

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

人力資源發展碩士在職專班

碩士論文

Continuing Education Master's Program of Human Resource Development

Department of Technology Application and Human Resource Development

College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

探討公部門員工在工作價值觀、敬業度以及留任意願之關

聯性

Exploring The Correlation Among Work Values,
Engagement, and Retention Intentions Within
Public Sector Employees

黃微凌

Wei-Ling Huang

指導教授：林坤誼博士

Adviser：Kuen-Yi Lin, Ph.D.

中華民國 114 年 6 月

June 2025

致 謝

在師大修業的三年日子，接近尾聲了，時間就是這麼奇妙，在你覺得這是條漫漫長路，遙想終站時，轉眼就要衝刺終點線了，惟這過程的點點滴滴、起起伏伏，辛苦冷暖自知。還記得考上之初，我踏進師大校園繳交資料，深深被行政大樓古典的建築與靜雅長廊吸引，進入學習的旅程後，更是感受到我們班級同學的可愛，友愛，在職班真的需要大家互相提醒，相互打氣來支撐彼此走向畢業，更要感謝我的指導教授坤誼老師，老師悉心指導，適時關心，希望我們能藉由在師大學習的日子收穫滿滿，成為日後的養分；進入到論文階段後，從論文的構思、架構、邏輯、計畫、修正，除了核心關鍵指導，老師更給予我們空間與時間去洞察問題與分析，讓我學習到嚴謹的過程更甚對於研究結果的期待。

回顧這三年，謝謝每一位同班同學、每一位老師，都曾在某個時點、某一句話、一個眼神給予我繼續前行的力量；謝謝坤誼教授專業指導外，還讓我對於教授具有距離感的刻板印象，徹底翻轉；更要感謝我的家人，母親殷切的關愛、光光無條件的支援與支持、還有兩個可愛孩子總是在我備感壓力時為我應援加油，最後，感謝我自己的堅持與對自己的相信：你走完這趟旅程了，你很棒！

探討公部門員工在工作價值觀、敬業度以及留任意願之關聯性

研究生：黃微凌

指導教授：林坤誼博士

中文摘要

本研究旨在探討公部門員工之工作價值觀、敬業度與留任意願三者之間的關聯性，期以釐清影響員工持續服務意圖之關鍵心理因素，作為公共組織人力資源管理優化之實證依據。研究對象為農業部體系內正式編制之公務人員，採用立意取樣方式共蒐集有效樣本 241 份，並透過結構化問卷調查進行資料蒐集。研究變項包含工作價值觀（區分內在與外在向度）、敬業度與留任意願，量表皆參考既有文獻修訂並經專家效度審查確認。資料分析採用描述性統計、皮爾森積差相關分析、階層迴歸分析及 Sobel 檢定，進行假設驗證與模型建構。

研究結果顯示：（一）工作價值觀與留任意願之間具有顯著正向關係，尤以內在價值觀影響力較強；（二）工作價值觀可有效預測員工之敬業程度，價值認同感有助於提升心理投入；（三）敬業度與留任意願亦呈現正向顯著關聯；（四）敬業度在工作價值觀與留任意願之間具部分中介效果，顯示員工之價值觀將透過敬業程度影響其留任傾向。研究結果指出，若能強化公部門員工內在價值觀之實踐機會，並提升其對職務意義的感知與組織認同，將有助於提高其敬業程度與留任意圖。

關鍵詞：公部門、工作價值觀、敬業度、留任意願

Exploring The Correlation Among Work Values, Engagement, and Retention Intentions Within Public Sector Employees

Author: Wei-Ling Huang

Adviser: Kuen-Yi Lin, Ph.D.

ABSTRACT

This study aims to explore the relationships among work values, work engagement, and retention intention among employees in the public sector. The purpose is to identify key psychological factors that influence employees' intention to remain in service and to provide empirical insights for optimizing human resource management in public organizations. The research targeted formally appointed civil servants within the organizational system of the Ministry of Agriculture in Taiwan. A purposive sampling method was employed, resulting in 241 valid responses collected through a structured questionnaire. The research variables included work values (divided into two types; intrinsic values and extrinsic values), work engagement, and retention intention. All the measurement scales adopted in this study were adapted from established literature and reviewed by experts to ensure content validity. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson's correlation analysis, hierarchical regression analysis, and Sobel tests to verify hypotheses and construct the research model. The results revealed: (1) work values are positively correlated with retention intention, with intrinsic values showing a stronger predictive power; (2) work values significantly predict the level of employee engagement, indicating that value

alignment enhances psychological involvement; (3) work engagement has a significant positive effect on retention intention; and (4) work engagement plays a partial mediating role between work values and retention intention, suggesting that employees' values influence their willingness to stay through their degree of engagement. The findings indicate that strengthening opportunities for the fulfillment of intrinsic work values and enhancing employees' perception of job meaningfulness and organizational identification can effectively increase their engagement and intention to remain in the organization.

Keywords: public organizations, work values, job engagement, retention intentions



目 錄

致 謝.....	i
中文摘要.....	ii
ABSTRACT.....	iv
目 錄.....	vi
表 次.....	viii
圖 次.....	ix
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.....	4
第三節 名詞解釋.....	5
第四節 研究範圍.....	7
第二章 文獻探討.....	9
第一節 工作價值觀.....	9
第二節 敬業度.....	13
第三節 留任意願.....	18
第四節 相關研究.....	21
第三章 研究方法.....	25
第一節 研究架構與設計.....	25
第二節 研究對象.....	26
第三節 研究程序.....	27
第四節 研究工具.....	32
第五節 資料處理與分析.....	41
第四章 研究結果.....	45
第一節 研究對象基本特徵與概況.....	45
第二節 員工對工作價值觀、敬業度與留任意願之認知趨勢.....	48
第三節 工作價值觀、敬業度對留任意願之關聯探討.....	53

第四節 敬業度在工作價值觀與留任意願間之中介效果探討.....	56
第五節 假設驗證與綜合討論	60
第五章 結論與建議.....	65
第一節 研究結論	65
第二節 研究限制	66
第三節 研究建議	66
參考文獻.....	72
一、 中文部分	72
二、 英文部分	74



表 次

表 3-1 基本資料題項.....	35
表 3-2 工作價值觀量表.....	37
表 3-3 敬業度量表.....	39
表 3-4 留任意願量表.....	40
表 3-5 本研究各量表信度分析結果.....	41
表 4-1 基本資料結果摘要表.....	47
表 4-2 工作價值觀平均數與標準差分析摘要表.....	49
表 4-3 敬業度平均數與標準差分析摘要表.....	51
表 4-4 留任意願平均數與標準差分析摘要表.....	52
表 4-5 工作價值觀、敬業度與留任意願相關分析結果摘要表.....	54
表 4-6 工作價值觀、敬業度與留任意願相關分析結果摘要表.....	54
表 4-7 工作價值觀內、外在向度與留任意願相關分析結果摘要表...	55
表 4-8 工作價值觀內、外在向度與留任意願迴歸線性分析結果分析表	56
表 4-9 工作價值觀、敬業度與留任意願線性迴歸階層分析表.....	57
表 4-10 工作價值觀、敬業度與留任意願線性迴歸分析係數摘要表..	58
表 4-11 工作價值觀、敬業度與留任意願迴歸分析模型摘要表.....	58
表 4-12 敬業度中介效果階層迴歸分析摘要表.....	60
表 4-13 研究假設結果彙整表.....	63

圖 次

圖 3-1 研究架構圖	25
圖 3-2 研究流程圖	31



第一章 緒論

本章分為四節，包括研究背景與動機、研究目的與待答問題，並針對名詞解釋與研究範圍進行說明。

第一節 研究背景與動機

隨著全球化及社會結構的轉變，公部門面臨的挑戰日益增多，如何維持高效的組織運作、提升公共服務的質量，已成為各國政府的首要任務，根據國內外的統計數據，公務人員的人數在各國占有不同的比例，但對國家機構運作的重要性無可置疑；以臺灣為例，參考行政院主計總處的資料，公務人員占全國就業人口的比例約為 6%（行政院主計總處，2022），而在其他如美國和日本等國家，也維持在相近比例（Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2020）。公務人員的離職率雖然相對於私部門較低，但仍然面臨因工作壓力、薪酬待遇和職業發展空間受限等因素而導致的離職風險（李文雄，2019）。提升留任意願，或降低單位離職率，一直為公部門努力方向之一，而影響前述留任意願原因眾多，因應各機關文化或工作模式不同，所營造之相關留任措施也有大相逕庭，難以一概而論；其中從員工態度、價值觀切入探討，亦為一種探討面向。如何通過增強員工的敬業度來提升其留任意願，工作價值觀如何影響敬業度，亦逐漸成為政府部門關注的焦點，理論上穩定的員工有助於保持組織的持續運營和公共服務的穩定性。因此，了解影響公部門員工留任意願的因素，對於提高公部門的人才保留率、降低人員流失風險具有重要意涵。

公務部門管理方式，往往是植基於政府制度、行政法規與組織編制，公務人力管理之目的是確保政府能夠有效運作並提供高品質的公

共服務，所以通過系統化的招募、培訓和考核，建立公務人員具備必要的知識和技能的機制，以高效地執行政府政策和行政任務，也透過嚴謹的管理和監督，確保公務人員在工作中保持專業性；民間公司企業則以較具有彈性、多樣化的模式進行管理，例如因應市場需求，快速調整人力資源策略與管理方式，對應到培訓計畫，以提升企業核心競爭力為導向，並且更注重員工的個人技能發展和專業及進階，績效管理則採用高度個人化和目標導向，與獎勵機制直接連結，員工績效評估通常作為薪酬、晉升和獎金的關鍵依據等作法。這些公、私部門相異之處，可以歸結為所追求的目標與價值觀不同，進一步言，企業主要目標是追求盈利、增強競爭力和市場份額，人力資源管理通常集中在提高生產力、創新能力以及員工績效；而公部門是以公共服務為核心，目標是維護公共利益和提供社會服務，人力資源管理的重點在於確保穩定的服務質量、公平性和透明度。基於組織價值觀與目標不同，所會吸引進入其場域，認同該文化的員工，理論上會存在差異性，抑或是在進入體制後，內部文化影響所產生的工作價值觀改變，亦或有之。

工作價值觀是員工內在動機的核心組成部分，根據 Wright 及 Davis (2003) 之研究，工作價值觀是個人在工作場所中所持有的基本信念和態度，反映了員工對工作及其意義的看法。在公部門環境中，工作價值觀不僅受到個人因素的影響，也受到組織文化、政策導向以及公共服務的特質所左右。員工的工作價值觀在相當程度上反映了其對公共事務的認同度和對社會責任的承擔意識，這些因素最終影響了他們在工作中的表現和留任意願。

Perry 及 Wise (1990) 指出，在公部門中，員工的工作價值觀通常包含對公共服務的使命感、對工作的責任感及對社會公平的追求等核

心元素。具備高度公共服務動機的公務人員，往往對工作抱有較強烈的職責感，這使得他們在面對挑戰時表現出更高的敬業度，再者，當公務人員感受到組織對其工作價值觀的認可和支持時，他們的敬業度會進一步提升（Brewer *et al.*, 2000; Vandenabeele, 2009）；敬業度是指員工在工作中投入的精力、時間和情感，反映了員工對工作的投入程度和對組織的忠誠度，高敬業度的員工通常表現出較高的工作效率和創造力，並且在工作中更具持久力和抗壓能力。對於公部門來說，員工的敬業度不僅影響到組織的日常運作，更關係到公共服務的質量和政府形象的塑造。另根據楊宗碩（2020）的研究，當公務人員感受到工作的重要性和個人價值的實現時，他們的敬業度和留任意願均會顯著增強。

公部門員工的工作態度和行為之影響甚為直接，對內而言，人的聚集以可以形成一種氛圍，形塑成一種人文文化，例如主動向上的文化有助於團隊凝聚力，進而正向影響組織效能；對外來說，工作效率與處事態度可以讓受眾給予很直觀的評價，牽動政府部門形象，因此，如何吸引並留任優秀的公部門人才，儼然為公部門管理中的重要議題。過去的研究多集中於私部門員工的工作動機、行為模式及其對組織效能的影響，但對於公部門員工在工作價值觀、敬業度和留任意願之間的相互關係，特別是在公部門獨特的文化和運作環境中的表現，則探討較少。本研究的動機在於填補現有文獻中的缺口，通過探討公部門員工的工作價值觀、敬業度與留任意願之間的關聯性，以提升在理論層面上對公部門員工行為模式的理解，進而將研究成果提供給公部門的管理實務的參考依據。

第二節 研究目的與待答問題

根據前一章節所述研究背景與動機，本研究的目的與待答問題如下：

一、 研究目的

隨著社會結構的快速轉型與全球化進程的深化，政府部門在回應多元社會需求與提升行政效能的過程中，對於人力資源之運用與發展策略提出更高要求。在此背景下，公部門員工的穩定性與組織投入程度，不僅攸關政策執行的連續性與品質，更與公共治理體系之整體效能密切相關。因此，深入瞭解影響公務人員續任意願的心理機制，對於公共人力資源政策的設計與實施具有高度實務意義。

本研究以工作價值觀、敬業度與留任意願三項心理變項為核心，旨在探討其交互關聯與作用機制，期以建構一套能夠解釋員工留任傾向之實證模型。具體而言，研究首先檢視工作價值觀不同構面對員工敬業程度的預測效果，進而檢驗敬業度在價值觀與留任意願之間是否具備中介功能。藉由此一分析架構，本研究欲釐清在制度穩定的公部門情境中，個體價值取向與心理投入如何共同形塑其對組織的長期承諾。

預期研究成果將揭示，不同價值導向之員工在留任傾向上可能存在顯著差異，且此差異可能會因其敬業程度的高低而有所調節。透過實證分析，本研究希冀為公部門建構以「價值認同—投入深化—續留傾向」為基礎的管理模式，進一步提出可行之人力資源管理策略，協助組織有效提升人員穩定度與服務效能，達成永續治理與人才永續的政策目標。

二、待答問題

為達成研究目的，本研究將聚焦於以下問題：

- (一)公部門中員工工作價值觀與留任意願之關係為何？
- (二)公部門中員工工作價值觀與敬業度之關係為何？
- (三)公部門中員工敬業度與留任意願之關係為何？
- (四)公部門中員工敬業度在工作價值觀與留任意願間是否具有中介關係？

第三節 名詞解釋

一、工作價值觀

(一)概念型定義

Ros、Schwartz 和 Surkiss 等學者曾在 1999 年提出工作價值觀是個人對於工作中某些特定屬性或結果的重要性評估，它們影響了個人對工作滿意度、動機和行為的態度。

(二)操作型定義

本研究採用明尼蘇達滿意度量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）這是一個包含用於測量工作滿意度的短式量表（Weiss *et al.*, 1967），被廣為運用。量表內涵包括內在滿意度、外在滿意度和一般滿意度 3 個分量表，總計 20 題。其中，內在向度 14 題；外在向度 6 題；一般綜合向度則由全部 20 題組成。

二、敬業度

(一) 概念型定義

工作敬業度為一種積極的、滿足的與工作相關的心理狀態，它由活力（vigor）、專注（absorption）和奉獻（dedication）三個構成要素組成（Schaufeli *et al.*, 2002）。

(二) 操作型定義

採用 May 等人 (2004) 所提出的「敬業度量表」(hater engagement scale)，該量表旨在測量員工在工作中的心理投入程度。這個量表主要基於 Kahn (1990) 所提出的敬業度概念，具體聚焦於個人在工作中的「意義感、安全感和可用性」這三個心理條件。意義感 (meaningfulness) 測量個人在工作中感受到的意義或價值，評估工作是否能帶來個人認同感和成就感，這一構面反映了工作與個人價值觀的契合度。安全感 (safety) 評估員工在工作環境中是否感到安全，是否能夠在不擔心負面後果的情況下表達自我或進行冒險，此一構面主要考察工作環境的支持性和信任程度。可用性 (availability) 測量員工是否有足夠的心理資源來全情投入工作，評估個人在工作中投入的能量和精力。

三、留任意願

(一) 概念型定義

Tett 及 Meyer (1993) 定義留任意願為員工在未來某段時間內繼續留在組織中的可能性或意圖，通常與員工的工作滿意度、組織承諾等因素密切相關。

(二) 操作型定義

使用吳庭宜 (2023) 所發表的留任意願量表，這是基於 Kyndt 等學者的留任意願量表所改編，原始內涵包括工作滿意度：工作環境、薪酬、同事關係、發展機會等是否滿足員工的期待。吳庭宜依據各題項內容所涉及的研究概念進行改編，得分越高，表示員工繼續留在組織任職的意願越高；得分越低，則表示員工的留任意願越低。

第四節 研究範圍

透過回顧過去的文獻確立研究架構，採問卷發放、資料蒐集、分析等方式，以下茲就研究範圍說明。

一、 研究主題

本研究以 Herzberg (1959) 雙因子理論為基礎，將工作價值觀區分為內在與外在構面，並結合 Kahn (1990) 與 Schaufeli 等人 (2002) 所提出之敬業度概念，探討員工如何在價值觀滿足與工作投入之歷程中，形成穩定的職涯傾向與續任意圖。進一步，亦嘗試建構敬業度於工作價值觀與留任意願之間的中介作用模型，說明心理參與在轉化個體認同為行動傾向中的角色與機制。

研究聚焦於探討公務體系中員工的工作價值觀、敬業度與留任意願三者之間的結構性關係，特別針對在穩定體制中運作之正式人員其心理與行為反應進行實證分析。研究目的在於確認不同層面工作價值觀如何影響員工對工作的投入程度，並進一步作用於其留任傾向，藉以建構出一可供政策及人事實務參考之分析模型。

二、 研究對象

本研究之研究對象為我國農業部體系之正式編制公務人員，農業部為我國中央部會之一，包括多層級組織（如本部、所屬機關、附屬研究單位），其員額結構完整，涵蓋不同職系與職等，具備良好之觀察樣本多樣性。其次，農業部體系同時涵括行政管理與技術執行任務，員工於工作實踐中需兼顧公共政策推動與專業服務落實，有利於深入探討公部門員工在多元工作背景下的價值觀傾向與心理反應。此外，該體系長期面臨基層人力補充困難與專業人才流動問題，實務上極需了解員工留任意願之成因與影響機制。

本研究採用立意取樣方式，透過線上發送問卷於農業部體系之內

部單位，針對在職正式公務人員進行問卷蒐集。調查期間為 2024 年 2 月至 3 月，共回收有效樣本 241 份。另根據農業部 112 年度年報資料，其正式編制人力約為 4,911 人。



第二章 文獻探討

本章共分四節，將探討各主要變項的概念、定義、相關理論及研究基礎。第一節說明工作價值觀、第二節說明敬業度、第三節說明留任意願、第四節則針對各變項間的關聯性進行說明，透過文獻探討了解個別變項之關聯性以進行後續的推論及假設。

第一節 工作價值觀

本節探討工作價值觀的基本概念、定義和理論模型，回顧相關文獻中對工作價值觀的不同分類和公部門工作價值觀的特徵。

一、工作價值觀的理論與定義

Herzberg (1959) 提出的雙因素理論提供了一個理解工作價值觀的框架，解釋員工的工作動機及滿意度，並且強調滿意和不滿意並非一個延續線條的兩端，而是由兩組不同的因素分別影響的各別維度。該理論將影響員工工作滿意度的因素分為激勵因素 (motivators) 和保健因素 (hygiene factors)，激勵因素係指能夠帶來工作滿意度、增加員工積極性並激發內在動力的因素，例如：成就感、認可與肯定、工作的挑戰性、自主權及成長晉升。這些因素與工作內容有關，當這些需求得到滿足時，員工的工作滿意度會顯著提高；保健因素則是外部有關，例如薪水、工作環境、人際關係、政策與管理制度等，當保健因素低落時，會引發員工的不滿意；此外，即便保健因素被滿足，也不會導致高度的工作滿意度，但這些因子會影響員工對工作的不滿意程度，黃俊杰等人 (2023) 根據二因子理論，將工作價值觀分為內在價值觀和外在價值觀，內在價值觀包括工作有趣、工作獨立等，而外在價值觀則涵蓋工作保障、高收入等。換言之，激勵因素與保健因素是獨立的，提升保健因素只能減少不滿意，但不會提升工作滿意度；只

有改善激勵因素才能真正提升員工的動機和滿意度。近年學者亦延伸 Herzberg 的雙因子理論，指出當員工所重視的工作價值獲得實踐時，其參與感與持續性將明顯提高 (Alabi, 2024)。此外，亦有研究指出，價值觀不僅是個人選擇職業的依據，更是影響員工敬業與續任的重要心理機制 (Dahiya & Raghuvanshi, 2023)。因此，本研究中所界定之工作價值觀，係指個體對工作本質、條件與意義所抱持之主觀信念與重視程度，包含內在向度（如成就感、自我實現）與外在向度（如薪資、升遷、地位）之綜合。

Dahiya 及 Raghuvanshi (2023) 明確地探討了工作價值觀，並依據 Super 的工作價值理論將其定義為人們如何在工作中尋求動機，反映在工作結果中的目標。他們將工作價值觀分為外在工作價值 (extrinsic work values, EWVs) 和內在工作價值 (intrinsic work values, IWVs)。外在工作價值與工作相關的外部回報（如工作安全、工資等）有關，而內在工作價值則與個人在工作中的心理回報（如認可、自我成長等）有關。

Schwartz (1992) 提出的基本價值觀理論是理解工作價值觀的核心框架之一，他認為所有文化中的人們都有共通一組普遍的價值觀，而這些價值觀透過不同的工作情境表現出來，這些價值觀可以分為十個類別，包括權力、成就、享樂、刺激、自主性、普世主義、仁慈、傳統、合群和安全。在公部門的工作環境中，工作價值觀尤其與仁慈、普世主義和安全等價值觀密切相關，因為這些價值觀符合公務員追求穩定、公共利益和社會服務的職業目標 (Schein, 1978)。

綜合來說，工作價值觀被定義為個人對工作相關目標、行為、以及結果的持久性信念和態度。這些價值觀反映了個人對工作的期望與動機，指導著他們的工作行為和決策（Rokeach, 1973）。

二、工作價值觀的類型與分類

工作價值觀，有學者直接加以定義，有些則從一般價值觀衍生而出或加以解釋，茲就與本研究主題較為相關之學者對於工作價值觀之論點及內涵整理如下表。

表 2-1

工作價值觀分類表

學者	年代	工作價值觀論點	內涵
Herzberg	1959	激勵因素與保健因素(Two-Factor Theory)	激勵因素：成就感、認可、工作挑戰性、責任感、成長機會 保健因素：薪酬、工作環境、人際關係、組織政策、工作安全
Locke	1968	目標設定理論(Goal-Setting Theory)	具體且有挑戰性的目標能激發員工的工作動力和滿足感
Super	1970	自我概念、職業發展階段	個體發展與社會互動、職業選擇是連續性過程
Schein	1978	職業錨理論(Career Anchor Theory)	個人價值觀如技術專業性、管理能力、自主性等影響職業選擇
Schwartz	1992	十個基本價值觀(Basic Values Theory)	權力、成就、享樂、刺激、自主性、普世主義、仁慈、傳統、合群、安全

資料來源：本研究整理。

三、公部門工作價值觀特徵

公部門與私部門相異之處，綜觀來說，包括組織目標為公益或營利的不同、資金來源為公庫或營利的不同、管理決策方式官僚體制或制度靈活性的不同、薪酬福利為結構一致性或彈性因人而異的不同，工作具永業性與否的不同及工作文化相對保守或創新的不同等，基於這些差異性，也會造成員工的工作價值觀具有某些獨特的特徵。Rainey（2009）指出，公部門員工往往具有強烈的公共服務動機（public service motivation, PSM），這意味著他們在工作中相對重視的是社會福利、公共服務和公平正義等價值觀，而非單純的個人利益或經濟回報。Perry 及 Wise（1990）指出，這種動機與公務員選擇公部門工作的原因密切相關。公務員通常更加重視工作中的社會責任感和服務他人的機會，這與私營部門員工的個人主義和競爭性價值觀不盡相同。

此外，公部門的工作環境相對穩定，員工的工作價值觀往往與工作安定性和安全感緊密相關。在一些國家，公部門員工享有較好的福利待遇和長期就業保障，這促使他們將安全和穩定視為重要的工作價值觀（Boyne, 2002），與此同時，由於公務員的工作多與公共政策、社會福利等重大公共利益相關，他們也往往更加重視仁慈和普世主義這類價值觀（Schwartz, 1992）。Vaidelytė 等學者（2022）指出工作價值觀為員工在工作中尋求的動機，並指出這些價值觀可分為內在、外在及利他價值觀，尤其公共部門員工比私部門員工更傾向於將利他價值觀視為工作動機中重要的因素，他們認為，這與公部門的工作性質有關，公部門員工的工作常涉及解決社會問題和為弱勢群體提供幫助，這使得利他價值觀在公部門中更為突出。

本研究所稱之「工作價值觀」，以個體在工作場域中所重視之條件、結果與意義之整體信念結構，涵蓋內在與外在兩個主要向度。其

中，內在價值觀包括自我實現、工作意義與挑戰性，外在價值觀則涵蓋報酬、升遷與社會地位等面向。在公部門情境中，員工工作價值觀常見與公共服務導向、公義實踐與穩定性需求密切相關。因此，本研究界定之工作價值觀，不僅為衡量個人職場期望與需求之基礎變項，亦為解釋公務人員組織行為傾向的重要心理基石。

第二節 敬業度

本節分析敬業度的理論與定義及促進因素，並回顧文獻中討論公部門員工的敬業度特徵。

一、敬業度的理論與定義

敬業度的討論，早期聚焦於工作滿足感、動機及承諾等領域，Kahn（1990）是最早以系統性架構探究敬業度的學者之一，根據 Kahn 的理論，員工能夠在工作中投入，包含了身體、情感與認知三個層面，進一步說明，指的是當員工展現出高度的身體投入時，他們往往能夠承擔更多的工作壓力，並且不輕易感到疲憊，情感指的是員工對工作的情感連結與情緒參與，換言之，當員工情感上覺得與工作具有高度關聯時，他們會展現出更強的熱情和工作動力，並更容易感受到成就感，認知則是指員工在工作中的專注程度與思維參與，如何理解工作內容、如何透過思考來解決問題，並在工作中發揮創造力。

Meyer 及 Allen（1991）認為敬業度是一種超越了對組織情感承諾或依附，對於工作過程的全心投入的狀態。Maslach 及 Leiter（1997）指出，敬業度的高低直接影響工作倦怠的程度，進一步說明，倦怠是一種長期工作壓力導致的情緒衰竭狀態，與敬業度的高能量與積極心態是相對的；當員工的敬業度下降時，容易進一步導致情緒上的枯竭，最終可能發展為倦怠。St, G. 等人（2023）認為工作敬業度為員工對工作的精力投入、專注及對工作的熱情，並發現不同世代員工的工

作敬業度對其組織承諾有不同的影響。另外，鄭佳妮（2023）的研究則聚焦於不同世代（X世代、Y世代、Z世代）的工作價值觀與工作敬業度之間的關聯性，並檢驗共同目標如何影響世代間的差異，研究發現，X世代的員工更重視工作穩定性與職業發展，而Y世代和Z世代更傾向於追求工作中的成就感與自我實現。此外，工作價值觀對工作敬業度有顯著正向影響，且工作敬業度進一步促進了員工對組織共同目標的認同感。該研究結果強調，不同世代的員工需要不同的激勵策略，企業應該根據員工的世代特徵來設計符合其需求的管理方式，以提高工作敬業度和組織凝聚力。Jung 及 Moon（2024）指出，在政府組織中，當員工的價值認同獲得實踐，其對組織的承諾與投入亦會顯著提升。Grubert 等人（2023）更進一步指出，公部門若能提供公共價值（public value），有助於激發員工在情感與行動層面的敬業展現。由此可見，敬業度並非僅止於個人心理狀態，亦為組織文化與價值導向的體現。

綜上所述，當員工感知到其工作具有意義且能在組織中獲得支持時，他們會更加積極主動，並投入更多的精力與情感於工作中。吳庭芸與林宜玄（2024）指出，敬業度是員工對工作的高度投入與忠誠，並發現敬業度對留任意願有顯著的正向影響。

二、敬業度的促進因素

整體來說，促進敬業度的因素有很多層面的，諸如個人價值觀、工作環境和組織支持等面向，進一步言，包括個人面向中的心理特質、外在面向的工作設計、主管領導風格、工作自主性和組織文化等因素都會相互影響員工在工作中的投入程度。當這些促進因素有效運作時，員工的敬業度會顯著提高，從而對組織績效、認同感和整體工作氛圍產生正面影響。Schaufeli 及 Salanova（2007）指出，性格樂

觀、積極的人更容易在工作中表現出高敬業度，因為是類人員能夠更好地應對挑戰和壓力，此外，心態開放和情緒穩定的員工往往更有可能在工作中展現出投入和承諾，原因是他們較能夠積極看待工作中的變化和挑戰。

自信、希望、樂觀和韌性等心理素質是促進員工敬業度的重要因素 (Luthans *et al.*, 2007)。心理素質高的員工在面對工作挑戰時，能夠以正向的態度應對，並且不容易被壓力擊垮，且從更加積極地投入工作的過程，能夠從中獲得更多的滿足感。研究顯示，心理素質高的員工不僅敬業度較高，也在提升工作績效和組織承諾部分有較好的回應 (Avey *et al.*, 2011)。

Deci 及 Ryan (2000) 的自我決定理論 (self-determination theory) 指出，當員工擁有較高的自主性時，他們的內在動機和敬業度會顯著提高，自主性讓員工感到有控制感和責任感，使他們能夠在工作中發揮創造力，並投入更多的精力和熱情。Schein (2010) 認為，當組織文化強調開放、合作、創新和尊重員工時，員工會感受到自己被重視，進而更容易在工作中表現出高度的敬業度。相反，消極的組織文化，如過度強調競爭和績效壓力，則會降低員工的積極性，並導致倦怠感的產生。相關研究顯示，當員工的努力和成就被組織認可時，他們的工作動機和敬業度會顯著提升 (Eisenberger *et al.*, 2001)，這種認可是對員工貢獻的肯定，無論是通過物質獎勵還是精神上的鼓勵，都能使員工感到他們的工作價值得到承認，藉此進一步提高敬業度。蕭怡欣 (2021) 的研究探討了在 COVID-19 疫情下，工作自主權與工作負荷如何影響員工的工作敬業度與情緒耗竭，並分析了遠距工作在其中的調節效果，研究顯示，工作自主權越高，員工的工作敬業度越高，並且遠距工作加強了工作自主權與敬業度之間的正向關聯。根據

Dahiya 及 Raghuvanshi (2023) 之研究，工作價值觀在影響員工敬業度的歷程中，扮演動機基礎與目標導向之角色。員工若能在工作中實踐其所重視之價值，將更可能產生心理意義感 (meaningfulness)，並進一步展現情感性與行為性的投入行為。此一觀點呼應 Kahn (1990) 之敬業度理論，並強調價值一致性對敬業動能的重要性。

以外在環境來說，對敬業度的影響主要體現在工作設計、工作要求與資源的平衡以及工作自主性上等原因，這些因素讓員工在工作時必須直接地面對，甚至影響工作產出的效率效能，所以也會連帶影響員工對工作的態度和投入程度。員工如果感受到領導者的支持和鼓勵時，他們會更加願意投入工作，並且更有可能在工作中表現出積極的行為 (Breevaart *et al.*, 2014)。

三、公部門員工的敬業度特徵

要談公部門員工的敬業度特徵，必須先說明公共服務動機 (Public Service Motivation, 簡稱 PSM) 的概念，這是公部門員工敬業度的核心特徵之一，由 Perry 及 Wise (1990) 首次提出，將其定義為個人為了公共利益和社會福祉而願意投入公共服務的傾向。Perry (1996) 進一步指出，具有強烈 PSM 的公部門員工往往對其工作有更高的承諾感和敬業度，因為他們認為工作能夠對社會產生積極影響。Vandenabeele (2007) 的研究發現，PSM 與敬業度之間存在顯著的正相關，具有高度公共服務動機的員工會更加投入工作，並且更願意在工作中付出額外的努力，因為他們認為自己的工作對社會有價值。另外，相對於私部門，公務人員的工作保障可以增強員工的敬業度，因為他們能夠在穩定的工作環境中安心工作，基本上不必擔心失業風險 (Perry & Hondeghem, 2008)。這種穩定性使得員工能夠將更多的注意力和精力投入到工作中，並提升工作績效。反之，工作保障及安定也可能會產

生反效果，根據 Kim (2012) 的研究，過度的工作保障可能會導致一些員工缺乏動力，並降低工作敬業度，因為他們不需要擔心工作表現的優劣會影響其職位的穩定性。因此，公部門對於工作權的保障，雖然是優勢之一，但對於敬業度的影響，未必是全然正面。敬業度不僅包含員工的工作角色，也囊括其作為組織成員的角色，強調員工對組織貢獻及社會責任的感知對其敬業度有著重要影響 (Grubert *et al.*, 2022)，根據此論點，公務人員敬業度會與其任職於公部門中，與公眾利益、大眾福祉有關的工作內容，以組織外顯形象有關。以「公共價值」為研究基礎，發現員工對組織價值與社會意義的認同，不僅能強化其情感性參與，也能提升其長期任職之承諾程度 (Grubert *et al.*, 2023)。該研究驗證了敬業度與留任意願間的正向關聯，特別是在公共服務領域，當員工認知到其角色的公共意義時，會展現更高的續任傾向。

前面提到的自我決定理論，當員工在工作中擁有較高的自主性時，他們的內在動機和敬業度會顯著提高，而公部門員工通常面臨繁瑣的行政流程和嚴格的規範，這在一定程度上限制了他們的自主性，久而久之的僵化，可能影響他們的敬業度，由此可知，工作自主性是另一個影響公部門員工敬業度的重要因素。Cameron 及 Quinn (2011) 提出的競爭價值框架 (Competing Values Framework, CVF) 指出，強調創新、靈活性和學習型文化的組織往往能夠更好地促進員工的敬業度，緣於這類文化能夠激發員工的內在動力，並使其感到工作具有挑戰性和成就感，所以，當公部門的組織文化轉換為鼓勵創新和變革時且實質接受，員工的敬業度是否會顯著提升，亦為一值得探討的議題。

「敬業度」於本研究中係定位為員工在心理與行為層面上對其工作所展現之投入狀態，包括情感性的熱忱、認知上的專注與進而行為上的積極參與。在公部門脈絡下，敬業度的形成與組織文化、制度設計及公共服務意識有高度連結，尤其面對行政中立、層級制度與政策延續性等特質，員工敬業表現更顯關鍵。本研究據此界定敬業度為介於個體動機與組織承諾間之核心狀態，並作為工作價值觀與留任意願間作用機制的中介變項。

第三節 留任意願

本節探討留任意願的理論與定義，並整理部分留任意願之於臺灣公部門的相關研究。

一、留任意願的理論與定義

根據 Mobley (1977) 的定義，留任意願是員工在離職與繼續留任之間做出選擇時，基於對工作滿意度、組織承諾、離職成本等因素的綜合評估所形成的心理傾向。Blau (1964) 所提出的社會交換理論 (social exchange theory) 被廣泛應用於解釋員工與組織之間的互動模式，根據該理論，當員工感受到組織為他們提供了足夠的支持和資源時，他們會以更高的忠誠度和留任意願來回報組織，強調人際關係中的互惠原則。而 Eisenberger 等學者 (1986) 發展的「感知組織支持理論」(Perceived Organisational Support, POS) 延伸了社會交換理論的應用，認為當員工感覺到組織重視他們的貢獻並關心其福利時，他們更傾向於留任。Vroom (1964) 的「期望理論」(expectancy theory) 則從個人動機的角度解釋了留任意願的形成，根據期望理論，員工的留任意願取決於他們是否認為繼續留在組織內能夠帶來他們所期望的回報，該理論強調三個關鍵因素：期望 (expectancy)：指員工相信他們的努力會帶來良好的工作表現、工具性 (instrumentality)：他們認

為良好的工作表現會帶來所期望的獎勵、和效價 (valence)：效價則是指這些獎勵對於員工來說是否具有價值。

另外，Allen 及 Meyer (1991) 提出的組織承諾理論，是常見於探討臺灣公務體系留任意願的理論之一，該理論將組織承諾分為三個主要構面：情感承諾 (affective commitment)、持續承諾 (continuance commitment) 和規範承諾 (normative commitment)。情感承諾是指員工對組織的情感依附、認同與參與感。當員工對組織抱有正面的情感時，會因為強烈的情感連結而希望繼續留在組織中，因為喜歡自己的工作，認同組織的價值觀和目標，並在組織中感到快樂，因此願意留任，情感承諾通常與較高的工作滿意度、較好的工作表現以及較低的離職傾向相關聯。持續承諾是指員工基於對離職後的損失或替代選擇的有限性，而選擇留在組織中的傾向，這類承諾的形成主要來自於員工對於離職成本的計算，例如，離職後可能失去穩定的收入、福利、退休金或需要重新適應新環境，當員工感到離職的經濟成本或個人投入過高時，持續承諾就會增強，即使員工對工作本身並不特別滿意，也可能會因為離職成本而選擇留任。規範承諾是指員工基於道德義務或社會規範而感到應該留在組織中的承諾。這種承諾來自員工對組織的責任感和道德感，或是因為組織對員工的支持和培養而產生的義務感，員工可能認為，組織對自己有給予幫助，他們應該回報，因此選擇繼續留任，規範承諾強調的是員工內在的責任感，而非外部的情感依賴或成本考量。上述這三種承諾的作用並不互斥，員工可能同時擁有不同程度的情感、持續和規範承諾。許宗仁 (2021) 在其研究顯示，內控傾向、親和傾向和自我效能等人格特質均對員工的留任意願有顯著正向影響。此外，主管部屬關係的品質也會直接影響員工是否願意留任，員工的內在個性及工作關係是促進他們留任的關鍵因素之

一。吳庭芸與林宜玄（2023）研究顯示，員工體驗和敬業度對留任意願有顯著的正向影響，特別是在工作滿足感較高的情況下，員工更願意留任。

吳怡萱（2022）的研究探討人格特質與組織文化適配性對留任意願的影響，並驗證工作滿意度的中介效果；研究結果顯示，當員工的人格特質與組織文化契合時，工作滿意度顯著提升，進而提高留任意願。此外，工作滿意度在人格特質與留任意願之間具有部分中介作用。研究指出，企業應注重選擇與組織文化匹配的員工，並通過提升工作滿意度來強化員工的留任意願。李炎宗（2020）的研究聚焦於工作滿意度與離職傾向之間的關係；研究結果顯示，工作滿意度越高，離職傾向越低，尤其是在上司支持與同事關係方面，這兩個因素對減少離職傾向起著顯著作用。研究還發現，工作滿意度對於留任意願具有顯著的正向影響，這表明政府機關應加強員工支持系統，提升工作滿意度，以降低離職率。

二、留任意願之於臺灣公部門的相關研究

施振榮（2012）在研究中發現，當員工感到上級領導對其工作表現予以肯定並提供成長機會時，他們的留任意願會明顯提升。這表明，公部門可以通過提供支持和資源來加強員工與組織之間的互惠關係，進而提升員工的忠誠度和留任意願。吳俊賢（2016）對公務人員的研究發現，當公務人員的工作嵌入程度較高，即當他們在工作中建立了強大的社會關係網絡、工作與生活適應良好時，他們更不願意離開組織。因此，提升員工的工作嵌入度，如提供更好的工作環境和培養同事間的合作關係，將有助於增強公務人員的留任意願。根據張志強（2015）的研究，臺灣公務人員的留任意願與其對組織的情感承諾有顯著正向相關，特別是那些在工作中感受到公共服務使命感的員

工，對其工作組織有更強的認同感，進而願意長期留任。此外，持續承諾對於那些考慮退休福利及經濟保障的年長公務人員來說，也是一個重要的留任意願。張敏琪（2018）對臺灣公務人員的研究顯示，當公務人員的價值觀與政府機構的公共服務使命一致時，他們的留任意願顯著提高，這說明管理者應在招聘與管理過程中注重員工的個人價值觀與組織文化的配對，從而提升員工對組織的認同感，進一步強化留任意願。董祥開等人（2021）指出，公務人員的留任意願會受到其個人與組織的配適度影響，當員工與組織的價值觀或需求能相互契合時，留任意願會提高。

本研究所稱「留任意願」，係指員工在可預見未來中選擇持續留任於目前服務機關之心理傾向，反映其對組織環境、職務安排與自我發展機會的整體評價。在公部門工作場域中，留任意願受制於制度保障、晉升路徑、任務意義與工作穩定性等多重因素。因此，本研究將留任意願視為員工持續服務意圖之行為預測構面，並進一步探究其與個體價值觀契合程度與工作投入程度之間的關聯性。

第四節 相關研究

工作價值觀不僅影響個人的工作選擇，還能影響他們的工作滿意度、敬業度及留任意願（Locke, 1968）。本節回顧文獻中對工作價值觀及敬業度留任意願如何影響員工敬業度的研究。

一、工作價值觀與敬業度關聯性

根據相關研究，當員工的價值觀與組織的價值取向一致時，他們會表現出更高的敬業度，並且更願意留在組織中工作，進一步言，工作價值觀在敬業度的發展過程中具有關鍵作用（Meynhardt & Gomez, 2019）。公共價值的創造與員工的個人價值觀息息相關，也就是說，是當組織的政策或作法，符合員工的價值期望時，員工對工作的情感

投入會顯著增加，這相對地促進了員工的敬業度 (Jia *et al.*, 2019)。此外，組織中的公共價值感有助於提升員工的工作滿意度，並透過提高其情感承諾來降低離職傾向 (Grubert *et al.*, 2023)。

二、工作價值觀與留任意關聯性

公部門在強化公共價值的同時，應能夠促進員工的敬業度，並幫助實現更高的工作滿意度和留任意願，因此，組織應通過創造和維護公共價值，來滿足員工的工作價值觀。易言之，似可推論工作價值觀對員工的敬業度具有重要影響，具體而言，當員工的工作價值觀與組織價值相契合，且能夠在工作中實現其內在價值觀時，員工的敬業度通常會顯著提升，從而減少其離職的意向。在此基礎上，組織應致力於了解員工的工作價值觀，不僅包括對個人成就感、工作意義的強化，也應涵容對組織使命的認同，當員工感受到自身的價值與貢獻時，他們對工作的心理投入度（如情感、認知和行為層面）會顯著增加，這種高投入的工作狀態往往與更高的留任意願正相關。因此，提升敬業度的策略應包括培養員工對工作意義的認同感和使命感，進而有效降低員工流動性。根據此邏輯，本研究假設當員工的工作價值觀與組織價值契合時，員工的留任意願越高。

根據 Dahiya 及 Raghuvanshi (2023) 的研究，工作價值觀與工作投入和職場倦怠有顯著關聯性，渠等學者指出，工作價值觀可分為內在和外在價值觀；外在價值觀如薪資、安全感、同事關係，而內在價值觀如創造力、挑戰性和多樣性，當員工的內在價值觀能夠與工作環境和角色相適配時，更傾向留在組織，並且，工作價值觀的優先順序也被證實影響了員工的工作行為。此外，研究發現，具有較高工作投入的員工通常更傾向於重視內在工作價值觀，而倦怠程度較高的員工則更容易對外在價值觀有依賴。

工作價值觀反映了員工對工作環境、工作角色以及自身在組織中的定位和成就感的看法，當員工在工作中實現了自身所信仰的價值觀，尤其是內在價值（如成就感、自我實現和工作意義感），基於心理層次的滿足與價值觀與現實生活的契合感，其留任意願通常會顯著增強。基此，建議組織應採取措施，了解員工的工作價值觀，特別是讓員工感受到工作中的自我實現與成就感，這將有效提升他們的敬業度並減少流動性。當員工感覺到自己的價值觀與工作密切契合時，他們可能投入更多情感與精力於工作中，進而提升留任意願，並減少離職的可能性。本研究假設員工的敬業度在工作價值觀與留任意願之間具有中介作用，敬業度越高，留任意願越高。

三、 敬業度與留任意願關聯性

相關研究發現，工作敬業度與組織敬業度呈正相關，並且影響留任意願，敬業度較高的員工更易對組織產生歸屬感，進而提高他們的留任意願（Schaufeli *et al.*, 2002）。Halde（2024）從 Herzberg 雙因子觀點出發，探討教師族群的留任傾向，其研究顯示，內在動機因素（如挑戰性、成就感）不僅可提升工作滿意，亦能透過提升敬業度，間接強化續任意願。此發現之於公部門脈絡，說明激勵性工作價值觀的實踐可經由敬業歷程促進組織穩定性，而公部門員工的敬業度往往更多是依據他們對公共服務的認同和社會價值觀的契合（Vandenabeele, 2007），換言之，公部門應更著重於激發員工的公共服務動機和提供有意義的工作內容，因為相比單純的經濟獎勵，公部門員工更重視工作所帶來的社會影響力、公共價值的實現以及在服務社會過程中的自我實現感。因此，對員工來說當組織能夠提供對自身來說有意義的工作內容，讓員工在工作中感受到對社會的貢獻與自我價值的實現，將更能有效提升員工的敬業度和留任意願。基此，在公

部門敬業度提升的策略中，設計與該動機相契合的工作內容，讓員工感受到工作的重要性和社會價值，透過提供有意義的工作內容，員工的內在動機將被啟發，進而提高其對組織的情感投入與忠誠度。據此，本研究假設，藉由提升公共服務動機和提供有意義的工作內容可提高敬業度，而提升公部門員工的留任意願。游子正與董祥開

(2020)指出，公務人員留任意願低並不代表對整體公部門不滿，而是基於工作耗竭等原因，選擇離開當前單位而非整個公部門。

四、敬業度之中介效果

依據前文所述，員工的工作價值觀會直接影響其對工作的認同感、滿足感以及對組織的忠誠度，而這些情感投入進而影響他們的留任意願；然而，這一過程並非單純的線性關聯，而是受到員工敬業度的中介作用，當員工的工作價值觀與其實際工作環境相符時，他們的敬業度通常會提高，這種敬業度不僅體現在員工對工作的熱情與專注，也會反映在員工對組織長期承諾上。據此，敬業度可以作為一個中介變項，解釋為何具有較高工作價值觀的員工會有較高的留任意願。具體而言，工作價值觀能夠促進員工的心理投入，這種心理投入即為敬業度，而敬業度的提升，表現為更積極的工作態度、更高的任務完成度及更強的組織信任度，這些因素進而影響員工是否願意長期留在組織中，準此，本研究認為敬業度作為中介變項，強化了工作價值觀對留任意願的影響，使認為工作價值觀與組織相符的員工能夠透過高敬業度，進一步表現出更高的留任意願。總結來說，公部門員工的敬業度受到多種因素的影響，包括公共服務動機、工作保障、工作自主性、領導風格和組織文化等，公共服務動機是公部門員工敬業度的一個核心特徵，同時，工作保障和自主性也是影響敬業度的重要因素，而領導方式和健康的組織文化則能夠進一步提升員工的敬業度。

第三章 研究方法

本章將依據第一章研究動機與目的及第二章相關文獻探討結果，依循脈絡設計研究架構，分述研究對象、研究程序、研究工具、資料處理與分析及預期效益，採用量化研究並透過問卷調查方式收集資料，以李克特式量表評分，讓受訪者針對各項陳述表示認同程度，資料收集完成後進行分析，藉此驗證各變項之間的關聯性。

第一節 研究架構與設計

本研究欲探討工作價值觀、敬業度及留任意願間的關係，並且進一步探究敬業度影響效果。研究架構詳如圖 3-1 所示。

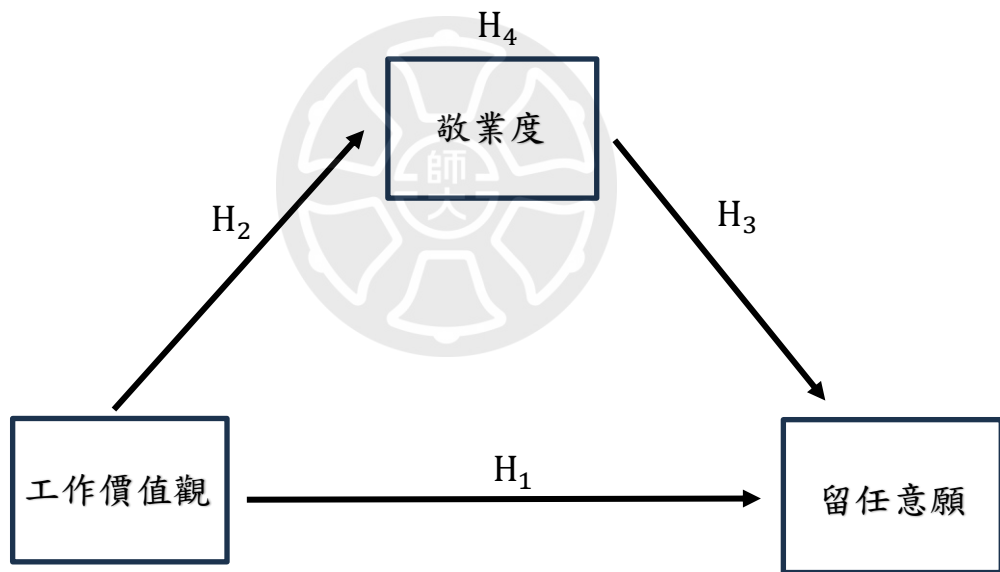


圖 3-1 研究架構圖

由研究架構圖 3-1 與相關文獻探討，本研究提出以下假設：

H₁：工作價值觀與留任意願有正向關係。

H₂：工作價值觀與敬業度有正向關係。

H₃：敬業度與留任意願具有正向關係。

H₄：敬業度在工作價值觀與留任意願之關係具有中介效果。

第二節 研究對象

本研究之調查對象為我國農業部體系下正式編制之現職公務人員，旨在探討其對工作價值觀、敬業度及留任意願等變項之認知傾向。依據農業部最新公布之民國 112 年度報告資料顯示，該體系所屬單位合計編制內正式職員總數約為 4,911 人，涵蓋中央及所屬機關之農政、農業研究、動植物防疫檢疫、農業技術推廣、農田水利等多元職系，具有高度政策導向與公共服務特性。此一群體不僅具備穩定任用之人事制度保障，亦多處於具明確職務分工與專業角色認定之行政結構中，具代表性且適合作為探討留任意願及相關心理變項之分析樣本。

由於本研究之量測工具係根據既有文獻與量表修訂而成，經過專家學者審閱確認具內容效度後，直接進行正式問卷施測，故本研究未另進行預試階段，以縮短研究流程並集中資源於正式樣本的蒐集與分析。整體調查採立意取樣（purposive sampling）方式辦理，透過所屬機關內部轉介、同仁轉發，以線上填答方式進行，共回收有效問卷 241 份。雖樣本已涵蓋農業部部分核心機關與外部單位，惟因研究時程、行政流程及單位意願等限制，仍無法完全涵括農業部體系所有職系與地理區域，故可能造成樣本代表性之偏差。

第三節 研究程序

收集到之數據使用 SPSS 統計軟體進行分析，數據分析方法包括描述性統計分析、相關分析、迴歸分析以及中介效果分析等。

一、研究規劃

隨著現代工作環境日趨複雜，員工留任議題越顯受重視，特別是在公共領域，須面對職場大環境人員的公私部門競爭、因少子化勞動人口短少及組織結構人力斷層之現況。除此之外，公部門員工，面臨的工作壓力和穩定性需求可能不同於私人企業員工，因此，藉由瞭解員工的內在動機與外在行為之間的關聯性來切入留任意願探討，為一值得探討的切入點。

研究設計係量化研究，以網路問卷調查的方式蒐集數據，並透過統計分析檢驗工作價值觀、敬業度及留任意願之間的關聯性。

研究的自變項為工作價值觀，它包括內在工作價值觀與外在工作價值觀。內在價值觀指的是員工在工作中對個人成長、自我實現、挑戰性等無形回報的追求，而外在價值觀則指物質報酬、工作安全、晉升機會等具體獲得。研究假設為擁有高內在工作價值觀的員工更可能表現出較高的敬業度，因為這些員工可能對工作本身具有更強的認同感與成就感；另一方面，員工對外在工作價值的重視程度，亦可能會影響其對外部報酬的期望，若工作所提供的回報能滿足此期待，則留任意願相對較高。

其次，本研究將敬業度預設為中介變項，敬業度反映了員工在工作中的投入程度，包括其精力充沛、對工作的熱情以及在工作中的專注狀態。基於過往文獻，敬業度被視為影響員工留任意願的重要因素之一，因此本研究假設敬業度在工作價值觀與留任意願之間具有中介

作用，也就是說，員工的工作價值觀會透過提升敬業度進一步影響其留任與否的決定。

最後，本研究的依變項為留任意願，即員工在組織中的繼續留任或離職的意圖。相關研究顯示，留任意願受多種因素影響，包括工作滿意度、組織承諾及外部就業市場的吸引力等，然而，本研究的重點在於探討工作價值觀和敬業度如何影響員工的留任意願。

為了驗證上述假設，本研究將採用抽樣的方式，針對臺灣農業領域的中央機關公部門員工進行問卷調查。有效樣本數為 241 人，涵蓋不同世代、性別、職位及工作年資等的員工，數據收集將主要通過李克特量表（Likert scale）進行，採用公開發表、信效度在水準以上之量表工具，使用統計分析工具（SPSS）對數據進行處理，分析方法包括描述性統計、相關分析、迴歸分析。

二、 研究執行

（一）問卷設計

主要數據收集工具為結構化問卷。問卷內容包括三大部分：工作價值觀量表、敬業度量表及留任意願量表。工作價值觀量表將採用明尼蘇達工作滿意度量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ），這是一項被廣泛使用的測量工具，由 David J. Weiss 等學者在 1960 年代進行的一系列職業心理學研究所發展，最早出現在對職業選擇、工作滿意度與個體適應等主題的研究中。量表的發表最早見於 1967 年由明尼蘇達大學出版的明尼蘇達工作滿意度問卷手冊（Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire），因為在學術領域被廣為引用，也常用於工作價值觀方面之研究，將滿意度解釋為重視程度；明尼蘇達大學在官方網頁已公布多種語言翻譯版本，以供學術研究使用。

MSQ 分為兩個版本，分別是長版（100 題）和短版（20 題）。長版量表通常用於組織深入探討受試者對於不同工作面向的滿意度，而短版則適合在時間有限或受試者負荷較重的情況下使用，本研究使用短版，利用精簡且核心的問題，作為深入調查的前期評估工具，使研究者初步了解整體重視程度與分布，從而分析是否需要進一步的調查或措施之建議。

該量表的設計旨在衡量個體對其工作的不同方面的重視程度，這些方面包括：工作本身、薪酬、晉升機會、工作穩定性、同事關係、工作條件等。這些面向又可進一步區分為內在和外在。內在向度指的是個體對工作內容本身的感受，如成就感、挑戰性和個人成長等；外在向度則與工作外部條件相關，如薪水、福利和工作環境等。此外，還有一個總指標，用來衡量整體的工作感受。

敬業度測量工具使用 David R. May 等學者（2004）所發表論文提出的敬業度量表（Harter Engagement Scale），該論文首次介紹了此敬業度量表，研究的理論背景來自 Kahn（1990）提出的敬業度概念，將敬業度定義為員工在心理層面上對工作角色的投入程度，並且受工作中的意義、安全感以及心理和情感資源可用性的影響，此概念與本研究所欲探討由工作價值觀面向切入的觀點具有高度參考意義。

有關留任意願測量工具，使用吳庭芸在 2023 年參考 Kyndt 等學者（2009）所建構的留任意願量表，部分題項因應本研究公務機關體制內調任之情形，酌作文字調整。留任意願量表被用來衡量員工對組織的整體感受，並作為測量員工留任意圖的工具，被廣泛應用於組織行為學、管理學和人力資源管理的研究中，旨在評估員工

是否有意願繼續留在其目前的工作崗位上，並通過該指標來預測員工的離職行為。

(二) 資料整理

數據收集完成後，在嚴格遵守資料保密原則的前提下，以所有受試者的個人資料進行匿名化處理，僅保留與研究相關的變項，確保參與者的隱私不會被洩露的方式進行數據梳理，刪除不完整或無效的問卷、缺失值處理、資料編碼等，隨後，使用 SPSS 軟體進行統計分析，使用描述性統計來呈現樣本的基本特徵，如年齡、性別、工作年資等背景變項，接續將進行相關分析與多元迴歸分析，檢驗工作價值觀、敬業度及留任意願之間的關聯性，並使 Sobel Test 來檢驗敬業度在工作價值觀與留任意願之間的中介效應，參考相關文獻，檢視研究結果，研擬具體建議並進行研究過程之檢討。

(三) 論文審查及修正

論文審查前須先自我檢查研究中工作價值觀、敬業度及留任意願的理論背景是否充分支持研究假設，並確保理論和假設之間的邏輯關聯清晰明確，使用的統計方法是否能夠正確檢驗假設，並根據資料特性（如數據分佈、樣本量）選擇合適的分析技術。在結果的解釋與討論，檢視研究結果是否清晰呈現，並確認對結果的解釋是否充分考慮理論背景與實證結果。

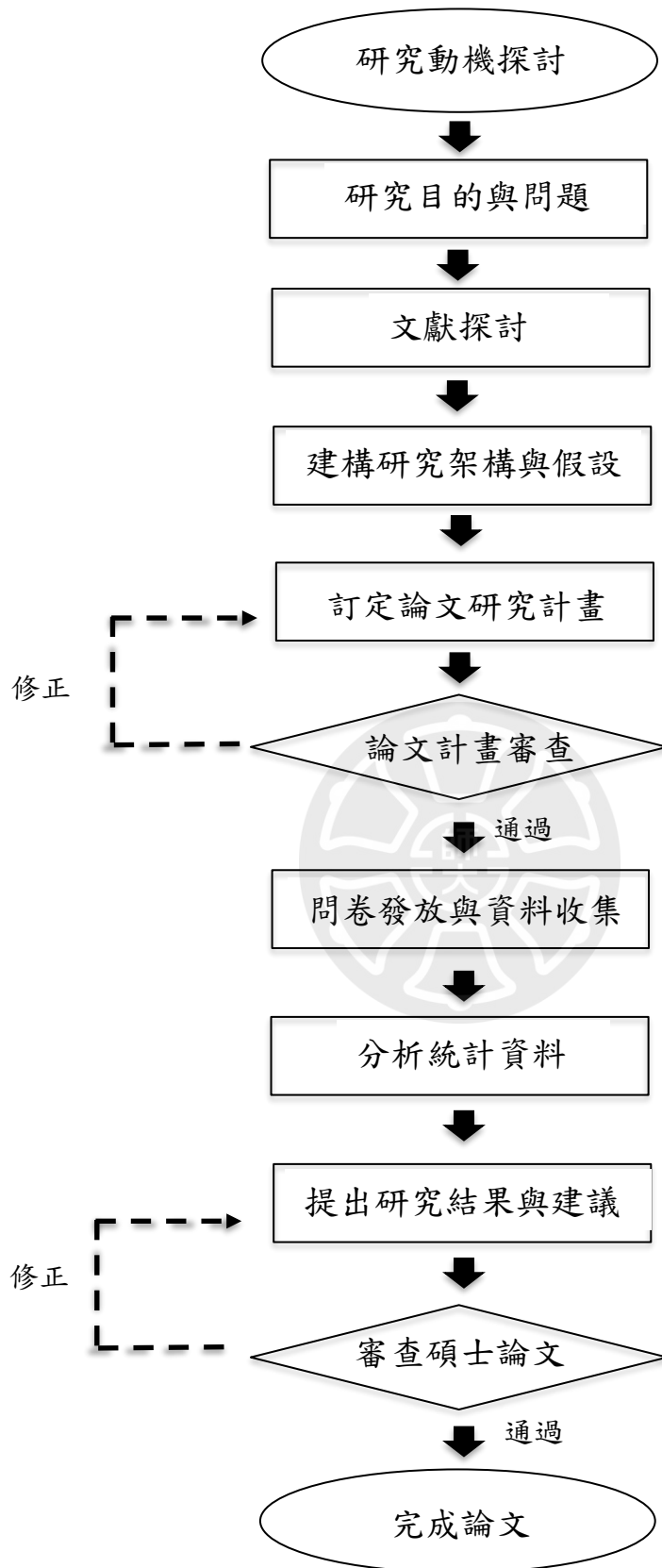


圖 3-2 研究流程圖

第四節 研究工具

在本研究中，為了探討公部門員工的工作價值觀、敬業度及留任意願之間的關聯性，採用了三個具備高信效度的經典量表，分別針對工作價值觀、敬業度及留任意願進行測量。這些量表將能夠準確評估員工在工作中所持的價值觀念、投入程度以及留任意圖，並確保研究結果的有效性與一致性。以下為本研究中所使用的三個主要研究工具之詳細說明。

一、工作價值觀測量工具：明尼蘇達工作滿意度量表

「明尼蘇達滿意度問卷」量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ）分為兩個版本，分別是長版（100 題）與短版（20 題），是由 Weiss 等學者於 1967 年所編製，原用以測量受測者對於工作各面向的滿意程度，並廣泛應用於職業心理學與組織行為領域中（Weiss et al., 1967）。本研究選擇使用短版 MSQ，因其能簡潔地涵蓋核心構面，並能有效測量員工對工作價值的內在和外在外價值觀。

- (一) 內在價值觀：測量員工對工作本身的想法，如成就感、挑戰性、自我成長等方面。
- (二) 外在價值觀：衡量員工對工作外部條件的滿意度，如薪酬、工作穩定性、晉升機會等。
- (三) 信效度檢驗：根據 Weiss 等人原始研究，以及後續應用該量表之統整性文獻指出，MSQ 具有良好之信度與效度表現。原始長版與短版均顯示各分量表具高內部一致性，其中 Cronbach's Alpha 值普遍高於 0.80（Weiss et al., 1967）。此外，Fields（2002）於其量表彙編著作中亦指出，MSQ 在不同組織與樣本中皆顯示穩定可靠之內部一致性，Cronbach's Alpha 值通常

落於 0.80 至 0.90 間，顯示該量表於評估個人對工作價值面向的認知時具高度信賴性。

二、敬業度測量工具：Harter Engagement Scale (David R. May *et al.*, 2004) 這項量表主要針對員工在工作中的心理投入狀態，並基於活力、奉獻、專注等三個核心維度進行評估：

(一)活力 (vigor)：衡量員工在工作中感受到的精力充沛和持續投入的程度。

(二)奉獻 (dedication)：評估員工對工作任務的熱情和責任感。

(三)專注 (absorption)：反映員工在工作中專注於任務，並完全沉浸於工作中的狀態。

(四)信效度檢驗：Harter 等學者 (2002) 的研究旨在探討業務單位層級的員工滿意度與敬業度之間的關係，以及這些變數與業務結果 (如顧客服務滿意度、生產力、利潤、員工流動率及安全事故率) 之間的關聯。研究資料來自 36 家公司 7,939 個業務單位的數據，採用分析方法來驗證員工滿意度與敬業度對業務結果的影響。有關 Harter Engagement Scale 的信效度，研究報告顯示，量表的 Cronbach's α 係數為 0.91，表明在業務單位層級具有非常高的內部一致性。此外，GWA 的 12 項目與整體滿意度的平均相關係數為 0.77，且真實分數的相關係數達到 0.91，顯示出該量表與其他相關變數間的高度一致性和效度 (Harter *et al.*, 2002)。

三、留任意願測量工具

本研究參考使用吳庭芸在 2023 年參考了 Kynd 等學者 (2009) 所建構的留任意願量表。上述 Kyndt 等學者 (2009) 的留任意願量表是一項被廣泛引用的測量工具，主要用於探討員工的留任意圖，Cronbach's

Alpha 值約為 0.83。該量表基於對員工留任動機的深入理解，目的是測量員工對目前工作的滿意度、是否有意願在當前的工作崗位或組織中繼續工作。量表的設計與結構：

- (一)員工的未來計畫：例如是否有意願繼續留在目前的公司或尋求外部機會。
- (二)對當前工作的滿意度：包括對薪酬、工作環境、同事關係等因素的評價。
- (三)對未來發展的期望：員工是否認為在當前公司能實現個人職業發展目標。
- (四)信效度檢驗：吳庭芸（2023）以上述 Kyndt 等學者（2009）的留任意願量表為參考，因應「語意適切性」與「符合臺灣國情」進行語詞或文化語境上的微調，並將原始題項 12 題調整為 8 題後所做研究，Cronbach's Alpha 值約為 0.95。

四、問卷設計與量表編製

問卷設計主要分為四個部分，包括個人基本資料、工作價值觀量表、敬業度量表與留任意願量表，翻譯部分由專業翻譯及業界專家檢視認可，量表均具有水準以上之信效度，詳如以下各項測量工具的內容說明：

(一)個人基本資料

基本問卷內容包括「性別」、「出生年份」、「公務人員官等」、「屬於行政或技術類科」、「公務機關服務年資」、「是否擔任主管職」、「擔任主管年資」等構面。

表 3-1

基本資料題項

基本資料	題項
性別	「男性」、「女性」、「以上皆不適用」
出生年份	「西元 1965 年以前」、「西元 1965-1980 年」、「西元 1981-1996 年」、「西元 1997 年以後」
公務人員官等	「委任」、「薦任」、「簡任」
屬於行政或技術類科	「行政類科」、「技術類科」
公務機關服務年資	「21 年以上」、「16-20 年」、「10-15 年」、「6-9 年」、「3-5 年」、「2 年以下」
是否擔任主管職	「是」、「否」
擔任主管年資	「超過 15 年」、「10-14 年」、「6-9 年」、「5 年以下」
現職工作是否與畢業系所相關	「是」、「否」
曾經於公務機關"以外"之單位擔任專任職務超過 2 年	「是」、「否」

資料來源：本研究整理

(二)工作價值觀量表

MSQ 明尼蘇達工作滿意度問卷是專門用來評估員工工作價值觀及滿意度的工具。該量表最早由 Weiss 等人於 1967 年設計，用於衡量員工對其工作不同層面的滿意度，並探索個人工作價值觀與工作滿意度之間的關係，MSQ 量表在不同職業、文化及組織中都顯示出一致的結果，尤其是其內在價值觀和外在價值觀構面具有高內部一致性，Cronbach's alpha 高於 0.80，該量表工具因廣為相關研究引用，明尼蘇達大學心理學系將其公開於網頁，並公開說明使用不需書面授權，惟須註明引用來源，並不提供 MSQ 作答評分，也無法回答有關其管理或評分的問題。本研究採用短版（20 題）包括內在和外在面向；內在向度衡量員工對工作內容本身的滿意度，涵蓋成就感、工作挑戰、工作意義和個人成長等方面。外在項

度評估員工對工作外部條件的重視度，例如薪資、工作保障、工作環境、公司政策和管理等。而總體程度是內在和外在向度的綜合評估，反映員工對整體工作情境的感受。本研究採用 Likert 五點尺度計分法進行評分。該尺度分為「非常不重視」、「不重視」、「普通」、「重視」和「非常重視」五個層級。對應的得分分別為一分至五分。詳細的量表題項請參見下表 3-2。



表 3-2

工作價值觀量表

編號	測驗向度	原始問卷題項 (英文)	版權作者認可 中文版問卷題項	本研究問卷題目
1	內在 向度	Being able to keep busy all the time	讓我忙碌的程度	我重視工作是讓我持續忙碌的
2	內在 向度	The chance to work alone on the job	所提供我獨立運作的機會	工作能讓我有獨當一面的機會
3	內在 向度	The chance to do different things from time to time	所提供我處理不同事務的機會	工作能提供我處理多面向事務的機會
4	內在 向度	The chance to be "somebody" in the community.	所提供我成為社群精英的機會	工作能提供我成為社會菁英的機會
5	外在 向度	The way my boss handles his/her men	我的主管對待員工的方式	直屬主管的領導風格
6	外在 向度	The competence of my superior in making decisions	我的主管做決策的能力	直屬主管的決策能力
7	內在 向度	Being able to do things that don't go against my conscience	工作讓我不必違反良知做事的程度	工作讓我能夠不必違反良知做事
8	內在 向度	The way my job provides for steady employment	工作提供給我的僱用穩定性	工作提供給我的僱用穩定性
9	內在 向度	The chance to do things for other people	工作讓我有為他人做事的機會	工作讓我有機會為他人做事
10	內在 向度	The chance to tell people what to do	工作讓我有指派別人做事的機會	保留原題文字
11	內在 向度	The chance to do something that makes use of my abilities	工作讓我有發揮能力的機會	工作讓我有發揮所長的機會
12	外在 向度	The way institutional policies are put into practice	組織政策落實的方式	組織落實政策的方式
13	外在 向度	The pay and the amount of work I do	我的薪酬和工作量相比	薪酬與工作量的對等
14	外在 向度	The chances for advancement on this job	我在工作上的晉升機會	保留原題文字
15	內在 向度	The freedom to use my own judgment	工作中容許我自主做判斷的空間	保留原題文字
16	內在 向度	The chances to try my own methods of doing the job	工作中能嘗試用自己方法做事的機會	保留原題文字
17	內在 向度	The working conditions	工作的環境	保留原題文字
18	內在 向度	The way my co-workers get along with each other	同事們的彼此相處	同事間的相處
19	外在 向度	The praise I get for doing a good job	好表現時所能得到的讚揚	有好表現時所得到的讚揚
20	內在 向度	The feeling of accomplishment I get from the job	工作所帶給我的成就感	保留原題文字

資料來源：本研究整理

(三)敬業度量表

是由 D. R. May 等三位學者於 2004 年提出，用於測量員工在工作中的敬業度。該量表的發展基於 Kahn (1990) 的敬業度理論，專注於員工在工作中的心理狀態，包括心理意義感、安全感和可用性等心理條件。其中心理意義感 (psychological meaningfulness) 衡量員工是否在工作中感受到意義，是否認為自己的工作有價值。當員工感到工作有意義時，他們會投入更多的心理和情感資源，並且更有可能達到較高的敬業度。而心理安全感 (psychological safety) 評估員工在工作環境中的安全感，即員工是否能夠在工作中無懼地表達自己，而不擔心受到負面後果或羞辱。心理可用性 (psychological availability) 則是測量員工是否擁有足夠的心理和物理資源來應對工作中的挑戰，並在工作中保持投入。該量表的 Cronbach's alpha 值在不同構面上均超過 0.80，這表明其具有良好的內在一致性，能夠穩定地測量員工的敬業度。本研究採用 Likert 五點尺度計分法進行評分。該尺度分為「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」和「非常同意」五個層級。對應的得分分別為一分至五分。詳細的量表題項請參見表 3-3 敬業度量表。

表 3-3

敬業度量表

編號	原始問卷題項 (英文)	版權作者認可 中文版問卷題項	本研究問卷題目
1	Performing my job is so absorbing that I forget about everything else.	我的工作如此吸引人，以至於我忘記了其他一切。	在我工作時，會達到忘我的境界。
2	I often think about other things when performing my job. (R)	在工作時，我經常想到其他事情。(R)	在工作時，我經常想到工作以外的其他事情。
3	I am rarely distracted when performing my job.	在工作時，我很少分心。	我在工作時，很少分心。
4	Time passess quickly when I perform my job.	我在工作時感到時間過得很快。	保留原題文字
5	I really put my heart into my job.	我真的全心全意地投入到我的工作中。	保留原題文字
6	I get excited when I perform well on my job.	當我工作表現良好時，我會感到興奮。	保留原題文字
7	I often feel emotionally detached from my job. (R)	我經常對我的工作情感疏遠。(R)	我經常對我的工作感到疏遠沒有熱情。
8	My own feelings are affected by how well I perform my job.	我的情感受到我工作表現的影響。	我的心情會受到我工作表現的影響。
9	I exert a lot of energy performing my job.	我在工作中付出了很多精力。	保留原題文字
10	I stay untill the job is done.	我會一直工作，直到完成為止。	我會盡量工作，直到完成為止。
11	I aviod working overtime whenever possible. (R)	我盡量避免加班工作。(R)	保留原題文字
12	I take work home to do.	我會帶工作回家做。	我會將工作帶回家處理。
13	I avoid working too hard. (R)	我避免過度努力工作。(R)	我刻意避免過度努力工作。

資料來源：本研究整理

(四)留任意願量表

Kyndt 等學者的留任意願量表，內涵包括工作滿意度：工作環境、薪酬、同事關係、發展機會等是否滿足員工的期待。組織承諾：員工對組織的認同感和忠誠度。職業發展：員工是否看到未來的職業發展機會，並認為留在組織有助於個人成長。工作與生活的平衡：組織是否能提供合適的工作安排，讓員工維持工作與生活之

間的平衡。吳庭芸（2023）的研究中採用六點李克特量表來評估員工對各項與留任意願相關的陳述的同意程度，這些陳述包括員工對目前工作的整體滿意度、未來五年是否願意繼續留在公司、以及在考慮外部職位之前是否會優先尋求內部轉調機會等。得分越高，表示員工的留任意願越強，反映出對工作滿意度及與組織認同的正向感受，此量表與本篇研究從工作價值觀與敬業度探討留任意願的角度，具有高度參考價值，Kyndt 等學者的留任意願量表 Cronbach's Alpha 值約為 0.83，吳庭芸（2023）以此量表為參考，調整題項數目後所做研究，Cronbach's Alpha 值約為 0.947。問卷題項詳見表 3-4 留任意願量表。

表 3-4

留任意願量表

編號	版權作者 問卷題項	本研究問卷題目
1	整體而言，我很滿意目前的工作	保留原題文字
2	若要轉換到其他職務，我會優先留意公司內部是否有轉調機會	若要轉換到其他職務，我會優先留意機關內部是否有調任機會
3	目前的工作讓我看到了自己的未來	保留原題文字
4	若由我決定，未來 5 年還是希望繼續在目前的公司服務	若由我決定，未來 5 年還是希望繼續在公務體系服務
5	若可以重新選擇，我依舊會選擇到目前的公司任職	若可以重新選擇，我依舊會選擇到目前的機關任職
6	即使現在有其他工作機會，我也不會想要轉職	即使現在有其他民間企業等工作機會，我也不會想要轉職
7	目前的工作對我來說很重要	保留原題文字
8	我喜歡目前的工作	保留原題文字

資料來源：本研究整理

(五) 量表信度

針對本研究「工作價值觀量表」、「敬業度量表」與「留任意願量表」進行信度分析。根據統計結果，各量表整體之 Cronbach's

α 值皆達可接受標準，顯示本研究工具具有良好內部一致性。首先，在工作價值觀量表部分，整體 Cronbach's α 值為 0.87，顯示量表整體具有高度一致性。該量表共包含 20 個題項，各項目的「更正後項目總計相關性」大多高於 0.4，表示各題目與總分間有良好關聯。其次，敬業度量表的整體 Cronbach's α 值為 0.65，考量敬業度本身涉及情緒性及可能隨近期遭遇事件波動之成分，受測者當下狀態影響較大，亦可能導致信度略低，綜合考量後，整體仍屬可接受範圍。從項目分析結果來看，大部分題目之「更正後項目總計相關性」落在適中範圍。最後，留任意願量表之整體 Cronbach's α 值為 .86，顯示內部一致性良好。該量表包含 8 個題項，各項目之「更正後項目總計相關性」均在可接受水準，大部分高於 0.6，尤以「我喜歡目前的工作」一題（更正後相關性 0.75）表現最佳，顯示此量表具有穩定且良好的測量效果。

表 3-5

本研究各量表信度分析結果

量表名稱	題目數	Cronbach's α	信度評價
工作價值觀量表	20	.87	高度信度，內部一致性良好
敬業度量表	13	.65	可接受，題目數較少且具反向項目
留任意願量表	8	.86	高度信度，內部一致性良好

資料來源：本研究整理

第五節 資料處理與分析

在完成問卷資料收集後進行統計資料分析前，先進行資料整理與清理，包括檢查是否有遺漏值或不合理的值（如極端值或無效回答）、處理重複的數據記錄等，並將變項進行編碼為數字，依照變項

間的關係，所欲探討的命題，選擇合適之統計分析方法進行檢驗。本研究進行之分析方式如下：

一、描述性統計分析

對數據進行基本的描述性統計分析，包括樣本的基本人口統計特徵（如年齡、性別、職務類型、工作年資等）以及各變項的平均值、標準差等，為後續分析提供基礎。

二、相關分析

使用 Pearson 相關分析來檢驗工作價值觀、敬業度與留任意願之間的相關性，初步了解各變項之間的關係方向和強度。

三、迴歸分析

進一步採用多元迴歸分析來探討工作價值觀對敬業度和留任意願的影響，以及敬業度對留任意願的影響。迴歸分析將幫助確定各變項之間的直接效應。

四、中介效果分析

本研究將採用 Baron 及 Kenny（1986）提出的中介效果檢驗方法，結合 Sobel 檢驗，來探討敬業度在工作價值觀與留任意願之間的中介作用。該統計方法包括四個主要步驟：（1）第一步檢驗自變項（工作價值觀）對依變項（留任意願）的直接效果是否顯著；（2）接著檢驗自變項對中介變項（敬業度）的效果是否顯著；（3）再來檢驗中介變項對依變項的效果是否顯著；（4）最後，將自變項和中介變項同時納入迴歸模型，檢查自變項對依變項的直接效果是否減弱或不顯著，若直接效果顯著降低或消失，則表明存在中介效果。如果敬業度在這兩者之間起到中介作用，將進一步使用 Bootstrap 方法進行穩健性檢驗，以提高分析結果的精確性。

五、研究倫理考量

研究確保所有參與者在知情的情況下自願填寫問卷，包括清楚地告知研究的目的、方法，並獲得參與者的同意，研究過程且確保參與者的個人資料無洩漏，並以匿名及編號方式處理數據；此外，研究中避免任何形式的剝削或對參與者造成心理、情感或物質上的傷害。數據收集與分析過程誠實透明，無捏造或篡改結果，也尊重參與者的撤回權利，告知即使參與者已經同意提供研究資料，仍然有權在任何時候撤回，且不會受到不良後果，謹守研究倫理，維護參與者的權益，也保障了研究的科學性和可信度。





第四章 研究結果

第一節 研究對象基本特徵與概況

本研究針對樣本之基本背景進行描述性統計分析，涵蓋性別、出生世代、學歷、官等、年資與職涯特徵等構面呈現問卷填答者特性，作為後續推論性統計及研究假設驗證之基礎。

一、基本人口特徵

本研究共回收有效樣本 241 份。在性別分布方面，女性受訪者占多數，共有 145 人，占整體的 60.2%；男性則有 96 人，占 39.8%。出生世代的分布顯示，以 Y 世代（1980–1994 年出生）為主，共有 124 人，占 51.5%；其次為 X 世代（1965–1979 年出生）96 人，占 39.8%；嬰兒潮世代與 Z 世代的比例則相對較少，分別占 5.0% 與 3.7%。就學歷而言，受訪者以高學歷者居多，其中研究所畢業者占 53.9%，大學畢業者占 36.1%，博士學位者占 8.3%，1.7% 的受訪者為專科畢業。整體而言，研究樣本的教育程度屬高。

二、工作屬性與年資

在官等方面，樣本以薦任人員為主，共 204 人，占 84.6%；簡任人員占 8.3%，委任人員則占 7.1%。現職類別分布上，技術類科與行政類科人員比例相當，略以技術類科（51.5%）為多。在公務人員年資方面，10 至 15 年年資者占 31.5%，為比例最高的一群；其次為 21 年以上年資者（26.6%），而年資 2 年以下的受訪者僅占 2.9%。整體來看，年資分布偏向中高年資者，顯示填答群體多具有穩定的工作經歷。

三、主管經驗與職涯特徵

以是否擔任主管職而言，目前擔任主管職的受訪者占 29.9%，未擔任主管職者占 70.1%，顯示多數受訪者尚未晉升至主管層級。在主管年資部分，未曾擔任主管職者占 51.5%；而有主管經驗者中，以 5 年以下年資者居多，占 21.6%。主管職年資 6 至 9 年、10 至 14 年及超過 15 年者比例則相對較低，各自占 10.4% 與 7.5%。整體而言，填答者中具有長期主管經驗者為少數。

四、學用相關性與職涯歷程

關於現職工作與畢業系所的相關性，有 70.5% 的受訪者認為其現職與所學領域相關，29.5% 則認為無相關性。此外，曾在非公務單位擔任專任職務超過兩年的受訪者占 34.0%，而未有此經歷者則占 66.0%。整體而言，大多數填答者的職涯發展主要集中於公務體系內，少部分有跨界經歷。

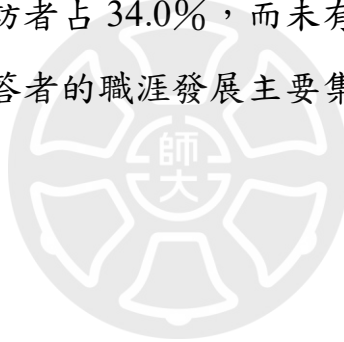


表 4-1

基本資料結果摘要表

項目	類別	樣本數	百分比	累積百分比
性別	男性	96	39.8%	39.8%
	女性	145	60.2%	100.0%
出生世代	嬰兒潮世代	12	5.0%	5.0%
	X 世代	96	39.8%	44.8%
	Y 世代	124	51.5%	96.3%
	Z 世代	9	3.7%	100.0%
學歷	專科畢業	4	5.0%	5.0%
	大學畢業	87	39.8%	44.8%
	研究所畢業	130	51.5%	96.3%
	博士學位	20	3.7%	100.0%
公務人員官等	委任	17	7.10%	7.10%
	薦任	204	84.64%	91.70%
	簡任	20	8.30%	100.0%
公務人員類別	行政類科	117	48.5%	48.5%
	技術類科	124	51.5%	100.0%
公務年資	21 年以上	64	26.6%	26.6%
	16-20 年	40	16.6%	43.2%
	10-15 年	76	31.5%	74.7%
	6-9 年	38	15.8%	90.5%
	3-5 年	16	6.6%	97.1%
	2 年以下	7	2.9%	100.0%
是否為現職主管	是	72	29.9%	29.9%
	否	169	70.1%	100.0%
擔任主管年資 (現任或曾經)	無	128	53.1%	53.1%
	超過 15 年	18	7.5%	60.5%
	10-14 年	18	7.5%	68.4%
	6-9 年	25	10.4%	78.4%
	5 年以下	52	21.5%	100.0%
現職工作是否與畢業 系所相關	是	170	70.5%	70.5%
	否	71	29.5%	100.0%
曾經於公務機關"以外" 之單位擔任專任職務 超過 2 年	是	82	34.1%	34.1%
	否	159	65.9%	100.0%

有效樣本總數
資料來源：本研究整理

241

第二節 員工對工作價值觀、敬業度與留任意願之認知趨勢

一、工作價值觀之平均數與標準差分析

本研究將工作價值觀區分為外在與內在兩個構面。整體而言，受訪者對外在價值之關注程度較高，特別是對「主管的決策能力」（ $M = 4.63, SD = 0.56$ ）與「主管的領導風格」（ $M = 4.51, SD = 0.67$ ）表現出極高重視，顯示主管專業判斷與領導作風對員工有明確的價值認同性。其次，「工作的環境」（ $M = 4.50, SD = 0.60$ ）與「工作提供給我的僱用穩定性」（ $M = 4.43, SD = 0.64$ ）亦屬高分項目，說明受訪者重視工作環境條件與長期穩定發展。在內在價值方面，員工對「工作中能嘗試用自己方法做事的機會」（ $M = 4.12, SD = 0.78$ ）、「工作中容許我自主做判斷的空間」（ $M = 4.08, SD = 0.73$ ）以及「工作讓我能夠不必違反良知做事」（ $M = 4.47, SD = 0.72$ ）均表現出高度認同，反映其重視專業自主性與倫理價值的實踐。反觀得分偏低者如「工作讓我有指派別人做事的機會」（ $M = 2.68, SD = 0.97$ ）與「工作能提供我成為社會菁英的機會」（ $M = 3.37, SD = 1.03$ ），顯示對階級主導與地位晉升的需求相對不高，或其職位類型不易對應此類權限與發展機會。

整體而言，受訪者傾向高度重視主管領導、組織制度穩定與工作自主性，惟對於象徵權力與名聲的外顯地位項目認同感較低。此結果亦與工作價值觀中內在動機之優勢相符，尤其在問卷中，受訪者對於主管領導、制度穩定與自主性項目普遍給予高度肯定，反映其對具秩序與自我調節空間的工作環境有較高偏好；反之，對於象徵地位、聲

望與權威之外顯項目則相對低評，顯示其價值傾向較偏向實質內涵與穩健施政，而非追求職場聲望或權力象徵。

表 4-2

工作價值觀平均數與標準差分析摘要表

	題項	平均數	標準差
外在 向度	主管的領導風格	4.51	0.67
	主管的決策能力	4.63	0.56
	組織落實政策的方式	3.89	0.85
	薪酬與工作量的對等	4.40	0.69
	我在工作上的晉升機會	3.69	0.90
	有好表現時所得到的讚揚	3.92	0.84
平均值		4.17	0.75
內在 向度	工作能讓我持續忙碌	3.52	1.00
	工作能讓我有獨當一面的機會	3.77	0.94
	工作能提供我處理多面向事務的機會	3.85	0.89
	工作能提供我成為社會菁英的機會	3.37	1.03
	工作能讓我能夠不必違反良知做事	4.47	0.72
	工作提供給我的僱用穩定性	4.43	0.64
	工作讓我有機會為他人做事	3.64	0.96
	工作讓我有指派別人做事的機會	2.68	0.97
	工作讓我有發揮所長的機會	3.90	0.81
	工作中容許我自主做判斷的空間	4.08	0.73
	工作中能嘗試用自己方法做事的機會	4.12	0.78
	工作的環境	4.50	0.60
	同事間的相處	4.53	0.65
	工作所帶給我的成就感	4.01	0.79
平均值		3.92	0.82

資料來源：本研究整理

二、敬業度平均數與標準差分析

敬業度量表結果顯示，受訪者對工作表現出明顯的責任感與情感投入。得分最高者為「我會盡量工作，直到完成為止」（ $M = 4.20$, SD

= 0.67) 與「我在工作中付出了很多精力」(M = 4.18, SD = 0.67)，顯示員工重視將任務完成與個人努力視為基本義務與專業責任。此外，「當我工作表現良好時，我會感到興奮」(M = 4.09, SD = 0.67) 與「我在工作時感到時間過得很快」(M = 4.08, SD = 0.78) 也反映員工對工作的認同與正向情緒反應。在反向題項中，分數最低者為「我盡量避免加班工作(R)」(M = 2.12, SD = 1.04) 與「我刻意避免過度努力工作(R)」(M = 2.71, SD = 1.00)，顯示受訪者多數不認同逃避工作與刻意保留工作投入，代表其敬業程度高，對於主動承擔責任的態度具有明確的價值取向。不過，題項「我會將工作帶回家處理」(M = 3.02, SD = 1.18) 與「我經常對我的工作感到疏遠沒有熱情(R)」(M = 3.19, SD = 0.96) 得分略顯中庸，可能反映出部分員工在工時與生活平衡間有所考量，或對工作熱情的維持具有波動。

綜合而言，受訪者展現出高程度的專業投入、任務導向與責任意識，但在工作生活平衡與職場熱情方面仍需透過制度與資源支持以維持長期敬業表現。

表 4-3

敬業度平均數與標準差分析摘要表

題項	平均數	標準差
在我工作時，會達到忘我的境界	3.53	0.88
在工作時，我經常想到工作以外的其他事情(R)	2.29	0.96
我在工作時，很少分心	3.64	0.77
我在工作時感到時間過得很快	4.08	0.78
我真的全心全意地投入到我的工作中	3.85	0.84
當我工作表現良好時，我會感到興奮	4.09	0.67
我經常對我的工作感到疏遠沒有熱情(R)	3.19	0.96
我的心情會受到我工作表現的影響	3.78	0.78
我在工作中付出了很多精力	4.18	0.67
我會盡量工作，直到完成為止	4.20	0.67
我盡量避免加班工作(R)	2.12	1.04
我會將工作帶回家處理	3.02	1.18
我刻意避免過度努力工作(R)	2.71	1.00
平均值	3.44	0.86

資料來源：本研究整理

三、留任意願平均值與標準差分析

在留任意願變項中，「若由我決定，未來五年還是希望繼續在公務體系服務」（ $M = 3.71, SD = 1.03$ ）為得分最高項目，顯示受訪者整體對目前公務體系的穩定性與長期任職展望抱持較高重視。緊隨其後者為「整體而言，我很滿意目前的工作」（ $M = 3.57, SD = 0.95$ ）及「若要轉換職務，我會優先考慮機關內部調任機會」（ $M = 3.62, SD = 0.92$ ），指出員工具有強烈之組織內部發展意圖，對於現職單位持有一定忠誠與期望。然而，項目「若可以重新選擇，我依舊會選擇到目前的機關任職」（ $M = 3.62, SD = 1.00$ ）與「即使現在有其他民間企業等

工作機會，我也不會想要轉職」(M = 3.28, SD = 1.08) 則為得分較低者，顯示雖然目前留任意願偏正向，但部分員工對組織的吸引力與不可替代性尚未形成高度認同，仍有考慮外部機會的傾向，可能與職涯成長、薪資條件或工作挑戰性等因素有關。

整體而言，受訪員工表現出中度以上的留任傾向，對公職穩定性與制度保障具有肯定態度，但在機關長期吸引力、職涯規劃支援等面向仍需持續優化，以防範未來流動風險。

表 4-4

留任意願平均數與標準差分析摘要表

題項	平均數	標準差
整體而言，我很滿意目前的工作	3.57	0.95
若要轉換到其他職務，我會優先留意機關內部是否有調任機會	3.65	0.92
目前的工作讓我看到了自己的未來	3.11	1.01
若由我決定，未來 5 年還是希望繼續在公務體系服務	3.71	1.03
若可以重新選擇，我依舊會選擇到目前的機關任職	3.62	1.00
即使現在有其他民間企業等工作機會，我也不會想要轉職	3.28	1.08
目前的工作對我來說很重要	3.88	0.77
我喜歡目前的工作	3.50	0.96
平均值	3.54	0.97

資料來源：本研究整理

第三節 工作價值觀、敬業度對留任意願之關聯探討

為瞭解本研究三個主要變項「工作價值觀」、「敬業度」與「留任意願」之間的線性關係，採用皮爾森積差相關分析（Pearson product-moment correlation）進行檢驗，分析變項之間的相關程度與方向，整體而言，變項間皆呈現正向顯著相關，顯示各變項彼此間存在一定程度的關聯性。

在工作價值觀與敬業度之間的皮爾森相關係數為 0.37，在顯著水準 $p < 0.01$ 之下達顯著，顯示工作價值觀越高，員工的敬業度也相對越高。此結果支持了過往研究所指出，當員工認同其工作的價值與意義時，將更能投入於其職務角色，展現較高的專注與努力，進而提升其在工作中的積極參與（Huang, 2012; May *et al.*, 2004）。

其次，工作價值觀與留任意願之間的相關係數為 0.39，同樣達到 $p < 0.01$ 的顯著水準，顯示員工若對於工作所重視的價值觀能夠在實際工作中獲得滿足，將更願意長期留任於目前的組織。此一發現也印證了公共服務動機 (PSM) 理論的觀點，認為員工對於公共任務的認同與價值感能提升其留任意願 (Perry 及 Wise, 1990)。再者，敬業度與留任意願之間亦呈現正向且達顯著之相關 ($r = 0.33$, $p < 0.01$)，此一結果說明當員工在工作中展現更高的投入程度，如專注、熱情與精力投注，其對組織的忠誠度與留任傾向也將隨之提升。此一現象與 Kahn (1990) 所提出的敬業理論相符，指出敬業員工能在心理上更認同其角色表現，並傾向長期投入組織。

表 4-5

工作價值觀、敬業度與留任意願相關分析結果摘要表

		工作價值觀	敬業度	留任意願
工作價值觀	皮爾森 (Pearson) 相關性	1	.37**	.39**
敬業度	皮爾森 (Pearson) 相關性	.37**	1	.33**
留任意願	皮爾森 (Pearson) 相關性	.39**	.33**	1

** 相關性在 0.01 層級上顯著 (雙尾)。

資料來源：本研究整理

在細部構面分析方面，本研究亦進一步探討「工作價值觀」的兩個次構面：「內在價值觀」與「外在價值觀」與其他變項間的相關性。分析結果顯示，「內在價值觀」與「敬業度」之間的相關係數為 0.39，而「外在價值觀」與「敬業度」之間的相關係數為 0.23，皆達到 $p < 0.01$ 的顯著水準。此結果顯示相較於外在誘因，如薪資與福利，員工更重視來自於工作本身的成就感、自我實現與任務意義，這些內在動機對其工作投入具有更高的驅動力。

表 4-6

工作價值觀、敬業度與留任意願相關分析結果摘要表

		工作價值觀 外在向度	工作價值觀 內在向度	敬業度
工作價值觀 外在向度	皮爾森 (Pearson) 相關性	1	.63**	.23**
工作價值觀 內在向度	皮爾森 (Pearson) 相關性	.63**	1	.39**
敬業度	皮爾森 (Pearson) 相關性	.23**	.39**	1

** 相關性在 0.01 層級上顯著 (雙尾)

資料來源：本研究整理

此外，「內在價值觀」與「留任意願」之間的相關係數為 0.42，而「外在價值觀」與「留任意願」為 0.23，同樣皆達顯著水準（ $p < 0.01$ ）。此說明內在價值觀不僅對敬業度具更高影響力，亦對員工是否願意持續留任具有更直接的作用，反映員工傾向於因工作意義與使命感而產生續留意圖，而非僅為經濟性報酬所驅動。

表 4-7

工作價值觀內、外在向度與留任意願相關分析結果摘要表

		工作價值觀 外在向度	工作價值觀 內在向度	留任意願
工作價值觀 外在向度	皮爾森 (Pearson) 相關性	1	.63**	.23**
工作價值觀 內在向度	皮爾森 (Pearson) 相關性	.63**	1	.42**
留任意願	皮爾森 (Pearson) 相關性	.23**	.42**	1

** 相關性在 0.01 層級上顯著（雙尾）。

資料來源：本研究整理

整體而言，本研究的皮爾森積差相關分析結果顯示，各主要變項之間皆具顯著正相關，尤以「工作價值觀」對「留任意願」之影響最為明顯，顯示提升員工對工作價值的認同，是提升其組織承諾與降低離職傾向的關鍵。

為進一步釐清工作價值觀內在與外在構面對留任意願的相對影響，以上述二向度作為自變項，進行多元線性迴歸分析。分析結果顯示，此模型對留任意願之整體解釋力為 17.8%（ $R^2 = 0.178$, $F = 25.801$, $p < .001$ ），具有統計上顯著性。

在個別變項影響力方面，內在向度對留任意願之標準化迴歸係數為 $\beta = 0.45$ ，達高度顯著水準 ($p < .001$)，顯示其為留任意願的重要預測因子。相對地，外在向度之標準化係數為 $\beta = -0.05$ ，且不具統計顯著性 ($p = .48$)，表示外在工作價值觀在控制內在價值觀後，對留任傾向之影響力微弱且無解釋力，如下表所示。

表 4-8

工作價值觀內、外在向度與留任意願迴歸線性分析結果分析表

項目	內在工作價值觀	外在工作價值觀
自變項	留任意願	留任意願
依變項	留任意願	留任意願
標準化 β	0.45	-0.05
t 值	5.20***	-0.71
p 值	< .001	< .48
R^2	0.18	0.18
調整後 R^2	0.17	0.17

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

資料來源：本研究整理

第四節 敬業度在工作價值觀與留任意願間之中介效果探討

為進一步探討工作價值觀對留任意願之影響是否透過敬業度發揮中介作用，本研究依據 Baron 及 Kenny (1986) 所提出的中介變項分析程序，進行四個步驟之多元迴歸分析，並輔以 Sobel 檢定確認中介效果之統計顯著性，以下分別說明各步驟之迴歸分析結果。

一、模型一：工作價值觀對敬業度的影響

首先，檢驗自變項「工作價值觀」對中介變項「敬業度」的影響結果顯示，在控制變項的情況下，工作價值觀對敬業度的影響達顯著水準 ($\beta = 0.38$, $t = 6.13$, $p < .001$)。整體模型的 R 平方值為 0.14，

表示工作價值觀能解釋敬業度變異量的 14.4%。F 檢定值為 37.54，亦顯示模型整體具高度解釋力 ($p < .001$)。

二、模型二：工作價值觀對留任意願的直接效果

第二階段的分析在於驗證工作價值觀對留任意願的直接效果。迴歸分析結果顯示，工作價值觀對留任意願具有顯著的正向影響 ($\beta = 0.39$, $t = 6.32$, $p < .001$)，且本模型之 R 平方為 0.15，表示約有 15.1% 的留任意願變異可由工作價值觀解釋。整體模型亦達顯著水準 ($F = 39.95$, $p < .001$)。

三、模型三：敬業度對留任意願的直接效果

將敬業度納入模型，探討其對留任意願之影響。分析結果顯示，敬業度對留任意願亦有顯著正向影響 ($\beta = 0.35$, $t = 5.60$, $p < .001$)，模型的 R 平方為 0.12，表示敬業度單獨可解釋約 12.3% 的留任意願變異，且整體模型顯著 ($F = 31.39$, $p < .001$)。

表 4-9

工作價值觀、敬業度與留任意願線性迴歸階層分析表

項目	模型一	模型二	模型三
自變項	工作價值觀	工作價值觀	敬業度
依變項	敬業度	留任意願	留任意願
標準化 β	.38	.39	.35
t 值	6.13***	6.32***	5.60***
p 值	< .001	< .001	< .001
R^2	.14	.15	.12
調整後 R^2	.14	.15	.12

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

資料來源：本研究整理

四、模型四：檢驗敬業度的中介效果

在第四個迴歸模型中，將工作價值觀與敬業度同時納入預測變項，檢視在控制敬業度的情況下，工作價值觀對留任意願的解釋力是否降低。結果顯示，工作價值觀與敬業度對留任意願均具顯著正向影響，其中工作價值觀之標準化迴歸係數由模型二的 $\beta = 0.39$ 下降至 $\beta = 0.30$ ($p < .001$)，而敬業度對留任意願之係數為 $\beta = 0.24$ ($p < .001$)，顯示敬業度在其中扮演部分中介角色。該模型的R平方提升至0.20，表示整體模型可解釋20%的變異量 ($F = 27.796, p < .001$)。

表 4-10

工作價值觀、敬業度與留任意願線性迴歸分析係數摘要表

模型	非標準化係數		標準化係數	T	顯著性
	B	標準誤	β		
1 (常數)	.10	.46		.21	.83
工作價值觀	.48	.10	.30	4.62***	.000
敬業度	.44	.12	.24	3.67***	.000

應變數：留任意願
資料來源：本研究整理

表 4-11

工作價值觀、敬業度與留任意願迴歸分析模型摘要表

模型摘要				
模型	R	R 平方	調整後 R 平方	估計的標準誤
1	.45 ^a	.20	.19	.63

解釋變數：(常數)，敬業度，工作價值觀
資料來源：本研究整理

五、敬業度在工作價值觀與留任意願之中介效果檢定

本研究分析模型分為四階段：模型一僅納入控制變項；模型二引入自變項工作價值觀；模型三加入中介變項敬業度；模型四同時納入自變項與中介變項，以評估其對依變項留任意願之影響程度。

結果顯示，工作價值觀對留任意願之標準化迴歸係數由模型二之 $\beta = 0.39$ ($p < .001$) 下降至模型四之 $\beta = 0.30$ ($p < .001$)，而敬業度在模型四中對留任意願之影響係數為 $\beta = 0.24$ ($p < .001$)，顯示敬業度具部分中介效果。進一步以 Sobel 檢定驗證中介效果之統計顯著性，結果顯示 z 值為 3.16，對應 p 值為 .002，顯著低於 $\alpha = 0.05$ 水準，支持敬業度在工作價值觀與留任意願間確實發揮中介角色。此結果與階層迴歸分析一致，亦佐證研究架構與假設模式之合理性。

總結而言，敬業度作為心理層次投入指標，不僅可增強員工與工作之間的連結，亦能促進其持續服務組織的意圖。實證結果顯示，在公共部門組織中，透過強化工作價值觀並培養敬業度，對於提升員工之留任意願具有實質助益。

表 4-12

敬業度中介效果階層迴歸分析摘要表

工作價值觀→敬業度→留任意願之中介效果迴歸分析

變項名稱	敬業度		留任意願	
	Model1	Model2	Model3	Model4
工作價值觀	.38***	.39***		.30***
敬業度			.35***	.24***
R^2	.14	.15	.12	.20
Adj R^2	.14	.15	.12	.19
F	37.54***	39.95**	31.39***	27.80***
df	(1,224)	(1,224)	(1,224)	(2,223)

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

第五節 假設驗證與綜合討論

本研究針對農業部體系之正式公務人員進行實證分析，旨在探討其工作價值觀、敬業度與留任意願三者間之關聯性，並進行假設驗證與結果統整，以提供實務應用與後續研究之參據。研究採用量化方法，經由描述性統計、皮爾森相關分析、階層迴歸分析與中介效果檢定等方式進行資料分析，所得結果如下所述：

假設一：工作價值觀與留任意願具有正向關聯。就「工作價值觀與留任意願具有正向關聯」而言，分析結果顯示內在與外在工作價值觀皆與留任意願達顯著正相關，尤以內在價值觀之影響力更為顯著。蕭怡欣（2021）針對臺灣公部門員工進行實證分析指出，工作自主權顯著提升員工的心理投入程度，反映「角色彈性」與「自我決定」特質在敬業形成過程中的關鍵地位；此外，研究亦指出，過高的工作負荷會削弱員工的情感資源，並降低其持續參與的意願，進而對留任傾向產生不利影響。這些結果與本研究中「內在價值觀」強化心理投入並促進留任意圖的結果相互印證，亦提示組織應從工作設計與權責配置的層面，強化內外資源的平衡機制。此結果印證公務人員對工作

意義、成就感與自我實現之重視，顯示其內在驅動力為影響持續服務意圖的重要因素。

假設二：工作價值觀與敬業度之間具有正向關係。針對「工作價值觀與敬業度之間具有正向關係」之假設，分析結果亦呈顯著水準，顯示當員工之工作價值觀與實際工作情境相符時，其在心理與行為層面皆有較高投入程度，與既有理論一致。此一發現強調組織應致力於創造符合員工價值期待之工作環境，以提升其整體參與度。

假設三：敬業度對留任意願具有正向影響。「敬業度對留任意願具有正向影響」之假設，同樣獲得支持。Harter 等學者（2002）進行一項涵蓋超過 7,900 個工作單位的研究分析，指出員工敬業度與離職率呈顯著負相關，並與顧客忠誠、組織生產力與營運成果密切相關。此一實證研究提供支持性證據，表明敬業度不僅為個體層次的心理狀態，更可視為影響組織績效與人力穩定的關鍵驅動因素，員工於工作中所展現之投入感與認同度，對其留任決策具顯著解釋力，顯示敬業度為組織承諾與穩定服務行為之重要預測因子。

假設四：敬業度在工作價值觀與留任意願間具中介效果。假設「敬業度在工作價值觀與留任意願間具中介效果」部分，經由階層迴歸與 Sobel 檢定結果皆達顯著水準，顯示敬業度於此路徑中扮演部分中介角色。換言之，工作價值觀除直接影響留任意願外，亦可透過強化敬業度而間接提升員工之留任傾向。

綜合各項分析結果可知，三個主要變項間之結構關係具有理論與實證支持，本研究結果顯示，工作價值觀與留任意願之間具有顯著正向關係，尤其以內在價值觀的影響力明顯高於外在構面。此一發現呼應 Herzberg（1959）雙因子理論所主張，內在激勵因素（如成就感與

工作挑戰)是推動員工持續服務的重要驅力。此外,Alabi(2024)及Dahiya及Raghuvanshi(2023)的研究亦指出,當個人有機會在工作中實踐其核心價值,將有助於強化參與意願與長期任職的可能性。

研究亦進一步驗證,工作價值觀對敬業度具有顯著預測效果。此結果支持Dahiya及Raghuvanshi(2023)提出之觀點,即價值觀與職場認知的一致性有助於提升員工的投入程度。特別是在公部門組織情境下,若能兼顧制度穩定與職務意義的賦予,將有利於員工情感連結與行為投入的深化。此發現亦與Jung及Moon(2024)對價值認同與組織承諾間關聯性的實證研究相符,並呼應Grubert等學者(2023)所提,公共服務價值的感知能有效激發個體的工作熱誠與參與意識。

同時,Kim及Vandenabeele(2020)指出,具備公共使命感與成就動機的內在導向,對公務人員之續留行為具有高度預測力,進一步強化本研究對內在價值觀影響力的論述基礎。

此外,本研究亦驗證敬業度在工作價值觀與留任意願之間扮演部分中介角色,與Haldé(2024)所提出「激勵性價值透過投入歷程轉化為留任行為」的理論一致,顯示敬業狀態為連結個體心理認知與具體行動傾向的重要橋樑。此結果亦呼應Kahn(1990)及Schaufeli等學者(2002)對敬業度之界定,說明其為驅動工作行為的心理機制,尤在公共組織中具有關鍵意涵。

整體而言,本研究佐證了當員工所重視的內在價值獲得實踐時,更能激發其心理投入與職場參與,進而增強其持續任職的意願,相較之下,外在價值雖具穩定性保障功能,然對於激發長期留任動機的效果相對有限,此一結果亦與Vroom(1964)期望理論相符,強調若個體相信其工作將帶來有意義的回報,則其留任傾向將隨之提升。

表 4-13

研究假設結果彙整表

研究假設	檢驗結果
H ₁ ：工作價值觀與留任意願有正向關係。	支持
H ₂ ：工作價值觀與敬業度有正向關係。	支持
H ₃ ：敬業度與留任意願具有正向關係。	支持
H ₄ ：敬業度在工作價值觀與留任意願之關係具有中介效果。	支持， 部分中介





第五章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究以農業部體系正式編制之公務人員為研究對象，針對其工作價值觀、敬業度與留任意願之關係進行實證探討。研究結果除驗證各假設間的統計關聯性，亦針對三大構面進行深入解釋與歸納，具體結論如下：

一、工作價值觀對留任意願具顯著正向影響

本研究結果顯示，工作價值觀與留任意願之間具有顯著正向關係，進一步分析中發現，內在工作價值觀（如工作意義、自我實現與成就感）相較於外在價值觀（如薪資、職位與福利）更具預測留任意願的影響力。此一結果反映受訪者在工作中更重視心理層面的滿足與職務本身所帶來的成長意涵，而非僅僅依賴外在報酬或制度保障。

二、敬業度對留任意願具正向影響

本研究實證結果顯示，敬業度與留任意願之間存在顯著正向關聯，進一步支持「高敬業度有助於提升留任傾向」的研究假設。當公部門員工在工作中展現較高程度的心理投入，不僅反映其對工作本身的認同與重視，也有助於強化其對組織的歸屬感與長期承諾。此一結果證實，敬業狀態不僅為員工個人動機的表現，更可能是預測其留任意圖的關鍵變項之一。

三、敬業度在工作價值觀與留任意願之間具部分中介效果

本研究進一步驗證敬業度於工作價值觀與留任意願之間具有部分中介效果，說明員工對工作價值的認同不僅直接影響其留任意願，更會透過其在職場中的投入程度間接作用於留任傾向。此結果支持中介

假設的成立，亦表明價值觀與行為意圖之間並非單一路徑，而是透過情感與認知層面的參與歷程逐步建構。

第二節 研究限制

本研究雖以科學方式進行設計與統計分析，但在研究過程中仍存在若干限制需予以說明：

一、樣本數量有限

本研究有效問卷回收共 241 份，雖足以進行迴歸分析等統計方法，惟相較於農業部體系正式人員總數（約 4,911 人），樣本涵蓋比例仍屬有限；問卷發放主要透過部屬機關協助進行，受限於單位意願與研究時程，無法全面涵蓋各職系與區域。

二、調查時間具特定性

本研究調查集中於 2025 年第一季，屬單一橫斷面研究，無法探討變項隨時間變化之影響，未來亦可透過縱貫性研究進一步補強。

三、量化設計之侷限

本研究採問卷調查法為主，雖能大量蒐集標準化資料，然對於受訪者價值觀背後之動機脈絡及多元解釋仍有不足，後續研究可加入質性訪談以更全面理解員工心理歷程。

第三節 研究建議

基於本研究之實證結果，茲提出以下建議，作為人力資源政策與管理制度設計之參考：

一、導入「職涯價值導向培訓」制度：

Chagelishvili 等學者（2023）指出，職涯發展不僅是員工個人實現目標的重要歷程，也是提升組織內部人力資源效能的核心功能，特別在當代強調自主性與價值實踐的職涯觀念下，單純以職務升遷或制度保障構築的留任策略已顯不足。職涯價值導向訓練可協助員工透過標準化工具覺察其核心職業價值，並透過職務與組織價值連結，發展個人化職涯藍圖。組織亦可藉此規劃符合員工價值偏好的職涯歷程，達成價值一致性（value congruence），進而提升敬業程度與續任意圖。實際做法建議如下：

（一）建立價值導向之訓練課程

新進人員訓練與升遷訓練可納入「職業價值探索」模組，使員工於職涯初始階段即有機會進行自我覺察與工作意義的連結。建議導入 Holland 職業興趣測驗（RIASEC）與 Super 的生涯彩虹圖等生涯發展工具，協助員工掌握自身職涯價值導向與潛能潛藏之發展可能性。此舉不僅有助於提升訓練的內涵深度，更能強化員工對自我定位與工作目標的一致性，進而促進組織認同與長期留任意願。

（二）將價值導向納入人事政策設計

本研究結果顯示，當員工個人價值與工作任務具備高度契合時，其敬業度與留任意願顯著提升。因此，在職務再設計、人員調動、留任機制設計等人事政策中，應納入「價值契合度」作為參考依據之一，避免單純依職等或年資進行制度性配置，透過建構「價值－任務對應」與引導性訪談方式，評估個人興趣、價值與單位任務的協同性，方能實現人事決策的精準化與組織運作的活化。

二、建議建立部門內部的「價值對話機制」：

鼓勵主管與同仁定期針對職務目標與個人價值觀進行溝通，促進人職適配與職涯目標一致性，公部門亦應考慮整合職涯發展制度與組

織策略，使員工的個人願景能與公共服務使命相連結，進而建立具備意義感與貢獻感的長期任職動機。實際做法建議如下：

（一）進行主管對話訓練

主管是價值對話的第一線引導者，建議透過訓練課程或工作坊，強化其進行開放式提問與引導反思的對話技巧。例如引導問題可包括：「你認為目前職務中最有成就感的是什麼？」、「你希望三年後在哪個方向發展？」、「你覺得哪類任務最能發揮你的優勢？」等。此類提問可協助員工釐清自身價值取向，亦促進主管對部屬潛力與動機的掌握，有助於未來人才運用與組織規劃。

（二）建立對話紀錄與回饋制度

為避免價值對話流於形式，建議建立簡要紀錄機制，由主管在對話後以書面或系統方式記錄對話重點，例如員工表達之職涯方向、關注議題、發展需求等，並納入後續工作調整、職涯申請或培訓推薦之參據。此機制亦應確保資訊保密與尊重原則，使員工在安全前提下真實表達其工作認同與職涯期待。

（三）創造心理安全的組織文化環境

價值對話的前提是員工願意坦誠分享個人價值觀與發展期待，因此建議強化部門內的心理安全感，包括主管應表現出開放、不批判的態度，避免將員工表達的個人志向與留任意圖視為忠誠問題。當員工感受到表達是被支持而非評價的過程時，將更願意參與此類對話，進而提升組織對人力資源運用的精準度。

三、深化價值導向的人力資源管理策略：

建議組織在招募與職務配置階段，考量個人工作價值觀與單位文化之適配性，並透過在職訓練與職涯發展歷程強化員工對職務意義與

組織目標之認同，達到價值共鳴與行動一致。實務做法分為不同階段之建議如下：

(一) 招募與選才階段：明示價值文化並納入動機評估

在人才甄選初始階段，即可展現組織價值導向。於招募公告或職缺說明中，明確揭示機關的文化核心與公共服務使命，協助應徵者預先對組織風格與期望形成認知。此外，於面試環節中納入與公共價值相關的開放性題目，例如「您認為公務工作與社會責任之關聯為何？」或「您期望如何在工作中實踐個人信念？」藉以判斷應徵者之認同度與價值契合性。此舉有助於從源頭提升人才匹配品質，減少錄用後的不適應與離職風險。

(二) 任用與配置階段：導入價值適配評估機制

人員配置除傳統以學經歷、職等為依據外，可進一步納入「價值適配度」作為補充判準。機關可採用簡便工具如人格特質量表、職涯價值卡、MBTI 或 Holland 興趣量表等，於任用或轉任前進行前測，了解人員傾向何種工作價值與任務風格，作為配置參考。如此不僅能提升人員與職務的適應性，亦有助於提升其工作滿意度與敬業程度，進而增進留任傾向。

四、建立促進敬業的組織氛圍與制度支持：

應強化主管與部屬間正向互動，透過信任、回饋與授權機制建構心理安全感，並提供充足資源以協助員工全情投入工作。也可導入敬業指標納入績效管理，以促進持續投入行為。實務做法建議如下：

(一) 強化主管與部屬之正向互動

主管是影響敬業度的關鍵角色，除日常任務交辦外，應積極扮演關懷與支持者角色。建議機關可制度化辦理定期「績效回饋談話」，使主管就員工表現提供正向激勵與建設性回饋，並透過「職

場關懷座談」形式，了解員工心理狀態與職場適應情形。此種高頻次、非評分式的對話能增進雙向理解與信任，提升員工參與感與歸屬感。

（二）建立心理安全與信任文化

敬業行為的展現高度仰賴工作場域的心理安全感。組織可透過推動跨單位經驗分享、內部創新提案機制、非匿名溝通平台等方式，營造「可以表達、不怕出錯」的文化氛圍。當員工感受到表達建議與批判意見不會導致責難或負面評價時，將更願意主動投入工作、承擔責任與貢獻創意。

五、提升多元內在激勵：

除傳統薪資福利制度外，更應重視內在激勵因素，如職務自主性、挑戰性與成就感等。透過設計多元職涯路徑與專業成長制度，使員工感受組織長期發展潛力與個人價值實現的可能性。實務建議做法如下：

（一）強化職務內容的挑戰性與成就感

為提升員工對工作的投入與認同感，可積極設計具挑戰性且能帶來成就感的任務內容。建議可指派跨域任務小組、推動專案型任務或研究計畫，讓員工在多元角色中展現專業與創意。同時，建立主動提案制度，使員工能主動參與任務設定與創新發想，在任務實踐中獲得價值實現的機會，進而強化其留任動機。

（二）提供學習與輪調歷練機會

長期從事單一職務容易導致職務倦怠與動機下降，組織應提供多元歷練與視野開展的管道。建議建立跨單位、跨職系的「短期借調」或「跨域訓練」機制，讓員工有機會從不同部門、任務或領域

中學習與挑戰，提升其適應力與彈性發展能力。此舉可避免工作單調帶來的離職風險，亦有助於組織內部的人才輪動與經驗傳承。

六、後續研究方向建議：

未來可針對不同世代員工、不同職系或不同組織文化背景進行分層分析，亦可透過質性研究深入探索員工對留任之心理機制與文化解釋，提升公部門人力發展政策之精準性與敏感度。



參考文獻

一、中文部分

吳怡萱（2022）。人格特質與組織文化之適配性對留任意願影響之研究—以工作滿意度為中介變項（未出版之碩士論文）。淡江大學。

吳庭芸、林宜玄（2023）。員工體驗與敬業度對留任意願之影響。管理研究學報，23，1-32。

李炎宗（2009）。工作滿意度與離職傾向之關係研究—以臺北市政府所屬機關人事人員為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學。

林惠彥、陸洛、佘思科（2011）。工作價值落差與工作態度之關聯。彰化師大教育學報，19，13-30。

洪瑞斌、劉兆明（2003）。工作價值觀研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，211-250。

張東燁（2020）。個人工作不適配對國軍幸福感與留任意願之影響：企業社會責任之中介效果（未出版之碩士論文）。國防大學政治作戰學院。

許宗仁（2021）。人格特質、主管部屬關係品質與留任意願之關聯性研究-以全家便利商店儲備幹部為例（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學。

郭庭宇（2022）。探討公務人員沉默行為的前因以及與留任意願之關係（未出版之碩士論文）。國立政治大學。

游子正、董祥開（2020）。公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析。文官制度季刊，12（3），45-86。

黃俊杰、陳相如、郭俊呈（2023）。不同背景因素對於工作價值觀之差異性分析。台灣教育研究期刊，4（4），239-277。

董祥開、張鎧如、陳敦源、陳揚中（2021）。「合得來」重要嗎？公務人員個人組織配適度對工作滿意度之影響。社會科學論叢，15（1），45-84。

鄭佳妮（2023）。工作價值觀與工作敬業度以共同目標相關性之研究-世代差異分析（未出版之碩士論文）。國立成功大學。

蕭怡欣（2021）。工作自主權與工作負荷對工作敬業度與情緒耗竭之影響—以遠距工作為調節變項（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學。

戴佳珍（2024）。公務人員工作生活平衡與工作滿意度之研究：公共服務動機與自我效能感的序列中介效果（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學。

譚如秀（2015）。企業聲望、組織文化對實習生留任意願之影響—以工作滿意為中介變項（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學。

二、英文部分

- Alabi, T. (2024). Application of Herzberg's two-factor theory in educational leadership: Implications for teacher retention. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 45(1), 22–35.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Chagelishvili, A., Surmanidze, N., & Patsatsia, K. (2023). The importance of career in human resource development. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(4), 1064–1071.
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2023). Do values reflect what is important? Exploring the nexus between work values, work engagement and job burnout. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1414-1434.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: A guide to validated scales for organizational research and diagnosis.*: Sage Publications.
- Grubert, T., Steuber, J., & Meynhardt, T. (2023). Engagement at a higher level: The effects of public value on employee engagement, the organization, and society. *Current Psychology*, 42, 20948–20966.
- Halde, M. (2024). Exploring motivational and hygiene factors influencing teachers' retention intention: A two-factor perspective. *Educational Management Review*, 38(2), 112–129.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Jung, C. S., & Moon, M. J. (2024). Public service motivation and organizational commitment: The mediating role of value fulfillment in government organizations. *Public Personnel Management*, 53(1), 78–95.
- Kim, S., & Vandenberg, W. (2020). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 33–60.
- Kyndt, E., Dochy, F., & Michiels, M. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215.
- Makridis, C., & Schloetzer, J. (2022). Does Working from Home Increase Job Satisfaction and Retention? Evidence from the COVID-19 Pandemic. *McDonough School of Business Research Paper*, 4016657.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- St, G., Bilan, S., & Savaneviciene, A. (2023). The impact of work engagement of different generations on organisational engagement. *Journal of International Studies*, 1, 136-152.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Vaidelyte, E., Morkevičius, V., Butkeviciene, E. & de Vries, M. (2022). The Centrality of Prosocial Values in Work Motivation among Public and Private Sector Employees. *Central European Public Administration Review*, 20, 33-55.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967).

Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota, Industrial Relations Center.

Xie, Z., Chen, Z., & Wang, W. (2024). The effect of career compromise on nurses' turnover intention: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 23, 700.

