

工作滿意對組織公民行爲影響之研究 —以工作投入爲中介

楊碩蓉

大葉大學管理學院博士班

51591 彰化縣大村鄉學府路 168 號

摘要

具有高工作滿意、工作投入與組織公民行爲的員工係公司重要資產。因此，本研究欲探討工作滿意、工作投入與組織公民行爲間之關係，及工作投入在工作滿意與組織公民行爲間之中介效果。

本研究資料蒐集採問卷調查法，以企業員工爲研究對象，發放 350 份問卷，共計回收 252 份，扣除漏答、基本資料填寫不完整等無效問卷 14 份後，有效問卷合計 238 份。另採用敘述性統計分析、信度分析、因素分析、相關分析與迴歸分析，進行統計分析。

研究結果顯示工作滿意對組織公民行爲不具正面影響；工作滿意對工作投入具正向影響；工作投入對組織公民行爲具正向影響，另外，工作投入對工作滿意與組織公民行爲兩變項具中介效果。

關鍵詞：工作滿意，組織公民行爲，工作投入

The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviors - Job Involvement as Mediator

SHUO-JUNG YANG

Ph. D. Program in Management, Da-Yeh University

No.168, University Rd., Dacun, Changhua 51591, Taiwan, R.O.C

ABSTRACT

With high job satisfaction, job involvement and organizational citizenship behavior important asset for the company. Therefore, the present study is to investigate job satisfaction, job involvement and relationship between organizational citizenship behavior, and the work put into effect an intermediary between job satisfaction and organizational citizenship behavior.

Data collected in this study was collected questionnaires to employees for the study, 350 questionnaires sent, a total recovery of 252, net drain answer, fill in basic information, such as invalid incomplete questionnaire of 14 after a total 238 valid questionnaires. This study used descriptive statistics analysis, reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and regression analysis, statistical analysis.



The results show that job satisfaction has not a positive impact on organizational citizenship behavior ; job satisfaction has a positive impact on job involvement ; job involvement has a positive impact on organizational citizenship behavior. In addition, the relationship were significantly mediated by the effects of job involvement.

Key Words: job satisfaction, organizational citizenship behaviors, job Involvement

一、前言

現今經營環境愈來愈激烈，內部員工完成組織交代的份內工作已無法維持企業競爭力，如何提高員工完成份內以外的工作，方為企業不花成本而提高競爭力之有效方法。Organ 於 1988 年定義組織公民行爲(organizational citizenship; OCB)係超越工作說明書所規範的正面行爲，與正式報酬制度無關，整體而言有助於企業利益的個人協助行爲，故組織公民行爲能被解釋為角色外的行爲(extra-role behavior)。

在環境快速變遷下，員工賴以遵循的工作說明書，已無法詳盡規範員工為達成工作績效所需之完整工作行爲，任何組織若僅依賴員工角色內行爲，難以有效達成組織目標，須仰賴員工主動執行某些角色外行爲，彌補角色內行爲之不足，使員工願意主動且積極的從事有益組織及增進企業績效的利組織行爲，以促進組織目標達成。再者，就企業經營角度而言，角色外行爲比角色內行爲更能節省成本，若組織員工皆能主動對工作付出額外努力，一人就能做完原本需兩人甚至更多人才能完成的任務，組織即可將此資源節省下來用於他處，創造額外價值，增加企業永續經營的能力。然而，員工為何要在無常報酬之情況，額外付出心力呢？這並不是實質報酬可以解釋的行爲，此份外工作的投入，可能來自心理層面影響，故工作本身與員工內在價值觀的契合，有可能是影響員工份外工作投入的重要因素，工作投入與工作價值的內化有關，是工作對個人存在之重要價值(Lodahl & Kejner 1965)。爰此，本研究以組織公民行爲為依變數，工作投入為中介變數。

而工作與員工心靈的契合，須建構於員工對工作整體滿意之基礎上，美國前總統尼克遜(Nixon)在 1971 年勞動節日宣稱：「當我們要求一個更好的環境時，須時常謹記生活中最重要的部分為工作素質；而如何能使得員工獲取工作滿意，提供工作，素質則是關鍵的因素」。與 Hoppock(1935)在研究中指出「工作滿足是指員工在心裡與生理兩方面對環境因素的滿足感受，有異曲同工之妙」。此外，了解員工工作相關需求和慾望，促此員工對工作產生滿意，進而保留有

價值的員工於企業裡，在今日動盪和不確定的組織環境裡更獲得極高關注(PeopleSmart, 2012)，擁有高度工作滿意的員工對公司而言是非常重要的，故本研究以工作滿意為自變數。

此外，工作投入在工作滿意和組織公民行爲的關係中扮演重要之角色，擁有高工作投入之員工，會將其工作置於生活核心(Frone, Russell, & Cooper, 1995)，亦藉由成功的工作績效增加自尊(self-respect)(Burke, 1991)，展現對組織有利的行爲(Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002)，由於此對於工作的認同感能滿足自身心理需求(psychological needs)，因此工作投入能預測員工態度和績效(Pfeffer, 1994)，同理可證，工作投入亦能解釋與脈絡績效相似之組織公民行爲(Borman & Motowidlo, 1993)。

綜上所述，本研究選用工作投入作為中介變數，剖析其在工作滿意和組織公民行爲之關係裡，扮演中介角色的理論意涵，進一步討論三者之間的關係。

二、文獻探討

(一)工作滿意

工作滿意具多種定義，工作滿意乃為員工對其工作、相關因素和生活等滿足程度。Hoppock(1935)認為工作滿足乃一整體性事務，表示一個心理狀態的概念，並指出若欲知員工之工作滿意，不需分割不同的構面來衡量，直接尋問員工對於工作感到滿意的程度即可。自從 Hoppock(1935)提出工作滿意概念後，工作滿意即為爭相探討的變數。

Porter 等人(1975)則認為工作滿意係個人對職業或組織之反應。Locke 在 1976 年時曾估計於西方國家此領域研究已超過三千篇，並定義工作滿意為個人源自於職業或經驗的正向情感。Spector(1997)則把員工喜歡或是不喜歡工作的程度定義為工作滿意。

工作滿意源自於員工對工作的期望與真實結果之比較，係員工對工作的情感反應，故工作滿意具多面向，包括員工對工作內隱(intrinsic)與外顯(extrinsic)因素的感覺，內隱



因素包括個人成長機會及工作本身，外顯因素包括薪資、升遷機會、工作安全、上級支持程度、同事及公司政策(Misener et al., 1996)。Ghiselli, La Lopa, and Bai (2001)認為員工內在需求若未滿足，外在滿意度會進而影響長期的離職意向，且當其離開組織時，更會乾脆離開本身所在之行業。

Brief(1998)認為工作滿意為一種態度(attitude)，社會心理學家則指出態度包括情感(affective)與認知(cognitive)兩構面，情感反應個人對特定對象之感覺，例如：喜歡或怨恨所從事的工作，認知則是特定對象反應個人的想法或信念(thoughts and beliefs)，例如：所從事的工作是否提供所盼望的自由空間(Eagly & Chaiken, 1993)，因此，工作滿意的認知過程反應工作與某項參考因素的比較。

本研究綜合上述學者對工作滿意的定義認為工作滿意係整體性的態度，此整體性觀點 Grube, Schroer, Hentzschel, & Hertel 在 2008 年亦提出相似主張。

(二)組織公民行為

組織公民行為概念淵源於 Katz(1964)之角色外行為，組織欲有效運作，員工須表現出三種行為，其一、需參與且留任組織中，其二、達成組織工作規範中所要求的績效水準，其三、須主動執行創新與超越工作角色規範所要求的自發性行為。前兩種行為是屬於員工角色內(in-role)所應從事行為，第三種行為則屬非角色要求行為。

自 1980 起許多實證研究開始進行組織公民行為之相關研究，Smith, Organ, & Near (1983)將角色外行為(extra-role behavior)命名為「組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, 簡稱 OCB)」。此行為可界定為：組織並無明確規定、也不受正式獎賞系統約束的利組織行為(Smith, Organ, & Near, 1983)，就算不表現此種行為，亦不會受到組織正式制度之懲罰(Organ, 1988)。Smith 等人(1983)區分出利他與服從行為(或稱為盡職行為)兩個因素，利他行為係員工即使沒有被要求或直接要求，也會盡力去幫助他人，包括在工作上協助同事、上司、或是工作團隊；而服從行為則是員工除了完成所交付的任務外，更能超越組織要求標準。與服從行為相對立的為有目的行為，它會損害組織的合理利益(Dalal, 2005)。

Organ 於 1988 年提出組織公民行為定義：「一種無條件的個人行為，與正式報酬制度無關，能提升組織效果與效率」、「有助於企業利益的個人協助行為，但它不屬組織正式

要求」(Organ, 1990)。

在此基礎上，Organ 於 1988 年提出組織公民行為包括五種行為構面，即利他行為(altruism)、盡職行為(conscientiousness)、公民道德(civic virtue)、運動家精神(sportsmanship)、事前知會(courtesy)五種看法：利他行為係主動協助特定的他人，直接和有意對特定人面對面的幫助，為對他人與工作相關的志願性幫助，如指導新進人員設備使用，幫助同事完成積壓的工作，提供同事需要但無法獲得的資源。盡職行為係超越出任何強制性最低要求標準之行為，如出席率、準時、整理環境、節約資源與內部維護。公民道德是有責任感的參與並關心組織運作，如除了表達意見外，還參與會議及承擔與組織相關的重大問題。運動家精神係容忍且不抱怨非最佳的工作環境。事前知會係能主動知會他人防範工作中有可能發生的問題。

另外，Organ(1988)把這些如同軍隊中捍衛組織的利益，表現角色外行為的員工稱作「優良士兵」。

Van Dyne, Graham 及 Dienesch(1994)界定出「積極公民特徵」的信念與行為，包括三類重要的行為：為組織服從：成員接受組織合理規則、工作、限制標準及人事政策等。為組織忠誠：成員為公司整體利益而與他人合作，與組織一同面對威脅、維護組織聲譽等。為組織參與：成員全心投入組織各項活動，如參加非硬性規定出席的會議、與他人分享訊息。

Podsakoff, Whiting, Podsakoff, and Blume(2009)指出組織公民行為包含利他行為、盡職行為、公民道德、運動家精神、事前知會、維持和諧、鼓舞他人。在上述構面裡，利他行為最常被談論及注意，主要被定義為人際協助。

綜合上述相關文獻之探討，儘管眾多研究者從不同構面探索組織公民行為之本質，但大體而言仍未脫離 Organ(1988)之定義，故本研究稱之組織公民行為係「一種與正式報酬制度無關的無條件個人行為，整體而言有助於企業利益的個人協助行為」。

(三)工作投入

投入為一種可以選擇之行為，一個人可以選擇投入或不投入，因此影響投入的因素有機會(Opportunity)、才能(Capability)及動機(Motivation)。首先，管理階層須為員工創造投入機會(Opportunity)，管理階層在創造機會時會考慮部



屬教育程度、訓練與經驗，及部屬投入意願，此外，部屬認知投入的機會也相當重要，部屬往往忽略管理階層所提供投入之機會，因此管理階層不可忽略機會的訊息傳遞，此外，管理階層對員工的投入須表現非常重視，因員工對情境的認知，決定其情境狀況下之行為，除非員工確定管理階層重視其投入，否則員工仍然不會產生投入行為。才能(Capability)表示員工完成特定工作所需之知識、技術與能力，員工對自己擁有解決問題的才能與否影響其投入的決定。動機(Motivation)與行為是密不可分，動機是行為的意願，故動機經常與要做什么想法一起思考，因動機為形於外，個人所需花費精力愈大，動機愈強，因為人們相信花費的精力定會有所回報。因此當一個人認知投入會獲的回報時，就有投入動機(Maloney, Cameron, & Hare, 2007)。

工作投入(job involvement)是由 Lodahl and Kejner (1965) 率先提出，工作投入包含個人在心理上認同工作之重要性、工作在自己形象中的重要程度及個人自尊受工作績效影響的程度，並且工作投入會受組織情況及個人早期社會化過程的價值觀影響。

Lawler and Hall (1970)認為工作投入需視工作情境在個人生活中占的重要程度而有所定奪。Patchen (1970)指出當工作能滿足個人成就需要、歸屬感需要及自尊需要時，員工就會有高度工作投入。工作投入係投入到能滿足目前所需，並且能抱持個人信念的特定工作，而不僅是投入到一般工作(Kanungo, 1982)。Paullay, Alliger, and Stone-Romero (1994)則認為工作投入係員工專心、從事、並關心目前工作的認知。高工作投入員工會對其組織較為忠誠，投入大量精力以實現組織目標(Ineson, Benke, & Laszlo, 2013; Rotenberry & Moberg, 2007)，也較不會離職(Kuruüzüm, Cetin, & Irmak, 2009)。

職是之故，本研究認為工作投入會受個人價值觀所影響，而學者 Nyambegera, Daniels, & Sparrow 在 2001 年亦提出類似論述。

(四)假設

Organ & Konovsky(1989)認為工作滿意與組織公民行為為具高度相關，但亦有學者認為公平才是組織公民行為的重要指標，工作滿意則不是(Adam, 2001)。然具有高度滿意感的員工會對組織奉獻心力並產生有利之行為(Bateman & Organ1983)。Riethlisberger 及 Dickson(1964)指出，工作滿意會導致員工對組織有正面貢獻之工作行為。而當員工感受到

工作滿足時，在其本身知識或技能有限的情況下，最經濟、有效率回報組織之方式，即從事組織公民行為(Organ, 1994)。因此，本研究推論假設如下：

H1：工作滿意與組織公民行為有顯著正向關係。

員工至目前的工作和其對相似工作的期望之間有所落差時，就會認為他現有組織未得到他應得的成果，導致工作滿意降低(Locke, 1976)。換言之，當現有工作能滿足其需求及慾望時，就會擁有更為積極的工作態度(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005)，Kanungo (1982)指出員工工作能滿足其目前需求時，就會有高度工作投入。且 Mowday et al.(1982)亦認為心理需求逐漸獲得滿足的員工，會具工作投入。所以工作滿意也較高的員工，對工作的心理認同較高，其工作投入也會較高(Brown, 1996)。根據上述推論，本研究假設如下：

H2：工作滿意與工作投入滿意有顯著正向關係。

Nyambegera, Daniels, & Sparrow (2001)認為個人價值觀(personal value)會影響工作投入。而工作投入被認為是員工對工作努力與否的決定因素(Van Scotter, 2000)，個人對工作的想法及感受會影響組織公民行為，個人對工作的想法及感受，即個人對工作之價值觀(Organ & Ryan, 1995)。工作團隊已是企業提高員工生產力與效率普遍採用的策略(Abbott, Boyd, and Miles, 2006)，個人工作關係最密切的就是同事，Van Scotter et al., (2000)指出即使員工認為組織公民行為並不是個人職責分配的一部分，他們仍會對組織和同事做有利行為。故具高工作投入之員工，會比低工作投入之員工擁有較多之組織公民行為。因此，推論假設如下：

H3：工作投入與組織公民行為有顯著正向關係。

綜合上述推論，工作滿意會影響工作投入，工作投入會影響組織公民行為，故推論假設如下：

H4：工作投入在工作滿意與組織公民行為之間具有中介效果。

三、研究方法

(一)研究架構

本研究中之自變數為工作投入，依變數為組織公民行為，中介變數為工作滿意，架構如圖 1 所示：



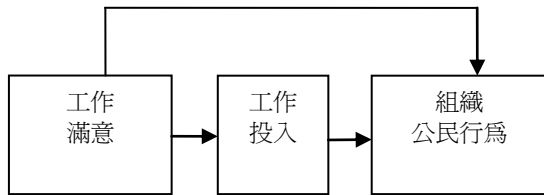


圖 1. 研究架構

(二)樣本與資料蒐集方法

本研究之資料蒐集採問卷調查法，以企業員工為訪談對象，發放問卷對象遍不於製造業、服務業、自由業與學校之專職人員，在樣本抽樣部分，為避免過度重複於相同公司之員工，本研究並非集中於某一公司發放，而是選擇不同公司員工工作為問卷發放對象，故重複於同一公司的員工之機率將大幅降低。

抽樣方法採用非機率抽樣之立意抽樣，共發出 350 份問卷，回收 252 份，扣除漏答、基本資料填寫不完整等無效問卷 14 份後，有效問卷合計 238 份。

本研究採用敘述性統計分析、信度分析、因素分析、相關分析與迴歸分析，進行統計分析。

(三)衡量

1.工作滿意

本研究所稱之工作滿意係源自於職業或經驗的正向情感所產生之愉悅情感狀態(Locke, 1976)。

在工作滿意測量工具方面，採用 Billy, Bernhard, and Braam (2001)所發展之工作滿意量表，共計五題，如一般而言我對我的職業感到滿意、我很少想到辭掉這份工作。以期能測量出工作滿意。

2.組織公民行為

本研究採用 Organ(1988)對組織公民行為之操作性定義：「一種與正式報酬制度無關之無條件個人行為，整體而言有助於企業利益的個人協助行為。」

採用 Van Dick, Grojean, Chris, & Wieseke(2006)之組織公民行為量表，共計五題，如我準時上班、我徹底遵守公司規定。以期測量出組織公民行為。

3.工作投入

本研究對工作投入的操作性定義採 Kanungo(1981)主張，工作投入係個人對工作之心理層面的認同或承諾。

在工作投入的測量工具方面，採 Kanungo(1981)所發展之工作投入量表得知，以期能測量出工作投入。

以上變數衡量皆採李克特五點尺度量表，每題從「非常不同意」到「非常同意」區分為五個尺度，分別給予 1 到 5 分。

四、資料分析

(一)樣本與資料蒐集

為瞭解回收樣本之結構，在此針對受測對象進行基本資料之分析，內容包括性別、年齡、婚姻、所得、教育程度、行業。

表 1. 樣本資料

變項	類別	次數	百分比
性別	男	89	37.4
	女	149	62.6
年齡	25 歲(含)以下	73	30.7
	26~35 歲(含)以下	124	52.1
	36~45 歲(含)以下	30	12.6
	46~55 歲(含)以下	8	3.4
	56 歲以上	3	1.3
婚姻	已婚	55	23.1
	未婚	183	76.9
所得	25,000 元以下	117	49
	25,001~35,000 元	57	24
	35,001~55,000 元	33	14
	55,001~75,000 元	21	8.8
	75,001~100,000 元	9	3.8
	100,001 元以上	1	0.4
教育程度	國中(含)以下	1	0.4
	高中/職	8	3.4
	大專/大學	209	87.8
	研究所以上	20	8.4
行業	製造業	45	19
	自由業	10	4.2
	服務業	125	52.5
	學校	12	5
	其他	46	19.3

由上述樣本資料得知，臺灣目前薪資水準偏低，以至於所得集中在 25,000 元以下偏多，佔 49%，而高所得者在企業就業人口比例較低所得少，屬合理之現象。

臺灣目前就業市場逐漸以服務業為大宗，因此本研究之樣本數服務業佔 52.5%，而製造業、自由業、學校佔樣本數 28.2%，其他行業只佔 19.3%。「其他」行業係許多行業的加總，並非單獨某一產業，因此本研究的樣本代表 80% 以上的主要行業。



(二)測量工具之信度分析與因素分析

檢視各量表中的題目是否能代表構面，均採用 Cronbach' s α 為信度的評判標準，「工作滿意」之 Cronbach' s α 值為 0.771，「組織公民行爲」之 Cronbach' s α 值為 0.835，「工作投入」之 Cronbach' s α 值為 0.823，三個量表之 Cronbach' s α 值皆大於 0.7，表示這些變數衡量皆在可接受水準，具相當高的內部一致性。

本研究利用探索式因素分析進行效度分析，因素負荷量皆大於 0.5，故分析結果顯示本問卷建構效度良好(見表 2)。此外，以內容效度來判定資料的正確性和可靠性，從相關文獻中尋求適合之衡量項目，並參考先前研究之題目，由此可知，本研究之衡量工具符合內容效度之需求。

表 2. 因素分析

因素構面	衡量變項	因素負荷量	解釋變異量 (%)
工作滿意	1.一般來說，我對我的職業感到滿意。	0.878	74.612
	2.我很少想到辭掉這份工作。	0.777	
	3.我對現在從事的工作感到滿意。	0.890	
	4.一般人對我從事的工作都會感覺到滿意。	0.602	
	5.其他人如果做我的工作也不會離職。	0.758	
組織公民行爲	6.我準時上班。	0.862	61.386
	7.我徹底遵守公司規定。	0.828	
	8.我樂於幫助新進同仁。	0.794	
	9.我會幫助工作負擔重的同事。	0.718	
	10.當我因故不能上班時我會事先通知上司與同事。	0.702	
工作投入	11.我認為現在最重要的事都與我的工作有關。	0.750	59.035
	12.我以工作做為我主要的興趣。	0.801	
	13.對我來說，工作能代表我大部分的人生。	0.750	
	14.我對工作非常投入。	0.697	
	15.我的生活重心是我的工作。	0.836	

(三)相關分析

本研究採用 pearson 相關來檢定各因素間之關聯程度，

經由相關分析，得知工作滿意、工作投入、組織公民行爲之間的相關係數，作為迴歸分析之參考依據。相關分析結果如表 3 所示。

表 3. 相關分析

變數	1.工作滿意	2.組織公民行爲	3.工作投入
1.工作滿意			
2.組織公民行爲	.050		
3.工作投入	.525**	.133*	

(四)工作滿意、工作投入與組織公民行爲之迴歸分析

1.工作滿意與組織公民行爲之迴歸分析

表 4 中迴歸分析顯示，工作滿意對組織公民行爲沒有顯著正向影響，工作滿意對組織公民行爲之迴歸係數值為 0.05(p > 0.001)，達統計上之顯著水準，因此，本研究假設 H1：「工作滿意對組織公民行爲有顯著正向影響」未獲得支持，本研究假設一不成立。

表 4. 工作滿意與組織公民行爲之迴歸分析

	依變數：組織公民行爲
自變數：工作滿意	.05
R ²	.002
Adjusted R ²	-.002
F	.563

註：* p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

2.工作滿意與工作投入之迴歸分析

表 5 中迴歸分析顯示，工作滿意對工作投入有顯著正向影響，工作滿意對工作投入之迴歸係數值為 0.525(p < 0.001)，達統計上之顯著水準，因此，本研究假設 H2：「工作滿意對工作投入有顯著正向影響」獲得支持，本研究假設二成立。

表 5. 工作滿意與工作投入之迴歸分析

	依變數：工作投入
自變數：工作滿意	.525***
R ²	.276
Adjusted R ²	.273
F	89.794

註：* p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001



3. 工作投入與組織公民行為之迴歸分析

表 6 中迴歸分析顯示，工作投入對組織公民行為有顯著正向影響，工作滿意對工作投入之迴歸係數值為 0.133($p < 0.05$)，達統計上之顯著水準，因此，本研究假設 H3：「工作投入對組織公民行為有顯著正向影響」獲得支持，本研究假設三成立。

表 6. 工作投入與組織公民行為之迴歸分析

	依變數：組織公民行為
自變數：工作投入	.133*
R ²	.018
Adjusted R ²	.013
F	4.047

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

4. 工作投入對工作滿意與組織公民行為的中介效果

本研究將檢定工作投入對工作滿意與組織公民行為是否存在中介效果。中介效果是指自變數與中介變數進行簡單迴歸、中介變數與依變數進行簡單迴歸，以及自變數與依變數進行簡單迴歸的關係均達顯著水準時，再進一步以自變數和中介變數與依變數進行複迴歸，若自變數對依變數的影響力顯著下降時，則稱為部份中介效果，若自變數的影響力降低且不具顯著水準時，則稱完全中介效果(Baron and Kenny, 1986)。然而，James, Mulaik, and Brett 在 2006 年針對 Baron 等人的主張，提出修正的意見，James 等人(2006)認為自變數與依變數的直接效果不見得要顯著，反而更能凸顯中介變數的重要性。

根據表 7 所示，以組織公民行為為依變數，與自變數工作滿意進行第一次迴歸。迴歸分析結果顯示，工作滿意與組織公民行為有顯著正向關係，迴歸係數值為 .05($p > 0.05$)，未達統計上之顯著水準。

接著再加入自變數工作投入後，由表 7 顯示，迴歸分析結果顯示工作投入對組織公民行為有顯著正向影響，迴歸係數值為 .148($p < 0.05$)，達顯著水準，且 R² 從 .002 增加到 .009，增量為 0.011。而且，此時工作滿意迴歸係數值為 -.028($P > 0.05$)，未達統計上之顯著水準。因此，根據 James 等人(2006)的主張，本研究中介變數工作投入對於工作滿意與組織公民行為存在中介效果。故本研究假設四獲得支持。

表 7. 工作投入對工作滿意與組織公民行為的中介效果

依變數：組織公民行為		
步驟	Step 1	Step 2
自變數		
工作滿意	.05	-.028
工作投入		.148*
Adjusted R ²	-.002	.009
Change R ²		.011
F 值	.563	2.080

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

五、結論

本研究主要探討工作滿意對組織公民行為之影響，並以工作投入作為中介變數。結果顯示工作滿意對組織公民行為不具有正面影響；工作滿意對工作投入有正向影響，代表工作滿意程度越高，工作投入越高；工作投入對組織公民行為有顯著影響，代表員工之工作投入程度越高，組織公民行為越高。另外，工作投入與工作滿意兩變項對組織公民行為之複迴歸分析，顯示工作投入具有中介效果。

綜上研究所述，本研究認為工作提供人們各種需求滿意的機會(Atkinson, 1958)，員工努力的績效影響其滿意的程度(Locke, 1997)，而工作滿意與分配、程序正義高度相關(Cohen-Charash and Spector, 2001)，由此可見維持組織分配正義與程序正義會影響員工的工作滿意度，但是組織分配正義與程序正義往往受到主管個人好惡程度所影響，因此企業應該強化主管人員的訓練，避免個人對員工的主觀偏好影響分配正義與程序正義，進而傷害員工的工作滿意度，而 Locke(1997)的研究結果顯示績效經由分配正義與程序正義的確實落實，員工方可獲得應有的獎勵，進而影響員工之工作滿意、工作投入，進而影響員工之組織公民行為。

在實務建議方面，由於滿意與否是基於期望與真實結果的比較(Misener et al., 1996)，員工工作的不滿意有可能源自於工作真實獲得過低或原始期望過高，而員工投入工作最基本的要求是薪資，故公司應該讓員工切實了解不同職位的薪資結構，避免員工對於薪資有錯誤期望，如此，才能避免工作不滿意的情況發生。以服務業為例，日本大九百貨公司於 1989 年廢止「年功序列制」，使報酬高低與實績有密切關係，獎金的 40%是由績效做決定，只要績效良好，職位低或年資短的員工，報酬亦可高出職位高或年資長者。

此外，薪資除考慮個人績效與個人工作內容之外，尚需考慮公司薪給制度的整體公平性，除年資外，應考慮工作經



驗、學歷、工作危險程度與薪給制度的關聯性。主管對於員工應一視同仁，不可畫分圈內人(in-group)與圈外人(out-group)，以維持組織內的互動正義。如此，方可消彌內部派系形成，提高組織氣氛，進而增加員工工作滿意度。企業更應提供員工成長機會以應付快速變遷的競爭環境，使員工的知識水準不斷提升，增加其在競爭環境中的自信心，以滿足未來升遷所需之知識。

此外，一個人對工作的投入或許並不是與生俱來的，而是受到外在原因逐漸內化而成，因此，企業提供員工一個滿意的工作環境可使員工內化工作投入的程度逐漸提高，工作投入變成員工價值觀的一部份時，自然會將其工作由角色內行為外溢到角色外行為，可見組織公民行為的產生，並不是一朝一夕所形成，而是由組織提供一個滿意的工作環境，經由員工個人對於工作投入的內化而逐漸產生，所以企業不應要求員工會立即產生組織公民行為，而應該反求諸己，先做到令員工滿意的工作環境才是。

參考文獻

- Abbott, J. B., Boyd, N. G., & Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *The Journal of Social Psychology, 146*(4), 485-507.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management, 30*(3), 363-376.
- Atkinson, J. W. (1958). Motives in fantasy, action, and society: A method of assessment and study.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of management Journal, 26*(4), 587-595.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management, 32*, 1-11.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin, 120*(2), 235.
- Brief, A. P. (1998) *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage
- Burke, P. J. (1991). Identity processes and social stress. *American Sociological Review, 56*, 836-849.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(2), 278-321.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1241.
- Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 93-108.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993) *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 68*(1), 1-11.
- Ghiselli, R., La Lopa, J., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42*(2), 28-37.
- Grube, A., Schroer, J., Hentzschel, C., & Hertel, G. (2008). The event reconstruction method: An efficient measure of experience-based job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(4), 669-689.
- Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*, New York: Harper & Row Inc..
- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods, 9*(2), 233-244.
- Kanungo, R. N. (1981). Work alienation and involvement:



- Problems and prospects. *Applied Psychology*, 30(1), 1-15.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuruüzüm, A., Ipekçi Çetin, E., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism review*, 64(1), 4-16.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Skokie, IL : Rand McNally.
- Locke, E. A. (1997). Prime movers: The traits of great business leaders. *Creating tomorrow's organizations*, 75-96.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Maloney, W. F., Cameron, I., & Hare, B. (2007). Tradesmen involvement in health and safety. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(4), 297-305.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkage*. San Diego, CA: Academic Press.
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U., & Ajamieh, A. R. A. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, 45(2), 87-91.
- Nyambegeera, S., Daniels, K., & Sparrow, P. (2001). Why fit doesn't always matter: The impact of HRM and cultural fit on job involvement of Kenyan employees. *Applied Psychology*, 50(1), 109-140.
- Organ, D. W. (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington, MA: Lexington Books*.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74(1), 157.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Patchen, M. (1970) Participation, achievement and involvement on the job. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224.
- PeopleSmart. (2012) *Retaining quality employees* (Factsheet). Retrieved from <http://www.people-smart.co.nz/UserFiles/DairyNZPeopleSmart/File/Managing%20people/FS%20Retaining%20Employees.pdf>
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Porter, L. W., Lawler, E., & Hackman, R. (1975) *Behavior in organization*. New York, Mc Graw Hill Book Comp.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203-215.



- Ineson, E. M., Benke, E., & Laszlo, J. (2013) Employee loyalty in Hungarian hotels.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of management Review*, 6(4), 589-599.
- Shaw, M. E.(1981) Group dynamics(3rd ed). *New York: McGraw-Hill*.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Spector, P. E.(1997) Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human resource management review*, 10(1), 79-95.
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526.

收件：103.10.05 修正：103.12.11 接受：103.12.14

