

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

高科技公司員工的生涯展望與公司的激勵制度
對員工工作滿意的影響

Effects of Employees' Career Prospects and Motivating
Systems of High-Technology Companies on
Employees' Job Satisfaction

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 89-2416-H-009-004-

執行期間：88年08月01日至89年10月31日

計畫主持人：王耀德

本成果報告包括以下應繳交之附件：

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

執行單位：國立交通大學管理科學係

中華民國 90 年 01 月 30 日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

高科技公司員工的生涯展望與公司的激勵制度 對員工工作滿意的影響

Effects of Employees' Career Prospects and Motivating Systems of
High-Technology Companies on Employees' Job Satisfaction

計畫編號：NSC 89-2416-H-009-004-

執行期限：88年08月01日至89年10月31日

主持人：王耀德 國立交通大學管理科學系

一、中文摘要

本研究以科學園區的14家高科技公司的121位員工為對象進行問卷調查，探討其員工之生涯展望及公司的激勵制度對員工工作滿意的影響。結果顯示其生涯展望及公司的工作豐富化措施確可提升其內外滿意及整體工作滿意。更重要的是，工作豐富化與生涯展望對工作滿意具交互作用。當二者並存時，可增加其各自對工作滿意的正向影響作用。根據本研究的結果，這些高科技公司可以良好的生涯發展規劃措施，以提升其員工的工作滿意。另外，亦可以工作豐富化措施提高其工作滿意。生涯展望規劃及工作豐富化措施二者可相輔相成，以增強激勵效應。

關鍵詞：生涯展望、激勵制度、工作滿意、
高科技公司

Abstract

This study used questionnaires to survey the 121 employees from the 14 high-tech companies in the Science-based Industrial Park. We investigated the influence of the employees' career prospects and the companies' motivating systems on the employees' job satisfaction. The results indicate that each of the career prospect and the job enrichment practice has a positive effect on employee's internal, external, and

overall job satisfactions. It is more important that we found the prospect and the enrichment have an interaction effect on job satisfaction. Their presence at the same time increases their individual effects on job satisfaction. From these results we can infer that these high-tech companies can use career planning practice and job enrichment practice to increase their employees' job satisfaction. The simultaneous presence of these two practices will enhance their effects on job satisfaction.

Keywords: Career Prospect, Motivating System, Job Satisfaction, High-Technology Company

一、緣由與目的

有關影響員工工作滿意的研究在文獻中相當豐富，其範圍包括了員工本身的條件與工作態度對工作滿意度的影響(Chen, 1984; Chrysler, 1978)，組織因素對於工作滿意度的影響(Chen, 1984; Couger, 1988)，工作特徵對工作滿意度的影響(Brancheau & Hoffman, 1987; Chen, 1984; Tait & Vessey, 1989)，以及需求與報酬(need/reward)對工作滿意度的影響(Scarpello & Campbell, 1983)。

我國的高科技產業正面臨相當高的員工流動率問題(財團法人環球經濟社, 1994)，而員工流動的原因經常是由於對工作不滿而引起。雖然文獻中的工作滿意研究對企業如何創造令員工滿意的工作環

境有相當的啟示作用，但許多高科技產業員工對工作仍存有不滿，造成相當大的離職率，對企業而言，一直是個重要的問題。除了已知的影響工作滿意的因素外，究竟還有什麼其他影響因素被研究者所忽略，以致於高科技公司無法使員工獲得充分的工作滿意。所以降低流動意願，顯然是一個極待解決的問題。

在資訊快速傳播的現代社會，各企業激勵制度的資訊很容易在組織間傳播。因此，對高科技產業的公司而言，其激勵制度通常不會有太大的差異。即使如此，仍然有員工工作士氣低落的情形，顯然員工的某些需求一直被忽視所致。Scarpello 與 Campbell(1983)認為以生涯發展(career development)的觀點進行研究，將有助於對員工工作滿意的進一步了解。

由於高科技產業的員工具有高教育水準及年輕化特質，通常較為重視生涯發展的展望(career prospect)(Gomez-Meijia & Lawles, 1990)，其生涯展望應該與工作滿意與流動意願有相當關係(辛秋菊, 1993；張祺明, 1992；游能源, 1991)。台灣的高科技產業公司雖然普遍運用優厚的激勵制度來提升員工的工作滿意，但許多公司仍有相當高的員工流動率。由此可知，僅由激勵制度來提升員工的工作滿意並無助於流動意願的降低。本研究的目的之一是要探討高科技公司員工生涯展望如何影響其工作滿意。由於高科技公司普遍對員工提供優厚的獎勵與福利措施，個別公司的激勵制度是否真正能對企業內的員工產生充分的激勵作用是值得存疑的問題。高科技公司是否會因其激勵制度的完善性而對員工的工作滿意有不同的影響是一值得研究的問題。本研究另一目的是要探討高科技公司的工作激勵制度如何影響員工的工作滿意。

此外，高科技產業的員工因為高教育程度及年輕化之特質，在生涯發展進程

中，較為重視個人的事業發展前景及未來成就。雖然公司提供的優厚激勵措施，使員工個人的事業目標與企業的整體目標能夠結合的較為密切，但由於高科技產業員工較為重視個人的前景發展，在其職位缺乏生涯展望下，激勵制度是否能真正提升員工的工作滿意是值得存疑的問題。本研究的第三個目的是要探討高科技公司的激勵制度如何與員工目前職位的生涯展望對其工作滿意產生交互作用。

二、文獻探討與研究假說

生涯概念的演變，可溯自 50 年代以前的工作選擇 (occupation choice)，以及 50 年代以後的職業(vocation)研究。到了 1960 年代以後，生涯(career)一詞才被廣泛的使用(Crites, 1969)。本研究對生涯的定義，主要採用 Cascio(1978)的定義：生涯是一個人在工作生活中，按照先後次序所從事過的一連串職位或工作。而生涯成功的意義，是指一個人在工作職位上所獲得的陞遷，承受更多的責任，及獲得的地位、名望和權勢等(Ivancevich & Glueck, 1989)。生涯成功包含多種評估的標準或向度(池進通, 1989)。這些向度主要包括在生涯進程中由職位所帶來的權力/影響力(對人、事、物的控制程度)。而生涯展望是指一個員工對未來在組織內獲得生涯成功的可能性預期。

激勵制度是指藉由滿足員工個人需求而能激發員工為組織目標努力奉獻意願的措施(Steers & Porter, 1991)。根據不同的激勵理論，組織可以運用不同的措施來激勵員工。組織的激勵措施通常包含財務性的直接金錢獎勵，以滿足員工的經濟需求或是非財務性的工作激勵制度，以滿足員工的成就需求。企業所運用的工作激勵制度主要有兩類：一類是由工作本身的安排來滿足員工的成就需求，使員工對工作有正面評價。此類制度包括工作輪調、工作

豐富化等制度。另一類是由員工參與組織經營或企業利潤的分配來滿足員工的成就需求，包括內部創業、員工入股等制度。本研究的目的之一是在探討激勵制度與生涯展望對工作滿意的交互作用，而非財務性的工作激勵制度易受到生涯展望之影響，因此本研究以工作激勵制度作為研究的範圍。

Locke (1976)對工作滿意的定義為：「個人對工作或工作經驗的評價所帶來的喜悅或正面的情緒。」；另外，Mitchell & Larson (1987)認為工作滿意是員工對工作所能提供令個人覺得重要之事情的正面認知的程度。因此工作滿意是指員工對於其工作感受到如願以償的一種心理狀態。一般認為工作滿意就是工作者對其工作所抱持的主觀感覺，這種主觀感覺可以說是一種工作時的情感反應，這種感覺或反應常取決於在特定工作環境中，實際獲得與預期獲得的價值之間的差距，差距越小，滿意度越高，反之，越低。

生涯展望對工作滿意的影響：在對生涯成功與工作滿意關係的研究上，Scarpello (1980)認為生涯成功與工作滿意具高度相關，但不完全一致。Mowday (1982)的研究顯示，有些人認為他們的生涯不具前景，因此想離職，更換工作環境。由此可知，生涯展望與工作滿意或是離職有相當關係存在。

工作激勵制度對工作滿意的影響：Semler (1989)與 Pearson (1987)認為工作輪調有激勵員工、讓員工學習發展的效果。Arnold (1988)與 Herzberg (1987)則認為工作豐富化可讓員工獲得成就、責任、認知、工作本身以及成長的滿足。

在員工入股與工作滿意中關係中，French (1987)對持有股票的員工與工作滿意的研究發現，沒有證據顯示持有公司股票的員工工作滿意高於未持有公司股票的員工。French 同時指出，持有股票的員工

對於工作的滿意，是根據員工對公司的財務績效及組織內其他成員的效能而定。

而在內部創業方面，雖然沒有與工作滿意有關的直接研究，但是依據文獻中的需求理論，個人有自我實現之需求，內部創業制度正可以提供個人滿足此種需求之機會。

生涯展望與工作激勵制度對工作滿意的交互影響：企業的工作激勵制度通常能夠提升員工的工作滿足並激勵員工士氣。但對重視生涯發展的年青、高教育程度的員工而言，如果在組織中的工作或職位不預期在將來能夠帶來較高的權力/影響力、專精性、自主性與地位，則工作激勵制度可能只有短期或較小的效果。反之，如果工作激勵制度能同時配合以較高的生涯展望，則工作激勵制度將對工作滿意具有更大影響。換言之，如果工作輪調、工作豐富化、內部創業與員工入股能夠配合以較高的生涯展望，則這些制度的激勵效應必然會較強。

根據上述的討論，本研究提出以下的假說。

假說一：高科技公司員工的生涯展望愈高，其工作滿意程度愈高。

假說二：高科技公司的工作激勵制度愈完善，員工的工作滿意程度愈高。

假說三：當高科技公司員工的生涯展望愈高，公司工作激勵制度的完善性對員工工作滿意的正向影響愈強。

三、研究方法

3.1 研究對象

由於新竹科學園區是台灣高科技產業最具代表性的聚集地區，其中高學歷的員工甚多，十分重視個人事業生涯之發展。且其中之公司由於競爭激烈，亦十分重視員工之工作激勵。本研究所涉及的激勵制度，在園區中較為盛行。因此，本研究的對象以科學園區中之高科技產業員工為

主。本研究以便利抽樣方式，對園區中的 14 家公司的員工發出約 200 份的問卷，共回收 121 份問卷，回收率為 60%。這些公司包含半導體設計、製造、封裝及電腦設備製造業公司。

3.2 研究工具

本研究以五點量表問卷收集資料。問卷的第一部分共十六道題目，測量公司的激勵制度，包括工作輪調、工作豐富化、內部創業、員工入股制度施行的程度。問卷題目取材自林大衛 (1995)。問卷第二部分，共二十道題目，測量工作的內、外在及整體滿意。取材自明尼蘇達工作滿意問卷 (吳靜吉, 1981)。問卷第三部份，共九道題目，測量生涯展望。包括未來在工作中獲得合乎自己要求的職位權力/影響力、專精性、自主性及地位的預期機會。問卷的第四部分為個人資料。

3.3 資料分析程序

本研究以因素分析及信度分析先對問卷題目的測量品質進行檢驗並淘汰不良之題目。由於工作滿意為文獻中已證明具良好信度、效度之測量工具，本研究不對其進行因素分析。經效度、信度檢驗之後，本研究將各變數之測量題目量值予以加總平均以代表該變數之量值。然後進行迴歸分析以檢驗所提出的三個假說。在進行迴歸分析時，因員工個人特質可能對生涯展望—工作滿意及激勵制度—工作滿意之間的關係產生影響，本研究以員工之性別、年齡、教育程度、年資、目前之職位作為控制變項。

四、研究結果

4.1 樣本特質

本研究樣本員工的個人資料見表一。由表一可知樣本中男女比率為 3 : 2。年齡大多介於 25-40 歲間。有婚與無婚比率相

當。教育程度大多為大學及碩士學歷。開始工作所有年資者大多在 10 年內。目前職位大多是中階或低階者，年資大多在 5 年內。其所屬公司規模最多是在 3000 人以上者。由這些特質可以推知這些人員應處於生涯發展之嘗試及穩定階段，重視生涯發展 (Dessler, 2000)。以之檢驗本研究之假說，應十分恰當。

表一置於此

4.2 變數測量品質檢定

由表二可知，經因素分析後激勵制度測量項目得出兩個因素。其項目分別與工作豐富化及內部創業有關，因此以此二名稱命名。其信度分析 (Cronbach α) 分別為 0.82 及 0.72。生涯展望項目全部歸集成一因素，其信度值為 0.88。內在滿意有 12 道測量項目，信度值為 0.88。外在滿意有 8 道測量項目，信度值為 0.81。整體滿意信度值為 0.88。

表二置於此

4.3 各變數之測量值與相關值

表三描述本研究各變數之測量平均值，標準差及其兩兩相關係數，主要變數之平均值介於五點量表之中間(2.5~3.5)，而標準差都在 1 以下。激勵制度與生涯展望與內外及整體滿意均呈現正相關。教育程度與生涯展望具正相關，現任職位層級與工作豐富化具正相關，與內在滿意亦具正相關。這些結果均與文獻中之研究發現吻合。

表三置於此

4.4 假說檢驗結果

本研究以迴歸分析檢定所提出之三個假說。由表四的分析結果可知，生涯展望對內外及整體工作滿意具有顯著正向影響，假說一獲得支持。工作豐富化對內外及整體工作滿意亦具顯著正向

影響，而內部創業制度對工作滿意則不具影響。假說二在工作豐富化獲得支持，但在內部創業制度上則不獲支持。表四顯示生涯發展與工作豐富化的交互作用對內在滿意及整體工作滿意具接近顯著的正向影響，但與內部創業的交互作用則沒有顯著影響。假說三在生涯發展與工作豐富化的交互作用對內在滿意及整體工作滿意可能具有影響。當生涯展望愈高時，工作豐富化對內在滿意及整體工作滿意的正向影響愈強。

表四置於此

五、研究結果討論與自評

5.1 結果討論

本研究的結果顯示對科學園區的高科技產業員工而言，生涯展望及工作豐富化激勵制度確可提升其內外滿意及整體工作滿意。更重要的是，工作豐富化的激勵制度可以配合以生涯展望來增強其激勵作用。如果只有激勵制度，但生涯發展沒有前景，則激勵效果會減低。反之亦然，員工有好的生涯展望，必須輔以工作豐富化制度，以培養其潛能，才能使生涯展望對滿意的影響提高。本研究的結果顯示內部創業對工作滿意沒有影響，與生涯展望亦無交互作用。可能內部創業與公司之整體發展較有關係，與員工個人發展或其工作內容較無關，因此對個人工作滿意較不具激勵作用。

5.2 結果自評

本研究與內容與原計畫相當吻合，完成研究假說之考驗。根據本研究的結果，科學園區的高科技公司因其員工年輕化及高教育程度特質，可以良好的生涯發展規劃制度，滿足其生涯展望，以提升其工作滿意，進而減少流動率。另外，除優厚待遇及配股分紅外，應可以工作豐富化提高其工作滿意。對高教育程度的員工而言，

除金錢外，工作本身的内容是激勵因素之一，應予以重視。本研究結果顯示生涯展望規劃及工作豐富化制度二者可相輔相成。如果二者都能兼備時，激勵效應就會增強。

本研究提供了激勵制度與生涯發展研究文獻的一個整合研究取向。過去的文獻分別對此二因素對員工工作行為的影響作研究。本研究則結合此二因素，探討二者的共同影響，在學術上應具有創新性之價值。本研究之結果應可整理發表於對台灣科學園區人力資源管理問題有興趣之國際期刊。

六、參考資料

- 池進通，1989，企業員工事業發展行為模式—採個人權力發展觀點，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
- 辛秋菊，1993，生涯發展、離職傾向及其關係之研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 林大衛，1995，生涯成功、激勵制度與工作滿意之研究。交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 吳靜吉，1981，組織中的人際關係。台北：遠流出版社。
- 財團法人環球經濟社，1994，新竹科學工業園區對區域經社影響之研究—穩定科學園區積體電路及通訊產業人力供需之探討，國科會科學工業園區管理局。
- 張祺明，1992，員工事業生涯發展計畫與工作滿意關聯性之研究，東海大學公共行政研究所碩士論文。
- 游能源，1991，生涯發展方案對促進生涯前期人員生涯成熟度及工作滿足之效果研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- Arnold, V.D., 1988. Turning theory into practice, Industrial Management, 30(1),

- 21-22.
- Brancheau, J.C., Hoffman, T.R., 1987. Managing information systems for effectiveness and humanity: Applying research on organizational behavior, Information & Management, 233-234.
- Cascio, W.F., 1978. Applied Psychology in Personal Management. Reston Pub.
- Cheney, P.H., 1984. Effect of the individual characteristics, organizational factors and task characteristics on computer programmer productivity and job satisfaction, Information & Management, 7, 209-214.
- Chrysler, E., 1978. Some basic determinants of computer programming productivity, Communication of the ACM, 6, 472-482.
- Couger, J.D., 1988. Motivators vs. demotivators in the IS environment, Journal of System Management, 36-41.
- Crites, J.O., 1969. Vocational Psychology. McGraw-Hill Book Co.
- Dessler, G., 2000. Human Resource Management. Prentice-Hall.
- Francis, D., 1985. Managing Your Own Career. Harper Collins College Publishers.
- French, J.L., 1987. Employee perspectives on stock ownership: Financial investment or mechanism of control?, Academy of Management Review, 12(3), 427-435.
- Gomez-Meijia, L.R., Lawless, M.W., 1990. Organizational Issues in High Technology Management. JAI Press Inc.
- Herberg, F., 1987. One more time: How do you motivate employee?, Harvard Business Review, 65(5), 109-120.
- Ivancevich, J.R. & Glueck, W.F., 1989. Making Vocational Choice: A Theory of Vocational Personality and Work Environment. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Locke, E.A., 1976. The nature and cause of job satisfaction, In Dunnette, M.D. (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Mowday, R.T., 1982. Employee-Organization Linkage. New York: Academic Press.
- Pearson, A.E., 1987. Muscle-build the organization, Harvard Business Review, 65(4), 49-55.
- Scarpello, V.G., 1980. Examination of Factors Influencing Discrepancy between Overall Job Satisfaction and Need-Reinforcer Correspondence, Ph.D. Dissertation. University of Minnesota.
- Scarpello, V.G. & Campbell, J.P., 1983. Job satisfaction and the fit between individual needs and organizational rewards, Journal of Occupational Psychology. 56(4), 315-328.
- Semler, R., 1989. Managing without managers, Harvard Business Review, 67(5), 76-84.
- Steers, R.M. & Porter, L.W., 1991. Motivation and Work Behavior. McGraw-Hill
- Tait, P. & Vessey, I., 1988. The effect of involvement on system success: A contingency approach, MIS Quarterly, March, 91-108.

表 1：樣本員工資料分析結果

項 目	分 類	人 數	百 分 比
性別	男	76	62.8
	女	45	37.2
年齡	1. 25 歲以下	6	5.0
	2. 26-30 歲	44	36.4
	3. 31-35 歲	44	36.4
	4. 36-40 歲	20	16.5
	5. 41-45 歲	6	5.0
	6. 46-50 歲	1	0.8
婚姻	已婚	67	55.4
	無婚	54	44.6
教育程度	1. 專科以下	29	24.0
	2. 一般大學、學院	48	39.7
	3. 師大(師院、教育學院)	0	0
	4. 碩士	43	35.5
	5. 博士	1	0.8
開始工作 所有年資	1 年	11	9.1
	2 年	5	4.1
	3 年	18	14.9
	4 年	9	7.4
	5 年	15	12.4
	6-10 年	39	32.2
	11-15 年	15	12.4
	16 年以上	9	7.4
現任職位	1. 職員、員工	40	33.3
	2. 基層主管(股長、課長)	17	14.2
	3. 專業技術人員(工程師、管理師、專員、研究員)	44	36.7
	4. 中階主管(部門經理、科長、主任)	18	15.0
	5. 高階主管(廠長、處長、副總經理以上者)	1	0.8
目前職位年資	1 年	52	43.0
	2 年	20	16.5
	3 年	22	18.2
	4 年	9	7.4
	5 年	7	5.8
	6-10 年	5	4.1
	11 年以上	1	0.8
公司員工 人數	1. 50 人以下	7	5.8
	2. 50-99 人	10	8.3
	3. 100-299 人	5	4.2
	4. 300-499 人	6	5.0
	5. 500-999 人	13	10.8
	6. 1000-1499 人	8	6.7
	7. 1500-1999 人	4	3.3
	8. 2000-2999 人	9	7.5
	9. 3000 人(含) 以上	58	48.3

表 2：問卷測量項目因素分析結果

變數名稱	因素名稱	題目	因素一	因素二	信度、特徵值及可解釋變異量	
激勵制度	工作豐富化	提供員工充分的工作表現回饋	0.78	0.00	Cronback r α 0.82 Eigenvalue=4.70 Proportion=67%	
		使員工職位內的工作具自然完整性且有意義	0.78	-0.04		
		讓員工規劃如何執行自己的工作	0.68	0.12		
		讓員工有機會接觸到公司內外的客戶	0.67	-0.16		
		讓員工自行監督或評估自己工作的成效	0.57	0.00		
		讓員工將分散的作業組合成整體的工作活動	0.54	0.11		
	內部創業	內	將子公司交由員工管理	-0.05	0.70	Cronback r α 0.72 Eigenvalue=1.22 Proportion=17%
			挑選能力較好的員工負責公司的新事業單位	0.05	0.68	
			以合資方式，鼓勵員工投資公司的新事業	-0.07	0.64	
			讓員工提出創業構想並創建新的事業單位	0.07	0.54	
生涯展望		合乎你專業成就要求的職位的機會	0.75		Cronback r α 0.88 Eigenvalue=4.22 Proportion=67%	
		具充分權力的職位的機會	0.74			
		合乎你社會地位要求的職位的機會	0.73			
		合乎你薪資要求的職位的機會	0.72			
		合乎你位階要求的職位的機會	0.71			
		承擔較高責任的職位的機會	0.67			
		具工作自主性的職位的機會	0.62			
		在公司中，比起同僚來我未來的升遷機會	0.62			
		擁有特定技能的職位的機會	0.59			

表 3：各變數之平均量值、標準差與相關係數

變數名稱	平均量值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 工作豐富化	3.26	0.60	--									
2. 內部創業	2.61	0.75	0.30**	--								
3. 生涯展望	3.07	0.45	0.42***	0.08	--							
4. 內在滿意	3.38	0.41	0.64***	0.20*	0.53***	--						
5. 外在滿意	3.18	0.48	0.57***	0.10	0.45***	0.76***	--					
6. 整體滿意	3.33	0.41	0.65***	0.18*	0.53***	0.97***	0.89***	--				
7. 性別	-	-	0.03	0.24**	-0.18*	-0.08	-0.11	-0.09	--			
8. 年齡	2.83	0.99	-0.06	-0.12	-0.04	0.13	0.13	0.15	-0.26**	--		
9. 教育程度	2.50	1.23	0.13	0.02	0.18*	0.06	0.09	0.07	-0.17 ⁺	-0.03	--	
10. 所有年資	7.16	5.05	-0.11	-0.12	-0.06	0.04	0.05	0.05	-0.03	0.79***	-0.26**	--
11. 現任職位	2.36	1.12	0.16 ⁺	-0.07	0.10	0.22*	0.15	0.21*	-0.20*	0.33***	0.31***	0.21*

N=121

⁺P < .10; *P < .05; **P < .01; ***P < .001

表 4：工作展望、激勵制度及其交互作用對工作滿意之迴歸分析結果

迴歸係數 自變數	內在滿意		外在滿意		整體滿意	
	b	t	b	t	b	t
工作豐富化	0.42	5.98***	0.48	5.39***	0.44	6.42***
內部創業	0.06	1.03	-0.03	-0.45	0.04	0.59
生涯展望	0.31	4.09***	0.24	2.51*	0.29	3.89***
工作豐富化 x 生涯展望	0.16	1.74 ⁺	0.14	1.22	0.15	1.72 ⁺
內部創業 x 生涯展望	-0.06	-0.55	-0.01	-0.11	0.05	-0.46
性別	-0.03	-0.29	0.07	0.54	0.00	0.03
年齡	0.19	2.18*	0.10	0.93	0.16	1.95 ⁺
教育程度	-0.07	-1.76 ⁺	0.01	0.17	-0.05	-1.24
所有年資	-0.02	-1.39	0.00	0.04	-0.02	-1.02
現任職位	0.06	1.29	-0.01	-0.24	0.03	0.81
F value	13.17		7.40		13.30	
Overall significance	0.0001		0.0001		0.0001	
R ²	0.57		0.42		0.57	
Adj- R ²	0.52		0.36		0.53	
N	121		121		121	

⁺P < .10; *P < .05; **P < .01; ***P < .001。