup（以調查為基礎的全球績效管理諮詢公司）董事長兼執行長 Jim Clifton 發表了一篇名為「員工滿意度不重要」文章，內容指出員工滿意度的調查從 1990 年末開始，2000 年後進入高峰，各地組織都開始追求系統性的調查員工滿意度。這種殷切的探討也演變成關於更深層次的企業文化議題，高層領導團隊也開始認真思考公司究竟需要什麼樣的文化才能贏得更多的顧客。但衡量員工滿意度或是快樂程度是不足以留住頂尖工作者、或是建立成功的企業。從 Gallup 數據顯示：投入度不高的員工請了超過六個禮拜的假期，投入度高的員工一年請的年假少於一個禮拜，但總體的快樂程度卻比起前者高過 25%。讓員工們有免費午餐、好喝的拿鐵、打打乒乓球，只是給他們表面上想要的東西，並沒有滿足他們真正的需求，員工的夢想可不是只為了免費的午餐而已，他們是在尋找有意義的，充實的工作。

由此看來，工作的意義與何謂充實的工作，企業雖能從旁協助，但主控權還是在員工身上。為深入了解此現象，本研究將根據馬斯洛 (1943) 需求層次理論 (Maslow's hierarchy of needs) 進行探討。從理論中最高需求層級「自我實現」可瞭解，個體透過自身努力而達成的個人目標、抱負與發揮自我到最大程度，實現完成自我能力相稱的事，所感受到的幸福感是強而穩定的。因此我們在這樣的概念下，想要與過去的研究有所區別，從個體付出的觀點來探討，員工在工作上的高度付出投入，這樣的舉動是否能帶來更穩定而強大的幸福感，本研究將以此動機為主軸，進行相關聯探討。

需求層次理論提到，五項層次需求由底層往上發展，分別為生理需要 (Physiological needs)、安全需要 (Safety needs)、社交需要 (Love and belonging needs)、尊重需要 (Esteem needs) 與自我實現 (Self-actualization)。高層次需求未必只出現在低層次需求滿足之後，且需求歸類可能重疊。但一項需求獲得充份的滿足，就不再對個體有激勵的作用，因此組織想激勵員工須瞭解員工目前所處的需求層次為何、員工想追求穩定強大的幸福感受也需清楚自身目標層次在哪。工作作為一種有償勞動，不僅可以帶來物質保障又具有社會接觸、自尊維繫以及個人價值提升等重要功能，給員工帶來顯著的積極影響，是獲取幸福感的重要泉源（李愛梅等，2015；Demerouti & Bakker, 2011；Janssen et al., 2004）。

幸福感是個體主動且專注地經由參與工作、休閒、運動或與人互動的歷程，在充分的發揮潛能情境下，所感受到的愉悅感、成就感和價值感，此即為幸福的感受 (Diener, 1984)。員工的工作保障、職業地位及工作收入等都會影響著員工的幸福感受 (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005)，對照馬斯洛需求層次理論中的生理需要與安全需要，通過外部條件就可以滿足其需要的觀點，工作中獲得的獎酬 (reward) 除了勞務對價，還可依據工作表現視為不同的獎勵，以吸引、留住和激勵組織員工。獎酬可區分為內在獎酬 (intrinsic reward)：著重在內部激勵因子 (motivation) 包括了挑戰性的任務、有興趣的工作內容、認同感等，而完成任務或是獲得認同感能轉化為內在成就感，滿足社交需要與尊重需要條件；外在獎酬 (extrinsic reward)：外在獎酬制度又可區分為非財務性的獎酬 (例如福利、彈性工時、停車位等) 與財務性的獎酬 (Gerhart B. & Rynes S., 2003)，可以達到滿足生理與安全需要條件。

因此，付出程度是否對於外在獎酬滿意度與內在成就感這兩項因子有正向影響性？而員工工作付出獲得幸福感的路徑上，外在獎酬滿意度與內在成就感作為中介因子是否可增加員工付出工作的回饋機制，進而增加幸福感，是我們想要瞭解的第二個動機。

2014 年底，美國最大線上鞋類販售電商「Zappos」推出了一項具有爭議的計畫：無領導管理方式 (Holacracy)，意即公司人人皆無職位頭銜，員工沒有主管需要彙報，而是組成小組，向小組裡其他人彙報工作。其台裔創始人謝家華表示 Holacracy 是許多工具中計劃試驗並共同發展的一項，主要目標是透過不同的工具和做事方法使 Zappos 完全實現自我組織和自我管理。但工作由員工自己安排、自己做決定，究竟是好事還是壞事？對員工而言，工作自主是可以大展長才達成自我實現？還是成為漫無目的無頭蒼蠅？

實證研究中發現，工作自主性對工作付出具有正向預測，工作付出程度與技能多樣性、任務一致性、任務的意義、工作自主性及回饋皆具正相關 (Nasurdin, Jantan, Wong, & Ramayah, 2005)。這樣的企業管理趨勢從學者 Hackman & Oldham (1975) 發表的「工作特性模式」中的五種「核心工作構面」說明可以瞭解其價值；核心工作構面可以激發員工感受到關鍵的心理狀態，產生對工作意義的體驗、對工作結果之責任體驗與對實際工作結果之瞭解，並進一步影響個人的行為與工作表現，而「工作自主性 (Task Autonomy)」就是其中一項主要核心。如此觀察，「工作自主性」情境因素應該在員工工作付出取得內在成就感之間，扮演相當重要的角色。因此本研究欲進一步探討，公司給予員工工作自主性越高，是不是能相對提升工作付出取得內在成就感的程度？

最後，學者 Heneman (1988) 提出員工對薪酬制度的獎勵認知與薪資滿足具有正向關係，在員工獲得外在報酬滿足感，可以代表工作者在工作當中獲得滿足生活所需或是薪資上的肯定，而這樣肯定的滿足感是否可轉換成對於生活整體的幸福感，中間還牽扯到工作當中組織制度是否公平的重要情境因素。美國信用卡支付公司重力支付 (Gravity Payments) 創辦人暨執行長 Dan Price 於 2015 年 4 月宣布要從自己減薪替公司員工加薪，還要將公司獲利的 8 成盈餘分配給員工，目標 2017 年時保證每

位員工最低薪資達到年薪達 7 萬美元，消息一出在公司內部與市場引發了震撼，協助規劃的財務經理 Maisey McMaster 最初也對此一方案感到興奮，但隨即發現潛在問題：如此一來公司將給技能最差、最不適任的員工調高最多薪資，而為公司貢獻最高的員工卻調薪最少。在制度木已成舟的情況下，除了財務經理，許多老員工也紛紛求去，一個善意的制度卻反而造成公司經營危機。此新聞讓我們觀察到，員工縱然對於現在薪酬給付感到滿意，但在相對不透明或是不公平的制度當中，幸福感受依然有限。基於此，本研究第四個研究動機是想探討員工知覺組織公平的情境因素下，是否可以提高由外在獎酬滿意獲得幸福感的程度？

綜合上述，本研究有以下四個研究目的，首先探究職場員工工作付出對幸福感之關係；其次，個別探討工作付出對內在成就感與外在獎酬滿意度兩者的關係，並研究內在成就感與外在獎酬滿意度在工作付出與獲得幸福感路徑上之中介效果；第三，探討工作自主在工作付出與內在成就感的調節效果；最後，解析公平知覺在外在獎酬滿意度與幸福感的調節效果。

第二章 文獻探討

本研究主要探討員工在工作付出努力自我實現之路徑上，經由滿足內在成就感與外在獎酬的滿意是否會影響幸福感的強弱，並解析內在成就感及外在獎酬滿意度對工作付出與幸福感的中介歷程，並進一步探討工作自主性對於工作付出與內在成就感之間是否有調節作用；公平知覺對於外在獎酬滿意度與幸福感之間的調節效果。基於此，本文除依序說明工作付出、幸福感、內在成就感、外在獎酬滿意度、工作自主性、公平知覺等個別變項外，再依本文之研究架構為基礎，分別進行變數間關係的假設推論。

第一節 工作付出 (Job involvement)

學者 Rabinowitz and Hall (1977) 定義工作付出 (Job involvement) 為：是個體心理對工作認同程度，以及個體自我尊嚴被工作績效滿足的程度。Kanungo (1982) 將工作投入區分為 Job involvement (JI) 和 Work involvement (WI)。Job involvement 為特定工作情境下的工作付出，來自於個體認知目前的工作足以滿足所需的程度；Work involvement 則是一般工作情境下的工作付出，個體認定工作價值在生活中的重要性，會因個體過去社會化而影響。JI 與 WI 二者都是來自於個體目前內在及外在的顯著需求，還有個體知覺到工作上滿足此一需求可能性的心理認知或信念狀態。Kahn (1990) 說明工作付出是員工能把自己與組織內的工作角色相結合，在工作中可以有實質的、認知上的、與情感上的自我表達，並注入活力到工作行為中，透過工作展現自我。

在組織的工作角色中，常見的工作付出類型有時間、體力、技能、精神與情緒情感等，工作作為一種有償勞動，不僅可以帶來物質保障又具有社會接觸、自尊維繫以及個人價值提升等重要功能，給員工帶來顯著的積極影響，是獲取幸福感的重要泉源 (李愛梅等，2015；Demerouti & Bakker, 2011；Janssen et al., 2004)，什麼樣的

工作付出能讓員工獲得最強大的幸福感？Schaufeli 與 Bakker (2004) 提出工作付出是一種與工作有關的正向且能自我實現的心理狀態，其特色是活力、奉獻與全神貫注。而個體在工作上展現出全力以赴，想要把工作做好的欲望，符合馬斯洛需求層次理論基本假設：人是一種追求完全需求的動物，而其最高層次就是自我實現 (Self-actualization)，故本研究以達成自我實現的工作付出作為本研究的主要變項。

第二節 幸福感 (Well-being)

幸福感一詞的概念源自兩大古希臘哲學家，其一以 Fromm (1981) 從亞里斯多德 (Aristotle) 的著作「尼各馬可倫理學」(Ethica Nicomachea) 中的「活得很好 (Eudaimonia)」理念 (又稱：幸福論)，提出理想的幸福分為主觀感受到的需要，或基於人類本質的需要這兩種，滿足感受到的需要能讓個體產生及時的快樂但對個體成長無益；而滿足本質的需要，能讓個體成長並帶來幸福。Ryff (1989) 提出強調心理發展意義、個人自我實現與存在價值的心理幸福感六大正向心理特質，分別是「自我接納 (self-acceptance)」、「正向人際關係 (positive relations with others)」、「生活目標 (purpose in life)」、「自主性 (autonomy)」、「個人成長 (personal growth)」、「環境掌控 (environmental mastery)」。

另一延伸概念，從亞里斯提波斯 (Aristippus) 的快樂論出發，強調快樂就是幸福而延伸成的「主觀幸福感」理論，Andrews 和 Withey (1976) 提出幸福感是個體在認知與情感兩個向度中，對於生活滿意度、感受正負向情緒經整體評估而獲得的一種感受。學者 Warr (1987) 將員工幸福感廣泛定義為員工在工作及生活上所經驗的整體滿足程度及感受快樂品質。台灣研究學者施建彬 (1995) 研究歸納，社會科學強調以個體為出發點，強調幸福是正向情緒的個人主觀感受 (subjective)，不是以外在客觀 (objective) 標準作為幸福與否的判斷。陸洛 (1998) 進一步指出生活一詞包含個人生活中的事件，幸福感的衡量方式為目前生活以及工作的滿意程度與自身的正向情緒來做整體評估。故本研究將以主觀幸福感為主要研究變項。

第三節 內在成就感 (Achievement)

從「牛津詞典」中成就感的定義為：將某件事情圓滿完成，尤其是困難的工作、任務。或是「人本主義取向的教育心理學」書籍中說明的：成就感係指當個人的內在或外在需求獲得滿足時，所獲得的一種幸福愉悅的心理狀態，換言之，是個人在重要任務上有所表現，有助於積極自我概念的形成。個體在工作上完成某事的滿足感受的程度越高，其成就感受越高。像是工作上獲得肯定屬於內在需要的滿足，例如陞遷，或是受到公司重視，因此工作上感受成就感越高，對工作上認同、工作意義上的認同、工作內容或是工作成就感的認同，都會比別人高。

每個人對於成就的衡量不同，過去研究認為主要有兩種層次的滿足可謂為個人的生涯成功 (Career success)，一種是外在可客觀觀察的結果，包含薪資調漲、晉升以及增加職權等外在成就標準 (Jaskolka, Beyer & Trice, 1985; Judge & Cable, 1995)，另一個為個體內在對於本身事業生涯之成就感與滿意度 (Judge & Cable, 1995;

Kirchmeier, 1998)。美國心理學家馬斯洛的需求層次理論把需求分成生理、安全、社交、尊重和自我實現五類，其中生理和安全需求是一個人生存下去的最基本要求，而另外的社交、尊重和自我實現三類需求，其實質就是對成就感的追求。因此，本研究以內在成就感視為員工追求強而穩定幸福感的一種體現。

第四節 外在獎酬滿意度 (Reward satisfaction)

學者 Henderson (1979) 在研究中定義獎酬 (reward) 分為酬勞系統與非酬勞系統兩大類，酬勞系統是指企業以貨幣及各種服務求償權的型態分配給員工，非酬勞系統則是指企業給予員工精神、心理、身體上的任何福利活動。工作中獲得的獎酬 (reward) 除了勞務對價，還可依據工作表現視為不同的獎勵，組織可以將其運用作為吸引、留住和激勵員工的方式。其中外在獎酬制度又可區分為財務性的獎酬與非財務性的獎酬 (例如福利、彈性工時、停車位等)，(Gerhart, B. & Rynes, S., 2003)。我們可清楚從台灣職場依據的勞動基準法中瞭解薪酬定義為：「謂勞工因工作而獲得之報酬：包括工資、薪金及按計時、計日、計月、計件以現金或實物等方式給付之獎金、津貼及其他任何名義之經常性給與均屬之」。

Heneman & Schwab (1975) 提出薪資滿足的四個構面：1. 薪資水平 (Pay Level)，指員工對直接薪資多寡的認知結果。2. 薪酬管理 (Pay System)，包括內部薪資架構和薪資分配方式。3. 薪資調整 (Pay Raise) 表示不同薪資層級間的差異幅度。4. 福利 (Benefit)，屬於間接性的薪資，包含各種直接和間接福利，如保險、退休金、休假給薪等項目。Heneman (1988) 在其研究中證明，員工對薪酬制度的獎勵認知與薪資滿足具有正向關係，且薪資滿足會影響員工的工作態度與行為。故本研究探討的外在獎酬滿意度，是指個體對於台灣勞動基準法中定義之薪酬，包含財務性獎酬與非財務性之福利構面滿意程度。

第五節 工作自主性 (Job autonomy)

工作自主性一詞最早是從 Hackman and Oldham (1975) 所提出工作特性模式 (Job dimensions) 發表，當中涵蓋五項主要工作特性：技能多樣性 (Skill variety)、工作完整性 (Task identify)、工作重要性 (Task significance)、工作自主性 (Job autonomy) 及工作回饋程性 (Job feedback)。

工作自主性的操作定義是「允許員工自由且獨立的安排工作，擁有裁決權可以自由安排進度及自由決定工作方法的程度」。(Hackman and Oldham, 1975) 高工作自主性可以使員工覺得被賦權而產生責任感，對於付出的工作相對會較盡責，而產生不同的產出結果。Spector (1986) 整合分析 (meta-analysis) 研究結果也提到，當員工感受到高自主性時，則他們的工作滿足、組織承諾、工作投入、表現與激勵程度也會較低自主性的員工高，而部分生理症狀、心情沮喪、角色壓力、離職意願與離職率皆會較低。

第六節 公平知覺 (Organizational justice)

組織公平理論 (Organizational justice theories) 最早由 Adams (1963, 1965) 提出，認為員工對組織的各種決策與行為的認知會影響他們的工作表現；員工被激勵的程度源自於主觀的比較感受自己和參照對象 (Referents) 的報酬和投入的比例，如果是自身付出與回報與其他人是相當時，員工會感覺公平對待而處於滿意的狀態。此後陸續有學者將公平理論應用在與薪資、獎賞等工作相關的研究 (Campbell & Prichard, 1976)。

Greenberg (1987) 認為組織公平 (Organizational justice) 是員工在組織工作時能受到組織公平的對待，並可用以描述與解釋工作環境的公平。Niehoff 與 Moorman (1993) 整合提出組織公平是員工對於組織進行各項資源的分配，以及在決策過程中所產生的公平知覺，包括了分配公平 (Distributive justice)、程序公平 (Procedural justice)、互動公平 (Interactional justice) 三項；

1. 分配公平 (Distributive justice) 源自於公平理論，個體會依自身投入與獲得報酬的比例，去衡量與他人相比較的分配結果來判斷公平與否 (Törnblom & Vermunt, 2007)，屬於結果導向。
2. 程序公平 (Procedural justice) 則是指決策產生過程的公平性，屬於過程導向 (Williams, et al., 2002)。包括決策過程的參與程度、分配規則是否公平與規則實踐的情形等因素，其中又包括了對員工的尊重、決策過程的公開、說明與解釋等決策過程合理性的程度，這將影響其他人對受獎懲者的行為與態度 (Tremblay & Roussel, 2001)。
3. 互動公平 (Interactional justice) 在程序進行時必定會產生人際互動，因此 Bies & Moag (1986) 提出人際間互動公平的觀點，補強分配公平以及程序公平不足的面向。著重在程序執行時個體感受到的人際互動感受，程序過程使得人們產生互動以及制定決策，進而得到最終的分配結果。

第七節 工作付出與幸福感的關連性

員工在職場上工作付出是一種單一構面的工作態度與信念狀態，指個體視工作為生活重心，心理層面認同於工作 (Kanungo, 1982)，經由專注於工作以滿足自個體我需求，並由工作的結果來判斷個人的價值 (陳玫好, 2005)，學者 Schaufeli、Salanova、Gonzalez-Roma 與 Bakker (2002) 認為工作付出是一種能持續且具有滲透力的情感認知狀態，是積極與實踐工作有關的心靈狀態。因此，工作付出的表現特徵是高度的能量以及對於工作擁有強烈的認同感 (Bakker & Demerouti, 2008)。學者 Schaufeli 與 Bakker (2003) 進一步指出工作付出是建立在幸福感 (well-being) 快樂 (pleasure) 和激發 (activation) 兩個維度上。依此觀點來說，工作付出的特徵是高水平的快樂和激發，其結構包括活力 (vigor)、奉獻 (dedication) 和專注 (absorption)。

由上述可知，工作付出與幸福感有高度連結，然而，什麼樣的工作付出可以獲得高度的幸福感？根據馬斯洛層級需求理論，當個體追求極致自我實現的過程當中，個體就是完全發揮了高度活力、奉獻與專注，讓自己在精神、情緒和情感都與工作連結，這樣的過程會讓個體對工作產生認同感，感受到工作意義與價值。由此可知

追求自我實現的工作付出是一種能讓人感受到高度能量、積極且與工作有高度關聯的幸福感狀態。

因此本研究假設工作付出的程度越高，滿足自我的程度相對提升，進而獲得幸福感受越高，提出以下假設：

H1：工作付出與幸福感呈正相關。

第八節 工作付出與內在成就感、外在獎酬滿意度的關連性

學者 Lawler and Hall (1970) 提出工作付出的定義是個體認為工作是生活的重要部分，是一種個體—情境交互作用的運作情形，工作能提供個體滿足、成就需要、歸屬感與自尊時，個體本身將會產生高度的工作付出。工作付出的起因在於潛在滿足、心理需求與尋求實現需求 (Brown, 1996)，是個體心理上對工作付出的認同程度，是其工作績效對自我價值的程度 (Robbins, 2002)。綜合上述工作付出定義，是說明當個體的努力可以達成工作上的績效時，個體會在工作上產生投入的狀況；後面持續的工作投入狀況，也會持續受到個人的工作績效回饋結果有所修正。

而工作付出常見的回饋包含了內在成就感，係指當個人的內在或外在需求獲得滿足時，所獲得的一種幸福愉悅的心理狀態，相對提升對工作認同感、工作意義感。Maccoby (1992) 以資訊軟體人員為研究對象，探討其對工作成就感的認同方式，研究結果顯示資訊軟體人員認同的工作成就感包括外界的認同以及內心的滿足。需求層次理論中的「自尊需要」就是指一種是對於能力、成就、優勢、勝任、自信等的慾望，還有來自他人對自己的尊重，包括聲望、榮譽、被讚賞等欲望 (Robert J. Sternberg；陳億貞譯，2006)。因此本研究假設工作付出與內在成就感之間有正向強連結。

另一種常見回饋是薪酬。薪酬是指企業對於員工所提供的工作酬勞，它是員工的努力所得，也是企業的經營成本，同時也是一種社會資源的分配 (李德玲，1992)。勞動基準法對薪資之解釋為：「勞工因工作而獲得之報酬」。也因為薪酬是勞動者工作之所得，係組織對員工在提供勞務之後所回應的報酬 (Reward)，其計畫目的通常用於員工招募、留任、激勵、安定生活、維護其地位最主要的因素 (陳楚杰，1998)。因此，本研究設定員工工作付出越多，組織制度也相對的給予更多報酬回應，故工作付出的多寡會影響外在獎酬滿意度高低，兩者具有同向變動關係，對此提出假設：

H2：工作付出與內在成就感呈正相關。

H3：工作付出與外在獎酬滿意度呈現正向關係。

第九節 內在成就感、外在獎酬滿意度對工作付出與幸福感的中介效果

長久以來，幸福被視為美好生活的觀念。許多研究顯示，擁有美滿的婚姻與家庭生活、良好的社會聯繫、健康的身心狀態、充裕的收入、穩定的工作、優良的教育品質、舒適安全的居住及自然環境、可信任的政府、積極正面的價值觀及虔敬的宗教信仰，通常能直接或間接地提升主觀幸福感 (經濟合作發展組織—美好生活指

數之主觀幸福感說明, 2011)。這些各種類型的需求滿足, 符合馬斯洛需求層次理論的分類; 生理、安全、社交、尊重和自我實現, 說明了人是一種追求完全需求的動物, 這些需要被滿足的歷程, 通常能直接或間接地提升主觀幸福感。

員工在職場上工作付出是一種單一構面的工作態度與信念狀態, 指個體視工作為生活重心, 心理層面認同於工作 (Kanungo, 1982)。而工作付出的起因在於潛在滿足、心理需求與尋求實現需求 (Brown, 1996), 是員工能把自己與組織內的工作角色相結合, 在工作中可以有實質的、認知上的、與情感上的自我表達, 並注入活力到工作行為中, 透過工作展現自我 (Kahn, 1990)。

通過付出行為, 個體將某件事情, 尤其是困難的工作、任務圓滿完成後, 內在或外在需求獲得滿足時, 會獲得的一種讓心理狀態幸福愉悅的感受, 而這種感受就是成就感。每個人對於成就的衡量不同, 過去研究認為主要有兩種層次的滿足可謂為個人的生涯成功 (Career success), 一種是外在可客觀觀察的結果, 包含薪資調漲、晉升以及增加職權等外在成就標準 (Jaskolka, Beyer & Trice, 1985; Judge & Cable, 1995) 另一種是工作上獲得肯定屬於內在需要的滿足, 例如受到公司重視。因此透過工作付出行為而獲得內在成就感, 滿足了較高層次的需要, 包括對成就或自我價值的個人感覺, 也包括他人對自己的認可與尊重, 因而提升了幸福感受。因此我們推論內在成就感中介了工作付出和幸福感的關係, 也就是當員工工作付出越多, 獲得的內在成就感越高, 幸福感程度也越高。

而個人的生涯成功另一層次的滿足是外在可客觀觀察的結果, 包含薪資調漲、晉升以及增加職權等外在成就標準 (Jaskolka et al., 1985), 外在獎酬 (Reward) 分為酬勞系統與非酬勞系統兩大類, 酬勞系統是指企業以貨幣及各種服務求償權的型態分配給員工, 非酬勞系統則是指企業給予員工精神、心理、身體上的任何福利活動 (Henderson, 1979)。組織運用獎酬 (Reward) 制定勞務對價標準外, 還依據員工工作表現的不同作為不同程度的獎勵, 藉以吸引、留住和激勵員工。其中外在獎酬制度又可區分為財務性的獎酬與非財務性的獎酬 (例如福利、彈性工時、停車位等), (Gerhart, B. & Rynes, S., 2003)。所以員工工作付出獲得外在獎酬, 可滿足了生理需要、安全需要; 也會因為工作付出越多, 獲得組織晉升或是增加職權等外在獎酬條件, 從中體會到工作的意義與更認同工作等意涵, 進而提升更高層次的幸福感。故本研究推論外在獎酬滿意度也是中介工作付出和幸福感間關係的重要因素; 當工作付出越多, 外在獎酬的滿意度也越高, 幸福感也越高。提出假設:

H4: 內在成就感對工作付出與幸福感之關係具有中介效果。

H5: 外在獎酬滿意度對工作付出與幸福感之關係具有中介效果。

第十節 工作自主性對工作付出與內在成就感之關聯性

Hackman & Oldham (1975) 提出的工作特性模式 (Job characteristic model), 主要有五個激勵性工作特性:

1. 技能的多樣性 (Skill variety): 完成一項工作所需要的各種技能和能力, 使用的技能與能力越多樣, 越有成就感。

- 2.工作的完整性 (Task identity)：了解工作的完全樣貌，對工作整體的範圍參與越完整越有成就感。
- 3.工作的重要性 (Task significance)：工作對組織與同事的重要程度，越被重視就越有成就感。
- 4.工作的自主性 (Task Autonomy)：工作者能自由的安排工作並有某種程度的裁量權，自主性越高成就感就越高。
- 5.工作的回饋性 (Task feedback)：能及時從自身、同事或主管了解個人工作的績效及其效率。

其中工作自主性定義為員工能自由的安排工作並有某種程度的裁量權，是影響個體對工作成果責任感最重要的因子。工作中讓員工有實質上的自由、獨立性以及讓員工能自行安排工作進度和決定何種工作方法的程度；如此員工對其工作成果的成敗得失必然有強烈的成就感 (Oldham, 1975; Gagne, Senecal & Koestner, 1997)。

在個體的主觀內在認知，內在成就感是一種內心對於本身目前事業生涯的成就結果的滿意度 (Judge & Cable, 1995)。實證研究發現，工作自主性對工作付出具有正向預測力 (Nasurdin, Jantan, Wong, & Ramayah, 2005)，因此，本研究假設高度給予工作自主性可以使員工產生被賦權的責任感，對於後續的工作相對會較盡心盡責，進而提高的產出結果，故提出以下假設：

H6：工作自主性對工作付出與內在成就感之關係具有強化調節效果。

第十一節 公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之關聯性

獎酬 (Reward) 是勞動者工作之所得，係組織對員工在提供勞務之後所回應的報酬，分為酬勞系統與非酬勞系統兩大類，酬勞系統是指企業以貨幣及各種服務求償權的型態分配給員工，非酬勞系統則是指企業給予員工精神、心理、身體上的任何福利活動 (Henderson, 1979)。組織運用獎酬制定勞務對價標準外，還依據員工工作表現的不同作為不同程度的獎勵，藉以吸引、留住和激勵員工。然而員工收到企業或組織給予的報酬，滿足其生理需要、安全需求並不表示完全能轉換成幸福感或產生激勵作用，其因素在於員工對薪酬制度的獎勵認知會影響員工薪資滿足，且薪資滿足會影響員工的工作態度與行為 (Heneman, 1988)。國內學者黃超吾 (2003) 研究關於「薪酬設計公平對員工態度之影響」發現分配公平對薪資滿足有顯著的影響，而程序公平則對道德性承諾、情感性承諾及工作付出呈顯著性影響。Charlie O. Trevor, Greg Reilly and Barry Gerhart (2012) 的研究團隊分析發現，1998 年到 2004 年美國冰球聯盟球員薪資越不均衡的球隊贏的比賽場次越少，尤其是越不是按照球員比賽表現給予薪酬，這樣的現象就越嚴重。也就是說，如果球團能依據球員的貢獻給予薪資的話，球員平均表現則能贏得越多的比賽。許多的研究都顯示，薪資滿足的重點並不在於金額的多寡，而在於公平與否，當員工發現薪資是根據績效給予的話，他們往往會更努力工作且更有生產力 (Adam Grant, 2014)。

由此上述，本研究推論公平知覺對於員工感受外在獎酬獲得而產生的幸福感受是有調節的效用，當員工感覺組織公平對待的時候，能增強外在獎酬與幸福感之間

的關係。因此本研究提出假設：

H7：公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之關係具有強化調節效果。

第三章 研究方法

本研究以探索職場上工作付出獲得幸福感為主要議題，並分別分析內在成就感與外在獎酬滿意度對於工作付出與幸福感之影響，亦探討工作自主性對於工作投入與內在成就感之間、公平知覺對於外在獎酬滿意度與幸福感之間的調節效果。因此，為讓讀者了解整體的研究脈絡，本章將分別說明本研究的研究架構與假設、研究設計與對象、研究變項與衡量，以及統計分析方法。

第一節 研究架構及假說

依本研究之研究目的，繪製研究架構如圖 1：

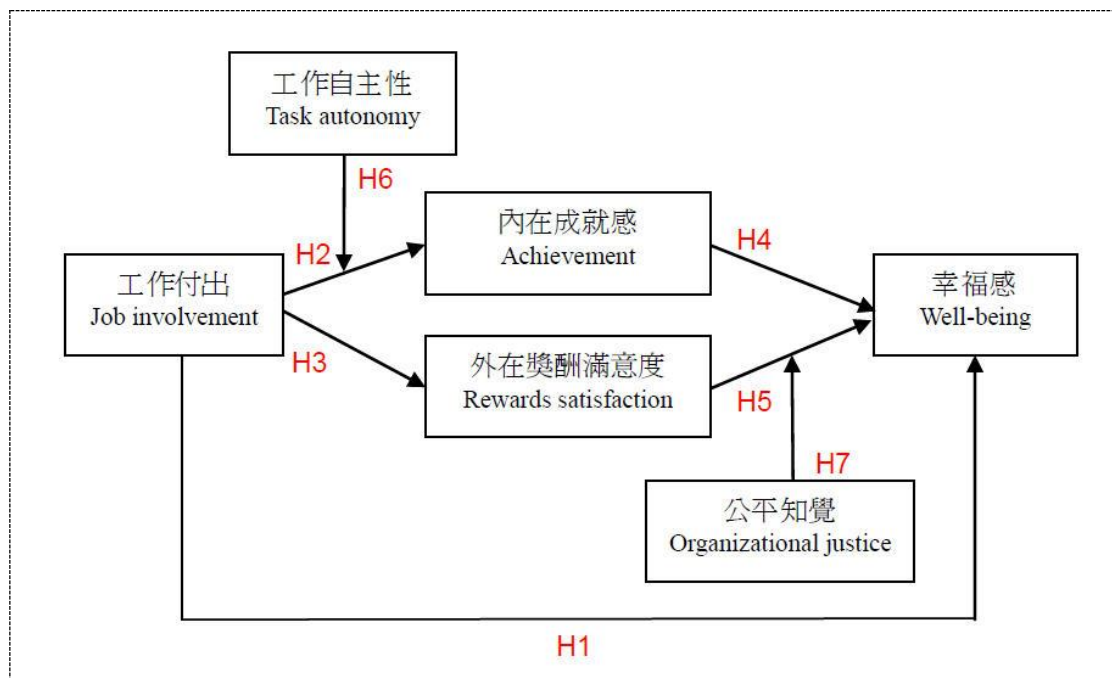


圖 1 研究架構圖

H1：工作付出與幸福感呈正相關。

H2：工作付出與內在成就感呈正相關。

H3：工作付出與外在獎酬滿意度呈現正向關係。

H4：內在成就感對工作付出與幸福感之關係具有中介效果。

H5：外在獎酬滿意度對工作付出與幸福感之關係具有中介效果。

H6：工作自主性對工作付出與內在成就感之關係具有強化調節效果。

H7：公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之關係具有強化調節效果。

第二節 研究設計與對象

承上所述，本研究為探討職場員工工作付出獲得幸福感之關聯。基於此，本研究以不分產業的各級從業人員為問卷調查對象，受試者包含了科技業、製造業、公

部門、貿易銷售、金融業及服務業等職場員工，共計回收電子問卷 273 份，有效問卷共計 269 份。問卷研究資料結果統計：男性為 34%，女性 66%、已婚 32%，未婚 68%、學歷狀況為高中職 3%，專科 9%，大學（技術學院）61%，研究所 28%、平均總年資為 9 年、產業別為資訊／科技 35%，工商業服務 14%，民生／服務 12%，傳產／製造／能源 10%，教育／政府／團體 7%，百貨販售 6%，醫療／農牧／環境 6%，媒體／出版 4%，貿易／流通 4%，營建／不動產 2%。

第三節 研究變項與衡量

本節將依序分別就工作付出、內在成就感、外在獎酬滿意度、工作自主性、公平知覺、以及幸福感各項變數說明其定義及衡量方式。本研究所有變數題項均採用李克特 (Likert) 六點量尺，由最低分 1 分至最高 6 分，分別為「非常不同意」至「非常同意」，外在獎酬滿意度使用文字為「非常不滿意」至「非常滿意」。為確保問卷效度，本問卷皆採取回譯的方式 (Brislin, 1986) 使用 Google 線上表單進行問卷編排與發送。

工作付出：採用學者 Kanungo (1982) 通過驗證的工作付出量表 (Measurement of Job and Work Involvement)。評估受試者主觀認知對於自身工作付出程度，共 10 題；例題如「我的生活目標大多是與工作有關」，得分越高表示員工認為自己的工作付出越多。反向題 2 題，例題如「我感覺我並不這麼熱衷我目前的工作」，得分越高則工作付出越少。其信度 Cronbach's α 為 .85。

工作自主性：作自主性其定義為在工作上允許員工自由且獨立的安排工作，擁有裁決權可以自由安排進度及自由決定工作方法的程度，本研究採用 Frederick P. Morgeson & Stephen E. Humphrey (2006) 設計之工作自主性量表。例題如「這份工作讓我可以自行安排我的工作時程」、「這份工作讓我可以自己決定很多事情」，問卷得分越高表示員工獲得的工作自主性越高。其信度 Cronbach's α 為 .96。

公平知覺：由學者 Al-Zu'bi (2010) 編制的組織公平量表，擷取其中兩項構面：分配公平 (Distributive justice)，對於資源分配的結果是否感受到公平，例題如「我的工作負荷量是合理的」；程序公平 (Procedural justice)，對於資源分配的過程是否感受到公平，例題如「當我提出需求時，我的主管會說明決策的考量和提供額外的訊息」，共計 11 題，問卷得分越高表示員工知覺組織內公平正義程度越高。其信度 Cronbach's α 為 .90。

外在獎酬滿意度：本題項係參考 Heneman & Schwab (1985) 發展之薪資滿意度量表 (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ)，量表普遍被使用於衡量員工薪資獎酬滿足程度，擷錄當中兩項構面，共計 8 題。分別為：薪資水準的滿意度 (Pay level)，例題如「我對於目前的薪資感到...」；福利水準的滿意度 (Benefits)，例題如「我對於我的福利價值感到...」，問卷得分越高表示員工對外在獎酬滿意度越高。其信度 Cronbach's α 為 .97。

內在成就感：本量表採用學者 Weiss、Dawis、England 與 Lofquist 所編制的明尼蘇達滿意度量表 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) 當中的內在成就感構面，

共計 5 題。例題如「在我的工作上能看到我的工作成果」，問卷得分越高表示員工獲得的內在成就感越高。其信度 Cronbach's α 為 .95。

幸福感：幸福感量表採用國內學者陸洛 (2008) 編製的「中國人幸福感量表 (極短版)」共 5 題。此量表題目設計貼近華人幸福感經驗，可測量個人主觀認知的幸福感，長期廣泛地被華人地區研究者採用，目前已累積完整的信、效度之研究數據。問卷得分越高代表幸福感程度越高，例題如「我對過去的生活記憶感到愉快」，問卷得分越高表示員工幸福感程度越高。其信度 Cronbach's α 為 .90。

控制變項：本研究為精確測得各變項間的因果關係，將組織成員的性別、年齡、婚姻、教育程度以及進入職場年資列為控制變項，另外加上自評任職公司是否為幸福企業以及任職公司是否為曾經獲名為幸福企業兩項評估也列為控制變項。因為過去研究顯示上述個人背景變項與員工的心理及行為反應間有一定程度的關聯性 (鄭伯璦、林家五, 1998; 林家五、張國義、劉貞好、林裘緒、陳筱華, 2009; Farh, Earley, & Lin, 1997; Cohen-Charash, & Spector, 2001; Wayne, Shore, Bommer, & Tetrack, 2002;)。

另外本研究為避免共同方法變異，在問卷頁面上無明確地告訴受試者研究目的與假設，僅告知為工作上的狀況及想法之瞭解，並在答題順序上將幸福感的問項置於後，以儘量避免受試者因追求邏輯一致性而影響其填答，並加入反向題及將題項意義隱匿，以降低此誤差對於研究結果可能造成的影響 (彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。另設定每項題目為必填，減少電子問卷操作上失誤的可能。

第四節 測量模式分析

本研究在假設驗證前，模擬進行驗證性因素分析 (Confirmatory factor analysis, CFA)，檢視各研究構念的建構效度。分析結果顯示相較於單一因素模式 ($\chi^2 = 7313.62$)、二因素模式 ($\chi^2 = 6964.96$)、三因素模式 ($\chi^2 = 6479.49$)、四因素模式 ($\chi^2 = 4456.76$)、五因素模式(1) ($\chi^2 = 4355.32$)、五因素模式(2) ($\chi^2 = 4607.21$) 此六個模式都具有良好的配適度，由此可知本研究原先預設的六因素模式 ($\chi^2 = 3715.63$) 可提供最佳的配適度。其驗證性因素分析結果如表 1 所示。

表 1 驗證性因素分析表 (N = 269)

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	Δ df	SRMR	NFI	NNFI	CFI	IFI
六因素模式	3715.63	1065	-	-	.097	.91	.93	.93	.93
五因素模式	4355.32	1066	639.69***	1	.15	.89	.91	.91	.91
四因素模式	4456.76	1067	297.83***	2	.21	.89	.91	.91	.91
二因素模式	6964.96	1075	3249.33***	10	.13	.82	.84	.85	.85
一因素模式	7313.62	1080	3597.99***	15	.14	.82	.83	.84	.84

六因素模式為工作付出、工作自主性、公平知覺、外在獎酬滿意度、內在成就感、幸福感

五因素模式為工作自主性與公平知覺合併

四因素模式為工作自主性、公平知覺合併、內在成就感、外在薪酬滿意度合併

二因素模式為付出、工作自主性、公平知覺、內在成就感、外在薪酬滿意度合併

一因素模式為全部合併

*** $p < .001$

第四章 研究結果

第一節 敘述統計及各變項之相關分析

表 2 為工作付出、工作自主性、公平知覺、外在獎酬滿意度、內在成就感以及幸福感等變項之平均數、標準差以及相關係數矩陣表。從表 2 可得知，工作付出與工作自主性、公平知覺、外在獎酬滿意度、內在成就感和幸福感皆呈現正相關 ($r = .42, p < .001$; $r = .42, p < .001$; $r = .34, p < .001$; $r = .57, p < .001$; $r = .41, p < .001$)，顯示工作付出程度確實對於職場中工作自主性、公平知覺、外在獎酬滿意度、內在成就感以及幸福感有顯著的影響，此結果與本研究推論方向一致。

表 2 各變項的平均數、標準差與相關分析 (N= 269)

變項	Mean	S.D.	1.	2.	3.	4.	5.
1. 工作付出	3.61	.84					
2. 工作自主性	4.08	1.14	.42***				
3. 公平知覺	3.58	.97	.42***	.53***			
4. 外在獎酬滿意度	3.34	1.21	.34***	.31***	.68***		
5. 內在成就感	3.95	1.12	.57***	.66***	.61***	.40***	
6. 幸福感	4.15	1.08	.41***	.56***	.49***	.34***	.66***

*** $p < .001$

第二節 工作付出對幸福感、內在成就感與外在獎酬滿意度之間的關係

本研究依假設順序分別進行驗證，在表 3 之 M1 係驗證假設 H1 (工作付出與幸福感呈正相關)，先置入控制變項 (性別、年齡、婚姻、教育程度、總年資)，再置入預測變項 (工作付出)，統計分析結果顯示出工作付出對幸福感有顯著的正向影響效果 ($\beta = .42, p < .001$)，H1 獲得支持。其次驗證假設 H2 (工作付出與內在成就感呈正相關)，由表 3 之 M3 之統計分析結果可以看出，工作付出對內在成就感顯著的正向影響效果 ($\beta = .58, p < .001$)，H2 獲得支持。最後驗證假設 H3 (工作付出與外在獎酬滿意度呈現正向關係)，由表 3 之 M5 之統計分析結果觀察發現，工作付出對外在獎酬滿意度也有顯著的正向影響效果 ($\beta = .34, p < .001$)。由上述分析結果可知，當員工工作付出的程度越高時，幸福感也會提升，內在成就感也會越高、外在獎酬的滿意度也相對越高。

第三節 內在成就感與外在獎酬滿意度所扮演的中介角色

內在成就感的中介模式驗證是依 Baron 和 Kenny (1986) 的驗證步驟進行檢驗。表 3 之 M3、M5 代表中介模式驗證之步驟 1 及步驟 2 成立，亦即，工作付出 M1 對幸福感具有正向影響 ($\beta = .42, p < .001$)，驗證假設 H4 (內在成就感對工作付出與幸福感

之關係具有中介效果)與假設 H5 (外在獎酬滿意度對工作付出與幸福感之關係具有中介效果),進行步驟 3,從表 3 之 M2 的迴歸分析結果可以看出,內在成就感對幸福感具有顯著的正向預測效果 ($\beta = .58, p < .001$)顯示出內在成就感對幸福感之關係具有完全中介效果, H4 獲得支持;而外在獎酬滿意度對幸福感的預期正向影響則不顯著 ($\beta = .08, p > .1$),故分析結果不支持假設 H5。

為了進一步確立 H4 此一中介效果的顯著性,本研究進一步採取 Sobel test (Sobel, 1982)進行驗證,結果顯示此一部份中介效果達顯著水準 ($z = 6.98, p < .000$),內在成就感對於工作付出與幸福感的關係具有完全中介效果。

第四節 工作自主對工作付出與內在成就感之關係的調節效果

本研究依統計分析驗證調節假設 H6 (工作自主性對工作付出與內在成就感之關係具有強化調節效果)與調節假設 H7 (公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之關係具有強化調節效果),先將可能影響結果的背景變項(性別、年齡、婚姻、教育程度、總年資)列入為控制變項外,依次將前置變項(工作付出)、中介變項(內在成就感、外在獎酬滿意度)、調節變項(工作自主性、公平知覺)與交互作用變項(工作付出*工作自主性、外在獎酬滿意度*公平知覺)進行預測結果變項,倘若交互作用對於結果變項的預測效果顯著,則表示調節效果顯著。分析結果顯示工作自主性對工作付出與內在成就感之關係調節效果不顯著 ($\beta = -.00, p > .1$),公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之關係調節效果為顯著 ($\beta = .10, +p < .1$),故分析結果不支持調節假設 H6、支持調節假設 H7。

此外,為了進一步讓讀者了解公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感間關係調節效果型態,本研究參考 Aiken 與 West (1991) 的作法,分別取自變項—公平知覺與調節變項—職場友誼之平均數加減一個標準差的值帶入迴歸模式中並進行繪圖,結果分別如圖 2 所示。

表 3 階層迴歸分析 (N= 269)

(1) 內在成就感與外在獎酬滿意度之中介效果驗證

(2) 工作自主性與公平知覺之調節效果驗證

變項	幸福感			內在成就感		外在獎酬滿意度
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
控制變項						
性別	-.04	-.05	-.09	.00	-.07	.09
年齡	-.10	-.02	.13	-.13*	-.09	-.09
婚姻	.18**	.09	.82	.12*	.09	.18**
教育程度	.11	.05	.06	.10	.09*	.07
總年資	.05	.03	.02	.02	.05	.13*
自變項						
工作付出	.42***	.06		.58***	.37***	.34***
中介變項						
內在成就感		.58***				
外在獎酬滿意度		.08	.03			
調節變項						
工作自主性					.50***	
公平知覺			.47***			
交互作用項						
工作付出 *工作自主性					-.00	
外在獎酬滿意度* 公平知覺			.10◆			
R ²	.21	.45	.26	.34	.55	.18
ΔR ²	-	.24	.12	-	.20	-
調整之 R ²	.09	.43	.24	.33	.53	.16
F 值	11.03***	25.60***	11.07***	22.10***	37.59***	9.00***

註：1. 表中數字為標準化迴歸係數。

2. ΔR² 代表該組變項在迴歸方程式中的淨解釋量。

3. * $p < .05$ 、** $p < .01$ 、*** $p < .001$ 、◆ $p < .1$ 。

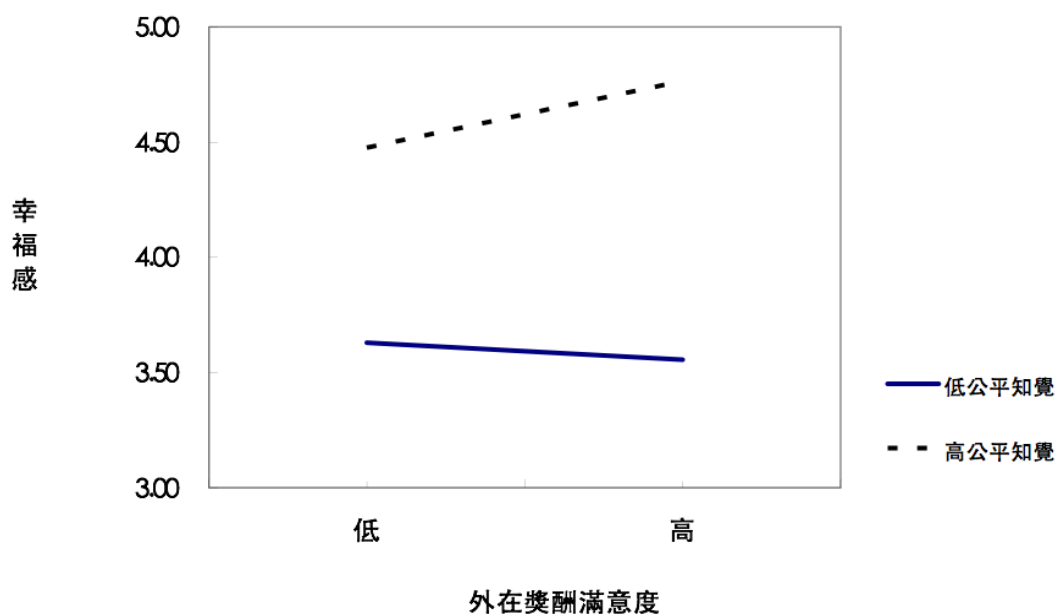


圖 2 公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感之間關係調節效果型態圖

第五章 綜合討論

第一節 研究摘述

本研究以馬斯洛需求層次理論為基礎探討員工如何透過自身付出而獲得幸福感的中介歷程及情境效果。過去對幸福感的研究焦點在員工幸福感對組織的影響；幸福感受越高的員工，其工作績效表現也越好 (Taris & Schreurs, 2009)，員工的個人信念若能與組織、工作價值一致或與工作群體產生連結感，同事之間相互合作、鼓勵，能提升工作中的執行效能，員工也會更樂於工作，而組織亦更獲益 (Ashmos & Duchon, 2000)。逐漸深入探討影響幸福感的各面向，工作、家庭、財務、社群、健康、個人自由、個人價值觀 (Layard, 2006)，試圖從研究結果中建立可以讓組織制度與規劃更能激勵、延展員工的幸福感。像是調查員工滿意度幾乎已成企業必須進行的「任務」，瞭解員工滿意與否等同於瞭解員工是否擁有幸福感。然而，實務的經歷與最新的研究告訴我們，員工的幸福感受主因不是外在的給予，而是來自於員工本身 (Gallup CEO - Jim Clifton, 2014)。正向心理學之父 Martin E. P. Seligman 指出當個人的能力或專長與工作需求相符時，工作是最佳體驗幸福快樂的媒介。從馬斯洛需求層級中瞭解「自我實現」就是追求實現自我、突破自我的歷程，因此本研究將需求層級理論當基礎，試圖瞭解員工在工作付出與獲得幸福感之間的關係與可能的情境因素。

第二節 研究結果與討論

壹、「工作付出」與「幸福感」之間的關係。本研究的假設「工作付出與幸福感

之間有正向關係」，此假設獲得支持。此結果與之前學者 Schaufeli & Bakker (2003) 提出工作付出是建立在幸福感 (well-being) 快樂 (pleasure) 和激發 (activation) 兩個維度，而工作付出的特徵是高水平的快樂和激發，其結構包括活力、奉獻和專注的觀點吻合，「工作付出」行為是能導向個體感受到「幸福感」，兩者有高度連結，然而，什麼樣的工作付出可以獲得高度的幸福感？根據馬斯洛層級需求理論，當個體追求極致自我實現的過程當中，個體就是完全發揮了高度活力、奉獻與專注，讓自己在精神、情緒和情感都與工作連結，這樣的過程會讓個體對工作產生認同，感受到工作意義與價值。由此可知追求自我實現的工作付出是一種能讓人感受到高度能量、積極且與工作有高度關聯的幸福狀態。

貳、「工作付出」與「內在成就感」、「外在獎酬滿意度」之關係。此結果也符合研究假設：內在成就感與外在獎酬滿意度皆與工作付出有正向的關係。回顧早期工作付出的研究，其定義是個體認為工作是生活的重要部分，工作付出是一種個體—情境交互作用的運作情形，工作能提供個體滿足、成就需要、歸屬感與自尊時，個體本身將會產生高度的工作付出 (Lawler and Hall, 1970)。而本研究假設的「外在獎酬滿意度」之於個體滿足，也是滿足馬斯洛需求層級理論中的生理與安全需要；「內在成就感」之於成就需要、歸屬感與自尊，相當於滿足馬斯洛需求層次中的社交與自尊需要。

參、「內在成就感」與「外在獎酬滿意度」的中介效果。從研究統計分析結果中可以瞭解「內在成就感」對「工作付出」與「幸福感」具有完全中介效果，亦即，工作付出會透過內在成就感而影響幸福感的效果十分顯著；而「外在獎酬滿意度」對「工作付出」與「幸福感」之間中介效果則未達顯著。研究者認為可能的原因為：(一) 問卷設計失準。本研究採直譯 Heneman & Schwab (1985) 發展之薪資滿意度量表 (Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ)，擷錄當中兩項構面，共計 8 題：薪資水準的滿意度 (Pay level)，例題如「我對於目前的薪資感到...」；福利水準的滿意度 (Benefits)，例題如「我對於我的福利價值感到...」。原薪資滿意度量表尚有：薪資結構與管理 (Pay System)，包括內部薪資架構和薪資分配的方式；薪資調整 (Pay Raise)，代表不同薪資層級間的差異幅度兩個構面，可能缺少這兩種構面，因而無法完整呈現外在獎酬滿意度與幸福感之間的關係。(二) 受試者的需求層級滿足程度不同。馬斯洛需求層級理論中表示，高層次需求未必只出現在低層次需求滿足之後，且需求歸類可能重疊。但一項需求獲得充份的滿足，就不再對個體有激勵的作用，如受試者已處於完全滿足生理、安全兩項需求，則外在獎酬滿意度與幸福感之間可能較無相關連結。

肆、「工作自主性」對「工作付出」與「內在成就感」的調節效果。本研究認為工作自主性在工作者工作時扮演一個很重要的角色，在主控權的掌握度越高，越能強化工作付出與內在成就感的關係，而這樣的關係假設並未獲得支持。研究者認為假設不成立的因素可能是因為受試者的產業或職務性質不同。工作自主性的操作定義是「允許員工自由且獨立的安排工作，擁有裁決權可以自由安排進度及自由決定工作方法的程度」(Hackman and Oldham, 1975)，在進行工作時，研發人員或是設計

師等職務，會因為職務特性而需要較高的工作自主性，而生產線的員工因為需按照著標準作業程序來進行工作，高自主性對於其獲得內在成就感的影響較低。因本研究的受試對象不限定產業與職務，樣本採集數不足以分析出其差異性，對此僅提供一個可能性作為參考。

伍、「公平知覺」對「外在獎酬滿意度」與「幸福感」的調節效果。在 M6 的綜合模式結果得到「公平知覺對外在獎酬滿意度與幸福感間之關係有正向的調節效果」也就是說，當員工越感受到組織公平，則可以加強外在獎酬與幸福感之間的正向影響。本題項問卷採用學者 Al-Zu'bi (2010) 編制的組織公平量表，擷取其中兩項構面：分配公平 (Distributive justice)，對於資源分配的結果是否感受到公平；程序公平 (Procedural justice)，對於資源分配的過程是否感受到公平，共計 11 題。此研究結果可說明影響員工幸福感不僅是獲得的結果公平與否，還有程序上的公平與透明公開因素。

陸、其他研究發現。本研究問卷設計有兩題現況題讓受試者回答，分別為：(一) 您覺得貴公司是幸福企業嗎？答案選項是與否，二則一。(二) 貴公司曾被(政府或民營機構)選為幸福企業嗎？答案選項是與否，二則一。經過分析，我們發現被評選為幸福企業的員工 (mean = 4.22, n = 54)，跟非評選為幸福企業的員工相比 (mean = 4.13, n = 214)，幸福感沒有比較高 ($t = .52, p > .05$)。反倒是自評為幸福企業的員工 (mean = 4.48, n = 116)，跟自評非幸福企業的員工 (mean = 3.90, n = 153)，幸福程度有明顯差異 ($t = 4.56, p < .000$)。此一數據顯示員工對於企業被賦予的光環，與其自身感受幸福感並沒有相當連結，而是自身在工作中感受到幸福，可以提升對公司的認同 (自評為幸福企業)。

第三節 研究限制與建議

最後，本研究有若干研究限制與建議如下：

壹、研究設計之限制與建議：本研究以問卷方式進行檢驗員工透過自身付出而獲得幸福感的中介歷程及情境效果之影響，雖然多數假設成立，但各變項之間只能以關聯性與文獻進行解釋，無法推論其因果關係，此為本研究限制之一。另外，本問卷設計皆為自評式量表，很有可能產生社會期許因素，影響作答。

貳、施測過程之限制與建議：本問卷採用 Google 線上表單，因為手機版網頁的閱讀畫面因手機限制而可能產生斷行或是文字過小等難以控制的狀況，造成受試者回答困難。且搜集樣本應該要改成搜集時間差的模式，最好先搜集工作付出、工作自主性、公平知覺，再收內在成就感、外在獎酬滿意度與幸福感，避免同源偏差的現象。

參、施測對象之限制與建議：本研究對象為不分產業、不分職務之通用問卷，研究結果中的「工作自主性對工作付出與內在成就感沒有調節效果」，「工作自主性」變項本身具有工作內容差異而影響此變項的存在性，很可能因為樣本數不足而無法統計出正確結果。

參考文獻

中文文獻

- 吳挺鋒、張巧旻 (n.d.)。天下幸福指數調查。3/31/2015，引自 <http://topic.cw.com.tw/500/pg40.aspx>。
- 林惠彥、陸洛、吳珮瑤、吳婉瑜 (2012)。快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響。中華心理學刊，54，451-469。
- 邱皓政 (2006)。量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解。台北：五南。
- 陸洛 (1998)。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，8，115-137。
- Branham, L. (2013) 留不住人才，你就賺不到錢！7 大人事管理危機×54 招留住人才策略。新北：木馬文化（原著出版年：2012）。
- 芳慈霞 (2011)。領導風格、工作動機對工作投入之影響－以組織公平為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 宋校年 (2010)。工作生活品質與工作投入關係之研究－以高中職體育教師為例，嘉大體育健康休閒期刊，9 (3)，35-45。
- 杜佩蘭、張肇松、黃英忠 (2009)，Kanungo 工作投入量表的重建與測量－以護理人員為樣本，中華心理衛生學刊，22 (2)，139-159。
- 洪蘭譯 (2003)，真實的快樂，台北市：遠流。

英文文獻

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). Social indicators of well-being. NY: Plenum Press.
- Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas*, 24(1), 32-47. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-012-9269-x>
- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of Compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 169-182.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A., & Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8), 725.
- Campbell, A. (1976) . Subjective Measures of Well-Being. *American Psychologist*, 31, 117-124.
- Carr, A. (2004) . Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths. NY: Routledge.
- Chruden, Herbert J. and Sherman, Arthur W., "Personnel Management". Cincinnati: South-Western Publishing Company (1972).
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Jegers, M., & Van Acker, F. (2009). Development and validation of the work effort scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(4), 266-273.
- Diener, E., Smith, H., & Fujita, F., 1995, "The personality structure of affect", *Journal of Personality & Social Psychology*, vol.69, no.1, pp.130-141.

- Fromm, E. (1981). Primary and secondary process in waking and in altered states of consciousness. *Academy of Psychology Bull*, 3, 29-45.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Heneman, Herbert G., Donald P. Schwab, 1985, "Pay Satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement", *International Journal of Psychology*, Vol 20, pp.129-141
- Heneman, Robert L., David B. Greenberger, & Stephen Strasser, 1988, "The relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 41, Issue 4, pp.745-759
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545.
- Keyes, C.L.M., 1998, "Social well-being", *Social Psychology Quarterly*, vol.61, no.2, pp.121-140.
- Lu, L. (1999). Work motivation, Job Stress and Employees' Well-Being. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 61-73.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Page, K. M., & Vella-brodrick, D. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Right T. A., & Staw B. M. (1999) Affect and favorable work outcome: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1-23.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality Social Psychology*, 69, 719-727.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-report affect and perceptions at work: Myth or significant problem. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 438-443.
- Törnblom, K. Y., & Vermunt, R. (2007). Towards an integration of distributive justice, procedural justice, and social resource theories. *Social Justice Research*, 20(3), 312-335.
- Tremblay, M., & Roussel, P. (2001). Modelling the role of organizational justice: effects on satisfaction and unionization propensity of Canadian. *International Journal of Human Resource Management*, 12(5), 717-737.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Agreements and disagreements on the role of general mental ability (GMA) in industrial, work, and organizational psychology. *Human Performance*, 15, 212-231.
- Warr, P, 1987, *Work, unemployment, and mental health*, Clarendon Press, Oxford.
- Wright, P. M., Gardner, T. M. and Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units, *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.