

國立臺灣師範大學科技與工程學院

科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

Department of Technology Application and Human Resource Development

College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

員工混合辦公態度、工作滿意度與留任意願關係研究

The Relationship between Employees' Attitudes toward
Hybrid Work, Job Satisfaction and Retention Intention



何佩憶

Ho, Pei-Yi

指導教授：賴志樑 博士、林坤誼 博士

Advisor: Lai, Chih-Chien, Ph.D., Lin, Kuen-Yi, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

誌 謝

回首這三年來碩專班的歲月，真的是充滿艱辛，然而，現在回想起來，時間過得真是飛快。重返校園的這段時間裡，我從老師和同學身上學到了許多寶貴的經驗。我想，我會非常懷念那些熱鬧的上課時光。在論文撰寫階段，我要特別感謝賴志樞教授和林坤誼教授給予我深刻而耐心的教導。每兩週一次的討論真的非常有意義，讓我們真正理解了研究的方法和要點，也一直提醒我們論文格式的重要性，以及文章敘述的邏輯架構必須正確。告訴我們要大聲朗讀自己寫的文章，確保整個文章的流暢通順。接下來，我要感謝我們的組員們。沒有你們，我想我會感到手足無措，不知如何繼續前行。正如老師所言，透過互相觀摩學習，我們可以學到更多。總之，我終於完成了，我們終於畢業了！我對於能夠順利完成這段旅程感到非常自豪和滿足。我要感謝所有在我學業生涯中支持和鼓勵我的人，你們的支持給予了我無限的動力。這三年的碩專班生活將會成為我寶貴的回憶，並塑造我未來的道路，再次衷心感謝大家！

何姵嫻 筆

2023.06

員工混合辦公態度、工作滿意度與留任意願關係研究

研究生：何婉嫻

指導教授：賴志樞 博士、林坤誼 博士

中文摘要

由於 Covid-19 疫情的崛起，企業被迫改變辦公模式，混合辦公模式逐漸成為一種新趨勢。本研究旨在探討員工在混合辦公模式的態度、工作滿意度與留任意願間的關係，並檢驗工作滿意度的中介效果。研究過程採用問卷來蒐集資料，以經濟部轄下科技產業研究發展相關之財團法人為研究對象。總共收到了 415 份正式問卷，其中有效問卷為 385 份，有效回收率為 92.8%。研究資料的統計分析，主要採用信效度分析、描述性統計分析、皮爾森積差相關分析、階層迴歸分析和拔靴法分析等方法。獲得主要研究結論，包括：員工的混合辦公態度和留任意願之間沒有顯著相關性；員工的工作滿意度和留任意願之間存在顯著正向關係；員工的混合辦公態度和工作滿意度之間存在顯著正向關係，此外，員工的工作滿意度在混合辦公態度和留任意願兩者關係之間也具中介作用。依據研究結果，本研究也提出相關參考建議，供有關公司在實施混合辦公時參考，並期望有助於提升其員工的工作滿意度和留任意願。

關鍵詞：混合辦公態度、工作滿意度、留任意願



The Relationship between Employees' Attitudes toward Hybrid Work, Job Satisfaction and Retention Intention

Author: Ho, Pei-Yi

Adviser: Lai, Chih-Chien, Ph.D., Lin, Kuen-Yi, Ph.D.

ABSTRACT

Due to the outbreak of Covid-19, companies have been forced to change their office models, and hybrid office models have gradually become a new trend. This study aims to explore the relationship between employees' attitudes towards hybrid office models, job satisfaction, and retention intentions, and to examine the mediating effect of job satisfaction. A questionnaire was used to collect data, and technology industry research and development-related foundations under the jurisdiction of the Ministry of Economic Affairs were used as the research subjects. A total of 415 formal questionnaires were received, of which 385 were valid, with an effective response rate of 92.8%. The statistical analysis of the research data mainly used methods such as reliability and validity analysis, descriptive statistics, Pearson correlation analysis, hierarchical regression analysis, and bootstrapping analysis. The main research conclusions include: there is no significant correlation between employees' attitudes towards hybrid office and retention intentions; there is a significant positive relationship between employees' job satisfaction and retention intentions; there is a significant positive relationship between employees' attitudes towards hybrid office and job satisfaction. Additionally, employees' job satisfaction also plays a

mediating role in the relationship between attitudes towards hybrid office and retention intentions. Based on the research results, this study also proposes relevant reference suggestions for companies implementing hybrid office models, and hopes to help improve their employees' job satisfaction and retention intention.

Keywords: attitudes toward hybrid work, job satisfaction, retention intention



目 錄

誌 謝	i
中文摘要	iii
ABSTRACT	v
目 錄	vii
表 次	ix
圖 次	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	3
第三節 重要名詞釋義	4
第四節 研究範圍	4
第二章 文獻探討	5
第一節 混合辦公態度	5
第二節 工作滿意度	8
第三節 留任意願	10
第四節 相關研究	12
第三章 研究方法	15
第一節 研究架構與假設	15
第二節 研究對象	16
第三節 研究程序	17
第四節 研究工具	20
第五節 資料處理與分析	32
第四章 研究結果與討論	33
第一節 基本資料與各變項基本統計分析	33

第二節 混合辦公態度、留任意願與工作滿意度之關係.....	37
第三節 工作滿意度對混合辦公態度、留任意願之中介效果.....	40
第四節 綜合歸納.....	48
第五章 結論與建議.....	51
第一節 研究結論.....	51
第二節 研究限制.....	52
第三節 研究建議.....	53
參考文獻.....	57
一、中文部分.....	57
二、外文部分.....	59
附 錄.....	65
附錄一 網路問卷（預試稿）.....	67
附錄二 網路問卷畫面（預試）.....	71
附錄三 網路問卷畫面（正式）.....	86

表 次

表 3-1 混合辦公態度量表預試的信度分析結果.....	22
表 3-2 混合辦公態度量表預試的效度分析結果.....	23
表 3-3 工作滿意度量表預試的信度分析結果.....	24
表 3-4 工作滿意度量表預試的效度分析結果.....	25
表 3-5 留任意願量表預試的信度分析結果.....	26
表 3-6 留任意願量表預試的效度分析結果.....	27
表 3-7 刪題後工作滿意度量表預試的信度分析結果.....	28
表 3-8 刪題後之工作滿意度量表預試的效度分析結果.....	29
表 3-9 各變項信效度分析結果表.....	31
表 4-1 基本資料分析結果摘要.....	34
表 4-2 混合辦公態度平均數和標準差分析結果摘要表.....	35
表 4-3 工作滿意度平均數和標準差分析結果摘要表.....	36
表 4-4 留任意願平均數和標準差分析結果摘要表.....	37
表 4-5 各變項相關分析結果摘要表.....	39
表 4-6 混合辦公態度與留任意願多元迴歸分析結果摘要表.....	41
表 4-7 工作滿意度與留任意願多元迴歸分析結果摘要表.....	42
表 4-8 內在滿意與留任意願多元迴歸分析結果摘要表.....	43
表 4-9 外在滿意與留任意願多元迴歸分析結果摘要表.....	44
表 4-10 混合辦公態度與工作滿意度多元迴歸分析結果摘要表.....	44
表 4-11 混合辦公態度與內在滿意多元迴歸分析結果摘要表.....	45
表 4-12 混合辦公態度與外在滿意多元迴歸分析結果摘要表.....	46
表 4-13 工作滿意度中介效果階層迴歸分析摘要表.....	47
表 4-14 工作滿意度中介效果拔靴法摘要表.....	48

表 4-15 假設驗證結果彙整表..... 49



圖 次

圖 3-1 研究架構.....	15
圖 3-2 本研究流程.....	19





第一章 緒論

本研究在探討員工對於混合辦公模式態度與工作滿意度以及留任意願之間的關係，並擬從混合辦公課題的重大性出發，藉由工作型態改變員工的態度及其工作滿意度與留任意願之間的關係，使企業能更有效的溝通與更重視員工滿意度，促進人才續留組織發展。本章在呈現研究背景與動機、研究目的、重要名詞釋義以及研究範圍。

第一節 研究背景與動機

一、後疫情時代，企業工作模式轉變後之工作趨勢

自 2020 年初新冠肺炎 (Covid-19) 肆虐，迫使世界各國面臨工作模式轉變，International Labour Organization [ILO] (2020) 指出，在這種新環境底價下，各企業為了員工健康因素減少員工接觸並讓員工可維持工作效能的運作。因此，企業發展出在家工作 (work from home [WFH]) 作為一種替代性的工作安排。然而隨著疫苗施打普及，疫情逐漸受到控制下，工作模式也逐漸恢復正軌，但職場的工作樣態也悄悄地起了變化。也由於工作型態的驟變，讓員工也開始思考個人需求。因此，混合辦公模式成為後疫情時代工作的趨勢。此外，Microsoft (2021a) 指出員工期望疫情狀況趨緩後，可以保有遠距工作模式的選擇，在本研究中遠距工作泛指各種在非辦公室地點的工作形式。此外，企業更有為了採取混合辦公 (hybrid work) 而重新規劃辦公室空間的傾向。此外，以研究者所任職公司為例，由於辦公場域有限，面對辦公室租金高漲、設備老舊等因素，迫使企業思考推行混合辦公，以對應大環境的變遷。

二、員工混合辦公態度對組織的影響

過去有不少遠距工作的相關研究，然而近兩年因疫情因素，混合辦公逐漸興起，但混合辦公議題卻非常少被研究到，因此透過了解相關遠距工作文獻以及網路上許多專題等文獻，發現混合辦公議題對於企業未來發展相當重要，故本研究將探討財團法人在推動混合工作模式下，員工對混合辦公這樣工作模式的態度與員工的工作滿意度以及留任意願之間的關係。

「混合辦公」是一個很好的想法，有相當好的理念，但如何實行這個想法，以達到企業和員工互惠共贏的局面，是一個非常重要的前提。Bloom 等（2015）指出在家工作能提高工作效率和工作滿意程度，而 Choudhury 等（2022）則表示混合辦公模式相對於實體辦公模式，不論是工作滿意度、工作生活平衡、工作產出或主管評價等面向都表現較佳。因此，後疫情時代企業能否提供更彈性和靈活的工作型態（例如遠距工作或混合辦公），以及員工對於新型工作型態的態度是否對於其工作滿意度帶來影響，進而影響員工留任或招募新人才的意願，是一個重要的議題。

三、員工留任意願對組織的重要性

一位優秀員工的離職，組織將得付出相當大的成本，一位優秀員工離職對組織造成相當大的成本，包括從招聘到培訓、行政、流失業績、薪資和風險等方面的顯性和隱性成本（鄭晉昌，2019）。留住人才是一個組織需要關注的重要問題，因為一個企業要吸引和留住優秀員工需要投入大量的資源。因此，企業應該意識到留住優秀員工的重要性，並積極採取措施來提高員工的忠誠度以及工作滿意度，以降低離職率，進而減少人力資源管理成本。

根據綜合之前的研究，後疫情時代新的工作型態已經帶來了改變。

過去的研究顯示員工對混合辦公的態度會影響工作滿意度，進而影響留任意願，而文獻中也已經證明了這三個變項之間的相關性。因此，本研究的主要目的是探討在不同的研究對象中，這些變項是否具有相同的影響力？

第二節 研究目的與待答問題

本研究研究目的與待答問題如下，聚焦於探討隸屬經濟部轄下科技產業研究發展財團法人組織員工對混合辦公的態度、工作滿意度與留任意願的情況，並根據研究發現，提供後續財團法人單位及相關人員做為參考依據。

一、研究目的

- (一) 探討混合辦公態度和留任意願之關係。
- (二) 探討混合辦公態度和工作滿意度之關係。
- (三) 探討工作滿意度和留任意願之關係。
- (四) 探討工作滿意度在混合辦公態度和留任意願間之關係。

二、待答問題

- (一) 混合辦公態度與留任意願關係為何？
- (二) 混合辦公態度與工作滿意度關係為何？
- (三) 工作滿意度與留任意願關係為何？
- (四) 工作滿意度在混合辦公態度與留任意願關係間扮演著何種角色？

第三節 重要名詞釋義

一、混合辦公態度 (attitudes toward hybrid work)

本研究採用 Choudhury 等 (2022) 對混合辦公的定義，混合辦公態度是指員工對於一部分時間在辦公室工作，另一部分時間是在非辦公室以外的地點工作的態度或偏好程度。

二、工作滿意度 (job satisfaction)

本研究採用 Weiss 等 (1967) 的觀點，將員工對整體工作環境中外在及內在各層面的滿意程度，作為工作滿意度的定義。

三、留任意願 (retention intention)

本研究根據蔡麗娥 (2020) 所參考的 Mowday 等 (1979) 的定義，將留任意願定義為員工對於組織目標及價值觀表示認同，並願意繼續留在該組織的可能性。

第四節 研究範圍

本研究的目的是在於探討混合辦公對員工態度、工作滿意度及留任意願之影響，接下來的章節將針對研究對象與研究主題進行詳細說明。

一、研究對象

本研究的研究對象為任職於隸屬於經濟部轄下科技產業研究發展相關財團法人組織且擁有 6 個月以上工作經驗之員工。

二、研究主題

本研究的主題在於探討科技產業研究發展相關之財團法人組織員工對於混合辦公態度、工作滿意度及留任意願之間的關係，並且將工作滿意度視為中介變項。

第二章 文獻探討

本章在探討研究的主要變項，包括：混合辦公態度、工作滿意度和留任意願。這些變項的概念、定義、內容及實證基礎等內容均參考相關文獻的研究發現和結論。此外，本章也提出研究的假設，進一步探討這些變項之間的關係。

第一節 混合辦公態度

一、定義

在心理學中，態度是指對某一特定對象、人、事、物或事件的一系列情感、信念和行為 (Cherry, 2021)。而混合辦公則是指員工有一部分時間在辦公室工作、部分時間在非辦公室等地點遠距工作 (Choudhury et al., 2022)。因此，本研究的員工混合辦公態度係泛指員工對於混合辦公的認知、情感和行為。Silva-C 等 (2019) 認為，組織的管理者與企業政策制定者需要更關注遠距工作時的流程、管理以及系統，以使員工的工作模式更具彈性。這樣，員工對於遠距工作的態度對於工作滿意度的提升也有明顯的影響。

隨著 Covid-19 疫情的擴散，自 2019 年末起，各國企業也逐漸更為重視遠距工作的型態。特別是在全球疫情期間，工作型態發生了快速變化。為了維持公司的競爭力並符合時代潮流，組織與員工對遠距工作的需求更快速增加 (賴偉文，2020)。企業必須認真面對數位人力市場的變化，透過科技創造具有高度彈性的混合辦公環境，以提升企業內部的遠距工作和對外商務活動的數位轉型能力，並使員工獲得更多賦能。這種轉型策略能夠讓企業更好地應對未來的挑戰，並在競爭激烈的市場中獲得優勢 (林信亨，2022)。

新冠疫情為環境帶來了快速的改變，而這些變化中，未知性和不可

預測性已成為新的常態。這樣的常態迫使全球企業不得不改變工作型態。實現遠距工作的順利推行，是組織必須正視的挑戰。如何讓員工快速適應新的工作模式，順利完成工作，並確保達成組織的期望目標，是一個需要解決的問題。根據蔡妍昕（2021）的研究，員工對於新的工作模式需要進行有效的溝通與訓練，並提供支援與資源，才能夠達成順利轉型的目標。然而，遠距工作的改變涵蓋了許多不同的層面，包括工作時間、工作地點、工作性質，以及員工工作程序（蕭怡欣，2021）。因此，混合辦公結合了遠距工作和辦公室工作的優點，預計成為未來工作的主導模式（Bloom, 2021）。

林瓊瀛（2021）指出，辦公新模式可以透過「辦公時間」和「辦公空間」這兩個維度來進行分析。根據這兩個維度的不同，可以將辦公模式分為五種類型，透過這樣的分析，可以幫助企業更好地了解不同辦公模式的特點和適用情境，進而選擇最適合自己的辦公模式。

1. 固定時地辦公制：員工必須在固定的時間到指定的辦公地點工作，彈性較低。
2. 固定工時異地辦公制：員工需要在指定的工作時間內完成工作，但可在家或其他地方辦公，享有較高自主權。
3. 固定地點輪班制：員工在固定的地點上班，但上下班時間可以採用輪班制，未來也可以透過遠端操作減少現場輪班的比例。
4. 跨時跨區辦公制：主要用於跨國或大型企業的專案團隊，可以透過雲端科技協作，縮短不同時區之間的差距。
5. 混合工作制：結合前四種模式的優點，更具彈性，員工可以透過數位科技運用辦公資源進行虛實整合與協作，完成工作任務，而傳統的固定時地辦公機制將可能被混合工作機制所取代，成為職場上工作模式的新常態。

Fowell (2022) 認為，混合辦公模式允許員工自由分配時間在辦公室或在家工作。混合辦公模式依據公司不同策略，又可分為下列不同類型：

1. 任意混合：員工可以自由選擇何時到辦公室上班。
2. 混合型分週工作：公司依據團隊或職能區分，分配現場工作和遠距工作的日期。
3. 混合型經理行程安排：主管選擇團隊在哪一天到辦公室工作。
4. 混合型：以上述三種模式的組合為特色。

二、衡量構面與內涵

混合辦公是一個新興的議題，因此學者借鏡過去遠距辦公的文獻，發展出評量工具及衡量構面。首先，Raghuram 等 (2001) 提出五項問卷量表，用於評估員工對遠距工作的適應性，包括對遠距工作的滿意度、工作表現、組織承諾以及平衡工作和非工作需求的能力。其次，Choudhury 等 (2022) 提出高、中、低三種遠距上班程度，並設計五項問卷量表，用於研究在家工作強度和員工態度、參與度的關係。其中，三種混合工作的程度區分如下：

1. 高程度在家上班：每個月在辦公室工作不超過 8 天；
2. 中程度在家上班：每個月在辦公室工作 9 到 14 天；
3. 低程度在家上班：每個月在辦公室工作 15 天以上。

總結而言，混合辦公將成為未來工作的新常態，並不會隨著疫情消失。混合辦公可以提高生產力和工作滿意度，同時具有彈性的工作環境能夠讓員工更有效地安排工作和生活，實現工作和生活的平衡。此外，企業還可以節省辦公租金，靈活運用剩餘的辦公空間，實現雙贏局面。因此，本研究參考 Choudhury 等 (2022) 的量測方式，探討混合辦公員工的態度和參與度。

第二節 工作滿意度

一、 定義

以心理學角度的觀點來看，工作滿意度係指個人在工作過程中的積極心理狀態（郭迦約、鄭曜忠，2021）。而工作本身及其相關因素的觀點則認為，工作滿意度是指個人對於其工作本身、工作方式、工作壓力、工作挑戰性、工作環境以及人際關係等所有與工作有關的心理感受狀態（宋佩佳，2018）。此外，工作滿意度也可以被看作為對工作情境員工的主觀反應（Hoppock, 1937），或者是個人對於工作角色及其經驗所持有的情感取向（黃昆輝、張德銳，2000）。

從三構面理論的觀點來看，工作滿意度也可以解釋為內在滿意、外在滿意及整體滿意三個構面（Weiss et al., 1967）。內在滿意指的是個人對於工作本身的活動性、獨立性、創造性、職責大小、成就感以及工作價值的滿意程度；而外在滿意指的是個人對於升遷、技術督導、薪資報酬、組織政策與實施方式及人際關係等與工作內容本身無關的滿意程度。整體滿意則包含了內在滿意及外在滿意的所有因素。相較於其他理論，三構面理論著重於內在與外在因素對工作滿意度的影響，並且提供了更具體的構面來解釋個人工作滿意度的不同面向。

最後，工作滿意度不僅受到工作內部因素的影響，還受到員工期望和實際報酬之間的匹配程度影響（Aziri, 2011）。工作滿意度是員工對工作環境和工作條件的積極或消極感受，並且反映了員工對預期和實際獎勵之間的差距。如果這種差距較小，則工作滿意度較高，反之亦然（Lawler & Porter, 1967）。工作滿意度還被認為是影響組織效率和績效的重要因素之一，因為員工的工作滿意度反映了他們是否能夠通過工作滿足他們的心理和物質需求。

二、 衡量構面及內涵

長期以來，工作滿意度一直是人力資源管理研究中的熱門話題，許多學者都嘗試研究工作滿意度的影響因素以及如何進行有效的評估。工作滿意度被定義為員工對工作的消極或積極感受，同時也代表工作者對預期和實際報酬之間的認知差距 (Aziri, 2011)。若差距較小，則工作滿意度較高，相反的，若差距大則較其滿意度也會較低 (Lawler & Porter, 1967)。因此，工作滿意度也受員工期望與實際獎勵的匹配程度影響。如果員工認為他們的努力和表現得到了適當的回報，他們就會對工作感到滿意。工作滿意度可以從不同的角度進行評估。根據 Weiss 等 (1967) 提出「明尼蘇達工作滿意度量表」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，工作滿意度可以從外在滿意、內在滿意與整體滿意三個構面進行評估。內在滿意代表個人對於工作活動性、獨立性、創造性、工作職責、成就感以及工作價值的滿意程度；外在滿意則是指個人對於升遷性、薪資報酬、讚賞、組織政策與實施方式、技術督導以及人際關係等與工作內容無關的滿意程度；而整體滿意則包含了內在滿意及外在滿意的所有因素。此外，還有更具體的評估角度可用於評估工作滿意度，例如，Sluyter 和 Mukherjee (1986) 所提出的「工作滿意度調查」(Job Satisfaction Survey, JSS) 是一種用於評估與整體滿意度相關的九個工作滿意度維度的量表，包括薪酬、工作安全、工作環境、工作內容、上級管理、同事關係、工作成就、工作認同和工作挑戰性。

除了上述提到的評估工具外，許多研究也發現工作滿意度和其他變數之間存在著相互影響的關係。例如，Robie 等 (1998) 研究發現，工作水準、和薪資等變數對工作滿意度有正向的影響。當工作投入和產出達到平衡時，且產出過程的樂趣大過於投入過程時的辛苦，員工的工作滿意度也會提高 (Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000)。這些變數的影

響表明，提高員工的工作滿意度需要從多個角度入手，包括改善工作環境、提供合理的薪資待遇、增加工作的挑戰性和發展機會等。因此，了解和滿足員工的期望和需求，不斷改進和優化工作條件，是提高員工工作滿意度和提高組織效益的重要措施。

從前述研究中可得知，工作滿意度受到多種因素的影響，而每個員工對工作職場中的期望也都各不相同。有些人可能會因為滿足物質層面的需求而提高工作滿意度，而有些人則需要滿足心理層面的需求。然而，員工的滿意度不僅會對其生產力、忠誠度和留任意願產生影響，還會對整個企業產生重要影響。因此，本研究將使用 MSQ 短式問卷量表，以了解員工的內在和外在滿意度狀況，並進一步研究工作滿意度、混合辦公態度和留任意願之間的關係。

第三節 留任意願

一、定義

企業成功的重要因素之一是建立競爭優勢，而企業的人力資源是其中最寶貴的資產之一。在人才管理策略中，降低員工流失成本是一個重要考量 (Narayanan et al., 2019)。企業不僅需要投入大量時間、金錢和精力來招聘和培訓合適的員工，同時也必須注重員工留任意願和流動的管理，才能降低員工流失率。留任意願是預測員工在組織內行為和績效的重要因素 (Rezwan & Takahashi, 2022)。企業一直關注員工的流動問題。留任意願是員工願意留在組織中繼續工作之意願，是企業正向的評價指標 (陳怡君、劉廷揚, 2019; Mowday et al., 1979)。員工的留任意願與對企業價值觀和目標的認同和支持有關 (蔡麗娥, 2020; 柏映萱、林弘昌, 2020)。因此，企業應該注重員工留任意願和流動的管理，以保持員工的穩定性，提高企業的生產力和競爭力。

Chandler (1990) 曾提到，留任意願可區分為組織留任和專業留任

兩種。組織留任指的是員工持續在同一個單位工作，而專業留任則是指員工為了延續自己的專業發展而持續在同一個專業領域工作。另一方面，Robbins（2002）則將留任意願依據自主性進行分類，分別為自主留任和非自主留任。自主留任指的是員工自願留在現職工作，而非自主留任則是指員工因外在因素（例如經濟或職業市場不佳等原因）而不得不留在現職工作。最後，Dalton 等（1982）則根據留任意願的功能性進行分類。功能性留任是指員工表現優異、具有發展潛力並被列入關鍵人才，因此繼續留在組織中成為重要的人力資本。相反地，若員工表現不佳卻仍留在現職工作，可能會降低組織整體效益並對組織造成負面影響。

二、內涵與衡量構面

隨著全球各地的人才荒日益嚴重，人才競爭變得更加激烈，尤其是在進入後疫情時代的 2022 年。因此，提高關鍵人才留任的重要性更加突出。為實現這個目標，雇主應更加關注影響員工留任意願的因素，而不是離開組織的意向。

Fatima（2011）在其研究中指出，員工留任意願的評估應包含主管支持、獎勵、職涯發展機會和工作環境等重要構面。這些構面與組織能力密切相關，可以對組織發展和員工留任率產生重要影響。蔡麗娥（2020）進一步修訂了 Mowday 等（1979）所發展的組織承諾量表中的留職承諾衡量問項，以了解員工對於繼續留在組織中擔任成員的期望程度。這一修訂的目的是更貼近當今的組織環境和員工的實際情況，以更準確地評估員工的留任意願。通過這些評估，組織可以更好地了解員工的期望，並針對性地提供更好的獎勵、職涯發展機會、主管支持和工作環境，從而提高員工的組織承諾和留任率。

員工的離職對企業的影響非常大，這更凸顯了留才的重要性。為了

提高員工留任率，企業需要全面實施留任管理，包括選才、培養、使用和留任等各方面。因為有潛力、有才能的人才將為企業帶來各種優勢。綜合以上國內外研究對留任意願的定義，本研究以員工是否認同並接受組織的目標和價值觀，並且願意繼續留在組織工作的可能性作為留任意願的定義。

第四節 相關研究

一、 員工混合辦公態度與留任意願之相關研究

根據 Microsoft (2021b) 所進行的調查，涵蓋了全球約 3 萬名員工，其中包括台灣。結果顯示，73% 的受訪者希望保有彈性的遠距工作選擇，而 41% 的受訪者正在考慮在今年內離職，46% 的受訪者計劃搬家以方便進行遠距工作。這意味著，在現代的工作環境中，企業是否能提供彈性的工作方式（如混合工作模式），可能進一步決定員工留下或離開，或是否有意加入公司。

因此，可以推論員工對混合辦公的態度可能會影響他們的留任意願。換言之，如果員工對混合辦公持有正面態度，這可能會提高他們留在公司的意願。基於此，提出假設一：

H_1 ：員工混合辦公態度與留任意願具有正向關係。

二、 工作滿意度與留任意願之相關研究

根據彭硯禧 (2022) 的研究發現，保險業務員的工作滿意度和留任意願間存在著正向的關係。雙因子理論 (Herzberg, 1959) 中提到，工作滿意度的影響因素分為兩類：與職位本身有直接關係的激勵因素和減少員工不滿意的保健因素。此外，職涯發展、獎勵、主管支持和工作環境也能提高工作滿意度和留任意願。另，雙因子與留任意願彼此間也有著顯著的影響 (柏映萱、林弘昌, 2020)。吳鄭善明與余昕庭

(2012) 的研究則發現，專業工作人員留任意願認同度與工作滿足感在工作特質、工作報酬及人際氛圍等三個部分達至顯著性相關。蔡麗娥 (2020) 指出，提升員工的工作滿意度，則留任意願亦會提升，員工會根據在公司所得到的待遇及獎勵，另外再衡量自己的努力狀況，評估所得到的回饋是否合理，藉此來反映整體滿意程度。

綜合上述文獻得知工作滿意度可區分為內在滿意 (如工作內容、穩定度、主管領導風格)、外在滿意 (如薪資、福利與升遷管道)，而這些滿意度與留任意願存在顯著關聯，意味著提高工作滿意度將有助於提高留任意願，故由此推論假設二：

H₂：工作滿意度與留任意願具有正向關係。

H₂₋₁：內在滿意度與留任意願有正向關係。

H₂₋₂：外在滿意度與留任意願有正向關係。

三、員工混合辦公態度與工作滿意度之相關研究

Nilles (1988) 指出遠距工作可以減少員工通勤時間，進而減輕員工的壓力。同時，員工對於遠距工作持正向態度，進而提高員工的工作滿意度及生產力。另外，Bloom 等 (2015) 研究發現，從家裡工作的員工持正向態度，進而提高了工作滿意度。同時，這種工作模式也降低了員工離職率。因此，遠距工作態度與工作滿意度有著正向的關係。而 Choudhury 等 (2022) 研究更發現，員工對於混合辦公態度持正向態度時，混合工作模式的工作滿意度優於以實體辦公為主的工作模式。

綜觀上述，研究發現混合辦公對員工和雇主的好處變得越來越明顯，混合辦公態度與工作滿意度具顯著關聯，表示員工對混合辦公態度有正向感知時將會提高工作滿意度，故提出假設三：

H_3 ：混合辦公態度與工作滿意度具有正向關係。

H_{3-1} ：混合辦公態度與內在滿意度具有正向關係。

H_{3-2} ：混合辦公態度與外在滿意度具有正向關係。

四、工作滿意度、員工混合辦公態度與留任意願之相關研究

工作滿意度是否會在依變項及自變項間扮演中介效果，則為本研究的假設四：

H_4 ：工作滿意度在混合辦公態度與留任意願間有中介效果



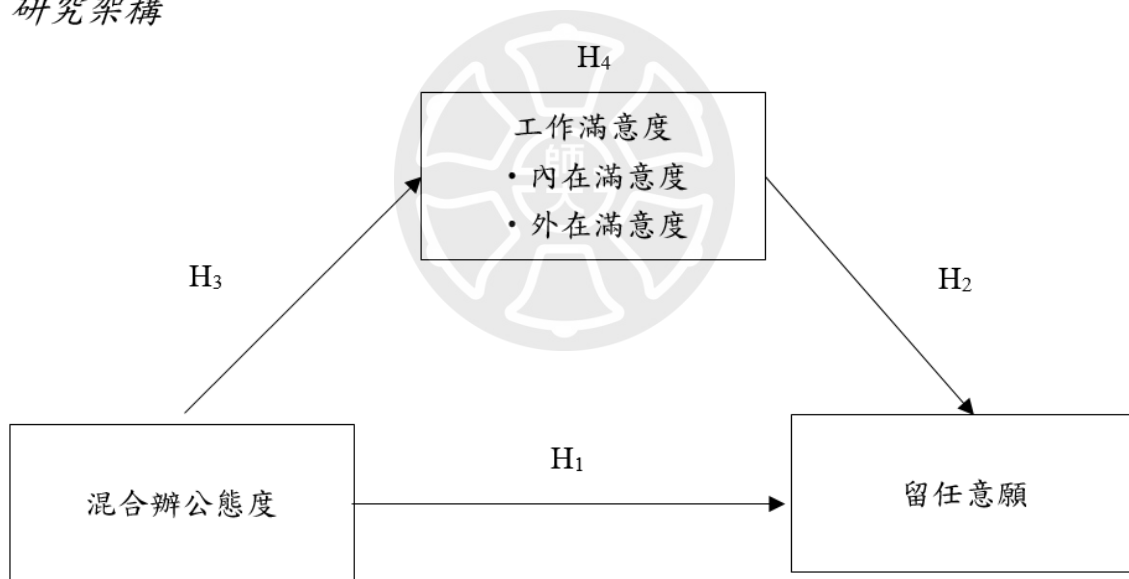
第三章 研究方法

此章的目的是說明本研究的研究方法，包含研究架構與假設、對象、實施步驟、評量工具、以及經專家審查效度後實施預試的信效效度分析結果與所採用的資料分析方法。

第一節 研究架構與假設

本節係以研究動機作為出發點，並以參考過往研究文獻後歸納彙整出之結果，建立研究架構，探討員工混合辦公態度、工作滿意度以及留任意願間的關係，並初步建立了相關的關係架構（詳如圖 3-1）。

圖 3-1
研究架構



透過相關文獻探討以及相關研究分析，本研究提出以下假設：

H₁：員工混合辦公態度與留任意願具有正向關係。

H₂：工作滿意度與留任意願具有正向關係。

H₂₋₁：內在滿意度與留任意願具有正向關係。

H₂₋₂：外在滿意度與留任意願具有正向關係。

H₃：混合辦公態度與工作滿意度具有正向關係。

H₃₋₁：混合辦公態度與內在滿意度具有正向關係。

H₃₋₂：混合辦公態度與外在滿意度具正向關係。

H₄：工作滿意度在混合辦公態度與留任意願間有中介效果。

第二節 研究對象

研究對象為隸屬於經濟部轄下科技產業研究發展相關之財團法人組織員工。考慮到員工新到一家公司的適應期約為 3 至 6 個月，此期間新員工仍在熟悉新的工作內容和環境（黃佩娟，2021），因此本研究的對象也加入了任職滿半年以上的員工作為篩選條件，以探討員工對混合辦公態度、工作滿意度和留任意願間的關係，並將中介變項設定為工作滿意度。預試施測、正式施測以及對象的相關說明如下。

一、預試施測與對象

為確保問卷的信、效度，進行了預試施測，使用網路問卷方式進行施測，邀請有遠距上班經驗的財團法人員工進行立意取樣，同時在問卷開始前進行篩選，確保受訪者為工作滿六個月以上且曾經有遠距經驗的員工。本研究以工作滿意度問卷為主要量表，使用樣本數標準為至少是問卷題數的 3 至 5 倍，預試施測期間共計 2 週，共回收問卷 128 份，經篩選過之有效問卷為 111 份。

二、正式施測與對象

經過預試施行測驗後，本研究調查問卷顯示出信度相當良好。在

效度方面，我們刪除了工作滿意度內在滿意構面中的一些問題以達到效度標準。其餘的問題都被延用於正式問卷。本研究也使用了網路問卷進行立意取樣，透過篩選題篩選出符合研究對象標準的受訪者，包括問題「請問您是否有遠距辦公的經驗」、「請問您任職目前公司年資（年/月）」。本研究的母群體約有 17,000 人，根據 Krejcie 與 Morgan（1970）的研究，推薦有效的問卷數為 377 份。因此，本研究正式問卷之有效問卷係參考該值後，設定略大的值為至少回收 380 份。正式問卷施測後結果，回收共計 416 份，排除無效問卷後，有效回收共 385 份。

第三節 研究程序

程序步驟共有四個階段，具體流程詳見圖 3-2。

一、構思階段

研究者針對研究背景及研究動機，提出研究主題並與指導教授進行討論修正，最終確定研究方向。

二、規劃階段

（一）蒐集相關文獻資料：

透過各式國內外資料庫收集與混合辦公態度、工作滿意度及留任意願相關的文獻資料，並歸納出變項間的可能關係。

（二）確認研究背景與目的

透過相關文獻閱讀，確定研究背景與動機以及研究目的。

（三）建立研究架構與假設

利用探討文獻內容，建立出合適的研究架構，並請指導教授進行審查修正，確認研究架構方向。

（四）撰寫論文計畫與問卷設計

撰寫研究主題、研究目的與待答問題、文獻探討、研究架構與假設、研究設計與實施等內容，並進行問卷設計並發放預試問卷確認問卷適切性。

(五) 審查論文計畫

為確保研究內容符合最終要求，論文計畫由指導教授與口試委員進行審查，並依照委員的指導與建議進行修正。

三、驗證階段

(一) 發放、回收及彙整問卷

依照研究對象及預計問卷發放份數後，排除無效之問卷，且於期限內回收問卷並進行彙整。

(二) 分析資料：

將線上問卷之資料彙整輸入電腦後進行問卷編碼，以 SPSS 23.0 中文套裝軟體進行資料統計分析作業。

四、成果階段

(一) 提出研究結論與建議

依據各項分析結果，提出具體的研究結論與建議。

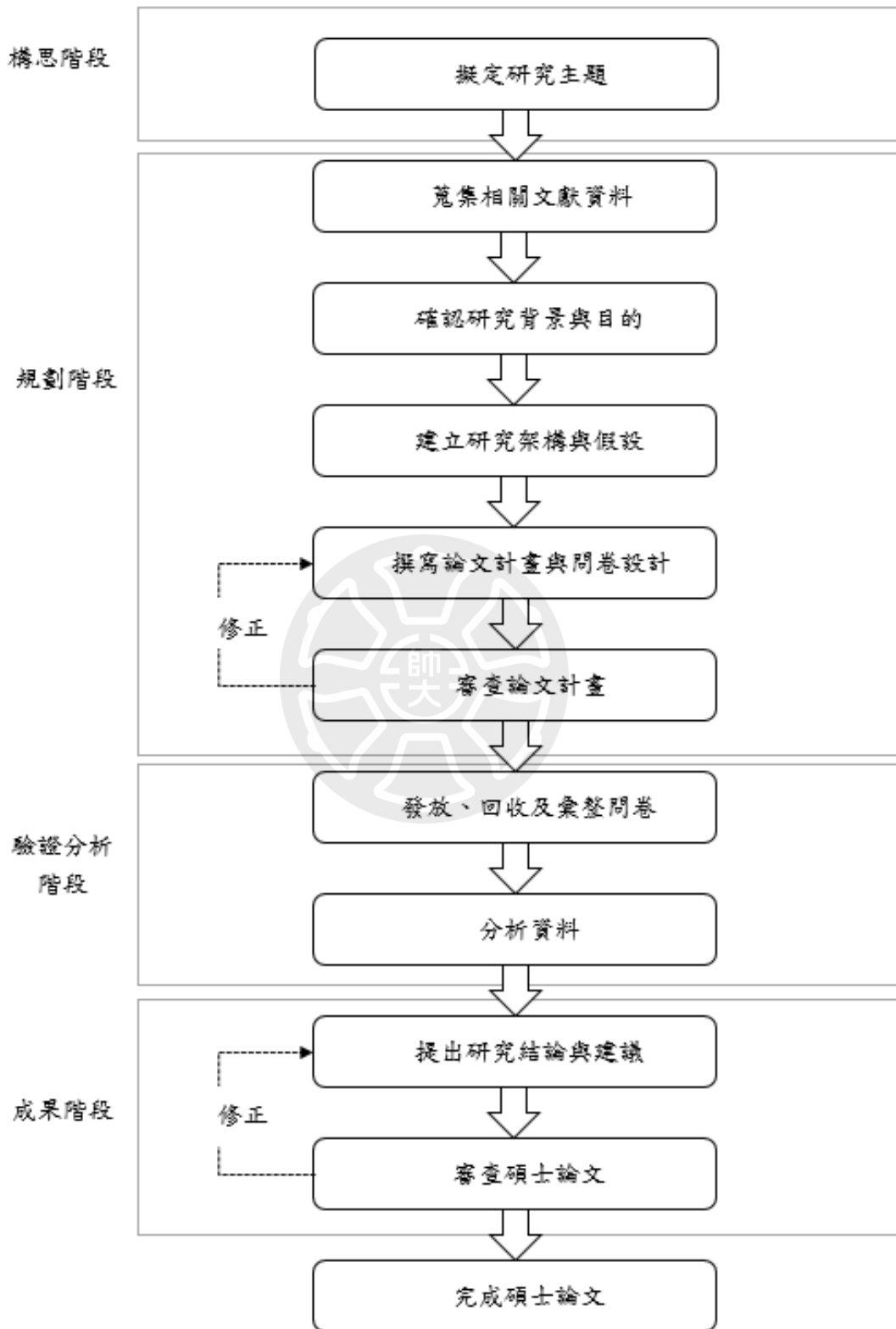
(二) 審查碩士論文

經指導教授審核通過研究內容後，提出論文口試申請。

(三) 完成論文

論文口試通過審查後，依據委員建議的方向進行修訂，完成研究論文。

圖 3-2
本研究流程



第四節 研究工具

本研究運用了文獻分析及問卷調查等方法，經由探討文獻內容，了解工作滿意度、混合式辦公態度及留任意願的相關理論。同時蒐集了國內外研究、產業報告和白皮書等相關文獻。基於發展成熟之問卷和計畫審查專家的意見，編製問卷作為資料蒐集工具，使用立意取樣方式進行調查。

為了達成本研究的目的，我們參考了先前研究中所發展的具有可信度和效度的量表。為確保每個量表具有內部一致性，本研究採用 Cronbach's α 值大於 0.7 作為選擇是否保留題項的標準。本研究的問卷設計針對有遠距工作經驗的受訪者進行第一輪篩選，透過篩選過程，確保選擇到有效的樣本。問卷主要分為四個部分，包括基本資料、混合辦公態度、工作滿意度及留任意願。每個部分中的量表部分均採用 Likert 五點量表進行設計，5 分「非常同意」、4 分「同意」、3 分「普通」、2 分「不同意」，以及 1 分「非常不同意」。以上是針對各項問卷內容的設計進行的說明。完整的預試及正式網路問卷頁面示意圖，請參見附錄一、附錄二。

一、問卷內容

(一) 基本資料

內容包含到班頻率、性別、年齡、婚姻狀況、是否有小孩、學歷、財團法人單位、年資、現任職務等 9 個屬性進行填答。

(二) 混合辦公態度量表

此量表用來量測混合辦公態度，採用 Choudhury 等 (2022) 編製的「混合辦公態度量表」。此問卷共計 5 題，作答方式採用 Likert 五點尺度量尺，「非常不同意」到「非常同意」由 1 分至 5 分代表，得分愈高表示對混合辦公態度越好，其問卷 Cronbach's α 值為 0.77。

(三) 工作滿意度量表

此量表用來量測工作滿意度，採用並中譯 Weiss 等 (1967) MSQ 中的短式量表共計 20 題，此問卷包含外在滿意、內在滿意及整體滿意 3 構面，由於整體滿意為內在滿意及外在滿意之集合，故分析僅列出內在滿意及外在滿意 2 個構面。採用 Likert 五點尺度量尺，1 到 5 分代表「非常不同意」至「非常同意」，得分愈高表示有愈高的工作滿意度，本問卷 Cronbach's α 值為 0.966。

(四) 留任意願量表

此量表用來量測留任意願，採用蔡麗娥 (2020) 之「留任意願量表」。此問卷共計 12 題，採用 Likert 五點尺度量尺，以 1 到 5 分代表「非常不同意」至「非常同意」，分數愈高者，代表有愈高的留任意願，問卷 Cronbach's α 值為 0.962。

二、預試信、效度說明與結果分析

為確保本研究具有信、效度及適切性，採用 Cronbach's α 值來測量信度。依照吳統雄 (1985) 所述，Cronbach's α 值大於 0.7 代表中上信度，大於 0.9 則代表高信度。此外，為確保內在結構適配度，採用驗證

性因素分析 (confirmatory factor analysis [CFA]) 進行驗證。在 CFA 中，標準化因素負荷量係數至少達 0.5 以上 (Hair et al., 1998)，另，組合信度 (composite reliability [CR]) 應大於 0.6 以上 (Fornell & Larcker, 1981)，平均變異抽取量 (average variance extracted [AVE]) 則需大於 0.5 以上。但考慮到 $AVE > 0.5$ ，表示因素負荷量須大於 0.7，因此在實際數據分析中， $AVE > 0.36$ 為勉強接受的標準 (Fornell & Larcker, 1981)。

本研究依據上述各項信、效度衡量標準，將預試時所蒐集的 111 份有效問卷進行信度及 CFA 分析各變項結果如下。

(一) 混合辦公態度量表

預試結果顯示，混合辦公態度量表 Cronbach's α 值為 0.887 (如表 3-1)，大於 0.7 標準值，代表具有中上等級信度。

表 3-1

混合辦公態度量表預試的信度分析結果

題目	Cronbach's α 值
1. 整體而言，我對混合辦公感到滿意	0.887
2. 混合辦公比我單純在辦公室工作時更能有效率完成工作	
3. 如果現在讓我選擇，我非常不喜歡回到單純在辦公室工作的型態	
4. 自從我開始混合辦公以來，我已經能夠平衡我的工作與個人生活	
5. 自從我開始混合辦公後，我提高了我的生產力 (如銷售訂單、客戶支持)	

如表 3-2 所示，量表效度經 CFA 分析結果發現標準化因素負荷量介於 0.71 至 0.88，顯示各題項對於量表有解釋能力。再透過計算後得知 CR 達 0.891、AVE 達 0.623，代表具有良好的收斂效度。

表 3-2

混合辦公態度量表預試的效度分析結果

題目	標準化因素負荷量	CR	AVE
1. 整體而言，我對混合辦公感到滿意	0.740		
2. 混合辦公比我在辦公室工作時更能有效率完成工作	0.860		
3. 如果現在讓我選擇，我非常不喜歡回到單純在辦公室工作的型態	0.710	0.891	0.623
4. 自從我開始混合辦公以來，我已經能夠平衡我的工作與個人生活	0.740		
5. 自從我開始混合辦公後，我提高了我的的生產力（如銷售訂單、客戶支持）	0.880		

(二) 工作滿意度量表

預試結果顯示，量表整體滿意度 Cronbach's $\alpha=0.918$ ，2 個子構面量表 Cronbach's α 值分別為 0.885 及 0.869，如表 3-3 所示，三者皆高於標準 0.7，代表信度達到中上等級。

表 3-3

工作滿意度量表預試的信度分析結果

構面	題目	Cronbach's α 值	
內在滿意	1. 對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意	0.885	
	2. 這個工作讓我有獨立運作的機會		
	3. 做這個工作我可以有機會接觸到不同的事物		
	4. 這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角		
	5. 這個工作讓我不需要做違背良心的事		
	6. 這個工作讓我感到很穩定		
	7. 這個工作讓我有機會可以協助其他同仁		
	8. 這個工作讓我有指導其他同仁的機會		
	9. 這個工作讓我充分發揮我的專長		
	10. 這個工作讓我有很大的自主判斷空間		0.915
	11. 這個工作讓我可以用自己的方法做事		
	12. 我對於工作帶給我的成就感感到很滿意		
	13. 我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式		
14. 我很滿意主管管理員工的方式			
外在滿意	15. 我很滿意主管的決策方式	0.869	
	16. 我很認同公司實行政策的方式		
	17. 我很滿意目前的薪資及工作量		
	18. 這個工作讓我有升遷的機會		
	19. 我很滿意目前的工作環境		
	20. 當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到很滿意		

從表 3-4 可以了解到效度的部分經 CFA 分析結果發現標準化因素負荷量介於 0.27 至 0.80，除內在滿意構面中 4 題未達 0.5 標準外，其餘 16 題皆大於 0.5 之標準值，顯示 16 題項對於量表有解釋能力。再透過計算後得知 $CR = 0.918$ 、 $AVE = 0.368$ ，顯示仍具有收斂效度。

表 3-4
工作滿意度量表預試的效度分析結果

構面	題目	標準化因素負荷量	CR	AVE
內在滿意	1. 對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意	0.580	0.918	0.368
	2. 這個工作讓我有獨立運作的機會	0.490		
	3. 做這個工作我可以有機會接觸到不同的事物	0.470		
	4. 這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角	0.600		
	5. 這個工作讓我不需要做違背良心的事	0.550		
	6. 這個工作讓我感到很穩定	0.590		
	7. 這個工作讓我有機會可以協助其他同仁	0.400		
	8. 這個工作讓我有指導其他同仁的機會	0.270		
	9. 這個工作讓我充分發揮我的專長	0.580		
	10. 這個工作讓我有很大的自主判斷空間	0.640		
	11. 這個工作讓我可以用自己的方法做事	0.620		
	12. 我對於工作帶給我的成就感感到很滿意	0.760		
	13. 我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式	0.670		
外在滿意	14. 我很滿意主管管理員工的方式	0.800		
	15. 我很滿意主管的決策方式	0.760		
	16. 我很認同公司實行政策的方式	0.660		
	17. 我很滿意目前的薪資及工作量	0.590		
	18. 這個工作讓我有升遷的機會	0.560		
	19. 我很滿意目前的工作環境	0.740		
	20. 當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到 很滿意	0.540		

(三) 留任意願量表

預試結果顯示，此留任意願量表 Cronbach's α 值為 0.933，如表 3-5 所示，高於標準 0.7，代表具有很高的信度。

表 3-5

留任意願量表預試的信度分析結果

題目	Cronbach's α 值
1. 我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似	0.933
2. 目前我服務的公司是我所能選擇的企業中最理想的	
3. 在公司努力工作能使我得到滿足	
4. 繼續留在公司服務，會有好的前途	
5. 繼續留在公司服務，是一件正確的事	
6. 即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務	
7. 即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司	
8. 我對公司付出很多心力，目前不會考慮換工作	
9. 我對公司有深厚的感情	
10. 如果現在離開公司，我會深感內疚	
11. 我很希望在公司一直工作到退休	
12. 就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作	

留任意願量表在效度部分（詳如表 3-6），CFA 分析結果發現標準化因素負荷量介於 0.64 至 0.82，顯示各題項對於量表有解釋能力。再透過計算後得知 CR 達 0.936、AVE 達 0.549，代表這個量表有著良好的收斂效度。

表 3-6

留任意願量表預試的效度分析結果

題目	標準化因素負荷量	CR	AVE
1. 我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似	0.720		
2. 目前我服務的公司是我所能選擇的企業中最理想的	0.780		
3. 在公司努力工作能使我得到滿足	0.660		
4. 繼續留在公司服務，會有好的前途	0.750		
5. 繼續留在公司服務，是一件正確的事	0.870		
6. 即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務	0.710		
7. 即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司	0.710	0.936	0.549
8. 我對公司付出很多心力，目前不會考慮換工作	0.800		
9. 我對公司有深厚的感情	0.690		
10. 如果現在離開公司，我會深感內疚	0.640		
11. 我很希望在公司一直工作到退休	0.710		
12. 就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作	0.820		

綜合以上信、效度分析結果發現，工作滿意度量表內在滿意構面的部分有 4 題之因素負荷量未達 0.5，為了確保問卷有好的適配度，故針對工作滿意度量表因素負荷量未達 0.5 之題項進行刪題調整，調整後之信、效度結果如下。

刪題後之工作滿意度量表 2 構面的 Cronbach's α 值表現都大於 0.7，如表 3-7，表示具有相當高度的信度結果。

表 3-7

刪題後工作滿意度量表預試的信度分析結果

構面	題目	Cronbach's α 值
內在滿意	1. 對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意	0.871
	2. 這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角	
	3. 這個工作讓我不需要做違背良心的事	
	4. 這個工作讓我感到很穩定	
	5. 這個工作讓我充分發揮我的專長	
	6. 這個工作讓我有很大的自主判斷空間	
	7. 這個工作讓我可以用自己的方法做事	
	8. 我對於工作帶給我的成就感感到很滿意	
	9. 我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式	
外在滿意	10. 我很滿意主管管理員工的方式	0.869
	11. 我很滿意主管的決策方式	
	12. 我很認同公司實行政策的方式	
	13. 我很滿意目前的薪資及工作量	
	14. 這個工作讓我有升遷的機會	
	15. 我很滿意目前的工作環境	
	16. 當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到很滿意	

經過刪題後的工作滿意度量表再次進行 CFA 分析，結果顯示標準化因素負荷量介於 0.520 至 0.820 之間，代表每個題項對於量表均具有一定的解釋能力。此外，計算得出 CR 值為 0.916、AVE 值為 0.411，顯示量表收斂效度仍然良好。

表 3-8

刪題後之工作滿意度量表預試的效度分析結果

構面	題目	標準化因素 負荷量	CR	AVE
內在滿意	1. 對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意	0.580	0.916	0.411
	2. 這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角	0.550		
	3. 這個工作讓我不需要做違背良心的事	0.520		
	4. 這個工作讓我感到很穩定	0.580		
	5. 這個工作讓我充分發揮我的專長	0.550		
	6. 這個工作讓我有很大的自主判斷空間	0.630		
	7. 這個工作讓我可以用自己的方法做事	0.600		
	8. 我對於工作帶給我的成就感感到很滿意	0.750		
	9. 我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式	0.660		
外在滿意	10. 我很滿意主管管理員工的方式	0.820		
	11. 我很滿意主管的決策方式	0.770		
	12. 我很認同公司實施政策的方式	0.680		
	13. 我很滿意目前的薪資及工作量	0.610		
	14. 這個工作讓我有升遷的機會	0.560		
	15. 我很滿意目前的工作環境	0.760		
	16. 當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到很滿意	0.530		

三、正式問卷信、效度說明與結果分析

為了驗證本研究結果的內部一致性和可靠性，採用 Cronbach's α 值來檢驗變項與子構面之信度。我們可以從分析結果來看，混合辦公態度的 Cronbach's $\alpha = 0.896$ ，工作滿意度的 Cronbach's $\alpha = 0.915$ ，留任意願的 Cronbach's $\alpha = 0.931$ ，這些量表的信度都大於 0.8，根據吳統雄（1985）的標準，信度非常良好。此外，效度方面使用 CFA 檢驗是否

具備收斂效度，詳細結果如表 3-9 所示。混合辦公態度的標準化因素負荷量介於 0.740 到 0.870，顯示每個題項對於量表具有解釋能力， $CR = 0.902$ 、 $AVE = 0.648$ ，代表具有良好的收斂效度。工作滿意度的標準化因素負荷量介於 0.53 到 0.76，表示每個題項對於量表具有解釋能力，此外， $CR = 0.917$ 、 $AVE = 0.412$ ，仍然具有收斂效度。留任意願的標準化因素負荷量介於 0.630 到 0.840，顯示各題項對於量表具有解釋能力，此外， $CR = 0.934$ 、 $AVE = 0.542$ ，代表收斂效度良好。



表 3-9

各變項信效度分析結果表

變項	題項	標準化因素 負量	CR	AVE	Cronbach's α
混合辦公 態度 (HWA)	Q1	0.810	0.902	0.648	0.896
	Q2	0.820			
	Q3	0.740			
	Q4	0.780			
	Q5	0.870			
工作滿意 度 (JS)	Q6	0.560	0.917	0.412	0.915
	Q7	0.540			
	Q8	0.540			
	Q9	0.570			
	Q10	0.660			
	Q11	0.700			
	Q12	0.700			
	Q13	0.730			
	Q14	0.550			
	Q15	0.760			
	Q16	0.740			
	Q17	0.620			
	Q18	0.530			
	Q19	0.550			
Q20	0.740				
Q21	0.690				
留任意願 (RI)	Q22	0.680	0.934	0.542	0.931
	Q23	0.730			
	Q24	0.700			
	Q25	0.780			
	Q26	0.840			
	Q27	0.710			
	Q28	0.770			
	Q29	0.820			
	Q30	0.730			
	Q31	0.630			
	Q32	0.670			
	Q33	0.750			

註：N=385

第五節 資料處理與分析

採用中文版的 SPSS 23.0 及 AMOS 23.0 軟體執行實證分析，其中包含了描述性統計分析、信度分析、效度分析、相關分析、迴歸分析和 Bootstrap 中介效果結構方程模式分析等。以下是各種分析方法的簡要說明。

一、 描述性統計分析

透過統計數據（包含次數分配、百分比、平均值及標準差等）了解受測者基本資料及資料分配，並確保樣本趨近於常態分配。

二、 信度分析

採用 Cronbach's α 係數 0.7 以上為檢定量表信度的指標，作為為問卷是否重新編製的依據。

三、 效度分析

透過 CFA，檢驗問卷的收斂效度，其中包括標準化因素負荷量係數需達到 0.5 以上、CR 值應達到 0.6 以上、AVE 值最低達到 0.36 以上等指標。

四、 相關分析

為了確認變項間的方向及關聯性，本研究採用 Pearson 相關分析法進行分析。

五、 迴歸分析

透過此分析來檢視主要變項之間的關係及中介效果。

六、 Bootstrap 中介效果結構方程模式分析

透過 Bootstrap 分析進行評估一個變項如何在另一個變項與一個結果之間發揮作用，以及中介變量對兩者的影響。

第四章 研究結果與討論

本章係依據研究假設，將有效問卷整理與編碼，並利用中文版 SPSS 23.0 及 AMOS 23.0 軟體，進行各基本資料和變項的敘述統計分析、信效度分析、相關分析、迴歸分析和 Bootstrap 中介效果結構方程模式分析。最後，所得到的分析結果驗證研究假設。

第一節 基本資料與各變項基本統計分析

本研究的問卷正式施測時間為期 4 週。回收問卷共計 416 份，在整理過程中，排除了未曾有遠距經驗、非法人單位員工以及任職未滿 6 個月等條件的 31 份。因此，有效回收共 385 份問卷。

一、基本資料分析

針對 385 份有效問卷進行了描述性統計分析，探討樣本在辦公室天數、性別、年齡、婚姻狀況、是否有小孩、學歷和現任職務等背景因素的分布情況，詳如表 4-1。結果顯示，辦公室天數 15 天以上佔比最高，達 56.6%，其次是 8 天以下佔比 32.5%，9 至 14 天佔比 10.9%。性別方面，女性佔比 64.4%，男性佔比 35.6%。年齡方面，31 至 40 歲佔比最高，為 42.1%，其次是 41 至 50 歲佔比 35.1%，而 60 歲以上僅有 0.8% 佔比最低。婚姻狀況方面，已婚佔比 55.8%，未婚佔比為 44.2%。在是否有小孩方面，有小孩佔比 42.1%，沒有小孩佔比 57.9%。學歷方面，碩士學歷佔比最高，達 53.2%，專科以下佔比最低僅 2.6%。年資方面，1 年以上未滿 5 年佔比最高，為 34.3%，其次是 5 年以上未滿 10 年的 22.6%，6 個月以上未滿 1 年者 8.3% 最低。現任職務方面，專案執行人員佔比最高，達 20.0%，而其他類型的職務則佔比最低，僅為 2.3%。

表 4-1

基本資料分析結果摘要

項目	類別	樣本數	百分比	累計百分比
在辦公室天數	8 天以下	125	32.5%	32.5%
	9~14 天	42	10.9%	43.4%
	15 天以上	218	56.6%	100.0%
性別	男	137	35.6%	35.6%
	女	248	64.4%	100.0%
年齡	30 歲以下	43	11.2%	11.2%
	31~40 歲	162	42.1%	53.3%
	41~50 歲	135	35.0%	88.3%
	51~60 歲	42	10.9%	99.2%
	60 歲以上	3	0.8%	100.0%
婚姻狀況	已婚	215	55.8%	55.8%
	未婚	170	44.2%	100.0%
是否有小孩	是	162	42.1%	42.1%
	否	223	57.9%	100.0%
學歷	專科以下	10	2.6%	2.6%
	學士	144	37.4%	40.0%
	碩士	205	53.2%	93.2%
	博士	26	6.8%	100.0%
年資	6 個月以上未滿 1 年	32	8.3%	8.3%
	1 年以上未滿 5 年	132	34.3%	42.6%
	5 年以上未滿 10 年	87	22.6%	65.2%
	10 年以上未滿 15 年	62	16.1%	81.3%
	15 年以上未滿 20 年	37	9.6%	90.9%
	20 年以上	35	9.1%	100.0%
現任職務	產業分析人員	71	18.4%	18.4%
	研發人員	31	8.1%	26.5%
	業務人員	28	7.3%	33.8%
	行銷人員	21	5.5%	39.3%
	專案執行人員	77	20.0%	59.3%
	行政人員	67	17.4%	76.7%
	人資人員	51	13.2%	89.9%
	財會人員	10	2.6%	92.5%
	採購人員	20	5.2%	97.7%
	其他	9	2.3%	100.0%
有效樣本總數		385		

二、變項之平均數和標準差分析結果

(一) 混合辦公態度

混合辦公態度整體平均值為3.64，標準差為0.83，代表填答者多數持正向支持態度。調查結果顯示，「整體而言，我對混合辦公感到滿意」的同意程度最高，平均分數達3.96分；而「自從我開始混合辦公後，我提高了我的生產力（如銷售訂單、客戶支持）」的同意程度最低，平均分數為3.42。詳見表4-2。

表 4-2

混合辦公態度平均數和標準差分析結果摘要表

題項	M	SD
1. 整體而言，我對混合辦公感到滿意	3.96	0.81
2. 混合辦公比我單純在辦公室工作時更能有效率完成工作	3.62	1.01
3. 如果現在讓我選擇，我非常不喜歡回到單純在辦公室工作的型態	3.49	1.16
4. 自從我開始混合辦公以來，我已經能夠平衡我的工作與個人生活	3.70	0.96
5. 自從我開始混合辦公後，我提高了我的的生產力（如銷售訂單、客戶支持）	3.42	0.95
	3.64	0.83

(二) 工作滿意度

分析結果詳如表4-3所示，填答者的整體工作滿意度平均值為3.70，標準差為0.54，每個題目的平均值均達到3分以上，顯示他們對於個人的工作滿意度都有正面的回應。其中，內在滿意構面整體平均值為3.79，標準差為0.54；而外在滿意構面整體平均值為3.59，標準差為0.62。從兩個構面平均值分析結果得知，填答者對於透過工作所得到的成就感、自尊心等內在滿意的認同程度比起來自主管肯定、良好的工作環境等所產生的外在滿意來得高。

表 4-3

工作滿意度平均數和標準差分析結果摘要表

構面	題項	M	SD	
內在滿意	6. 對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意	3.42	0.91	
	7. 這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角	3.47	0.76	
	8. 這個工作讓我不需要做違背良心的事	4.05	0.86	
	9. 這個工作讓我感到很穩定	3.97	0.75	
	10. 這個工作讓我充分發揮我的專長	3.86	0.71	
	11. 這個工作讓我有很大的自主判斷空間	3.85	0.82	
	12. 這個工作讓我可以用自己的方法做事	3.81	0.83	
	13. 我對於工作帶給我的成就感感到很滿意	3.71	0.74	
	14. 我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式	4.00	0.74	
		3.79	0.54	
	外在滿意	15. 我很滿意主管管理員工的方式	3.67	1.00
		16. 我很滿意主管的決策方式	3.54	0.93
		17. 我很認同公司實施教策的方式	3.60	0.84
		18. 我很滿意目前的薪資及工作量	3.38	0.81
19. 這個工作讓我有升遷的機會		3.24	0.84	
20. 我很滿意目前的工作環境		3.78	0.77	
21. 當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到很滿意		3.92	0.73	
	3.59	0.62		
	3.70	0.54		

(三) 留任意願

留任意願（詳如表 4-4），整體平均值為 3.32，標準差為 0.66。表示填答者對於繼續留在公司工作傾向中等，但其中有三個題項平均值未達 3 分，分別為「即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務」平均值為 2.87，標準差為 0.94；「即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司」平均值為 2.68，標準差為 0.96 及「如果現在離開公司，我會深感內疚」平均值為 2.94，標準差為 0.99，這表示員工若有更好的外部工作機會，很有可能會考慮離開公司，且不會深感內疚。

表 4-4

留任意願平均數和標準差分析結果摘要表

題項	M	SD
22. 我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似	3.50	0.75
23. 目前我服務的公司是我所能選擇的企業中最理想的	3.53	0.81
24. 在公司努力工作能使我得到滿足	3.74	0.69
25. 繼續留在公司服務，會有好的前途	3.38	0.81
26. 繼續留在公司服務，是一件正確的事	3.56	0.74
27. 即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務	2.87	0.94
28. 即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司	2.68	0.96
28. 我對公司付出很多心力，目前不會考慮換工作	3.42	0.93
30. 我對公司有深厚的感情	3.46	0.89
31. 如果現在離開公司，我會深感內疚	2.94	0.99
32. 我很希望在公司一直工作到退休	3.14	1.07
33. 就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作	3.57	0.84
	3.32	0.66

第二節 混合辦公態度、留任意願與工作滿意度之關係

本節採用Pearson相關分析探討混合辦公態度、工作滿意度和留任意願等變項之間的關係。詳細結果如表4-5所示。

從背景變項與研究變項中發現，在辦公室天數與工作滿意度及留任意願為極低負相關，表示在辦公室的天數越高，工作滿意度及留任意願越低。其中在辦公室天數與外在滿意也呈現極低的負相關，表示員工在辦公室天數越低與外在滿意（例如：組織政策與實施方式）就會越高。此外，年齡的部分與混合辦公態度呈現極低的負相關，但卻與留任意願呈現低度的正相關，這也表示了若年齡越大，對混合辦公態度越負向，但對於留任意願卻越高。另，學歷的部分則與混合辦公態度、工作滿意度（包含2個子構面）皆顯示低度正相關，這表示了學歷越高，對於混合辦公態度越正向，工作滿意度也越高。年資的部分與留任意願呈現低度正相關，年資越高其留任意願也會越高。最後婚姻狀況與生育狀況則與留任意願呈現低度負相關，這也表示已婚有小

孩留任意願相對較低。

在各研究變項間，混合辦公態度和工作滿意度的相關係數 $r = 0.283$ ， $p < 0.001$ 。這表示兩者有著的中等正向關係，且這個相關是非常顯著的。這意味著，如果員工對混合辦公態度的接受程度較高，那麼他們的工作滿意度也會相對提高。此發現與Choudhury等（2022）提出之結果一致，表示員工對混合辦公態度持正向態度時，混合工作模式的工作滿意度優於以實體辦公為主的工作模式。相反地，混合辦公態度與留任意願之間的相關係數為 $r = 0.09$ ， $p = 0.071 > 0.05$ ，呈現極低的正相關，這表示混合辦公態度與留任意願的相關性不顯著，表示員工對混合辦公的態度並不是直接影響他們的留任意願的主要因素。此外，工作滿意度和其子構面皆與呈現正相關。與工作滿意度和留任意願的相關係數（ $r = 0.640$ ）相比，內在滿意和留任意願的相關係數較低（ $r = 0.539$ ），而外在滿意和留任意願的相關係數較高（ $r = 0.672$ ）。因此，外在滿意對留任意願的影響可能比內在滿意度更強，但在整體的工作滿意度上則對留任意願具有高的影響力。這些相關係數在統計上都達到顯著水準（ $p < 0.01$ ），這些結果表明，在工作場所提高員工工作滿意度，特別是外在滿意度，可能會對員工留任意願產生積極的影響。這一點也呼應了彭硯禧（2022）所述的工作滿意度與留任意願之間存在正向影響關係。

表 4-5

各變項相關分析結果摘要表

變項	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
背景變項															
1.在辦公室天數	2.24	0.91	-												
2.性別	1.64	0.48	-0.041	-											
3.年齡	2.48	0.86	0.034	-0.052	-										
4.學歷	2.64	0.65	0.002	-0.261**	0.058	-									
5.年資	3.12	1.42	0.028	0.069	0.523**	-0.104*	-								
6.婚姻狀況	1.44	0.50	0.034	0.027	-0.382**	0.008	-0.290**	-							
7.是否有小孩	1.58	0.49	0.035	0.048	-0.424**	-0.009	-0.270**	0.652**	-						
8.現任職務	4.66	2.51	0.068	0.273**	-0.049	-0.371**	0.101*	-0.005	0.049	-					
研究變項															
9.混合辦公態度	3.64	0.83	-0.018	-0.008	-0.120*	0.147**	-0.099	-0.078	-0.035	-0.144**	(0.896)				
10.工作滿意度	3.70	0.54	-0.105*	-0.089	-0.061	0.144**	0.003	-0.074	-0.068	-0.006	0.283**	(0.915)			
11.內在滿意	3.79	0.54	-0.093	-0.098	-0.083	0.135**	0.000	-0.066	-0.059	-0.005	0.272**	0.947**	(0.856)		
12.外在滿意	3.59	0.62	-0.105*	-0.067	-0.028	0.135**	0.007	-0.075	-0.069	-0.007	0.260**	0.933**	0.769**	(0.855)	
13.留任意願	3.32	0.66	-0.123*	0.011	0.231**	0.045	0.232**	-0.147**	-0.189**	0.052	0.092	0.640**	0.539**	0.672**	(0.931)

註 1：N=385。() 內為 Cronbach's α 值。* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 。

註 2：在辦公室天數：8 天以下=1、9~14 天=2、15 天以上=3。性別：男=1、女=2。年齡：30 歲以下=1、31~40 歲=2、41~50 歲=3、51~60 歲=4、60 歲以上=5；學歷：專科以下=1、學士=2、碩士=3、博士=4。年資：6 個月以上未滿 1 年=1、1 年以上未滿 5 年=2、5 年以上未滿 10 年=3、10 年以上未滿 15 年=4、15 年以上未滿 20 年=5、20 年以上=6。現任職務：產業分析人員=1、研發人員=2、業務人員=3、行銷人員=4、專案執行人員=5、行政人員=6、人資人員=7、財會人員=8、採購人員=9、其他=10

第三節 工作滿意度對混合辦公態度、留任意願之中介效果

本節以研究目的為依據，以迴歸分析方法檢驗混合辦公態度、工作滿意度以及留任意願間的關係及中介效果，並且檢驗研究假設 1、2、3、4 是否成立。

一、混合辦公態度與留任意願之關係

Microsoft (2021c) 調查中表示混合辦公或遠距工作等彈性模式的情況下可能決定員工加入意願。而問卷題目中「整體而言，我對混合辦公感到滿意」平均值達 3.96，超出整體平均值 3.64，這可以看出員工是對於混合辦公態度是正向的，但在留任意願題目中「即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司」平均值卻為 2.68，低於留任整體平均值 3.32，這表示雖然喜歡混合辦公，但若有其他機會還是會離開。為探討這樣的結果是否有因果關係，我們將留任意願及混合辦公態度進行迴歸分析，結果顯示標準化係數 $\beta = 0.092$ ($p = 0.071 > 0.05$)；調整後的決定係數 $R^2 = 0.006 \neq 0$ ，混合辦公態度僅能解釋留任意願 0.6% 的變異量 ($F(1, 383) = 3.269$)；在共線性檢視方面，分析後得知 VIF 值為 1，代表不具有共線性問題。由上述結果得知，混合辦公態度對留任意願沒有顯著影響，這也表示影響員工的留任意願，有可能為其他外在因素而並非混合辦公模式本身，因此，本研究假設 1 無法獲得支持。詳細內容如表 4-6 所示：

表 4-6

混合辦公態度與留任意願多元迴歸分析結果摘要表

	留任意願				
	B	標準誤	β	共線性統計量	
				允差	VIF
混合辦公態度	0.073	0.041	0.092	1.000	1.000
R^2	0.008				
ΔR^2	0.006				
F	3.269				
df	(1, 383)				

註：N=385。

二、工作滿意度與留任意願之關係

員工的工作滿意度與公司所提供的薪資、福利、工作環境等外在因素有關，同時也會考量到自身努力是否得到了合理的回報。若員工的工作滿意度越高，表示他們更傾向留在公司工作（蔡麗娥，2020）。從問卷題目中「就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作」平均值 3.57，「在公司努力工作能使我得到滿足」平均值 3.74，兩題數值均高於平均值 3.32，顯示工作滿意度越正向，留任意願越高。故分別以留任意願及工作滿意度進行迴歸分析。結果顯示（如表 4-7），標準化係數 $\beta = 0.640$ ($p < 0.001$)；調整後的決定係數 $R^2 = 0.408 \neq 0$ ，混合辦公態度能解釋工作滿意度 40.8% 的變異量 ($F(1, 383) = 265.352, p < 0.001$)；在共線性檢視方面，分析後得知 VIF 值為 1，代表不具有共線性問題。由此可知，工作滿意度與留任意願具有相當高正向並顯著的影響，有越高的工作滿意度，留任意願也會越高。因此，本研究假設 2 獲得支持。

表 4-7

工作滿意度與留任意願多元迴歸分析結果摘要表

	留任意願			
	B	標準誤	β	共線性統計量 允差 VIF
工作滿意度	0.777	0.048	0.640***	1.000 1.000
R^2	0.409			
ΔR^2	0.408			
F	265.352***			
df	(1, 383)			

註：N=385。*** $p < 0.001$ 。

此外，將留任意願分別與工作滿意度之兩個構面進行迴歸分析。在內在滿意的部分，過去研究指出，若員工有感受到工作中的成就感、認同感、責任感的話，工作滿意度會提高，留任意願也會提高（柏映萱、林弘昌，2020）。從問卷題目「在公司努力工作能使我得到滿足」作答平均數為 3.74 中發現，數值高於平均值 3.32，表示若在工作中可以得到成就感，留任意願也會因此提高。由此得知員工會因為在工作中獲得的成就感、認同感等內在因素影響到留任意願。本研究內在滿意與留任意願分析結果顯示（如表 4-8）標準化係數 β 為 0.539 ($p < 0.001$)；調整後的決定係數 $R^2 = 0.289 \neq 0$ ，混合辦公態度能解釋工作滿意度 28.9% 的變異量 ($F(1, 383) = 157.068$, $p < 0.001$)；在共線性檢視方面，分析後得知 VIF 值為 1，代表不具有共線性問題。內在滿意對留任意願具有相當高正向顯著的影響，內在滿意越高，留任意願也會越高。故假設 2-1 獲得支持。

表 4-8

內在滿意與留任意願多元迴歸分析結果摘要表

	留任意願				
	B	標準誤	β	共線性統計量	
				允差	VIF
內在滿意	0.656***	0.052	0.539***	1.000	1.000
R^2	0.291				
ΔR^2	0.289				
F	157.068***				
df	(1, 383)				

註：N=385。*** $p < 0.001$ 。

外在滿意與留任意願的部分，過去研究指出許多外在因素（如：職涯發展、獎勵、主管支持以及工作環境等）都能提升工作滿意度與留任意願相同（Fatima, 2011）。從問卷題目「即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務」作答平均數為 2.87 發現，數值低於平均值 3.32，表示若工作條件變差，留任意願將會降低。由此得知員工會因為報償、升遷、環境等外在工作因素影響到留任意願。本研究分析結果顯示（如 4-9）：標準化係數 β 為 0.672 ($p < 0.001$)；調整後的決定係數 $R^2 = 0.450 \neq 0$ ，混合辦公態度能解釋工作滿意度 45.0% 的變異量 ($F(1, 383) = 157.068$, $p < 0.001$)；在共線性檢視方面，分析後得知 VIF 值為 1，代表不具有共線性問題。分析結果得知，外在滿意對留任意願具有相當高正向顯著的影響；外在滿意越高，留任意願也會越高，因此，這樣的結果支持本研究假設 2-2。

表 4-9

外在滿意與留任意願多元迴歸分析結果摘要表

	B	標準誤	β	共線性統計量	
				允差	VIF
外在滿意	0.712***	0.040	0.672***	1.000	1.000
R^2	0.451				
ΔR^2	0.450				
F	315.063***				
df	(1, 383)				

註：N=385。*** $p < 0.001$ 。

三、混合辦公態度與工作滿意度之關係

Choudhury 等 (2022) 表示員工對混合辦公持正向態度，而這種工作模式的工作滿意度比以實體辦公為主的工作模式高。因此，本研究以工作滿意度與混合辦公態度進行迴歸分析。分析結果顯示 (如表 4-10)，混合辦公態度的標準化係數 $\beta = 0.283$ ($p < 0.001$)，且混合辦公態度能解釋工作滿意度 7.8% 的變異量 ($F(1, 383) = 33.401, p < 0.001$)，且 $VIF = 1$ 因此沒有共線性的問題。透過分析的結果與過去研究對照，得出混合辦公態度對工作滿意度具有顯著正向的影響，也就是說，員工對於混合辦公的態度越好，也會提升工作滿意度。因此，本研究假設 3 得到了支持。

表 4-10

混合辦公態度與工作滿意度多元迴歸分析結果摘要表

	B	標準誤	β	共線性統計量	
				允差	VIF
混合辦公態度	0.186***	0.032	0.283***	1.000	1.000
R^2	0.080				
ΔR^2	0.078				
F	33.401***				
df	(1, 383)				

註：N=385。*** $p < 0.001$ 。

進一步探討混合辦公態度對工作滿意度的影響，將工作滿意度細分兩個子構面進行分析。研究結果顯示，混合辦公態度對內在滿意具有正向顯著的影響，標準化係數 $\beta = 0.272$ ($p < 0.001$)，且混合辦公態度能解釋工作滿意度 7.2% 的變異量，並不存在共線性問題 (VIF = 1)。另外，研究結果也顯示混合辦公態度對外在滿意有顯著正向的影響，標準化係數 $\beta = 0.260$ ($p < 0.001$)，且混合辦公態度能解釋工作滿意度 6.8% 的變異量，並不存在共線性問題 (VIF = 1)。換言之，混合辦公態度愈高，員工在內在滿意度和外在滿意度上的表現也會愈佳，進而提升工作滿意度。因此，本研究假設 3-1 和 3-2 均獲得支持。本研究結果可提供企業實務界作為制定混合辦公政策的參考。詳細內容請參考表 4-11 和表 4-12：

表 4-11

混合辦公態度與內在滿意多元迴歸分析結果摘要表

		內在滿意			
	B	標準誤	β	共線性統計量	
				允差	VIF
混合辦公態度	0.178***	0.032	0.272***	1.000	1.000
R^2	0.074				
ΔR^2	0.072				
F	30.623***				
df	(1, 383)				

註：N=385。*** $p < 0.001$ 。

表 4-12

混合辦公態度與外在滿意多元迴歸分析結果摘要表

外在滿意					
	B	標準誤	β	共線性統計量	
				允差	VIF
混合辦公態度	0.196***	0.037	0.260***	1.000	1.000
R^2	0.068				
ΔR^2	0.065				
F	27.786***				
df	(1, 383)				

註：N=385。*** $p < 0.001$ 。

四、工作滿意度在混合辦公態度和留任意願之中介效果

為了探討工作滿意度對於混合辦公與留任意願間是否具有中介效果，採用階層迴歸分析方式，並遵循 Baron 和 Kenny (1986) 所提出的檢驗方法進行驗證假設 4。首先，模型一顯示混合辦公態度對於工作滿意度有著顯著且正向影響 ($\beta = 0.283$, $p < 0.001$)，支持假設 3；其次，模型二顯示混合辦公態度對留任意願沒有顯著效果 ($\beta = 0.092$, $p = 0.071 > 0.05$)；接著，模型三顯示工作滿意度對留任意願有顯著正向影響 ($\beta = 0.640$, $p < 0.001$)。最後，模型四同時考慮混合辦公態度和工作滿意度對留任意願的影響，結果顯示混合辦公態度未達顯著水準 ($\beta = -0.097$, $p = 0.018$)，但工作滿意度有顯著水準 ($\beta = 0.667$, $p < 0.001$)。根據 Baron 和 Kenny (1986) 的判定規則，由於模型二及模型四中混合辦公態度並未有顯著水準，工作滿意度對混合辦公態度與留任意願的中介效果不顯著。綜合以上分析，本研究顯示混合辦公態度能顯著提高工作滿意度，但對留任意願沒有顯著的影響效果。詳細的分析結果如表 4-13 所示：

表 4-13

工作滿意度中介效果階層迴歸分析摘要表

變項名稱	工作滿意度		留任意願	
	模型一	模型二	模型三	模型四
混合辦公態度	0.283***	0.092	-	-0.097
工作滿意度	-	-	0.640***	0.667***
R^2	0.080	0.008	0.409	0.418
ΔR^2	0.078	0.006	0.408	0.418
F 值	33.401***	3.269	265.352***	137.134***
自由度	(1, 383)	(1, 383)	(1, 383)	(2, 382)
假設檢驗結果	成立	不成立	成立	不成立

註：N=385。表中數值為標準化迴歸係數 (β)。*** $p < 0.001$ 。

此外，Hayes (2009) 指出，若在迴歸分析中未發現中介效果可能是因樣本量太小或效應太微弱。因此，使用拔靴法可以更全面地評估中介效果並更可靠地檢測中介效果。當中介效果在階層迴歸分析中不顯著時，可以考慮使用拔靴法進行補救 (Hayes, 2009)。因此，本研究另外使用 Bootstrap 進行中介效果分析，詳細內容如表 4-14 所示。透過 Bias-Corrected (BC) 的 95% 信賴區間，觀察間接效果不包含 0 且 $p < 0.01$ ，表示工作滿意度確實於混合辦公態度與留任意願之間扮演顯著的中介角色。此外，混合辦公態度與留任意願的直接效果 BC 的信賴區間不包含 0 且 $p < 0.05$ ，故直接效果顯著。最後，混合辦公態度與留任意願的總效果 BC 的信賴區間皆不包含 0 且 $p < 0.05$ ，故總效果顯著。由上述說明可得知，工作滿意度確實於混合辦公態度與留任意願的關係間扮演中介角色，且中介效果為部分中介。因此，本研究的假設 4 得到支持。

表 4-14

工作滿意度中介效果拔靴法摘要表

	Estimates	95%CI		
		p value	lower	upper
間接效果				
混合辦公態度、 工作滿意度與留任意願	0.232	0.001**	0.138	0.324
直接效果				
混合辦公態度與 留任意願	-0.097	0.041*	-0.18	-0.006
總效果				
混合辦公態度與 留任意願	0.135	0.018*	0.025	0.241
中介效果型態	部分中介			

註：N=385。* $p < 0.05$ 、** $p < 0.01$ 。

第四節 綜合歸納

依據前述分析結果，本節總結各研究假設的驗證結果，以進一步了解混合辦公態度、工作滿意度及留任意願間的關係。研究發現，混合辦公態度與留任意願間沒有顯著關係，因此本研究的假設一未被支持。然而，工作滿意度（包括兩個子構面）與留任意願間有正相關，因此本研究的假設 2、假設 2-1 及假設 2-2 皆成立。同樣地，混合辦公態度與工作滿意度（包括兩個子構面）之間也呈現正向關係，因此本研究的假設 3、假設 3-1 及假設 3-2 皆成立。最後，本研究發現工作滿意度在混合辦公與留任意願之間扮演著中介的角色，因此本研究的假設 4 成立。更多詳細資訊可參閱表 4-15。

此外，研究結果還顯示，工作滿意度在混合辦公與留任意願間扮演部分中介角色，意味著工作滿意度在這個關係中扮演了一定的角色，但並非完全解釋混合辦公態度與留任意願之間的關係。因此，對於企業而

言，重要的是要理解不同因素間的關係，並尋求有效的解決方案來增加員工的工作滿意度和留任意願，以確保企業的長期穩定發展。

表 4-15

假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H_1 ：員工混合辦公態度與留任意願具有正向關係	不成立
H_2 ：工作滿意度與留任意願具有正向關係	成立
H_{2-1} ：內在滿意度與留任意願具有正向關係	成立
H_{2-2} ：外在滿意度與留任意願具有正向關係	成立
H_3 ：混合辦公態度與工作滿意度具有正向關係。	成立
H_{3-1} ：混合辦公態度與內在滿意度具有正向關係。	成立
H_{3-2} ：混合辦公態度與外在滿意度具正向關係	成立
H_4 ：工作滿意度在混合辦公態度與留任意願間有中介效果	部分成立





第五章 結論與建議

本研究針對混合辦公態度、工作滿意度和留任意願進行了分析，並得出了相關結論和建議。本章共分為三部分，包括研究結論、研究限制和研究建議。

第一節 研究結論

根據研究結果，本研究歸納如下結論。

一、員工抱持對混合辦公的正向態度並不會影響其留任意願

過去混合辦公態度與留任意願研究關係研究不多，故本研究針對這兩者間關係進行研究，研究結果顯示員工對於混合辦公的態度是正向的，但這並未對留任意願造成顯著影響，表示混合辦公模式本身對員工留任意願沒有太大的影響，代表著可能是因為員工在選擇工作時，會考慮更多的是薪資、福利、環境、職涯發展等外在因素，而非辦公模式本身，因此儘管員工對於混合辦公抱持正向態度，卻不會影響員工的留任意願。

二、員工對混合辦公的態度越正向，其工作滿意度越高

研究指出，混合辦公態度對員工的工作滿意度具有正面影響，而這種關係在內在滿意、外在滿意以及整體工作滿意度上皆成立。換言之，員工對混合辦公的態度越正向，其工作滿意度也越高。因此，企業施行混合辦公有望提高員工的工作滿意度，進而提升員工的工作表現和生產力。總之，員工的混合辦公態度對工作滿意度有正向且明顯的影響，這也為企業提供了一個有效提升員工工作滿意度的方法。

三、提高員工工作滿意度有助於提升其留在組織的意願

員工的工作滿意度對於其留任意願有著高度影響力，因為當員工對工作滿意度越高，其留任意願也越高。因此，企業應該提供更好的工作條件和工作環境，從而讓員工感到更加滿意，從而提高員工留任意願和企業的績效。此外，企業應該定期針對員工的工作滿意度進行評估，並採取增加工作滿意度的必要措施，例如提供職業發展機會、提供適當的薪酬和福利、建立開放的溝通渠道等。總之，提高員工的工作滿意度是企業管理的重要任務，企業應該通過各種手段和方法，不斷改善工作條件和環境，提高員工工作滿意度，從而促進員工的留任和企業的績效提升。

四、員工對混合辦公態度可透過工作滿意度影響留任意願

工作滿意度在混合辦公態度與留任意願間扮演著中介的角色，員工的混合辦公態度越正向，工作滿意度也越強，透過工作滿意度的提升，留任意願也會提升。因此，企業在制定人力資源管理政策時，須重視混合辦公態度對工作滿意度的影響，以增強員工留下來的意願。

第二節 研究限制

儘管研究人員以嚴謹客觀的方式進行研究，但仍然可能存在因研究範圍有限而不足之處。因此，本節將針對研究對象和研究方法分別說明研究過程中的限制，以及採取何種措施來避免這些限制。

一、研究對象

研究樣本限定於隸屬經濟部轄下科技產業研究發展相關之財團法人組織且任職滿6個月以上之工作者為研究對象，且礙於人力與時間上的限制，問卷填答採取立意取樣的方式進行，恐產生主觀判斷的偏差，不能直接對調查總體進行推斷，為本研究限制之一。因此為儘量減少可能的影響，研究者對母群體的基本特徵有一定的了解，並針對

不同的職務性質進行調查。此外，在問卷中建立篩選題機制進行篩選，以篩選掉未曾參加過遠距工作的員工，以確認填答者符合本研究所設定的研究對象。最後，也同時將樣本數提高，蒐集達 385 份正式問卷，以增加代表性。

二、研究方法的限制

本研究是以混合辦公態度、工作滿意度與留任意願研究與探討。然而不同財團法人單位的員工，對於混合辦公態度的狀況也不同。而本研究採用問卷調查法進行，填答者會以主觀感受進行填答，對於填答者當下環境與心理狀態等等較無法掌握，以及是否依個人或公司的實際狀況詳實填答將無法得知，為本研究限制之二。因此，為儘量減少可能的影響，本研究儘量分散發給不同財團法人單位的員工進行填寫，並篩除無遠距經驗、年資未滿 6 個月及全部填答相同的無效問卷，以確保問卷的質量。

第三節 研究建議

根據前述內容，提出了實務建議和未來研究建議，以供財團法人單位在推動混合辦公時參考，並提供後續相關學術研究的建議。

一、實務建議

根據研究結果，員工混合辦公態度對於工作滿意度和留任意願有著重要的影響。為了可以增進員工的工作滿意度和留任意願，以下提供一些實務建議：

(一) 評估員工對混合辦公的態度和意見，創建良好的混合辦公環境

研究發現混合辦公態度與工作滿意度有很大的相關，而工作滿意度又可以進一步影響留任意願。因此企業可以透過問卷調查等方式，評

估員工對混合辦公態度的態度和意見，以了解員工對混合辦公的態度和意見，並針對性地進行改進，並且設計一個適合混合辦公的環境，包括空間、設備、科技、文化等方面，以提高員工的工作滿意度。

（二）提供靈活的工作方式增加工作滿意度及留任意願

企業可以提供彈性的工作方式，如遠距辦公、自由安排工作時間等，以滿足員工對工作的不同需求，讓員工的工作滿意度提升。此外，可以提供員工的職涯發展機會，如內部培訓、晉升機會等，使得員工的工作滿意度和留任意願得以提高。

總之，企業應該關注員工在混合辦公態度對工作滿意度以及留任意願的影響，並採取相應的措施，以增加員工工作滿意度與留任意願，從而降低企業的人力流動率，提升企業的競爭力和績效。

二、未來研究建議

（一）深入研究混合辦公模式的各個方面

混合辦公模式包含了許多不同的方面，例如員工工作地點的靈活性、設備的支持、團隊合作方式等等。未來的研究可以進一步探討這些方面對員工態度和留任意願的影響，以幫助公司更好地制定混合辦公政策。

（二）探討員工離職的原因

研究指出，即使員工對混合辦公模式持正面態度，他們仍然可能離開公司。未來的研究可以進一步探討員工離職的原因，例如薪資、職業發展機會、工作壓力等等，而這些結果可以幫助公司更好地制定員工留任策略。

（三）施行混合辦公配套措施的影響

當施行混合辦公時，為了及時了解員工工作狀況所使用的工具，例如軟體監控等，若加上這樣的配套措施是否會影響員工對混合辦公的態度，這些研究結果可以幫助公司更好地制定員工管理策略。

（四）研究其他因素對工作滿意度的影響

由於工作滿意度對留任意願有相當高的正面影響，故建議未來研究可以進一步探討其他對工作滿意度的影響因素，如工作壓力、職業發展機會、同事關係等，以不同角度進行研究，更深入了解影響因素與留任意願的關係，以更貼近企業現況。

（五）研究主管管理風格對於混合辦公態度的影響

每位主管的管理風格不同，在推行混合辦公時，主管們對於混合辦公的態度是否會影響他們管理風格是值得探討的，因此建議未來研究者可以進一步探討管理風格與混合辦公態度間的關係，可以協助企業制定更好的管理制度。





參考文獻

一、中文部分

- 何宗禧（2015）。保全人員工作滿意度對留任意願影響之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學勞工研究所。
<https://hdl.handle.net/11296/a33y8p>
- 吳明隆（2011）。SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。易習。
- 吳統雄（1985）。態度與行為研究的信度與效度：理論、反應、反省。民意學術專刊，夏，29-53。
http://tx.liberal.ntu.edu.tw/~purplewoo/methodology/Analy-Reliability_Validity.pdf
- 吳鄭善明、余昕庭（2012）。專業工作人員留職意願與滿足感之研究—以星渝醫院管理顧問有限公司為例。台灣健康照顧研究，12，35-70。<https://doi.org/10.29750/tjthca.201203.0003>
- 宋佩佳（2018）。個人背景與工作滿意度之探討。全球科技管理與教育期刊，7（2），1-8。
[https://doi.org/10.6617/gtme.201812_7\(2\).0001](https://doi.org/10.6617/gtme.201812_7(2).0001)
- 林信亨（2022）。「混合辦公」來臨！企業面對「疫常」的遠距工作模式。CEO Vision，95，16-19。
<https://mic.iii.org.tw/aisp/ReportS?docid=CDOC20220103005>
- 林昭吟、劉宜君、陳敦源、廖興中（2021）。臺灣長期照顧管理專員之工作滿意度及留任意願之影響因素分析。國家與社會，23，101-136。
- 林慧芝（2005）。激勵制度對留任意願影響之探討—以內部稽核人員為例〔未出版之碩士論文〕。國立中央大學人力資源管理研究

所。 <https://hdl.handle.net/11296/2w85u7>

林瓊瀛 (2021)。當我們「混」在一起—疫情後的職場新常態與管理挑戰。 **會計研究**，**429**，64-69。

柏映萱、林弘昌 (2020)。雙因子影響證券業內勤人員留任意願之探討。 **科技與人力教育**，**7** (1)，73-92。

[https://doi.org/10.6587/jthre.202009_7\(1\).0004](https://doi.org/10.6587/jthre.202009_7(1).0004)

郭迦約、鄭曜忠 (2021)。我國各行業及職業類別之人員工作滿意度與留職意願關係之研究。 **國立金門大學學報**，**9** (2)，97-120。

陳怡君、劉廷揚 (2019)。外包人員留任因素研究：交通運輸公司之個案研究。 **政策與人力管理**，**10** (2)，1-29。

[https://doi.org/10.29944/ppm.201912_10\(2\).0001](https://doi.org/10.29944/ppm.201912_10(2).0001)

彭硯禧 (2022)。工作壓力、工作滿意度、組織承諾與留任意願之關聯性研究—以保險業務員為例〔未出版之碩士論文〕。南臺科技大學企業管理系。 <https://hdl.handle.net/11296/63htv6>

黃佩娟 (2021年2月17日)。職場新人工作適應常見的心理因素與因應。鉅微管理顧問公司。 <https://reurl.cc/yMrXWy>

黃昆輝、張德銳 (2000)。工作滿意。教育大辭書。

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1302183/>

銓敘部 (無日期)。政府捐助(贈)之財團法人或政府暨所屬營業、非營業基金轉投資事業彙整表。

<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1043&Page=9449&Index=3>

蔡妍昕 (2021)。新型冠狀病毒影響下遠距工作型態的發展對工作績效之影響—以溝通效能、工作自主性為中介變項〔未出版之碩士論文〕。淡江大學企業管理學系。

<https://hdl.handle.net/11296/rn87qr>

- 蔡麗娥 (2020)。臺灣食品產業雇主品牌與員工留任意願關係之研究——工作滿意度之中介效果〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系。
<https://hdl.handle.net/11296/tqwpsk>
- 鄭怡雯 (2011)。主管領導風格、員工工作滿意度與留任意願的相關研究-以某食品公司為例〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系。
<https://hdl.handle.net/11296/v2xbrn>
- 鄭晉昌 (2019)。員工離職代價知多少。104整合招募公司網頁專文。
<https://recruit.104.com.tw/cost-of-employee-turnover/>
- 蕭怡欣 (2021)。遠距工作文獻回顧。科技與人力教育季刊，7 (3)，82-96。[https://doi.org/10.6587/JTHRE.202103_7\(3\).0004](https://doi.org/10.6587/JTHRE.202103_7(3).0004)
- 賴偉文 (2020)。後疫情時代臺灣勞動市場工作型態的轉變與困難。台灣勞工季刊，Fall (63)，52-58。
<https://www.mol.gov.tw/2578/21000/22868/>
- 龍立明 (2017)。職場新鮮人角色壓力與留任意願之關係研究-以情緒智慧為調節變項〔未出版之碩士論文〕。國立高雄應用科技大學人力資源發展系。<https://hdl.handle.net/11296/wk85ct>

二、外文部分

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bloom, N. (2021). *Hybrid is the future of work*. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR).
<https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly*

- Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
<https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
<https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Burt, H. E. (1937). Review of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 350-352. <https://doi.org/10.1037/h0051616>
- Chandler, G. E. (1990). Retention: Has it obstructed nursing's view? *Nursing Administration Quarterly*, 14(4), 70-75.
<https://doi.org/10.1097/00006216-199001440-00014>
- Cherry, K. (2021). *Attitudes and behavior in psychology*. Verywell Mind.
<https://www.verywellmind.com/attitudes-how-they-form-change-shape-behavior-2795897>
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridakis, C. A., & Schirrmann, K. (2022, March). *Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment*. Harvard Business School Technology & Operations Management Unit Working Paper No. 22-063. <https://ssrn.com/abstract=4068741>
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *The Academy of Management Review*, 7(1), 117-123. <https://doi.org/10.2307/257256>
- Duxbury, L., Higgins, C., & Irving, R. (1987). Attitudes of managers and employees to telecommuting. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 25(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1080/03155986.1987.11732043>
- Fatima, H. (2011). Does employee retention affect organizational competence? *Industrial Engineering Letters*, 1(1), 24-39.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.

<https://doi.org/10.2307/3150980>

Fowell T. (2022, May 11). *What is hybrid work and why do employees want it?* (Blog). Envoy. <https://envoy.com/blog/what-is-a-hybrid-work-model>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

<https://doi.org/10.1037/h0076546>

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998).

Multivariate data analysis (5th ed.). Macmillan.

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300-303. <https://doi.org/10.1037/h0057579>

International Labour Organization. (2020). *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19*.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_745024.pdf.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(1), 20-28.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>

- Microsoft (2021a). *The new future of work: Research from Microsoft into the pandemic's impact on work practices*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Microsoft (2021b). *Transitioning Asia-Pacific to a new normal of work*. <https://reurl.cc/RvevY9>
- Microsoft (2021c). *The next great disruption is hybrid work - Are we ready?* Work trend index: Annual report. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent management and employee retention: An integrative research framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/014920630102700309>
- Rezwan, R. B., & Takahashi, Y. (2022). Retention intention: Does having a proactive personality matter? *Personnel Review*, 51(2), 528-542. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2020-0073>
- Robbins, S. P. (2002). *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. Prentice Hall.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Parra, L. F., & Smith, P. C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group &*

Organization Management, 23(4), 470-495.

<https://doi.org/10.1177/1059601198234007>

Silva-C, A., Montoya R, I.A., & Valencia A. J.A. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101-133.

<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.04.009>

Sluyter, G., & Mukherjee, A. (1986). Validation of a job satisfaction instrument for residential-care employees. *Mental Retardation*, 24, 223-227.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152.

<https://doi.org/10.1111/1467-6435.00114>

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120-120.



附 錄





附錄一 網路問卷 (預試稿)

尊敬的先進：您好！

感謝您於繁忙的工作中抽空、協助填答本調查問卷。本問卷是為了瞭解員工對於混合辦公的相關經驗和感受。混合辦公指的是：在工作期間，部分時間是在辦公室、部分時間不是在辦公室的工作型態。整份問卷僅需約10分鐘，即可填寫完畢。您所填答資料我們會完全保密，且無需具名，請您安心。因為您的協助，方能使本調查得以順利完成，在此由衷感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我研究者聯絡。

敬祝 事業順利 身體健康

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授：賴志樞博士、林坤誼博士

研究生：何姍媿 敬上

聯絡方式：page1125@gmail.com

第一部分 基本資料

(一) 每個月在辦公室工作的天數

(1) 8天以下 (2) 9~14天 (3) 15天以上

(二) 性別： (1) 男 (2) 女

(三) 年齡：

(1) 30歲以下 (2) 31~40歲 (3) 41~50歲

(4) 51~60歲 (5) 60歲以上

(四) 婚姻狀況： (1) 已婚 (2) 未婚

(五) 是否有小孩： (1) 是 (2) 否

(六) 學歷：

(1) 專科以下 (2) 學士 (3) 碩士 (4) 博士

(七) 您目前任職之財團法人名稱是

(八) 請問您任職目前公司年資(年/月)

<p>(九) 現任職務</p> <p><input type="checkbox"/> 產業分析人員</p> <p><input type="checkbox"/> 研發人員</p> <p><input type="checkbox"/> 業務人員</p> <p><input type="checkbox"/> 行銷人員</p> <p><input type="checkbox"/> 專案執行人員</p> <p><input type="checkbox"/> 行政人員</p> <p><input type="checkbox"/> 人資人員</p> <p><input type="checkbox"/> 財會人員</p> <p><input type="checkbox"/> 採購人員</p> <p><input type="checkbox"/> 其他_____</p>
--

第二部分		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
以下請您對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。						
1.	整體而言，我對混合辦公感到滿意					
2.	混合辦公比我單純在辦公室工作時更能有效率完成工作					
3.	如果現在讓我選擇，我非常不喜歡回到單純在辦公室工作的型態					
4.	自從我開始混合辦公以來，我已經能夠平衡我的工作與個人生活					
5.	自從我開始混合辦公後，我提高了我的的生產力（如銷售訂單、客戶支持）					

第三部分		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
以下請您對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。						
6.	對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意					

7	這個工作讓我有獨立運作的機會				
8	做這個工作我可以有機會接觸到不同的事物				
9	這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角				
10	這個工作讓我不需要做違背良心的事				
11	這個工作讓我感到很穩定				
12	這個工作讓我有機會可以協助其他同仁				
13	這個工作讓我有指導其他同仁的機會				
14	這個工作讓我充分發揮我的專長				
15	這個工作讓我有很大的自主判斷空間				
16	這個工作讓我可以用自己的方法做事				
17	我很滿意工作帶給我的成就感				
18	我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式				
19	我很滿意主管管理員工的方式				
20	我很滿意主管的決策方式				
21	我很認同公司實施政策的方式				
22	我很滿意目前的薪資及工作量				
23	這個工作讓我有升遷的機會				
24	我很滿意目前的工作環境				
25	當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到 很滿意				

第四部分		非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
以下請您對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。						
26	我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似					
27	目前我服務的公司是我所能選擇的企業中最理想的					
28	在公司努力工作能使我得到滿足					
29	繼續留在公司服務，會有好的前途					
30	繼續留在公司服務，是一件正確的事					
31	即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務					
32	即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司					
33	我對公司付出很多心力，目前不會考慮換工作					
34	我對公司有深厚的感情					
35	如果現在離開公司，我會深感內疚					
36	我很希望在公司一直工作到退休					
37	就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作					

※ 本問卷填答到此為止，煩請在回覆之前，再次協助確認每一題是否都已填妥？衷心感謝您的協助。 ※

附錄二 網路問卷畫面 (預試)

員工對混合辦公態度研究調查問卷

尊敬的先進：您好！

感謝您於繁忙的工作中抽空填答這問卷。本問卷是為了瞭解員工對於混合辦公的態度、工作滿意度和留任意願相關研究。您所填答的資料我們會完全保密且無需具名，請您安心作答。整份問卷僅約須10分鐘即可填寫完畢，您的意見相當珍貴，請您依個人的實際感受與看法來填寫。您的協助使本研究得以順利進行，在此由衷的感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我聯絡。謝謝！

敬祝 事業順利 身體健康

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授：賴志樑博士、林坤誼博士

研究生：何媿媿 敬上

聯絡方式：page1125@gmail.com



page1125@gmail.com (未分享) [切換帳戶](#)

*必填

請問您是否有遠距辦公的經驗 *

是

否

繼續

清除表單

員工對混合辦公態度研究調查問卷

🔗 page1125@gmail.com (未分享) [切換帳戶](#)



*必填

第一部分 基本資料

每個月在辦公室工作的天數 *

- 8天以下
- 9~14天
- 15天以上

性別 *

- 男
- 女

年齡 *

- 30歲以下
- 31~40歲
- 41~50歲
- 51~60歲
- 60歲以上

婚姻狀況 *

- 已婚
- 未婚

是否有小孩 *

- 是
- 否



學歷 *

- 專科以下
- 學士
- 碩士
- 博士

請問您任職目前公司年資(年/月) *

您的回答 _____

現任職務 *

- 研究發展類(例如：分析師、工程師)
- 產業推動類(例如：業務、行銷、專案推廣人員等)
- 行政管理類(例如：行政人員、財務管理人員、計劃管理人員、人資人員、採購人員等)

返回

繼續

清除表單

第二部分

以下請你對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。

1. 整體而言，我對遠距工作感到滿意 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

2. 遠距工作比我在辦公室工作時更能有效率完成工作 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



3. 如果現在讓我選擇，我非常不喜歡回到單純在辦公室工作的型態 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

4.自從我開始遠距工作以來，我已經能夠平衡我的工作與個人生活 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

5.自從我開始遠距工作後，我提高了我的生產力（如銷售訂單、客戶支持） *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



返回

繼續

清除表單

第三部分

以下請你對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。

6. 對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

7. 這個工作讓我有獨立運作的機會

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



8. 做這個工作我可以有機會接觸到不同的事物

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

9.這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

10.這個工作讓我不需要做違背良心的事 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

11.這個工作讓我感到很穩定 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

12. 這個工作讓我有機會可以協助其他同仁

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



13. 這個工作讓我有指導其他同仁的機會

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

14. 這個工作讓我充分發揮我的專長 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

15. 這個工作讓我有很大的自主判斷空間 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

16. 這個工作讓我可以用自己的方法做事 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



17.我很滿意工作帶給我的成就感 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

18.我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

19.我很滿意主管管理員工的方式 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

20.我很滿意主管的決策方式 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



21. 我很認同公司實施政策的方式 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

22. 我很滿意目前的薪資及工作量 *

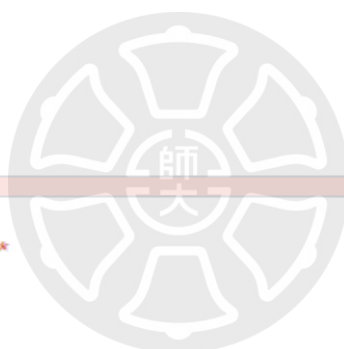
- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

23. 這個工作讓我有升遷的機會 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

24. 我很滿意目前的工作環境 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



25.當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到很滿意*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

返回

繼續

清除表單



第四部分

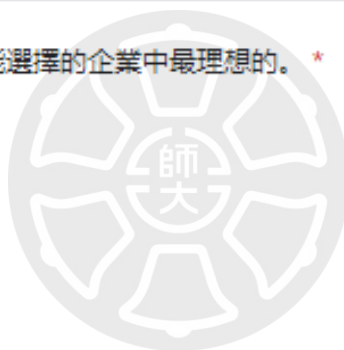
以下請你對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。

26. 我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

27. 目前我服務的公司是我所能選擇的企業中最理想的。 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



28. 在公司努力工作能使我得到滿足 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

29. 繼續留在公司服務，會有好的前途 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

30. 繼續留在公司服務，是一件正確的事 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

31. 即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

32. 即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

33. 我對公司付出很多心力，目前不會考慮換工作 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

34. 我對公司有深厚的感情 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

35. 如果現在離開公司，我會深感內疚 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

36. 我很希望在公司一直工作到退休 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

37. 就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

返回

繼續

清除表單

員工對混合辦公態度研究調查問卷

🔍 page1125@gmail.com (未分享) [切換帳戶](#)



※ 本問卷填答到此為止，煩請在回覆之前，再次協助確認每一題是否都已填妥？衷心感謝您的協助。 ※

返回

提交

清除表單

附錄三 網路問卷畫面 (正式)

員工對混合辦公態度研究調查問卷

尊敬的先進：您好！

感謝您於繁忙的工作中抽空填答這問卷。本問卷是為了瞭解員工對於混合辦公的態度、工作滿意度和留任意願相關研究。您所填答的資料我們會完全保密且無需具名，請您安心作答。整份問卷僅約須10分鐘即可填寫完畢，您的意見相當珍貴，請您依個人的實際感受與看法來填寫。您的協助使本研究得以順利進行，在此由衷的感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我聯絡。謝謝！

敬祝 事業順利 身體健康

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系
指導教授：賴志樞博士、林坤諠博士
研究生：何嫻嫻 敬上
聯絡方式：page1125@gmail.com

page1125@gmail.com (未分享) [切換帳戶](#)

*必填

請問您是否有遠距辦公的經驗 *

是

否

[繼續](#) [清除表單](#)

員工對混合辦公態度研究調查問卷

page1125@gmail.com (未分享) [切換帳戶](#)



*必填

第一部分 基本資料

每個月在辦公室工作的天數 *

- 8天以下
- 9~14天
- 15天以上

性別 *

- 男
- 女

年齡 *

- 30歲以下
- 31~40歲
- 41~50歲
- 51~60歲
- 60歲以上

婚姻狀況 *

- 已婚
- 未婚

是否有小孩 *

- 是
- 否



學歷*

- 專科以下
- 學士
- 碩士
- 博士

您目前任職之財團法人名稱是*

您的回答 _____

請問您任職目前公司年資(年/月)*

您的回答 _____

現任職務*

- 產業分析人員
- 研發人員
- 業務人員
- 行銷人員
- 專案執行人員
- 行政人員
- 人資人員
- 財會人員
- 採購人員
- 其他: _____



返回

繼續

清除表單

員工對混合辦公態度研究調查問卷

🔒 page1125@gmail.com (未分享) 切換帳戶



*必填

第二部分

以下請你對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。

1. 整體而言，我對混合辦公感到滿意 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

2. 混合辦公比我單純在辦公室工作時更能有效率完成工作 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

3. 如果現在讓我選擇，我非常不喜歡回到單純在辦公室工作的型態 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

4.自從我開始混合辦公以來，我已經能夠平衡我的工作與個人生活*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

5.自從我開始混合辦公後，我提高了我的生產力（如銷售訂單、客戶支持）*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



返回

繼續

清除表單

員工對混合辦公態度研究調查問卷

🔒 page1125@gmail.com (未分享) 切換帳戶



*必填

第三部分

以下請你對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。

6.對於目前工作忙碌的狀態讓我很滿意*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

7.這個工作讓我有機會在團體中嶄露頭角*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

8.這個工作讓我不需要做違背良心的事*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

9.這個工作讓我感到很穩定 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

10.這個工作讓我充分發揮我的專長 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

11.這個工作讓我有很大自主判斷空間 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

12.這個工作讓我可以用自己的方法做事 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

13.我很滿意工作帶給我的成就感*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

14.我很喜歡這個工作與同仁間相處的模式*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

15.我很滿意主管管理員工的方式*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

16.我很滿意主管的決策方式*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



17. 我很認同公司實施政策的方式 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

18. 我很滿意目前的薪資及工作量 *

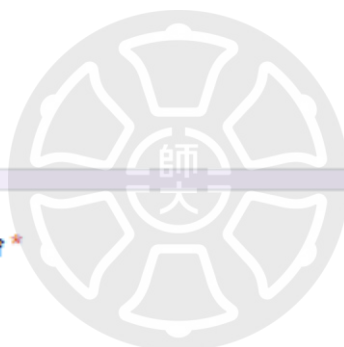
- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

19. 這個工作讓我有升遷的機會 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

20. 我很滿意目前的工作環境 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



21.當我有好表現時能夠獲得讚賞讓我感到很滿意*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

返回

繼續

清除表單



第四部分

以下請你對問題的感受，並依照您對每一題的同意程度勾選出符合您感知的答案。

22. 我個人的價值觀和公司的價值觀非常相似*。

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

23. 目前我服務的公司是我所能選擇的企業中最理想的。*

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意



24. 在公司努力工作能使我得到滿足*。

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

25. 繼續留在公司服務，會有好的前途 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

26. 繼續留在公司服務，是一件正確的事 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

27. 即使工作條件變差，我仍願意繼續留在公司服務 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

28. 即使有更好的機會，我也不會考慮離開公司 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

29. 我對公司付出很多心力，目前不會考慮換工作 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

30. 我對公司有深厚的感情 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

31. 如果現在離開公司，我會深感內疚 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

32. 我很希望在公司一直工作到退休 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

33. 就各項環境及制度條件而言，我樂於繼續留在目前公司工作 *

- 非常同意
- 同意
- 普通
- 不同意
- 非常不同意

返回

繼續

清除表單

員工對混合辦公態度研究調查問卷

 page1125@gmail.com (未分享) [切換帳戶](#)



※ 本問卷填答到此為止，煩請在回覆之前，再次協助確認每一題是否都已填妥？衷心感謝您的協助。 ※

返回

提交

清除表單