

一 緒論

置身於瞬息萬變的時代，各行各業為了迎接市場的挑戰莫不積極求變求新以爭取生存免被淘汰。企業的經營靠員工，因此如何透過建構有效率的人力資源管理以獲取組織績效，是多年以來公私部門共同面臨的課題。而人力有效管理的重要關鍵因素之一就是瞭解員工的工作價值觀，進而設計出足以激勵與影響員工以表現出符合組織需求的績效水準(Jurkiewicz & Brown, 1998; Klingner & Nalbandian, 2003; Jurkiewicz, 2000)。

換而言之，越能貼近員工價值觀的制度設計越能使組織得到更佳的性能。員工也更能發揮潛力展現組織績效，不但提升員工士氣也可減少因員工動機不足而消極怠工造成人力成本浪費。因此近年來有關組織績效提升的議題成為人資領域的重點。由於工作價值觀的形成因素複雜，因此對於工作價值觀的研究已逐漸從以往的整體性討論逐漸擴展到近年來的性別、世代、教育程度、產業、地域及工作性質等不同屬性為類別基礎的研討(呂星蕙, 2001; 陳人豪, 2002; 廖邱月, 2001; 鍾淑珍, 2000; 田蘊祥, 2003)。

在前述許多類別的研討中，近年來最受學術界及業界所關注的一個議題就是針對不同世代工作者之工作價值觀所做的相關研究與討論。因為 X 世代(1961-1971 年出生者)是近年來社會流行的一個名詞，X 世代的人類也是就業市場的主力，不論公私部門都共同面臨了如何管理這群員工的重大挑戰。尤以政府機關是服務廣大社會的主要組織，行政效率的良窳攸關企業競爭力的發展，因此政府部門近年來除積極從事組織再造工程以外，並積極推動公務人員終身學習制度以增進員工知能，進而提升服務效能。

觀察國內外有關以工作價值觀為研究主題的相關文獻中，大多為針對企業經營型態的私經濟工作者為焦點，鮮少以公部門工作者為研究對象。主要原因可能為企業經營係以營利為依歸，企業管理者為尋求較佳管理制度以提升經營效能，往往與學界合作研究各種可能影響企業經營的因素，並提出解決方案據以實施，隨後參與研究者再慢慢將研究對象擴及於公部門。再者也因為各國公部門在人事制度上多有一致的規範及相當程度的就

業保障，因此造成一般人的刻板印象認為選擇擔任公職者都是傾向尋求穩定工作，所以有些研究者會認為公部門工作者的價值觀差異應不大而無研究之必要（蔡秀涓, 民 93）。

然而無論就學術或管理實務而言，畢竟公部門的服務佔全國經濟體系內很重要的一部份，依據 92 年 12 月份統計資料顯示，政府部門就業人口佔我國總就業人口的 14%，因此如能從研究結果了解政府部門是否須對不同工作價值觀公務人員設計不同的管理制度，在目前正積極推動組織再造以提升政府效能的我國政府，應有重要的意義。

依據行政院人事行政局截至 93 年底的統計，全國公務人員中屬於 Y 世代者（1971 年以後出生）佔 27%，屬於 X 世代者（1961-1971 年間出生者）佔 37%，屬於嬰兒潮世代者（1951-1961 年出生者）佔 29%，傳統世代者（1941 年以前出生者）佔 7%，亦即我國政府部門大多數的工作者屬於 Y 世代及 X 世代，他們是機關裡最基礎的工作者，也是面對民眾最重要的服務者，他們的服務態度及工作效率影響政府的行政效能及組織形象，因此對於此二世代之公務人員工作價值觀能有所了解亦為組織變革與組織設計最重要的基礎（蔡秀涓, 民 93）。

1.1. 研究動機及目的

從事公職二十餘年，早期伴隨傳統世代公務人員服公職，共事的同仁因所處年代相近，對事務的判斷標準及看法較為一致，對於組織目標的體認及長官所交付任務的使命感也大體接近，因此對於組織的認同感較為強烈。隨著時間的推移，傳統世代工作者逐漸退出職場，取而代之的是逐日增加的 X 世代及 Y 世代工作者（或通稱新世代），加上近年來中央政府組織改造方案之影響，政府部門提出許多擬修改退休門檻或降低退休福利的各式草案，致使許多與筆者同屬嬰兒潮世代的工作者因屆退休年齡亦紛思退隱，面對工作成員結構性的改變及與新世代同仁相處的經驗中感受到他們對事務判斷的標準及看法與筆者所認知有些差異，從而在管理與領導這些新世代員工的方法與態度上也受到相當的考驗與衝擊，許多任務執行與

政策推動的方式也因此必須配合修正，因而興起研究不同世代人們的工作價值觀差異之動機。

再者由近二十年來國內外相繼發表有關世代研究的文件亦顯示，不同世代的人們對工作看法與認知有相當差異，尤其嬰兒潮世代的下一代即 Y 世代工作者他們傾向以短期而實際的眼光來看待事情，由前述的統計資料顯示他們代表政府部門裡的一股龐大的力量，他們的工作效能影響政府服務績效甚大。

近年行政院正進行組織改造工程，於 91 年 4 月向立法院提出了「行政院組織法修正草案」，「政府改造」的主要目的，是藉由「去任務化」、「地方化」、「法人化」以及「委外化」四個重要的方向，使政府能夠建構彈性而精簡的行政組織、具有為民眾興利及創新的服務機制，並進而提升整體行政效能及國家競爭力。

所謂去「任務化」，就是「解除管制」。政府認為我們需要重新從人權以及資源效率的觀點來檢討國家的任務，對於業務由政府辦理沒有效率的，就由民間辦理。所以去任務化其實是一個去蕪存菁的過程，要從積極面去思考國家任務的正當性，以及執行效果。政府部門透過去任務化可以精簡部分員額。

至於「地方化」很清楚明白的就是將現行中央機關辦理之業務，改由地方辦理，也就是「業務下放」，主要是以地域性和親近性等因地制宜因素為主要考量。在實際執行上的主要方式為將錢、權一併下放，並賦予人事、組織配合調整的彈性空間，以祈能真正提升地方的自治量能，而不產生弊端。

「行政法人」制度的建立，是政府為提供實施特定公共任務所為的另一種方式，以分流的方式提昇相關業務的效能，並解決傳統行政機關職能壅塞的困境。相關任務的確保實施仍然屬於國家的責任，只是考量此等任務由傳統科層式行政機關實施，容易受限於既有人事、會計等法令限制，不易達到專業化及效率化等需求，因此透過行政法人制度的建立，給予組

織、人事及財務合理鬆綁，本於權責相符原則追求更好的效能，進一步將現行政府組織形態盡量朝領航型政府推移、轉型。法人化的實施對於公務人員最大的影響為公務人員的升遷及考核制度的徹底改變，而行政法人相關法案尚未提送立法院審議，如驟然實施對於被法人化的公務人員對此點的疑慮甚大。

所謂「委外化」就是將現行機關業務委託民間辦理，依其委託辦理之內容又可分成機關委外及業務項目委外兩類。機關委外是指機關整體業務委託民間辦理而言；業務項目委外則是指機關職能中，部分業務委託民間辦理。對於業務仍須留在行政機關處理者，一方面可以鼓勵民間投資、活化民間經濟，另一方面又可提昇行政效能。組織的全職固定人員可以因為業務量的縮減而減少，直接降低人事等行政成本。

綜合前述有關政府改造的四大方向，總結其最重要的配套法案就是中央機關組織基準法及總員額法，也就是說政府企圖藉由組織的簡併及總員額的控管來達到改組的目的，面對組織改造、員額精簡的衝擊，受影響的中央公務人員為數眾多，他們大多需面對原有組織的因為被合併、消失、委外辦理而喪失職場或歸併其他機關、公務人員身分可能的改變等，再再都與原來投入公職的『鐵飯碗』之前提相違背。這對於即將達到離退資格能領取退休金者（50歲服務年資滿25年者）可能考慮提前離開職場，其豐富的公職經驗將因此而不復存在，致使經驗傳承中斷。尚未達退休資格如X世代及年資未滿十年的Y世代者則面臨可能的專長無用武之地，必須面對與專長不合之業務或因此需接受第二專長訓練或轉調他機關重新適應組織文化等，這種不穩定的非自願轉業的根本衝擊對於他們的工作價值觀可能產生重大的影響，原本對於政府的信賴度也逐漸喪失，因而在工作熱誠及工作效率上產生了一定程度不良的影響。

基於以上的論述，本研究期望藉由探討公務人員不同人口屬性及其工作屬性的工作價值觀是否有顯著差異及研究結果提出適當的理論及管理上的建議以為政府相關機關於組織再造各項法規重新建構之參考。

二.文獻探討

基於本研究的主要目的為探討公務人員的工作價值觀，因此本章將從價值觀的定義開始探討，接著探討工作價值觀、價值觀分類及人口屬性（世代、性別、婚姻、教育程度）、工作屬性（服務機關、職務、職位）及其與工作價值觀之關係等內涵及意義。基於世代及性別在人口特質中是很重要的課題，因此將特別針對此特性予以探討，並經由相關文獻的查證以發展本研究的概念架構及研究問題。

2.1. 價值觀的定義

在談論工作價值觀前，首先來探討價值觀本身的概念。許多學者對於價值觀有不同的論述，茲將國內外學者對價值觀的論述簡述如下：

國外部分學者的看法有 Allport (1937) 認為價值觀可提供個人的生活架構，是個人基本的興趣、動機及評估的態度。Lapierre(1946)強調價值觀是滿足個人動機的事務、品質或條件。Kluckhohn (1951) 主張價值觀是個人或團體對於事務所抱持的明確信念或獨特理念，而這理念會對於行為的方式或行動目標的選擇有影響力。Super (1957) 認為價值觀是個人達成需求的目標的行為表現，個人可以藉由獲取不同的價值觀而達到滿足。Pennings (1970) 認為價值觀是每一個人做決定及判斷時所參考的資料庫裡一個很重要元素。Peterson (1970) 則對價值觀提出一種看法認為價值觀是一種學習而來的概念，為一種假說性的建構，為個人或團體於抉擇時作為判斷及引發行為及投入的標準。Rokeach (1968, 1973) 主張價值觀是一種長期的信念 (belief)，是個人或社會上所顯示出相對上偏好的一種行為模式或生命的最終目的 (goal)。Locke (1976) 強調價值觀是一個人的欲望 (desire)、需要 (needs) 或尋找想要的事物，需求使人採取行動但是價值觀決定他的選擇或情緒反應。Feather(1982)認為價值觀是一種特殊型態的動機 (motive)，McDonald & Gandz (1992) 從人類學觀點來強調價值觀為文化的必要核心，George & Jones (1997) 則認為價值觀系統起

源於一種知識架構，經由個人對社會涉入的程度與時間而推移出來的，這個系統協助個人評估或定義週遭環境一切事務的標準。

學者們也討論到價值觀相對於態度 (attitude) 的重要性 (Dose, 1997)，一個價值觀不是針對一個特定的情狀或事務，然而態度卻附著於特定事務。價值觀是一個標準，態度卻不是。除此而外，一般人會有較多不同的態度，價值觀則較少有許多不同的種類，使得價值觀成為一個較具經濟面的概念 (Rokeach, 1968)。價值觀在認知體系及個人的個性形成上具有較主觀的地位，它決定態度，並且與動機有更近的關聯。Rokeach(1973) 建議價值觀與態度之間應予區別，然而 Guttman (1982) 卻認為價值觀是態度 (attitudes) 的一部分，價值觀只是特別強調重要程度的概念。總之，價值觀的研究提供了相當程度統合紀律規範的潛力，因為價值觀在社會科學及管理上扮演了一個整合的角色 (Rokeach, 1968)。由以上的文獻可知，大多數國外學者同意價值觀代表深植於個人心理的一種信念，會指引個人行為，是選擇目標或行動方針的標準或特質且具有長時間的穩定及持久性。

國內學者部分則有金樹人 (民, 76) 指出價值觀是指個人一種有系統的內在標準，可以反應我們對人、事、物珍視或排斥的程度，隱約的影響我們對行動方向的取捨，文崇一 (民, 78) 提出價值觀是一個社會或一群人用以衡量事物或行為的標準。楊國樞 (民, 83) 則提出價值觀是人們對特定行為、事務、狀態或目標的一種持久性偏好，此種偏好在性質上是一套兼具含認知、情感及意向三類成分的信念，鐘志明 (民, 89) 認為價值觀是個人的信念、各人行事標準及對不同事物的選擇準則，它會受文化環境與歷史傳統的影響。它不是行為或事物本身，而是用以判斷行為好壞或對錯的標準，或據以選擇事務的參考結構 (frame of reference)。數項價值信念或價值取向如能組成一套相互關連系統，則可成為價值體系簡稱價值觀。

綜合以上國內外學者的論述，本研究認為價值觀是個人行事依循的一貫標準，它是個人主觀認知與情感的表達，會引導個人對特定事務予以特殊的意義，進而影響個人的態度及行為。

2.1.1 工作價值觀的定義

工作價值觀的意義是由價值觀而來，Hoppock & Super 在 1950 年審視有關「工作滿足」的文獻時，觀察到一般有關工作滿足的表達上傾向於針對特定工作內涵例如待遇、工時、升遷、幫助他人的機會等等來探討。在隨後一連串的研究中，Super(1957)終於提出「工作價值觀」這個名詞，認為它是評價個人事業很重要的一個變數。這個概念影響了有關事業發展及職業理論的研究 (Zytowski, 1994)。Ginzberg (1951) 主張工作價值觀是一種內在的支持與當前行為的引導結構。Super (1970) 則提出工作價值觀是個人所追求與工作有關的目標，亦即個人的內在所需求的，也是當個人從事職業活動時所追求的工作特質或屬性。

Zytowski (1970) 指出工作價值觀是中介於個人或情感的取向，以及可提供此一情感取向相似滿足感的各種外在目標間的一組概念。Kalleberg (1977) 則從工作需要、工作滿足的觀點來界定工作價值觀，他認為工作價值觀是個人對其工作活動贊同與尊重的渴望態度，它能反映出個人在工作情境中所要追求的條件，以及能滿足這些條件的管理行為。Pryor(1983) 則提出「工作層面偏好」(work aspect preference)，他認為工作價值觀是一種關聯性的描述，來說明個人與工作之間的特殊關聯。Beutell & Brenner (1986) 則指出工作價值觀為在有對價的活動中，人們所期望得到的工作特質或想得到的事物，Robbins (1991) 認為工作價值觀是引導人們對工作本身或特定工作的實質意義如報酬、勤勞、忠誠、人際關係、社會地位等行成偏好的認知或意象；Brown (2002) 則認為工作價值觀是個人價值系統之一，經由價值觀可以滿足個人在工作上扮演的角色，例如財務增減、成就感、利他行為等。

我國學者王叢桂 (民, 81) 則由 Rokeach 對於工作價值觀的看法中提出，認為工作價值觀可分為目的性的工作價值觀及手段性的工作價值觀兩種。其中目的性工作價值觀指的是透過工作而能實現或滿足的價值，即透過工作所欲追求的結果、目標；而工作手段價值觀則是指個人認為要做好工作應該重視的各項價值。吳鐵雄等 (民, 85) 則綜合了各家的看法提出工

作價值觀的意義為：個體於從事工作時，據以評斷有關工作事務、行為或目標的持久性概念與標準，個體據此而表現出工作的行為及追求工作目標。

綜上所述，工作價值觀可歸納為一種中介於個人工作目標與情感取向的一個概念，它影響個人對工作的選擇與工作的滿足，為個人從事職業活動時所要追求及重視的工作條件，形成一股內在的動力，以支持或引導個人在選擇職業或工作中的指引。

2.1.2 工作價值觀的分類

工作價值觀的分類有好幾種說法，在學者們試圖檢視的過程中，Ginzberg, Ginsburg, Axelrod, & Herma (1951) 曾提出一個看法就是除了外顯性報酬（金錢、安全）及內在滿足（成就感、獨立性、創造性）之外需要增加一個分類-社會關係-同事的或是上司監督的關係。Ginzberg (1970) 也是最早提出工作價值觀的分類的說法，他將工作價值觀區分為內在價值觀 (intrinsic values) 及外在價值觀 (extrinsic values) 及附帶價值觀 (concomitant) 三大類。同年 Super 則提出了工作價值觀的 15 個向度量表 (work Value inventory 簡稱 WVI) 包括利他主義 (altruism)、審美性 (aesthetic)、創造性 (creativity)、智慧激發 (intellectual stimulation)、獨立性 (independence)、成就感 (achievement)、聲望 (prestige)、管理權力 (management)、經濟報酬 (economics)、安全感 (security)、工作環境 (surrounding)、與上司關係 (supervisory relations)、與同事關係 (associates)、變異性 (variety)、生活方式的選擇 (way of life) 等。Rokeach (1973) 則將工作價值觀區分為與個人行為有關的工具性價值觀 (如負責、獨立、忠誠等) 及與個人追求的目的狀態有關的目的性價值觀 (如和平、健康、成就感等) 兩類。

Miller (1974) 則將 Super 15 個工作價值觀的向度區分為內隱性工作價值觀包括：成就感、利他主義、創造性、審美性、智慧激發、及管理權力等。外顯性工作價值觀包括：與上司關係、與同事關係、經濟報酬、獨立性、聲望、安全感、工作環境、變異性、生活方式的選擇。然而此二分

類法亦受到質疑，因此 Dyer 及 Parker (1975) 就認為整個內隱性-外顯性分類問題需要被重新檢視。

Dov Elizur 及 Sye (1984) 綜合了以上這些看法提出了工作價值觀的面向分類，將工作價值觀綜合成二十一項問卷，並以兩種體系來表達，第一種稱為表現形態 (modality of outcome)，包含三個子分類第一為個人在工作上或對於工作本身的體認及對於工作後所期望的非物質性的回饋稱為認知性價值觀包含社會地位、工作的成就感、工作的興趣、工作意義、個人成長、擅用個人能力、工作的責任、對社會的貢獻程度、以機關為榮、能獨立工作、對工作的影響力及對組織的影響力等認知性的特質，第二為工作中與他人發生的關聯稱為情境性價值觀，包括別人的認同、同事間和睦相處、上下屬間關係、工作尊嚴等屬於人際關係意義的價值等。第三則為工作所帶來的物質性回報稱為工具性價值觀為包括工資、福利、工時、工作條件、保障等，這些都屬於以一種接近於態度 (attitude) 的感覺來描述 (Elizur, 1970; Elizur & Guttman, 1976; Fishbien & Ajzen, 1975)，具有外顯性質而不是其他內隱形態。

第二種稱為績效關係 (System-Performance Contingence) 為從組織的角度來看待價值觀，亦有兩個子類，第一為資源性，係組織為了鼓勵個人加入組織及參與工作的目的，而提供或因工作而產生與任務績效無關的誘因 (Elizur, Borg, Hunt, & Beck, 1991)。這些誘因包含福利、安全、彈性工時、工作環境、同事間、上下屬間、工作尊嚴、工作的成就感、工作的興趣、工作意義、個人成長、擅用個人能力、工作的責任、以機關為榮、對社會的貢獻程度、社會地位、能獨立工作、對工作的影響力及對組織的影響力等。第二則是在工作完成後才會發生的稱為報酬，包含工作回饋、社會地位、認同及工資。

隨後又於 1991 年增加了屬於表現形態認知性價值觀的升遷機會、工作回饋，情境性價值觀的互動關係等三項，至於以績效關係分類則將互動關係列入資源性價值觀，升遷機會及工作回饋則列入報酬性工作價值觀，共計綜合發展成二十四項工作價值觀問卷 (附錄一)。

我國的學者如李華璋（民, 79）也將工作價值分為二十一項，分別為工作中的成長、表現與創新、新奇與變異、解決問題、挑戰與成就、社會道德、利他主義、自主、社會肯定、影響力、人際關係、坦承之人際關係、平淡、避免心理壓力、工作調適、安定、社會潮流、工作環境、薪水、休閒及維護健康。由於這種分類方式太多，亦導致區隔不易因此陳銘宗（民, 83）將工作價值觀區分為成長、倫理、工作上的一體感、變通、實作、公平和負責盡職。王叢桂（民, 82）則以目的價值與手段價值兩大類來編制工作價值觀量表，目的價值指個人工作的目標，包含內在酬賞、外在酬賞、集體利益與平安等四項；手段價值為達成目標而重視的價值，包含能力理性、謙和寬容、安分守成、忠信、務實與清流等六項。

Elizur 及 Shy 所建構的二十四項工作價值觀問項曾歷經許多次實證研究，包括於最早於 1979 年及 1980 年於以色列分別以 489 位及 546 位市區的成人以面訪方式完成兩個樣本族群的研究，建構了 21 項工作價值觀問項結構，隨後針對八個不同國家的 2,280 個回應者所做的有關 24 項工作價值觀結構的六等評量問卷(Elizur, Ingwer, Ray & Istvan, 1991)以及 104 位隨機選出的成人所做的有關工作價值觀的六等評量問卷 (Elizur, 1996) 以及針對 204 位台拉維夫大學在職學生所做的有關工作價值觀的六等評量問卷(Elizur & Meni Koslowsky, 2001); 結果均支持這二十四項工作價值觀結構可用兩個不同的體系予以分類。表現態狀包含的三個子類中認知性可視為內顯性工作價值觀，情境性及工具性則為外顯性工作價值觀，因此本研究將以此工作價值觀量表作為問卷發展之基礎。

2.2 研究變項與工作價值觀的關係

本研究所討論的範圍將涵蓋人口屬性及工作屬性與工作價值觀的關係，人口屬性分類包含世代、性別、婚姻及教育程度等，在人力資源管理上性別一直是一個重要的課題，性別的差異涉及了所代表的社會學、經濟學、心理學甚或組織結構的差異。近二十年來世代也成為學者們討論的重點，本研究將從文獻中概略探討其與工作價值觀的關係。

2.2.1 世代的工作價值觀

當我們進入了千禧年，在變動的職場中面對著新世代的職場工作者，任何管理者都有義務了解存在於不同世代員工間的差異（Karen & Charlotte, 2002）。在過去的二十年間許多文獻顯示許多工作價值觀的差異存在於最近的兩個世代（嬰兒潮世代及 X 世代），這些差異可能導致矛盾（Adams, 2000; Bradford, 1993; Jurkiewicz, 2000; Jurkiewicz & Brown, 1998; Karp, Sirias, & Arnold, 1999; Kupperschmidt, 2000; O' Bannon, 2001），因此 Kupperschmidt, (2000)建議了解代溝可能是創造更大的生產力、創造力及合作的公民性的好方法。

2.2.1.1 年齡與世代

一個世代的定義指在某一重要的發展階段分享出生年份、年齡地位、以及重要的生命事件的一群人（Kupperschmidt, 2000）。一個世代團體通常指一群人分享相同的歷史或社會經驗、這些經驗在他們的生命歷程中會有相當穩定的影響，這些經驗使不同世代間有所區別（Jurkiewicz & Brown, 1998）。一個群體發展出一個個性，隨著時代的推演，影響個人對於一生中各項關鍵因素的發展，同時也被各種重大事件所影響。（Kupperschmidt, 2000）。

雖然我們已了解世代的存在但是從文獻中發現各家學者在決定世代的分界點時並不一致，或有互相重疊或刻意不明確切割。而各世代的名稱也不統一。以國外一般的區分將二次大戰以前（1943）出生的稱為二次大戰前人或傳統世代，二次大戰後至 1960 年以前出生者稱為嬰兒潮世代或繁榮者世代，而 1960 年以後至 1980 年間出生者則稱為 X 世代、X 人類、十三世代或後繁榮世代，今日職場上的人力主力則是俗稱的嬰兒潮世代及 X 世代。至於 1981 年以後出生者則稱為千禧人或 Y 世代或下一世代（Zemke, Raines & Filipczak, 2000, 引自田蘊祥 2003）。在二〇〇〇年出版的職場中的世代(Generation At Work)一書中則依員工出生的年份(Ron Zemke, Claire Raines & Bob Filipczak)先後將員工區分為四大類型：資深世代

(1922-1943)、嬰兒潮世代(1943-1960)、X世代(1961-1980)及下一世代(1981以後)，這個區分與前面學者的區分大致相近。

國內與世代有關的研究中，部分研究者如蕭新煌(民,85)採用日本作家界屋太一於1974年提出的名辭，將1945年至1964年間出生者之下一代——也就是說約於1965年以後出生者定義為「新人類」，彭懷貞(民,87)則將出生於1966至1974年間的人們稱為「新人類」或「X世代」，1975以後出生者則稱為「新新人類」或「Y世代」。儲承明(民,87)則將民國60年以後出生者定義為「新新人類」，其理由為該年度以後出生者其成長期間已屬解嚴時期，無論在政治或社會、經濟發展上均屬多元並存的環境，因此這群人的意識型態、價值認同或行為規範上都與其上一代或更早一代的人們不同。陳金貴(民,87)曾探討公務人員世代差異管理問題，則將1945年以前出生者稱為傳統世代人(當時為53歲以上)，嬰兒潮世代則定義為1946-1965出生者(當時為33至52歲)，至於新人類則定義為1965以後出生者(當時為32歲以下)。本研究則綜合以上各家之分類，以25歲以下(1980年以後出生)為Z世代，26至34歲(1971-1979出生)為Y世代，35至44歲(1961-1970生)為X世代，45歲至54歲(1951年-1960出生)為嬰兒潮世代，55歲以上(1950年以前出生)為傳統世代，至於分析時則因Z世代人數較少因此將之與Y世代合併稱為Y世代，嬰兒潮及傳統世代則合稱為舊世代。

2.2.1.2 世代與工作價值觀

個人的價值觀多形成於青少年時代的末期，其後隨著年齡的增長及社會、環境的影響而成熟或改變(Thompson & Thompson's, 1990)，Generation At Work的作者們特別強調，管理人員要思考不同世代員工可能具備不同特質和需求。由於生長環境不同，而造成各世代間的價值觀差異很大，茲將國內外有關世代工作價值觀之研究簡述如後。

國外對於世代間工作價值觀的研究已有三十餘年的光景，Singer & Abramson 於1973的研究發現受研究者在12年的期間工作價值觀沒有改

變，Furnham 於 1982 年的研究則發現工作價值觀與年齡有正相關但無顯著關係，Karen & Chalotte (2002) 研究今日世代間的工作價值觀差異並與 Cherrington 於 1974 針對相同年齡的工作者所做工作價值觀的研究，結論為不同世代的工作價值觀確有不同但是程度不大，工作價值觀也會隨年齡增長而改變。

國內從事相關議題研究最早的是王叢桂 (民, 81) 的研究，他發現不同世代對於工作的目的與價值觀看法有差異性也有共通性存在。不同世代會隨著性別、教育程度及進入職場時間之長短所重視的價值觀也會不同。許迪翔 (民, 92)、呂星蕙 (民, 91) 及廖秋月 (民, 90) 分別針對不同世代的工作價值觀加以觀察，廖秋月 (民, 90) 發現 X 世代護理工作人員偏好組織任務特性的內在工作價值，呂星蕙 (民, 91) 則發現工作價值觀的不同影響新新類的人類企業福利知覺，許迪翔 (民, 92) 的研究則指出不同世代的高科技員工工作價值有顯著性差異，尤以嬰兒潮世代明顯與 X 世代及 Y 世代不同。

綜合以上有關世代間工作價值觀之討論，茲將適合我國情的各世代間的工作價值觀略述如下：

資深世代出生在較傳統的社會，在台灣屬於這個世代的人們有兩個族群，一部份為大陸來台人士，成長於中國內戰時期，他們隨著政府播遷來台，大多已退職或即將退職，另一族群則為出生於本島成長於台灣光復之後，民生較為困頓之時，當時仍屬較傳統的社會，重視忠誠、尊重紀律及職權、注重工作倫理及社會規範，在我國他們是經濟的創造者，積極追求生活的穩定，因此隨時做好未雨綢繆的準備，有學者稱之為孔子思想時期。

資深世代之後緊接著是嬰兒潮世代的員工。這個世代的人們目前正當壯年是現代職場的中堅份子，在他們成長時社會已較開放，生活也較上一世代富裕，因此他們身受呵護與疼愛，在一個極度樂觀、繁榮、機會與進步的時空下成長，因此篤信理想、強調獨立、喜個人化、挑戰、抗議與拒絕不合理的社會規範，工作講求效率，自信帶來成就動機，注重工作地位及名譽因此講求經營人際關係，較積極於參與式管理，講求把握當下，未

來不重要。

至於 X 世代及 Y 世代則是近年來管理上最成為議題的世代，他們也被稱為迷失的世代，因為他們的成長時期遭逢經濟不景氣及金融風暴，因此重視金錢，他們對舊觀念抱持懷疑的態度，對自己的生存有深刻的危機意識，所以他們表現出較前幾世代的人們更為現實、精明、早熟，他們一出生就享受到科技技術的提供，因此較要求優良的工作環境及設備，因為較自我、重視及時行樂，因此講求彈性工時、工作的多樣性及要求公平的對待，因此很多人質疑他們的工作倫理。由於這個世代與過去的差異太大，因此他們的工作價值觀也就值得討論。

2.2.1.3 公務人員世代之工作價值觀的相關研究

從以上非公務人員不同世代之工作價值觀之相關研究中可以發現，大多數的研究均指出不同世代工作者的工作價值觀有相當的差異，越年長者越重視工作的穩定、傳統權威及組織承諾，越年輕世代則越重視個人價值，自我成就動機，對組織忠誠度較低。至於對於報酬價值則各世代均表現出相同的重視程度。

然而針對公部門不同世代工作者工作價值觀從事研究的文獻並不多，以國外而言，依田蘊祥（民國 92 年）的整理得知有 Jurkiewicz & Brown 於 1998 針對三個不同世代—成熟世代（1925-1942）、嬰兒潮世代（1943-1960）、X 世代（1961-1981）的公部門員工在工作動機上的差異研究，結果發現各世代各政府部門員工所重視的工作價值觀幾乎沒有太大的差異，少數的差異幾乎可以歸責於生涯發展階段的不同所致。另外 Jurkiewicz 於 2000 針對 X 世代（1963-1981）與嬰兒潮世代（1946-1962）的公部門員工的工作動機的研究發現，兩個世代群的公部門員工在工作動機上並不符合一般世代差異的刻板印象，反之在需求重視部分兩世代的類似程度相當高。

國內一般以公務人員為對象的工作價值觀之世代差異研究也不多，少數以個別職類的公務人員的研究較接近的則有王金堆於民國 90 年針對地方

稅務稽徵人員有關工作價值觀與工作態度及工作價值觀影響工作態度的研究，結論為工作價值觀各構面重視程度均為中等以上，其中以內在價值為最受成員重視，次為整體價值、社會價值、晉升價值及薪酬價值，人口屬性與工作價值觀有顯著性差異。其次霍祥雲於民國 91 年探討公立老人安養護機關員工個人的背景因素、工作價值觀等之研究結論為公立老人安養護機關員工最重視「以工作為榮」的價值觀，員工性別、年齡、教育程度、工作性質、任職服務機關年資對「以工作為榮」的價值觀有顯著差異。李瑞華於民國 93 年探討台東縣公共衛生護理人員專業承諾與工作價值觀，發現不同型態衛生所護理人員因年齡不同在工作價值觀上有顯著差異。蔡秀涓則於民國 93 年以考試院所屬員工為對象提出世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析，認為世代因素確實會對公務人員部分的工作價值觀產生影響，尤以 X 世代明顯的較重視薪酬及晉升價值，但在總體工作價值觀上則無顯著性差異。

綜合以上的文獻探討，國外文獻部份顯示不同世代的差異性不大，國內研究則顯示出不同世代的公務人員部分工作價值觀有差異。然而由於研究量不多，研究對象也較為狹隘不夠普遍，因此尚無法據此而認定我國不同世代公務人員的工作價值觀有顯著的差異，基本上仍應以更廣泛普遍的公務部門為研究對象並累積相當的研究才能有較具體意義的結論。

2.2.2 性別意識觀點

傳統的性別意識理論認為男性及女性的社會規範裡存在著不同的個性及不同組成的活動內容，這個差異導致了男性與女性會基於內在化及外顯性管理過程而表達出不同的工作價值觀 (Konrad et al., 2000)。性別意識理論其實是一個社會結構的規範，它替男性與女性規定了個性、價值、看法、行為及活動 (West & Zimmerman, 1991)。性別角色也因文化而有所不同，東方的傳統賦於女性擔任家庭主婦的責任而男性則為家庭經濟的支持者。

近半世紀以來國外對於與性別有關的論述很多，也發展出許多有關性

別差異的理論，依據賴碧蘭於民國 91 年所從事有關行政機關女性主管生涯發展策略及相關因素之研究一文所述，計有統計歧視理論 (Statistical Discrimination Theory, Phelps, 1972; Arrow, 1973)，認為一般僱主以社會上普遍性資訊作為決策參考，而不考慮受雇者實質的能力，女性員工在此觀念之下而被認為不具發展地位而不被僱用或不被升遷。人力資源模式 (Human Capital Models, Elliton, 1985)，認為勞力的管理是客觀的、基於科學與理性過程的產物，因此性別差異係由於市場法則而來，即使產生歧視現象亦符合經濟原理。雙元勞動市場理論 (Dual Labor Marker Theory, Doeringer & Piore, 1971) 將勞動市場區隔為主要工作與次要工作兩類，男性集中於主要工作女性則以次要工作為主，因此而造成職場中性別差異是可預期的。由以上的理論顯示男性被認為應較女性更具負責任、獨立性、負擔家計、進取的、自重及自知。女性則被認為較重視工作保障、好的工作夥伴、好長官、人性化的工作環境、助人、成長及發展機會、能力表現、多樣性、任務重要性、成就感及好工作。

然而近幾年來由於世界各國紛紛制定法規賦於女性平等就業、平等工資及提供日間托兒等之支持，女性就業市場的比重有日漸增多之趨勢，性別意識似乎有減弱的趨勢 (Kahn & Crosby, 1985)。也就是說近年來性別在工作價值觀上的差異已縮小了 (Beutell & Brenner, 1986)。依據 Sage Willinger (1993) 對於美國大學畢業生的研究顯示，他們對女性成為家庭經濟來源及擔任家庭工作的角色較 1970 年代持開放態度。

根據 Sweeney 及 Mcfarlin 於 1997 在一項”性別對於公平正義的評估的差異”的研究上提出一個被多數人接受的結果就是男性較重視個別的公平正義及整體組織的結果，女性則較重視程序公平正義及整體組織的結果。然而這個差異會隨著時間而溫和，也就是說研究顯示，「時間」溫和了性別及工作價值觀的差異，隨著時間的推演，未來的社會所展現的性別在工作價值觀上的差異將隨著兩性在家庭及職場上角色的接近而更少。

2.2.2.1 性別與工作價值觀

社會學家承認社會結構是影響女性工作價值觀差異的原因，例如性別歧視、升遷障礙、作業用具及設備設計等 (Gregory, 1990; Gutek, 1993)。傳統男性為家庭主要家計負擔者角色，不論男性是否為實質家庭生活的負擔者，男性並不因此而投入家庭勞務，因此使女性並不因負擔家計而減少其身為家庭勞務操持者之角色 (Patricia, 1997)，因此女性在工作價值觀的項目裡對自主權、高待遇、全職工作、在職訓練、低機率的工作損失及非重複性工作等較男性要求為低 (Jencks, Perman, & Rainwater, 1988)。Elizur 在 1996 年針對 144 名隨機選取的以色列成年人所作有關工作價值觀的問卷調查裡也證實女性有較高的情境性工作價值觀。

管理方面的工作，女性的待遇較低、職位較低、低決策權、多擔任行政工作較少業務性工作 (Jacobs, 1992; Reskin & Ross, 1995)。然而隨著時間的推演，女性對於角色的選擇不再是單純的家庭導向或事業導向二選一，而是期望兩者兼顧 (Blaska, 1978)，隨著女性就業機會的擴增，她們渴望從既得工作中增加的成就感也將提升。

2.2.2.2 公務人員性別與其工作價值觀關係之研究

有關專章探討我國公務人員工作價值觀性別差異的文獻相當少，大多散見於一般的價值觀與工作滿意度關聯性的論述中，因此欲由文獻中來探討我國公務人員性別與價值觀的研究除從涉及女性公務人員的相關研究中來探詢外也可從其他相關與價值觀有關的文獻中探詢。

國內近年來針對女性公務人員的相關研究有陳旻於民國 90 年所提出的”女性公務人員性別角色態度與成功恐懼關係”之研究，她指出女性公務人員性別角色傾向於家庭外角色，即女性與男性一樣可共同在事業上發展，但是女性也存在害怕承擔工作壓力。賴碧蘭於民國 91 年所提”行政機關女性生涯發展策略及相關因素研究”指出女性雖然因為受過高等教育而全力投入事業但是仍不會犧牲家庭，為避免因追求自我成長而疏忽對家庭的照顧因此其生涯的發展大多以安定為主。該研究亦指出女性生涯發展成功

的策略因素包含了努力尋求家庭協助與支持、創造機會競爭優勢、努力投入工作、迎合上司意見一致、事實自我推銷、尋求良師指導及建立人際網絡。由以上的研究結論可以得知女性公務人員基本上的價值觀傾向於著重肯定自己、與他人溝通。

近年來政黨輪替以後，大力提倡男女平權，從副總統以下女性閣員人數有增加之趨勢，各機關主管升遷考量時也刻意以性別平衡為優先，致使女性在政府部門的貢獻度逐漸拉平，雖然女性仍有家庭責任的負擔，隨著女性意識的抬頭及女性也共同承擔家庭經濟責任，因此家事的分工在年輕的一代也逐漸形成共識，加以子女的人數逐漸減少，小家庭越來越普遍，在在都使職業婦女在事業上的追求逐漸與男性不相上下甚有過之而無不及，因而使得兩性的工作價值觀逐漸接近。

2.2.3 婚姻與與工作價值觀

婚姻狀態與工作價值觀的研究始自女性加入職場，由於女性多身負家庭照護之責因此有關婚姻狀態的研究多與性別有關且著重在職業婦女究竟為事業導向或家庭導向，然而經過近二十餘年來的女權運動使得職業婦女在這兩個導向間的界限越來越模糊。

然而文獻顯示，已婚者與未婚者間在工作價值觀差異研究結果並不一致，唐大鈞，(民, 90) 針對內部稽核人員工作價值觀的研究指出已婚者較未婚者在達成工作標準的自我要求上有較高意願，蔡盛明(民, 92) 針對公營事業員工工作價值觀的研究指出已婚者確實較未婚者有較為積極正面的工作價值觀，廖秋月(民 90) 針對 X 世代護理人員工作價值觀之研究亦得出已婚者在工作動機上顯著高於未婚者，然而亦有學者認為婚姻對於工作價值觀並無顯著差異(陳淑玲，民 85；白景文，民 86)，可能是因為現代社會已相當民主，夫妻共同負擔家計及家務，使家庭婚姻狀態不再成為工作的羈絆。

然而不同世代間因婚姻狀態不同是否會在價值觀上有差異，考量女性的意識的抬頭及越年輕工作價值觀平均數越高來觀察，婚姻關係對價值觀

的影響應不如世代因素對價值觀的影響來的大；越早期的婦女就業人口居於少數，且多為單身時期，一但結婚以後多退出職場，至今日仍在職場者多屬舊世代，因此其價值觀傾向於與舊世代者類似，近二十年來婦女就業人口逐步提升，且在職場上已佔有不低的分量，其工作價值觀當與男性近似。

2.2.4 教育程度與工作價值觀的關係

有關教育程度與工作價值觀的關係研究結果並不一致，就教育的本質而言越高等級的教育對於受教者應帶來更正面的引導作用，較高學歷者較重視內在價值、升遷及成就、社會地位等，較低學歷者較重視人際關係、薪酬、工作保障等，然而廖秋月（民 90）針對 X 世代護理人員工作價值觀之探討結論為教育程度對於護理人員的內在價值、附帶價值、外在價值等除專業價值外均無顯著差異，江福興（民 93）在以社會資本觀點探討國內製造業員工人格特質與工作價值觀對其工作績效之影響中指出不同教育程度者在尊重傳統與寬容謙和價值觀上有顯著差異，周佳慧（民 92）在員工個人屬性、工作價值觀與工作滿意度關係之研究中亦指出教育程度的不同會影響工作價值觀。

由於社會經濟的改變，新世代者受高等教育機會較舊世代者為高，因此新世代者普遍教育程度較舊世代者為高，舊世代者仍保有傳統價值觀，新世代者則傾向以自我為中心，因此世代與教育程度應有正向的關係。

2.3 工作屬性與工作價值觀之關係

本研究所討論的工作屬性包含服務機關、職務與職位，關於此一屬性與工作價值觀的關係少有人研究，大多散見於特定職類工作者工作價值觀的研究中，茲就所見探討如後。

2.3.1 服務機關與工作價值觀之關係

政府部門依管轄地域之不同及職權的不同主要區分為中央機關、地方機關及事業單位。中央機關包含總統府及五院及其所屬機關，地方機關指

省、縣、市及其以下所轄政府部門，事業單位則指由政府出資經營之營業單位。中央機關及地方機關負擔公權力行使的任務，制定法規、執行管理眾人事務之責。事業單位則以完成事業成立之宗旨及經營目標為要，地位與一般民營企業相同，惟因其人員進用亦受公務人員任用法之規範致其待遇福利均受相關法規之保障。

中央機關人員大多不與民眾直接接觸，其任務多屬法規制定、解釋等決策事項，與其他政府機關或地方機關之間的溝通為其主要作業方式，因此服務於中央機關的公務人員的成就感來自於決策建議的被接受或法規制定完成獲得實施之成果，其工作價值觀較重視內在價值；地方機關則依地方自治法所定權責執行憲法所賦予之權力及承擔義務與責任，面對民眾、服務民眾，因此地方機關公務人員的成就感來自於每次達成民眾申辦事項之時。因社會互動較多，其工作價值觀較重視外在價值(蘇信旭，民 91)。事業單位之成立多有其特殊政策性目的，較不重營業績效，因此工作人員的工作價值觀較不積極，然而近年來公營事業逐步民營化，各營事業單位也向民營企業看齊，追求利潤導向，獲利單位豐厚的獎金也促使了事業單位追求主管充分授權以強化市場應變機能的機會(蔡盛明，民 92)。因此事業單位與非事業單位，中央機關與地方機關公務人員之價值觀應有差別。

世代間價值觀差異與服務機關間價值觀差異似乎成正向的關係即地方機關與 Y 世代都較重視外在價值及與個人有關的情境性及工具性價值觀，舊世代員工則與事業單位員工近似，較注重內在價值。

2.3.2 業務性質與工作價值觀差異之關係

公務人員依工作性質區分大致可分為兩類，一為對內服務單位如機關裡的秘書、人事、政風、研考、會計、出納、庶務等，另一類則是接受人民申請案件，直接面對民眾服務者。對內服務工作者所主要為管理性工作，其專長在於行政法規之解說、運用，個人自主權較少、長官的行政裁量權較大，因此與同事之間的溝通協調頻繁；對外服務工作者主要為專案性服務，其專長在於專業技術、專業法規的了解、運用，個人專業判斷及裁量

權較大，長官的行政裁量權較少；兩者之間性質差異極大，所需面對的服務族群不同，依蔡盛明(民 92)對中油員工的研究指出，對外服務的人員整體性工作價值觀均高於對內行政服務的工作人員，尤以在自我成長、工作的尊嚴、自我成就的實現等價值觀上的差異更為明顯。因此本研究預測對內服務與對外服務單位的公務人員的工作價值觀應有差異。

2.3.3 職位與工作價值觀的關係

組織內部擔任主管人員的責任與非主管不同，主管人員被賦予指揮部屬從事特定任務並承擔達成部門任務及目標之責，非主管人員僅執行及完成主管交付之任務。大致而言擔任高階職位者較重視內在價值、升遷及發展機會、社會地位等，較低階者則較重視傳統的薪酬價值等。相關論述計有廖秋月(民 90)針對 X 世代護理人員工作價值觀之探討認為職位不同對於護理人員在發展性偏好有顯著差異，蔡盛明(民 92)對中油員工的研究亦指出管理類職務主管人員在整體工作價值觀上高於非主管人員，但是並無顯著差異，唐大鈞，(民 90)針對內部稽核人員工作價值觀的研究指出任職位階不同者在內在價值觀上有顯著差異。

主管職位多須經一定時間與經驗的累積方可達到，因此 Y 世代主管人員應屬少數，即使有亦屬年資較長或教育程度較高的工作者，因此其工作價值觀是否因世代不同而有差異尚待研究。

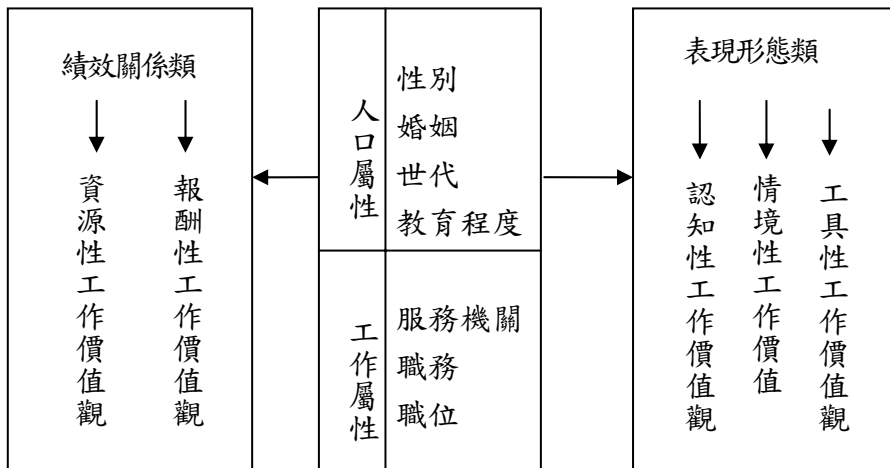
三 研究方法

經由以上的文獻探討，本文發展出研究架構並擬定各項研究假說，再針對研究假說擬具研究變項、衡量工具以及資料分析與統計方法等，茲略述如後。

3.1 研究架構

從前章文獻探討可知不同人口屬性及工作屬性之公務人員的工作價值觀存在差異現象，因此本研究將以此相關理論作為整個研究概念建構的基礎，認為世代及其他人口屬性包括：婚姻、性別、教育程度及工作屬性如服務機關、職務、職位等之不同分別探討其對於公務人員工作價值觀的影響程度或差異取向。

本研究建構之模型如下：



圖一本研究的理論模式

3.2 研究假說

本研究根據研究動機及研究架構，用結構式的問卷收集資料驗證下列假說：

假說一：不同世代的公務人員在工作價值觀上有差異

假說二：公務人員的人口屬性與其工作價值觀差異有關係

假說 2-1：公務人員的性別與其工作價值觀差異有關係

假說 2-2：公務人員的婚姻與其工作價值觀差異有關係

假說 2-3：公務人員的教育程度與其工作價值觀差異有關係

假說三：公務人員的工作屬性與其工作價值觀差異有關係

假說 3-1：公務人員的服務機關類別與其工作價值觀差異有關係

假說 3-2：公務人員的職務與其工作價值觀差異有關係

假說 3-3：公務人員的職位與其工作價值觀差異有關係

假說四：公務人員的世代和人口屬性對其工作價值觀差異有交互作用
影響

假說 4-1：公務人員的世代和性別對其工作價值觀差異有交互作用
影響

假說 4-2：公務人員的世代和婚姻對其工作價值觀差異有交互作用
影響

假說 4-3：公務人員的世代和教育程度對其工作價值觀差異有交互
作用影響

假說五：公務人員的世代和工作屬性對其工作價值觀差異有交互作用
影響

假說 5-1：公務人員的世代和服務機關對其工作價值觀差異有交互
作用影響

假說 5-2：公務人員的世代和職務對其工作價值觀差異有交互作用
影響

假說 5-3：公務人員的世代和職位對其工作價值觀差異有交互作用
影響

3.3 研究程序

本研究的主要變項為工作價值構面，且以公務人員為研究標的，因此問卷發放以各級政府機關及事業單位的員工為對象，茲將研究對象、問卷建構及變項定義等說明如後。

3.3.1 研究對象

本研究的研究對象為公務人員，我國政府機關公務人員大體而言可區分為基層公務人員即服務於地方政府各級機關的人員、中央機關公務人員即服務於五院（行政院、立法院、考試院、司法院及監察院）及其所屬機關的人員、公營事業單位（政府投資經營之營事業單位如銀行、台電、自來水公司等）服務且具公務人員身分的受雇員工等三大類。

3.3.2 資料蒐集

據行政院人事行政局截至九十三年第四季之統計，中央機關（含營事業機關員額）與地方機關實際員額合計為 557,916 人，其中男性為 302,933 人占 54%，女性為 254,983 人占 46%。基於採樣效率及人力因素無法以一定比率採樣，經參考其他研究的採樣數以及考量樣本對象的普遍性，本研究問卷採用網路及紙本並行方式發放。網路回收數量約二十份約佔發送數 10%，紙本發送者則商得中央主計機關第二十期（民 84 年期）主計人員訓練班的學員 53 人中之 25 人為發放問卷之種子對象，每位學員負責發放問卷二十至四十份，她（他）們分別服務於中央、地方或事業機關的會計單位，透過他們在組織的影響力及人脈關係收集所需的資料，因此問卷發放對象由發放者自行依據其方便性選擇，其中包含各地方政府機關公務人員、中央機關公務人員及國營事業公務人員（台電公司、自來水公司、中華電信及台灣銀行）等，期望藉此求取較廣泛層次的樣本範圍使本研究結果具一定程度的代表性。此一部分回收問卷比例較高。問卷發放時間為本（94）年三月一日至十五日，紙本一共發出 829 份問卷，回收 783 份，回收率為 94.45%，有效問卷連同網路回收問卷共計 733 份。

3.4 問卷建構

Elizur 於 1991 建構了一份 24 項工作價值觀問卷 (WVQ)，係彙整了當時各家工作價值觀及動機的文獻，加以系統化的設計而建構完成。問項 (item) 是從基本的動機理論中選出最具代表性的主要看法或觀點：例如 Maslow (1954) 的需要理論，Alderfer (1972) 的生存—報酬、安全；關聯—自尊、認知；成長—個人成長；McClelland's (1961) 的成就；合作關係—同事；及權力—影響力；Herzberg (1974) 的動機者 (認知項目)，及健康保健 (物質與社會項目)。Hackman 及 Oldham (1980) 的職業模型所代表的項目是：多樣性、能力運用、有意義的工作、獨立性、回饋及認知。

然而因為本研究要探討的係我國公務人員的工作價值觀，為了符合國情，本研究另參採吳氏 WVQ (附錄一) 49 問項的中的六項配合 Dr. Elizur 的 24 項 WVQ 合計編成共三十項問項作為本研究的問卷 (附錄二)。

人口屬性方面則包含性別 (男性、女性)、年齡、教育程度 (高中含以下、專科及大學、研究所以上)、婚姻 (已婚、未婚) 等，工作屬性部分包括服務機關 (地方機關、中央機關、事業單位)、服務年資 (採開放式填答收集後由研究者分級處理)、職務 (對內服務、對外服務) 及職位 (主管、非主管) 等，其中有關年齡部份本研究參考國內外的論述，將我國公務人員依年齡之大小區分為四個世代，即 34 歲以下者 (1970) 區分為 Y 世代，35 至 44 歲者 (1961-1970) 區分為 X 世代，45 歲以上至 55 歲者為嬰兒潮世代者，55 歲以上者稱為資深世代，然而經統計回收問卷以後發現資深世代者人數較少，不利分析因此將嬰兒潮世代及資深世代合稱舊世代。問卷中已標明各世代出生年份的起迄，由填答者自行選填以示區別。分析時亦依此區分進行。

本問卷之評量方式採用六點尺度評量方式，將各單選題目之問項以差異量表之六點評量給分，由填表者依主觀直覺圈選填答，主觀程度區分為「非常重要」、「重要」、「有點重要」、「有點不重要」、「不重要」及「非常不重要」，給分方式則為由 6 分依次遞減為 1 分，分數越高表示

重要程度越大，反之則重要程度越低。



四 研究結果

4.1 樣本描述

本研究回收的 733 份有效樣本經依各人口特質分類說明如後。

4.1.1 性別狀況分布

在 733 份有效問卷中依性別區分計男性為 348 人約占 47%，女性為 385 人約占 53%，女性回收量較多的原因應該是問卷發放者為現職會計人員其所發放對象會以女性居多所致。依世代區分則男性中 Y 世代共計 52 人佔 15%，X 世代 132 人佔 38%，舊世代 164 人最多佔 47%，女性中則 Y 世代共計 81 人佔 21%，X 世代最多 167 人佔 43%，舊世代次之 137 人佔 36%，詳如表 4-1。

表 4-1 依性別區分各世代樣本數分析表

區分	男性		女性		合計	
	數量	百分比	數量	百分比	數量	百分比
合計 733	348	47%	385	53%	733	100%
Y 世代 133	52	15%	81	21%	133	18%
X 世代 299	132	38%	167	43%	299	41%
舊世代 301	164	47%	137	36%	301	41%

4.1.2 婚姻狀況分佈

已婚者 578 人佔 79%，其中 X 世代及舊世代者分別佔 42%、48%，未婚者則年齡較輕以 Y 世代及 X 世代為主分別佔 47%及 35%。符合婚姻狀況的年齡分布，詳如表 4-2。

表 4-2 依婚姻狀況區分各世代樣本數分析表

區分	已婚		未婚	
	數量	百分比	數量	百分比
合計 733	578	79%	155	21%
Y 世代 133	58	10%	75	47%
X 世代 299	245	42%	55	35%
舊世代 301	275	48%	28	18%

4.1.3 教育狀況分布

回應者的教育背景絕大多數為大學以上（71%），近二十年來由於政府機關鼓勵公務人員在職進修，因此研究所程度比例也佔了 21%。以世代來區分，新世代的研究所程度者佔了 70%，相較於舊世代僅占 30% 高出許多，當與其所處年代生活較為豐裕、自我期望較高、對事業的追求企圖較積極因此有較佳的受教育機會。詳如表 4-3。

表 4-3 依教育程度區分各世代樣本數分析表

區分	高中程度		專科及大學		研究所程度	
	數量	百分比	數量	百分比	數量	百分比
合計 733	60	8%	519	71%	154	21%
Y 世代 133	4	7%	93	18%	36	23%
X 世代 299	14	23%	212	41%	73	47%
舊世代 301	42	70%	214	41%	45	30%

4.1.4 服務機關狀況分布

回應者的服務機關屬地方機關者有 265 人佔 36%，中央機關者有 371 人佔 51%，其餘為事業單位佔 13%；按世代分布來看則地方機關與中央機關均以 X 世代為主力，分別佔總回應數的 41%、45%，事業單位的世代分布則

以舊世代為主力約佔總回應數的 62%，顯示我國營事業單位人力有老化的現象，對事業單位之經營應有相當影響。詳如表 4-4。

表 4-4 依服務機關屬性區分各世代樣本數分析

區分	地方機關		中央機關		事業單位	
	數量	百分比	數量	百分比	數量	百分比
合計 733	265	36%	371	51%	97	13%
Y 世代 133	62	23%	60	16%	11	11%
X 世代 299	107	41%	166	45%	26	27%
舊世代 301	96	36%	145	39%	60	62%

4.1.5 職務狀況分布

依回應者擔任職務的性質區分為對外服務及對內服務。對外服務工作如為民眾服務或為其他機關服，此部分回應者 318 人佔總回應者 43%，其餘為對內服務者 415 人佔 57%。依世代區別，對外服務者以 X 世代為佔大宗為 44%，其次為舊世代的 36%，對內服務者依世代區分則以舊世代佔大宗為 45%，其次才為 X 世代之 38%，顯示政府機關行政人員有老化的現象，詳如表 4-5。

表 4-5 依職務狀況區分各世代樣本數分析表

區分	對外服務		對內服務	
	數量	百分比	數量	百分比
合計 733	318	43%	415	57%
Y 世代 133	62	20%	71	17%
X 世代 299	141	44%	158	38%
舊世代 301	115	36%	186	45%

4.1.6 職位狀況分布

職位狀況區分為主管職務及非主管職務，回應者中主管職位者 164 人佔 22%，非主管職位者 569 人佔 78%。依世代區分主管職者以舊世代者佔大宗約為 64%，顯示公務人員的升遷仍以年資為主要因素。非主管職務者則以 X 世代者佔大宗約佔 43%。詳如表 4-6。

表 4-6 依職位狀況區分各世代樣本數分析表

區分	非主管		主管	
	數量	百分比	數量	百分比
合計 733	569	78%	164	22%
Y 世代 133	126	22%	7	4%
X 世代 299	247	43%	52	32%
舊世代 301	196	34%	105	64%

4.2 問卷各構面之相關係數及信度分析

本研究之問卷經依以 Person 相關係數二尾檢定表計算各自變項之相關狀態如表 4-7-1 所列，顯示性別與世代、教育程度、婚姻狀態、有顯著負相關，性別與職務、職位有顯著正相關；世代與教育程度、職位有顯著負相關，世代與婚姻狀態、服務機關、職務則有顯著正相關；教育程度與職務、職位有顯著負相關，與婚姻狀態、服務機關有負相關但不顯著；婚姻狀態與服務機關有顯著正相關與職位則有顯著負相關，與職務亦呈負相關但不顯著；服務機關與職務、職位呈負相關但不顯著；職務與職位呈負相關亦不顯著。

至於信度方面，整體的 Cronbach α 值為 0.9293，而依表現形態分類分類的各子類價值觀計算其內部一致性介於 0.8092 至 0.8983 之間如表 4-7-2，另依績效關係分類的兩個子類—資源性價值觀的 Cronbach α 值為 0.7627，而報酬性價值觀的 Cronbach α 值則為 0.9142。因為各子類的信度均顯示為可信狀態因此本研究在隨後的分析將依此兩系統分類一一分析

討論。

表 4-7-1 Person Correlation 相關係數表

自變項	性別	世代	教育程度	婚姻狀態	職務	職位
性別	-					
世代	0.120**	-				
教育程度	0.184**	-0.179**	-			
婚姻狀態	0.158**	0.384**	-0.033	-		
職務	0.259**	0.075*	0.221**	0.029	-	
職位	0.139**	-0.269**	0.131**	0.174**	-0.001	-

* P<.05 ; **P< 0.01

表 4-7-2 信度分析表

價值觀分類	Cronbach α
整體工作價值觀	0.9293
表現形態工作價值	
認知性工作價值	0.8983
情境性工作價值	0.8092
工具性工作價值	0.8254
績效關係分類	
資源性工作價值	0.7627
報酬性工作價值	0.9142

4.3 工作價值觀的描述性統計

本研究試圖探討不同人口屬性及工作屬性公務人員工作價值觀之差異

研究。本章將依據所回收的有效樣本，針對所提出的五大項研究假說，進行必要之統計分析以驗證各項假說是否成立。

表 4-8-1、4-8-2 顯示了各工作價值觀分類的平均得分及標準差，其中表現形態分類的情境性價值觀得分最高為 5.06，顯示本研究中的公務人員大多體認為民服務需要同儕間的互助合作及互相尊重，尤其是與長官的關係更為重要，由價值觀問項中也可以看出以 16. 與同事相處和睦得分最高為 5.33，其才是 21. 應有的福利，得分最低的是認知性價值觀為 4.64，可能顯示公務人員或者自信不足或者授權不足或者怕負責任、事事以奉命辦事避免責任的心理所致，這點從對組織的影響力得分最低為 3.82 可以印證。整體來看公務人員對於工作價值觀的認知平均達 4.78 屬於中上的重要程度。

表 4-9-1 及表 4-9-2 顯示了 733 個問卷回應者依不同人口屬性及工作屬性對於 24 個工作價值觀問項重要性的答覆為最重要者佔全體回應者總數的比率，從表中顯示依被認為最重要的比率前五名分別為 16. 同事相處和睦、17. 有尊嚴的工作 19. 體恤的上司 21. 應有的福利及 22. 工作雇用保障，前三項屬表現形態的情境性工作價值，後兩項則為工具性價值，若依表 4-10-1 及 4-10-2 被認為最重要的項目排序則前五名為 16. 同事相處和睦、19. 體恤的上司 22. 工作雇用保障 21. 應有的福利及 17. 有尊嚴的工作，雖然比率前後略有差異但是兩者的問項相同，顯示公務人員從事公職最看重的基本上屬於外顯性的情境性價值觀及工具性價值觀，就績效關係分類而言除工作保障屬報酬性價值觀外其餘均屬資源性價值觀。

至於認為最不重要的項目比率前五名為 3. 具社會地位 13. 在工作中具影響力 14. 在組織中具影響力 11. 工作具獨立性及 12. 以機關為榮，此五項均屬於表項形態的認知性工作價值觀，為顯現與個人成就、動機或成長有關的價值觀被公務人員普遍認為最不重要，至於以排序而言被認為最不重要的五個項目則為 14. 在組織中具影響力 13. 在工作中具影響力 3. 具社會地位 11. 工作具獨立性及 24. 工時的彈性，大都屬於認知性工作價值觀，顯示從事公職的人員本質上應屬較不積極追求個人成長動機的價值觀。

表 4-8-1 工作價值觀的描述性分析表 (依各屬性分類)

工作價值觀分類 自變項	整體價值 觀	表現形態分類			績效關係分類	
		認知性價 值觀 c	情境性價 值觀 a	工具性價 值觀 i	資源性價 值觀 rs	報酬性價 值觀 rs
整體	4.776	4.642	5.069	5.017	4.864	4.776
世代	(0.606)	(0.689)	(0.664)	(0.673)	(0.603)	(0.757)
Y 世代 平均數 M	4.860	4.642	5.259	4.248	4.954	4.605
Y (標準差)	(0.048)	(0.166)	(0.160)	(0.134)	(0.145)	(0.182)
X 世代 平均數 M	4.817	4.666	5.006	4.151	4.865	4.681
X (標準差)	(0.035)	(0.093)	(0.090)	(0.075)	(0.082)	(0.102)
舊世代 平均數 M	4.778	4.724	5.065	4.015	4.904	4.568
O (標準差)	(0.036)	(0.081)	(0.078)	(0.065)	(0.071)	(0.089)
性別						
男性 平均數 M	4.779	4.676	5.048	4.121	4.887	4.597
M (標準差)	(0.034)	(0.076)	(0.073)	(0.061)	(0.066)	(0.083)
女性 平均數 M	4.836	4.679	5.173	4.156	4.929	4.639
F (標準差)	(0.029)	(0.074)	(0.071)	(0.060)	(0.065)	(0.081)
婚姻						
未婚 平均數 M	4.830	4.668	5.084	4.144	4.899	4.610
S (標準差)	(0.045)	(0.089)	(0.086)	(0.072)	(0.078)	(0.098)
已婚 平均數 M	4.803	4.687	5.137	4.132	4.917	4.626
M (標準差)	(0.026)	(0.064)	(0.062)	(0.052)	(0.057)	(0.071)
教育程度						
高中程度 平均數 M	4.706	4.657	5.138	4.234	4.936	4.552
H (標準差)	(0.098)	(0.142)	(0.137)	(0.115)	(0.125)	(0.156)
大專程度 平均數 M	4.806	4.660	5.062	4.095	4.877	4.611
C (標準差)	(0.026)	(0.062)	(0.060)	(0.050)	(0.055)	(0.069)
研究所程度 平均數 M	4.858	4.716	5.131	4.086	4.910	4.691
G (標準差)	(0.046)	(0.081)	(0.078)	(0.066)	(0.071)	(0.089)
服務機關						
地方機關 平均數 M	4.909	4.773	5.223	4.249	5.027	4.700
L (標準差)	(0.036)	(0.076)	(0.074)	(0.062)	(0.067)	(0.084)
中央機關 平均數 M	4.766	4.686	5.097	4.069	4.883	4.638
C (標準差)	(0.031)	(0.073)	(0.071)	(0.059)	(0.064)	(0.081)
事業單位 平均數 M	4.700	4.574	5.011	4.097	4.813	4.517
E (標準差)	(0.065)	(0.104)	(0.100)	(0.084)	(0.091)	(0.114)
職務						
對外服務 平均數 M	4.846	4.744	5.096	4.152	4.941	4.673
O (標準差)	(0.325)	(0.076)	(0.073)	(0.061)	(0.066)	(0.083)
對內服務 平均數 M	4.781	4.612	5.124	4.124	4.874	4.563
I (標準差)	(0.031)	(0.074)	(0.072)	(0.060)	(0.065)	(0.082)
職位						
主管 平均數 M	4.917	4.742	5.141	4.127	4.946	4.673
M (標準差)	(0.038)	(0.106)	(0.102)	(0.085)	(0.093)	(0.083)
非主管 平均數 M	4.778	4.614	5.080	4.149	4.870	4.563
S (標準差)	(0.027)	(0.059)	(0.057)	(0.048)	(0.052)	(0.082)

表 4-8-2 工作價值觀的描述性分析表（各別價值觀問項）

工作價值觀問項	平均數	標準差
1. 升遷機會	4.62	1.17
2. 工作的回饋	4.71	1.06
3. 具社會地位	3.84	1.19
4. 獲得成就感	4.95	0.94
5. 有興趣的工作	4.88	0.99
6. 有意義的工作	4.89	0.92
7. 工作中成長	5.09	0.87
8. 善用能力	5.05	0.84
9. 對工作負責任	4.81	0.90
10. 工作對社會有貢獻	4.77	0.95
11. 工作具獨立性	4.64	0.93
12. 以機關為榮	4.70	0.98
13. 在工作中具影響力	4.20	1.56
14. 在組織中具影響力	3.82	1.17
15. 獲得別人認同	4.79	0.99
16. 同事相處和睦	5.33	0.73
17. 有尊嚴的工作	5.16	0.84
18. 與人有互動	4.86	0.90
19. 體恤的上司	5.21	0.93
20. 適當的薪資	5.05	0.83
21. 應有的福利	5.23	0.78
22. 工作雇用保障	5.25	0.84
23. 舒適的環境	4.91	0.90
24. 工時的彈性	4.65	1.10

表 4-9-1 工作價值問項答覆為最重要者在人口屬性樣本分類中的比率

工作價值觀 \ 人口屬性	性別		世代			教育			婚姻		
	整體	男性	女性	X 世代	Y 世代	舊世代	高中程度	大專程度	研究所程度	未婚	已婚
1. 升遷機會	0.21	0.22	0.21	0.20	0.22	0.21	0.18	0.21	0.23	0.17	0.22
2. 工作的回饋	0.21	0.19	0.23	0.27	0.23	0.17	0.18	0.21	0.22	0.23	0.21
3. 具社會地位	0.05	0.07	0.04	0.05	0.05	0.06	0.08	0.05	0.06	0.05	0.06
4. 獲得成就感	0.29	0.27	0.31	0.29	0.31	0.27	0.28	0.28	0.32	0.25	0.30
5. 有興趣的工作	0.28	0.24	0.32	0.33	0.32	0.22	0.33	0.27	0.29	0.28	0.28
6. 有意義的工作	0.26	0.26	0.25	0.25	0.27	0.25	0.32	0.24	0.27	0.26	0.25
7. 工作中成長	0.35	0.35	0.35	0.35	0.36	0.33	0.40	0.34	0.36	0.35	0.35
8. 善用能力	0.31	0.30	0.31	0.32	0.32	0.29	0.37	0.30	0.29	0.26	0.32
9. 對工作負責任	0.19	0.19	0.19	0.21	0.18	0.20	0.32	0.18	0.21	0.18	0.20
10. 工作對社會有貢獻	0.21	0.24	0.19	0.22	0.22	0.21	0.30	0.19	0.26	0.21	0.21
11. 工作具獨立性	0.15	0.16	0.15	0.14	0.15	0.16	0.22	0.15	0.14	0.16	0.15
12. 以機關為榮	0.18	0.17	0.18	0.11	0.18	0.20	0.20	0.19	0.14	0.12	0.19
13. 在工作中具影響力	0.08	0.09	0.08	0.08	0.07	0.10	0.07	0.08	0.09	0.08	0.08
14. 在組織中具影響力	0.05	0.06	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.04	0.06	0.04	0.05
15. 獲得別人認同	0.22	0.19	0.25	0.25	0.22	0.21	0.32	0.21	0.22	0.20	0.23
16. 同事相處和睦	0.46	0.42	0.50	0.55	0.47	0.42	0.48	0.46	0.47	0.50	0.45
17. 有尊嚴的工作	0.37	0.34	0.40	0.35	0.37	0.39	0.32	0.39	0.34	0.32	0.39
18. 與人有互動	0.23	0.22	0.24	0.26	0.23	0.23	0.27	0.23	0.24	0.25	0.23
19. 體恤的上司	0.45	0.39	0.50	0.55	0.47	0.38	0.37	0.45	0.46	0.47	0.44
20. 適當的薪資	0.30	0.28	0.31	0.38	0.33	0.23	0.30	0.29	0.32	0.37	0.28
21. 應有的福利	0.40	0.36	0.44	0.53	0.39	0.34	0.43	0.39	0.42	0.46	0.38
22. 工作雇用保障	0.44	0.42	0.45	0.47	0.45	0.41	0.43	0.43	0.45	0.45	0.43
23. 舒適的環境	0.27	0.24	0.29	0.32	0.28	0.24	0.32	0.27	0.23	0.31	0.26
24. 工時的彈性	0.19	0.17	0.22	0.30	0.19	0.15	0.17	0.20	0.18	0.28	0.17

表 4-9-2 各工作價值問項答覆為最重要者在工作屬性樣本分類中的比率

工作屬性 工作價值觀	服務機關			職務		職位	
	地方機關	中央機關	事業單位	對外服務	對內服務	主管	非主管
1. 升遷機會	0.22	0.23	0.08	0.22	0.20	0.20	0.22
2. 工作的回饋	0.08	0.22	0.15	0.23	0.20	0.21	0.21
3. 具社會地位	0.29	0.04	0.03	0.05	0.06	0.04	0.06
4. 獲得成就感	0.34	0.30	0.22	0.30	0.28	0.32	0.28
5. 有興趣的工作	0.31	0.26	0.23	0.29	0.27	0.30	0.28
6. 有意義的工作	0.35	0.23	0.19	0.26	0.25	0.23	0.26
7. 工作中成長	0.32	0.37	0.24	0.35	0.35	0.37	0.34
8. 善用能力	0.21	0.31	0.25	0.32	0.30	0.32	0.30
9. 對工作負責任	0.23	0.20	0.13	0.21	0.18	0.18	0.20
10. 工作對社會有貢獻	0.23	0.22	0.14	0.25	0.19	0.17	0.23
11. 工作具獨立性	0.21	0.12	0.08	0.14	0.16	0.17	0.15
12. 以機關為榮	0.09	0.15	0.21	0.17	0.19	0.15	0.18
13. 在工作中具影響力	0.07	0.08	0.05	0.06	0.10	0.12	0.07
14. 在組織中具影響力	0.23	0.04	0.00	0.05	0.04	0.06	0.04
15. 獲得別人認同	0.54	0.23	0.15	0.21	0.23	0.21	0.22
16. 同事相處和睦	0.40	0.43	0.40	0.46	0.46	0.45	0.47
17. 有尊嚴的工作	0.33	0.37	0.33	0.35	0.39	0.36	0.38
18. 與人有互動	0.51	0.19	0.11	0.23	0.24	0.22	0.24
19. 體恤的上司	0.35	0.43	0.33	0.42	0.47	0.41	0.46
20. 適當的薪資	0.45	0.27	0.25	0.30	0.30	0.23	0.32
21. 應有的福利	0.49	0.37	0.36	0.42	0.39	0.30	0.43
22. 工作雇用保障	0.35	0.40	0.42	0.44	0.43	0.41	0.44
23. 舒適的環境	0.33	0.22	0.24	0.25	0.28	0.24	0.27
24. 工時的彈性	0.23	0.13	0.07	0.16	0.22	0.16	0.20

表 4-10-1 各工作價值問項答覆為最重要者在人口屬性樣本分類中的排序

分類	性別		世代			教育程度			婚姻	
	男性	女性	Y世代	X世代	舊世代	高中程度	大專程度	研究所程度	未婚	已婚
1. 升遷機會	15	17	19	16	14	19	15	14	19	15
2. 工作的回饋	16	15	13	13	19	19	14	16	15	17
3. 具社會地位	23	23	23	23	23	22	23	23	23	23
4. 獲得成就感	9	9	12	10	8	15	9	7	13	8
5. 有興趣的工作	12	7	8	9	13	7	11	9	9	9
6. 有意義的工作	10	12	15	12	9	8	12	11	11	12
7. 工作中成長	5	6	6	6	6	4	6	5	6	6
8. 善用自己的能力	7	9	9	8	7	5	7	9	11	7
9. 對工作負責任	16	18	18	20	17	8	20	18	18	18
10. 工作對社會有貢獻	12	19	17	17	14	13	18	12	16	16
11. 工作具獨立性	21	21	20	21	20	17	21	20	20	21
12. 以機關為榮	19	20	21	19	18	18	19	20	21	19
13. 在工作中具影響力	22	22	22	22	22	23	22	22	22	22
14. 在組織中具影響力	24	23	23	24	24	24	24	23	24	24
15. 獲得別人認同	16	13	15	15	16	8	15	16	17	14
16. 同事相處和睦	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17. 有尊嚴的工作者	6	5	6	5	3	8	4	6	7	4
18. 與人有互動	14	14	14	13	12	16	13	13	14	13
19. 體恤的上司	3	2	1	1	4	5	2	2	2	2
20. 適當的薪資	8	8	5	7	11	13	8	7	5	10
21. 應有的福利	4	4	3	4	5	2	4	4	3	5
22. 工作雇用保障	1	3	4	3	2	2	3	3	4	3
23. 舒適的環境	11	11	10	11	10	8	10	15	8	11
24. 工時彈性	20	16	11	18	21	21	17	19	9	20

表 4-10-2 各工作價值問項答覆為最重要者在工作屬性樣本分類中的排序

分類	服務機關			職務		職位		* 合計	* * 合計後 排序
	地方 機關	中央 機關	事業 單位	對外 服務	對內 服務	主管	非主 管		
1. 升遷機會	19	12	19	16	16	16	16	277	17
2. 工作的回饋	23	14	14	14	17	14	17	270	16
3. 具社會地位	14	23	23	24	23	24	23	383	23
4. 獲得成就感	9	8	11	8	10	6	9	161	9
5. 有興趣的工作	13	10	10	10	11	9	10	167	10
6. 有意義的工作	6	11	13	11	12	11	12	188	12
7. 工作中成長	12	4	8	6	6	4	6	102	6
8. 善用自己的能力	20	7	6	7	7	6	8	140	8
9. 對工作負責任	15	17	17	17	20	17	19	293	18
10. 工作對社會有貢獻	18	14	16	12	18	18	14	264	15
11. 工作具獨立性	21	21	19	21	21	18	21	344	21
12. 以機關為榮	22	19	12	19	18	21	20	325	20
13. 在工作中具影響力	24	22	22	22	22	22	22	377	22
14. 在組織中具影響力	15	23	24	23	24	23	24	393	24
15. 獲得別人認同	1	13	14	17	14	14	15	233	14
16. 同事相處和睦	5	2	2	1	2	1	1	24	1
17. 有尊嚴的工作者	10	6	4	5	4	5	5	93	5
18. 與人有互動	2	18	18	15	13	13	13	228	13
19. 體恤的上司	6	1	4	3	1	2	2	43	2
20. 適當的薪資	4	9	6	9	8	11	7	136	7
21. 應有的福利	3	5	3	4	5	8	4	70	4
22. 工作雇用保障	8	3	1	2	3	3	3	51	3
23. 舒適的環境	11	14	8	13	9	10	11	181	11
24. 工時彈性	15	20	21	20	15	20	18	301	19

註：合計係以 24 項價值觀的排序值加總，數字越大表示重要性越低

合計後排序係以合計數字最大者總排序為 24，數字最少者排序為 1，數字越大表示重要性越低。

4.4 分析結果

基於整體統計分析均已完成，樣本的重要性排序也完成了，本研究將試著依據研究問題來逐一研討各人口屬性與工作屬性對於公務人員工作價

值觀的影響。此外本研究也試圖提出在管理上及制度上值得研究的問題。然而本研究將受限於筆者對於管理制度理論的研究不夠深入以及參與政府制度制定經驗的淺薄，只能粗淺的提出問題卻無法提出建設性的改善建議，期望未來有機會作深入研究時再論。

4.4.1 假說驗證

本節將先以多變量統計分析各別人口屬性與工作屬性檢測結果來討論各項假說驗證之結果。



表 4-11 認知性工作價值觀的單變量差異分析

自變項	平方和	自由度	均方	F
修正後模型	25.350 ^a	26	.975	2.137
交點	2,108.742	1	2,108.742	4,622.252
世代	0.149	2	0.075	0.163
性別	0.000	1	0.000	0.002
婚姻	0.031	1	0.031	0.067
教育程度	0.295	2	0.147	0.323
服務機關	2.156	2	1.078	2.363*
職務	2.249	1	2.249	4.930*
職位	0.718	1	0.718	1.574
性別×世代	3.928	2	1.964	4.305*
婚姻×世代	0.380	2	0.190	0.416
教育程度×世代	3.703	4	0.926	2.029*
服務機關×世代	1.856	4	0.466	1.022
職務×世代	2.183	2	1.092	2.393*
職位×世代	0.626	2	0.313	0.686
誤差	322.088	706	0.456	
合計	16,140.117	733		
修正後合計	347.438	732		

*p<0.10

表 4-12 情境性工作價值觀的單變量差異分析

自變項	平方和	自由度	均方	F
修正後模型	22.609 ^a	26	0.870	2.044
交點	2,216.741	1	2,516.741	5,914.730
世代	0.810	2	0.405	0.952
性別	2.112	1	2.112	4.964*
婚姻	0.242	1	0.242	0.569
教育程度	0.525	2	0.263	0.617
服務機關	3.062	2	1.531	3.598*
職務	0.105	1	0.105	0.247
職位	0.165	1	0.165	0.388
性別×世代	1.917	2	0.959	2.253
婚姻×世代	0.056	2	0.028	0.066
教育程度×世代	4.008	4	1.002	2.355*
服務機關×世代	3.010	4	0.752	1.768
職務×世代	3.346	2	1.673	3.932*
職位×世代	0.078	2	0.039	0.092
誤差	300.406	706	0.426	
合計	19,155.480	733		
修正後合計	323.015	732		

* $p < 0.10$

表 4-13 工具性工作價值觀的單變量差異分析

自變項	平方和	自由度	均方	F
修正後模型	12.856a	26	0.494	1.664
交點	1,650.406	1	1,650.406	5,553.901
世代	0.997	2	0.499	1.678
性別	0.164	1	0.164	0.551
婚姻	0.012	1	0.012	0.040
教育程度	0.451	2	0.225	0.758
服務機關	4.243	2	2.121	7.139*
職務	0.102	1	0.102	0.345
職位	0.021	1	0.021	0.072
性別×世代	1.700	2	0.850	2.861*
婚姻×世代	0.126	2	0.063	0.213
教育程度×世代	0.929	4	0.232	0.781
服務機關×世代	1.228	4	0.307	1.033
職務×世代	0.240	2	0.120	0.404
職位×世代	0.301	2	0.150	0.506
誤差	209.796	706	0.297	
合計	12,468.240	733		
修正後合計	222.652	732		

*p<0.10

表 4-14 資源性工作價值觀的單變量差異分析

自變項	平方和	自由度	均方	F
修正後模型	18.423 ^a	26	0.709	2.019
交點	2,321.224	1	2,321.224	6,614.200
世代	0.110	2	0.055	0.157
性別	0.238	1	0.238	0.677
婚姻	0.028	1	0.028	0.080
教育程度	0.163	2	0.082	0.233
服務機關	3.596	2	1.798	5.123*
職務	0.574	1	0.574	1.634
職位	0.252	1	0.252	0.718
性別×世代	2.949	2	1.475	4.202*
婚姻×世代	0.147	2	0.074	0.210
教育程度×世代	2.443	4	0.611	1.740
服務機關×世代	1.932	4	0.483	1.376
職務×世代	1.717	2	0.859	2.446*
職位×世代	0.243	2	0.121	0.346
誤差	247.768	706	0.351	
合計	17,604.321	733		
修正後合計	266.191	732		

*p<0.10

表 4-15 報酬性工作價值觀的單變量差異分析

自變項	平方和	自由度	均方	F
修正後模型	28.523 ^a	26	1.097	1.983
交點	2,055.310	1	2,055.310	3,714.204
世代	0.385	2	0.193	0.348
性別	0.245	1	0.245	0.443
婚姻	0.023	1	0.023	0.042
教育程度	0.708	2	0.354	0.640
服務機關	1.635	2	0.818	1.478
職務	1.557	1	1.557	2.813*
職位	0.538	1	0.538	0.972
性別×世代	3.560	2	1.780	3.216*
婚姻×世代	0.039	2	0.019	0.036
教育程度×世代	3.918	4	0.980	1.770
服務機關×世代	3.431	4	0.858	1.550
職務×世代	0.571	2	0.286	0.516
職位×世代	0.930	2	0.465	0.840
誤差	390.676	706	0.553	
合計	15,936.840	733		
修正後合計	419.199	732		

* $p < 0.10$

4.4.1.1 假說一：不同世代的公務人員在工作價值觀上有差異

整體而言，越年輕價值觀平均值越高（ $M_Y=4.860 > M_X=4.817 > M_0=4.778$ ），但就各個不同分類的價值觀則有不同；就表現形態而言，在認知性價值觀以舊世代平均數最高，Y世代則最低（ $M_{co}=4.724 > M_{cx}=4.666 > M_{cy}=4.642$ ）；Y世代則在情境性、工具性價值觀上平均數最高（ $M_{ay}=5.259 > M_{ao}=5.065 > M_{ax}=5.006$ ）；就績效關係而言資源性價值觀以Y世代平均數為最高（ $M_{rsy}=4.954 > M_{rso}=4.904 > M_{rsx}=4.865$ ），報酬性價值觀則以X世代平均數為最

高，舊世代平均數為最低 ($M_{rwx}=4.681 > M_{rwy}=4.605 > M_{rwo}=4.568$)，顯示越年輕之工作者越看重與自我。但是從表 4-11 至 4-15 的多變量分析表顯示不同世代的公務人員在工作價值觀上並無顯著差異。(英文代碼參見表 4-8-1)

4.4.1.2 假說二：公務人員的人口屬性與其工作價值觀差異有關係

公務人員的人口屬性包含性別、婚姻、教育程度，分別討論如下：

4.4.1.2.1 假說 2-1：公務人員的性別與其工作價值觀差異有關係

整體而言女性在各類工作價值觀均高於男性 ($M_f=4.836 > M_m=4.779$)，尤以在情境性工作價值觀與男性有顯著差異 ($M_{af}=5.173 > M_{am}=5.048$)。從重要性序位表中女性在屬於建立較優人際關係有關的價值觀項目 ($F_{15}=13$) 認為非常重要的排序顯著高於男性 ($M_{15}=16$)，男性則在能力及責任有關的價值觀項目之重要性序位高於女性 ($M_8=7 < F_8=9, M_9=16 < F_9=18$)。雖此，兩性的工作價值觀僅在表現形態分類下的情境性工作價值觀有顯著差異。

4.4.1.2.2 假說 2-2：公務人員的婚姻與其工作價值觀差異有關係

整體而言未婚者價值觀稍高於已婚者 ($M_s=4.830 > M_m=4.803$)，然而就表現形態之三子項價值觀而言已婚者在認知性及情境工作價值觀高於未婚者 ($M_{cm}=4.587 > M_{cs}=4.668$) ($M_{am}=5.137 > M_{as}=5.084$) 而未婚者則在工具性價值觀高於已婚者 ($M_{is}=4.144 > M_{im}=4.132$)。我們從表 4-9-1 了解未婚者在屬於個人利益的薪資、福利等分別以高達 9% 及 8% 的比例超過已婚者，這可能與近年社會流行單身貴族之稱號，他們多重視物質享受及個人的及時行樂，先享受後付款的思想充斥其間所致。就績效關係之兩子項價值觀而言未婚者價值觀均低於已婚者 ($M_{rsm}=4.917 > M_{res}=4.899$) ($M_{rws}=4.626 > M_{rwm}=4.610$)。然而已婚與未婚者的工作價值觀差異並不顯著。

4.4.1.2.3 假說 2-3：公務人員的教育程度與其工作價值觀差異有關係

整體而言教育程度越高者工作價值觀平均數也越高，($M_g=4.858 > M_c=4.806 > M_h=4.706$) 然而表現形態之三子項價值觀中研究所程度者僅在認知性價值觀上高於大專程度及高中程度者 ($M_{cg}=4.716 > M_{cc}=4.660 >$

$M_{ch}=4.657$)，在情境性及工具性價值觀上均以高中程度者為最高($M_{ah}=5.138$) ($M_{ih}=4.234$)，此一現象相對於績效關係之兩子項價值觀中則以高中程度者較為重視資源性價值觀 ($M_{reh}=4.936$)，而研究所程度者則較為重視報酬性價值觀 ($M_{ig}=4.691$)，這個結果或許與一般認知為待遇與學歷有關以及較高學歷可以有較優勢的升遷機會有關。至於在表 4-10 中高中程度者重視工作上獲得認同，且其排序顯著高於研究所程度者 ($H_{15}=8, G_{15}=16$)，這點顯示了教育程度較低者重視別人對他的工作評價，教育程度愈高者則重視從工作中所可得到的自我價值 ($G_{20}=7, H_{20}=13$)。雖此，不同教育程度之公務人員的工作價值觀差異並不顯著。

4.4.1.3 假說三：公務人員的工作屬性與其工作價值觀差異有關係

公務人員工作的屬性包含服務機關、職務及職位。分別驗證如下：

4.4.1.3.1 假說 3-1：公務人員的服務機關與其工作價值觀差異有關係

整體而言，服務於地方機關的公務人員工作價值觀平均數最高，事業單位則最低 ($M_L=4.909 > M_C=4.766 > M_E=4.700$)。就表現形態之三子項價值觀及績效關係之兩子項價值觀而言地方機關公務人員之平均數均較中央機關及事業單位公務人員為高，其中尤以地方機關公務人員較重視獲得別人認同 ($L_{15}=1, C_{15}=13, E_{15}=14$)、與人有互動 ($L_{18}=2, C_{18}=18, E_{18}=18$) 等兩項價值觀，地方機關的公務人員也因為職等編階較低因此對於直接的利益較為在意如薪資、福利、工作環境、彈性的工時等。此結論應與地方機關的公務人員主要的服務對象為廣大民眾，基於為民服務的使命感及社會責任自然在自我評價上較為重視。因此不同服務機關的公務人員在各項工作價值觀均有顯著差異。

4.4.1.3.2 假說 3-2：公務人員的職務與其工作價值觀差異有關係

整體而言對外服務人員即從事為民眾服務或為其他機關服務的公務人員之工作價值觀平均數大於對內服務之公務人員 ($M_o=4.846 > M_i=4.781$)。就表現形態工作價值觀而言，對外服務者較對內服務者重視認知性 ($M_{co} =$

4.744>M_{ci}=4.612) ，而對內服務者則在情境性價值觀超過對外服務者 (M_{ai}=5.124>M_{ao}=5.096) ；就績效關係而言，對外服務者在兩項分類的平均數均高於對內服務者。從表 4-9 觀察知有較高比例從事對外服務工作之公務人員對於從工作中所能獲得的回報及自我價值之肯定較為重要 (M) 例如回饋 (O₂=14, I₂=17)、成就感 (O₄=8, I₄=10)、對工作負責任 (O₉=17, I₉=20)、社會貢獻 (O₁₀=12, I₁₀=18) 等。雖此，職務不同僅在認知性工作價值觀及報酬性工作價值觀有顯著差異。

4.4.1.3.3 假說 3-3：公務人員的職位與其工作價值觀差異有關係

整體而言主管人員工作價值觀高於非主管人員 (M_m=4.917>M_s=4.778) ，就表現形態分類之三子項工作價值觀分類而言主管人員僅在工具性價值觀平均數低於非主管人員 (M_{im}=4.149>M_{is}=4.127) ，其餘兩項以及績效關係分類之價值觀平均數均高於非主管人員 (M_{cm}=4.742>M_{cs}=4.614, M_{am}=5.141>M_{as}=5.080) ，此點可由表 4-10 中看出主管人員重視成就 (M₄=6, S₄=9)、責任 (M₉=17, S₉=19) ，非主管人員則重視物質回報如薪資 (S₂₀=7, M₂₀=11)、福利 (M₂₁=8, S₂₁=4) 等。雖此，職位不同的公務人員工作價值觀並無顯著差異。

4.4.1.4 假說四：公務人員的世代和人口屬性對其工作價值觀差異有交互作用影響

本假說主要討論世代的不同是否會與人口屬性對於工作價值產生交互作用影響，茲分別論述如下：

4.4.1.4.1 假說 4-1：公務人員世代和性別對其工作價值觀差異有交互作用影響

經由表 4-11 至 4-15 得知世代與性別在表現形態的認知性及工具性工作價值觀差異有交互作用影響，在績效關係的兩子項工作價值觀差異均有交互作用影響，茲以平均數圖表說明如下：

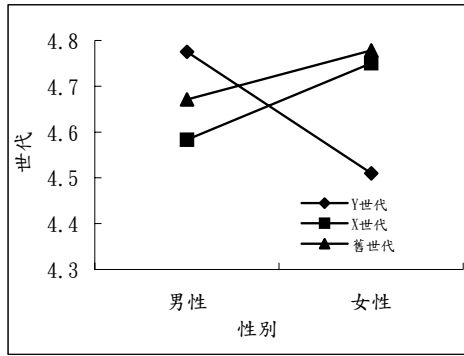


圖2 世代與性別在認知性工作價值觀的交互作用

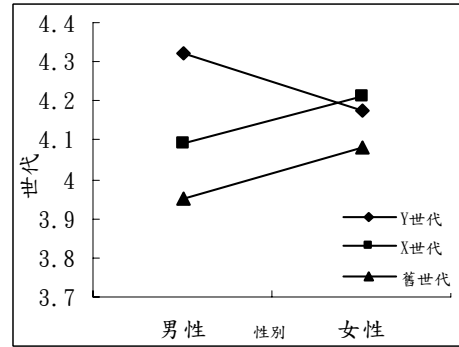


圖3 世代與性別在工具性工作價值觀的交互作用

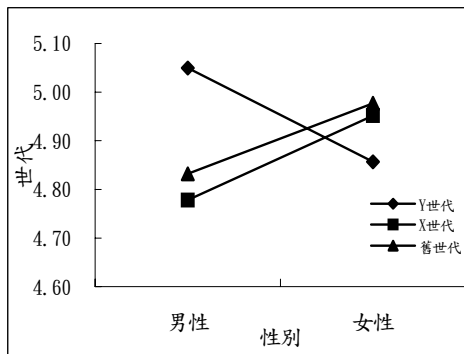


圖4 世代與性別在資源性價值觀的交互作用

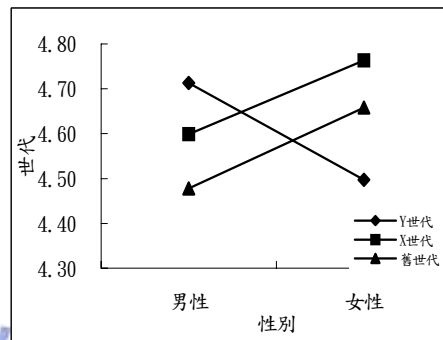


圖5 世代與性別在報酬性工作價值觀的交互作用

從上列交互作用圖 2-5 看出 X 世代與 Y 世代及舊世代與性別在工作價值觀差異有交互作用影響。Y 世代男性顯著較女性重視工作價值觀，X 世代及舊世代則女性價值觀顯著高於男性。亦即 X 世代及舊世代與性別的工作價值觀顯然受到性別影響較大，而 Y 世代則反之。

4.4.1.4.2 假說 4-2：公務人員世代和婚姻對其工作價值觀差異有交互作用影響

經由表 4-11 至 4-15 得知世代與婚姻在工作價值觀差異無交互作用影響。

4.4.1.4.3 假說 4-3：公務人員世代和教育程度對其工作價值觀差異有交互作用影響

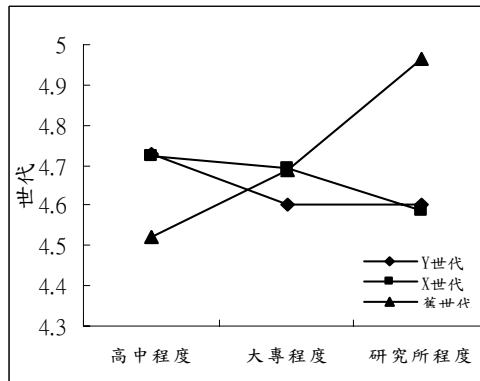


圖6 世代與教育程度在認知性工作價值觀的交互作用

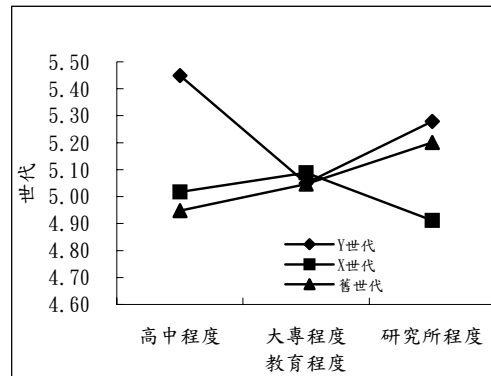


圖7 世代與教育程度在情境性工作價值觀交互作用

經由表 4-11 至 4-15 得知世代與教育程度在表現形態的認知性及情境性工作價值觀差異有交互作用影響，在績效關係的兩子項工作價值觀差異均無交互作用影響，茲以平均數圖表說明如下：

由圖 6 認知性工作價值觀方面舊世代的價值觀明顯受到教育程度之影響，即教育程度越高在價值觀的取向也越高，然而在 X 世代與 Y 世代裡不同教育程度的差異雖然極為接近但是仍呈現略為反向的狀態，即高中程度者較研究所程度者重視認知性工作價值觀。其意義顯示可能因為教育程度較低反而在意別人對自己成就的肯定因此期望藉由提升自我的內在價值來獲取別人的肯定。

情境性工作價值觀方面的表現則與認知性工作價值觀不同，三個世代大專程度者對於情境性價值觀看法接近，X 世代的高中程度者及研究所程度者的表現都高於大專程度，Y 世代的工中及研究所程度者的表現則低於大專程度，舊世代的表現則與教育程度成一致性的反應，即教育程度越高對情境性工作價值觀的認同度越高。

4.4.1.5 假說五：世代和工作屬性對其工作價值觀差異有交互作用影響

本假說主要討論世代的的不同是否會與工作屬性對於工作價值差異產生交互作用影響，茲分別論述如下：

4.4.1.5.1 假說 5-1：世代和服務機關對其工作價值觀差異有交互作用影響

經由表 4-11 至 4-15 得知世代和服務機關與其工作價值觀差異均無交互作用影響。

4.4.1.5.2 假說 5-2：世代和職務對其工作價值觀差異有交互作用影響

經由表 4-11 至 4-15 得知世代與職務在表現形態的認知性及情境性工作價值觀差異有交互作用影響，在績效關係的資源性工作價值觀差異有交互作用影響，茲以平均數圖表說明如下：

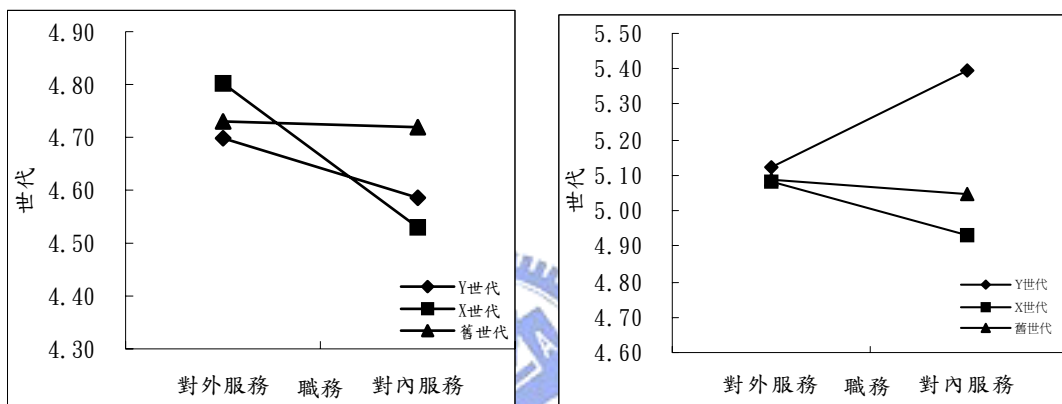


圖8 世代與職務在認知性工作價值觀的交互作用 圖9 世代與職務在(情境性工作價值觀的交互作用

從圖 8 顯示 X 世代擔任不同職務性質的工作者在認知性工作價值觀差距最大，舊世代者則約略相近，基本上三個世代在此一價值觀的看法與職務的影響類似即從事對外服務工作者較對內服務工作者有較高的價值觀。

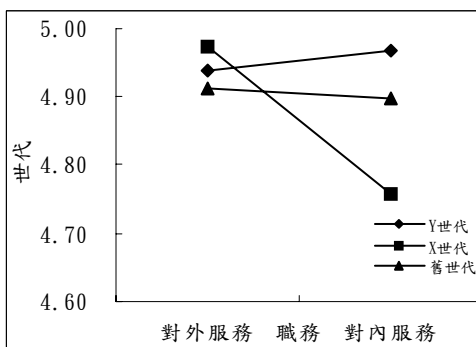


圖10 世代與職務在資源性工作價值觀的交互作用

價值觀取向趨近一致。

圖 10 在資源性工作價值觀方面世代間的差異與認知性價值觀類似，即

X 世代擔任不同職務性質的工作者在認知性工作價值觀差距最大，惟與其他兩世代呈現相反的走勢，舊世代對外服務工作者之資源性工作價值觀與職務的影響類似即從事對外服務工作者較對內服務工作者有較高的價值觀。Y 世代工作者對於資源性價值觀則為對內工作者高於對外工作者。

4.4.1.5.3 假說 5-3：世代和職位對其工作價值觀差異有交互作用影響

世代和職位對其工作價值觀差異無交互作用影響。

4.5 綜合整理歸納

綜合以上之分析結果歸納如下表 4-16：

表 4-16 假說檢定之結果彙總表

研究假說	驗證結果	說明
假說一：不同世代的公務人員在工作價值觀上有差異	不成立	無顯著差異
假說二：公務人員的個人屬性與其工作價值觀差異有關係		
假說 2-1：公務人員的性別與其工作價值觀差異有關係	部分成立	在情境性工作價值觀有顯著差異
假說 2-2：公務人員的婚姻與其工作價值觀差異有關係	不成立	差異不顯著
假說 2-3：公務人員的教育程度與其工作價值觀差異有關係	不成立	差異不顯著
假說三：公務人員的工作屬性與其工作價值觀差異有關係		
假說 3-1：公務人員的服務機關類別與其工作價值觀差異有關係	成立	有顯著差異，地方機關最高，中央機關次之，事業單位最低
假說 3-2：公務人員的職務與其工作價值觀差異有關係	部分成立	在認知性及報酬性工作價值觀上有顯著差異
假說 3-3：公務人員的職位與其工作價值觀差異有關係	不成立	並差異不顯著。
假說四：公務人員的世代和個人屬性對其工作價值觀有交互作用影響		
假說 4-1：公務人員的世代和性別對其工作價值觀有交互作用影響	成立	在表現形態的認知性及工具性工作價值觀有交互作用，在績效關係分類之價值觀亦有交互作用。

表 4-16 假說檢定之結果彙總表

研究假說	驗證結果	說明
假說 4-2：公務人員的世代和婚姻對其工作價值觀有交互作用影響	不成立	無交互作用。
假說 4-3：公務人員的世代和教育程度對其工作價值觀有交互作用影響	部分成立	在表現形態的認知性及情境性工作價值觀有交互作用，在績效關係分類之價值觀無交互作用。
假說五：公務人員的世代和工作屬性對其工作價值觀有交互作用影響		
假說 5-1：公務人員的世代和服務機關對其工作價值觀有交互作用影響	不成立	無交互作用。
假說 5-2：公務人員的世代和職務對其工作價值觀有交互作用影響	部份成立	在表現形態的認知性及情境性工作價值觀有交互作用，在績效關係分類之價值觀有交互作用。
假說 5-3：公務人員的世代和職位對其工作價值觀有交互作用影響	不成立	無交互作用。

