

知覺組織支持對於留任意願之影響-工作投入及當責的角色

The effect of perceived organizational support on retention willingness- the role of job involvement and accountability

王崇昱¹

國立高雄科技大學 企業管理系 教授

wcuwcu@nkust.edu.tw

蘇靖雯²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J110257126@nkust.edu.tw

摘要

許多研究曾探討影響留任意願之前因變數，然而本研究主要針對知覺組織支持、當責與工作投入等變數探討其對於留任意願的影響，以工作投入作為中介變數，在選擇研究樣本時，以全職人員為研究對象。本研究共收回有效問卷158份，利用迴歸分析，研究之結果分述如下：(1) 當責透過工作投入影響留任意願；(2) 知覺組織支持透過工作投入影響留任意願；(3)知覺組織支持對當責具有正向影響。並依據本研究之結果，提出相關建議。

關鍵詞：知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願

Keywords: Organizational Support, Accountability, Job Involvement, Retention Willingness.

1.緒論

本研究主要以全職人員為研究對象，探討知覺組織支持、當責及工作投入對留任意願之間的關聯性，依據本研究結果與結論提出相關的建議。研究章節共分為三節，第一節說明研究背景及動機；第二節透過研究背景及動機說明本研究目的；最後，第三節為本研究之流程，共計三節，內容如下列所述。

1.1 研究背景及動機

近年來國際競爭激烈，台灣企業似乎高度重視員工的人力資源管理，人才的爭奪從區域性轉為全球性，人才的流動更加容易且頻繁。然而，臺灣的生育率也逐年下降，帶來了未來當地勞動力供應將減少的趨勢。人在組織的重要性與日俱增，越來越多的企業家，將焦點放在如何留住關鍵人才與對的人(沈怡君、黃能堂，2011)。由於勞動力市場短缺，人才爭奪戰非常激烈，隨著國際化和全球化的快速步伐，企業正面臨著明顯的人才管理挑戰和人力資源管理的緊迫戰略(Novicevic & Harvey, 2001; Scullion & Starkey, 2000)。因此組織該如何留住人才成為現今企業的重要課題，使適合的員工留下並發揮潛能，以維持組織長久的競爭力。

依據胡立宗(2021)在 Cheers 雜誌中報導，台灣在 2020 年出現了就業市場「淨退出」的現象，台灣出現人員離職高於就業人次的情況。根據行政院主計總處公布的 2020 年事業人力雇用狀況調查指出，由於新冠疫情的影響，台灣的就業市場在全年中失去了21,000名僱員。行政院主計總處(2021)分析，即使2020年退出就業市場的人口稍有增長，增長幅度也不大。這一年全球疫情加劇，對台灣的對外貿易造成了衝擊，同時也影響了國內人們的餐旅活動意願，導致相關產業的人力需求降低。工業及服務業在全年中新增了217.4萬名員工，每月的新增率平均為2.23%，較2019年下降了0.10個百分點。因此，少有的淨退出現象才會出現。

對企業而言，相較於研究員工離職，探討員工留任的意願顯得更具實際意義(陳俊吉，2015)，留任與離職相比，留任更傾向於以積極的態度思考員工繼續留在組織中的意願和可能性。先前已有許多研究探討影響員工留任意願的因變數，其包括工作價值觀、工作激勵、工作滿意度(黃士維，2022)、知覺組織支持、知覺主管支持(周超群，2022)、情緒勞務、社會支持(張智華，2022)、心理契約(柯寶萍，2022)等。過去的研究曾經探討過知覺組織支援對於員工留任意願的影響。(如周超群，2022)，然而，尚未有研究同時探討當責對工作投入的影響，以及知

覺組織支持是否可能對當責產生正向影響。根據文獻資料，本研究發現影響員工留任意願的因素可能包括就業機構的知覺組織支持和當責感。這些變數可能會促使員工更加投入工作，從而提高員工的留任意願。

知覺組織支持可能間接影響留任意願，Witt (1991) 研究定義知覺組織支持為員工感受到組織之支持，另外，擁有較高知覺組織支持的員工不僅會更加忠誠地履行自己工作的角色要求，同時也不太傾向於轉換工作，而且與員工的工作投入之間呈現正向關聯林惠彥等人 (2012)。綜合上述，本研究欲探討知覺組織支持的員工是否透過工作投入影響留任意願？

當責可能間接影響留任意願，當責是一種責任、義務，得以覺察個體自我行為或個體與他人之間的互動分際 (London & Smither, 1997)。Laird et al. (2009) 研究指出感受當責能使員工瞭解於工作意義，當員工感受於當責的程度越高，工作投入程度亦會增加。因此，本研究旨在探討當責是否透過工作投入影響留任意願？

綜合上述，本研究旨在探討知覺組織支持、當責，與工作投入對於留任意願的影響，其中工作投入是中介變數。本研究的目的是探討知覺組織支持和當責是否透過工作投入進一步增加員工的留任意願，以作為企業制定人力資源留才策略的參考依據。

2.文獻探討

2.1 留任意願

留任意願和離職意願是相互關聯的，是預測組織成員是否離職的重要指標。它們是兩個不同的概念，但卻密切相關，一起影響著組織的穩定性和發展。不過，Kraut (1975) 研究指出，預測組織成員的離職行為時，留任意願比離職意願更有效作為重要的指標。

Reyes (1990) 認為留職為希望繼續成為組織中之一份子或繼續留任在原組織。Mowday, Porter, and Steers (1982) 定義離職傾向為個人對於未來可能離開組織的主觀評估，通常表示其經過深思熟慮後對離開組織產生的慾望。相反的，留任意願則是員工經過深思熟慮後，決定繼續留在組織內工作的意願 Tett and Meyer (1993)。

張嘉偉 (2015) 表示留任意願為員工目前沒有離開組織的想法與行為，或是員工喜歡目前所服務的組織，認同組織的目標及經營策略希望留下來繼續為組織奉獻一己之力。鄭怡婷 (2006) 則指出留任意願的定義為員工願意繼續留在組織中並且為組織做出貢獻。

詹雅雲 (2012) 定義留任意願與離職意願其實不同學者皆各有所述，兩個詞彙會因為不同角度而有正、反兩個意思，但大致意旨為員工離開公司的意願。張力、楊舒雯、藍毓莉 (2018) 係指留任是為任職屆滿，不予調職或退休規劃，仍繼續連任職位；而意願則視個體之心願或期望。陳逸霞 (2013) 定義員工的留任意願以及投入程度會影響一家公司的營運績效與品質。吳明根 (2011) 認為留任意願為員工理解公司基礎概念，能與公司共同進退之意念強度狀況。賴宛君 (2017) 主張員工自願且持續留在公司效力工作的一種行為態度。王慈惠 (2014) 認為員工如果認同工作發展，繼續在現職，願意為組織勞心勞力工作。謝艷薇 (2013) 認為員工會因為環境關係與個人能力決定是否繼續留在機構的心意趨向影響。

根據 Genevieve (1990) 將留任意願可以分為兩種類型，一種是「組織留任」，指的是員工願意留在同一個組織中工作，這種留任意願通常是因為員工認同該組織的工作內容和氛圍，並且願意為該組織持續貢獻；另一種是「專業留任」，是指員工為了在特定專業領域中保持原有組織的專業實力而留在該組織，這種留任意願通常會受到留任獎金和長期任職獎金等制度的誘因。Price (2001) 主張有三類：(一) 環境關係：其他就業機會及家庭負擔等；(二) 個人關係：公司給予員工的專業培訓等；(三) 組織結構：良善的溝通與例行性工作等。Robbins (1993) 將留任意願歸納為二：自願留任：員工發自內心，選擇繼續為現職工作任勞任怨；非自願留任：員工因為外在因素或契約限制，必須留在現職繼續服務。國內學者石守正 (2010)；黃麗鏗 (2017)；鍾伊玲 (2016) 指出留任意願有三特性：(1) 組織氣氛：公司有團結的團隊氣氛跟公司制度完善以及優良環境，使員工們能更有向心力去完成工作；(2) 工作特性：人格特質與職業崗位是有關聯性的，工作內容會影響；(3) 行政領導：公司上下員工的護動皆會影響整個公司營運作業。李元墩 (2000) 將 Porter et al. (1974) 的量表作翻譯和修改後，發展留職諾言單一構面，可作為員工的留任意願的評估方式。

綜合以上觀點，本研究參考 Tett and Meyer (1993)，將留任意願定義為員工經過深思熟慮後，決定繼續留在組織內工作的意願。

2.2 工作投入

工作投入(Job involvement)最早由 Lodahl & Kejner 在 1965 年所提出。由心理學家 Allport(1947)所提出的「自我投入」(Ego-Involvement) 概念,指的是在工作情境中追求自我與他人的尊嚴,進而產生投入於所參與工作的心理現象。而社會學家 Dubin(1956)則提出「生活興趣重心」(Central Life Interests)的概念,認為生活興趣重心不在工作上的人,較不在意從事的工作類別及工作成果的好壞。

Lawler & Hall(1970)根據 Lodahl & Kejner 對工作投入的定義,對工作投入提出兩種概念,一種是「工作投入」;另一種是「內在激勵」(intrinsic motivation)。意指在工作上,當個人知覺到工作績效可以使個人自我尊嚴需求獲得滿足,且工作績效可以經由個人努力而獲得時,所以該人會在工作上的投入提高。Patchen(1970)認為工作投入是該工作能提供個人滿足到自尊需要層級時,則個人對會有高度的工作投入。根據 Kanungo(1979)的觀點,工作投入是一種心理認同的認知或信念狀態,表現在工作範圍內外的明顯和隱蔽態度中,並且在外部和內部都有明顯的需求,並感到透過工作可以滿足這些需求。

Kahn(1990)對個人投入的定義為:「將自我與組織內的工作角色相結合,使得個人可以在工作角色中實質、認知與情感上自我表達」。根據 Paullay (1994)的觀點,工作投入是指個人在目前從事的工作中所表現出的專注度和努力程度。Brown and Leigh(1996)指出工作投入是個人目前對於該工作努力的程度、明瞭程度與在生活中所佔的比重。

根據 Robbins(2001)的看法,工作投入是一種態度,它代表著個人對工作的認同度、自我實現和價值感的追求,進而對工作績效、組織績效以及個人願意為工作投入的程度產生影響。工作投入含兩個方面,一是關注,表示個人認知到工作的效用,願意花費時間思考自己在工作中的角色;二是專注,表示個人熱烈專注於自己的工作角色。Robbins and Coulter(2007)認為工作投入是指員工認同自己目前積極從事的工作,並且認為工作表現足以彰顯個人價值的程度,高度工作參與的員工,強烈認同並且關心自己所從事的工作。Kanungo (1982)認為 Job involvement 「投入特定工作」、Work involvement 「投入到一般工作」這兩種所產生的工作投入都是一種心理認同或信念狀態。

Blau, G.J. (1985)的研究中,將工作投入定義為員工對於自身工作表現的責任感與承諾意願,以及對於個人工作績效的關注。他將工作投入的構面區分為三個部分,包括責任感、承諾和知覺工作績效影響。根據 Demerouti 等人(2008)的研究,工作投入是一個持續且滲透到員工認知中的狀態,而非一時的情感反應。因此,具高度工作投入的人,會持續地對自己的工作產生強烈的認同感。Maslach (2008)的觀點,工作投入不僅是個人如何在工作中掌握和展現自我的過程,同時也是一種持續不斷的動態狀態。換句話說,即使個人已經感受到工作滿足了他們的需求,當他們表現出更高的工作投入時,他們更容易對工作產生認同感。工作投入 (Job Involvement) 是指個體心理上對工作的認同,並將任務績效視為個體對工作價值觀的反映,並強調了在工作環境中蓬勃發展的重要性 (Harter, Schmidt, Asplund, Killham, & Agrawal, 2010)。

工作投入會影響員工個人在面對工作上壓力與挫折時調整的狀況,進一步影響工作績效(job performance)(Innes & Clarke, 1985),如同 Vroom(1962)所提出若員工有較高的自我投入於工作中,會導致較高的工作績效。上述研究隱含:工作投入增加後,工作績效的提升,可能導致員工留任意願增加。根據許佳安(2007)與黃詩涵(2022)發現工作投入越高,則留任意願越高。同時根據工作要求-資源理論,工作倦怠會影響工作投入,工作投入高的員工其工作倦怠低 (Jones & Harter,2005);工作投入較低的員工離職率是工作投入高的兩倍,並且工作投入高的員工其留任意願較高 (Christopher,2017)基於上述,本研究建立其假設:

H1 工作投入正向影響留任意願

2.3 當責

當責 (accountability) 是一種責任、義務,得以覺察個體自我行為或個體與他人之間的互動分際(London & Smither, 1997; Tetlock, 1985; Weigold & Schlenker, 1991)。Frink 及 Kimoski (1998)認為,當責最核心要素為個體自我覺察到其決策行為需符合或超越組織或他人標準或期待,即使達成後並無實際獎酬或肯定的形式。當責是一個組織衡量效率、完成工作目標、以及工作者承擔責任的最佳指標。「當責」的基本概念,即一位專業的工作者準時完成被交付的任務,並且能得到好結果,好績效的企圖與決心(張文隆, 2011)。

London & Smither (1997) 研究認為當責可分為二個方面，一是個人對自我鞭策要求追求完美，二是對於外在有所要求之時，亦可區分內、外在兩種因素，當個人認知是自我內在有其義務為自己完成使命就須承擔承諾而付諸行動力以達目標，換言之，則為個人察覺其責任是為外在的期盼而必須努力時的執行力，當責再區分為兩大目標：特定目標連結特定作為與一般目標則連結較大範圍的行為。此理論與 Blau (1964)所提出的經濟交換理論與社會交換論相似；在經濟交換的理論中，目標明確、有契約載明預期結果，而社會交換理論則偏向於信任及利他行為。

落實負責任的精神可以為組織帶來競爭優勢、提高部門管理效率，同時也有助於個人建立勇於承擔的形象，不論是企業家、主管或基層員工皆如此。當責的企業文化，代表著組織效能、執行力得以提升，同時也會逐漸建立員工的責任感、榮譽感、凝聚力和團隊士氣等。「當責」等於「責任」加「承諾」加「結果」(Accountability=Responsibility+Commitment+Results)(張文隆，2011)。員工有了當責認知，將擁有強烈企圖心與積極態度，迅速採取行動並交出成果，如同內心簽下負責任的心理契約。有了為成果負「當責」的認知，對足以承擔組織內的決策、績效評量等一切義務。所以說當責的核心是承擔、行動、及責任，當責是有義務去承擔負責任的履行，這種承擔是從一開始的意圖到最後的成果展現。從「成果」的角度來看，「responsibility」(責任)指的是「執行責任」，強調「完成行動」；「accountability」則是「成果責任」，不只完成，還要「做對」、「做好」。從「承諾」的角度來看，負責，是對自己許下承諾；當責，則還要對別人許下承諾(張文隆，2011)。

Hackman and Oldham (1976) 研究指出個體會從心理層面意識到依自己能力所得結果來負責任。Hall, Frink and Bowen (2003) 研究認為「被動的被賦予責任」與「主動的個人自覺承擔責任」對組織而言將造成不同程度之彰顯效果。綜合其他學者的當責論點發展出感受當責概念，定義為個體有預期需求或明確結局的祈盼，其付出行動力面臨上層主管之評價，基於這評價隨之而來不可預知的獎勵或被糾正的壓力(Tetlock & Lerner, 1999、Ferris, Mitchell, Canavan, Frink and Hopper, 1995)。

Frink and Klimoski (1998) 研究中主張社會體制(如組織形式)的定義，可詮釋為共享行為成果期待的價值共同體，故此，當責包括個體對自我行為表現的期望，經由當責，個體能呈現對自我負責且遵社會規範之行為模式，當責之存在於組織內多層次面向裡，近代再被廣泛定義，於組織內所謂當責應區分為正式當責與非正式(協助型)當責，正式當責於組織內明確且客觀之架構中確保員工行為符合歸責。而協助型非正式當責，即為組織內非明確且又主觀的態度中，讓員工對於自身的當仁不讓、勇往直前的行動結果將承受外在壓力的評價，且這評價不論結果好、壞亦將影響自身獲得褒貶標準不一的潛在危機(Hall, 2004)。

當責不論是個體對「內在」的自我要求或回應「外在」行為標準的反應過程(London 及 Smither, 1997)；或是 Frink 及 Klimoski (1998)所提出的「正式」的組織規範或「非正式」的期待承諾；亦或分為「個人」與「組織」二個層次來看，當員工透過當責的認知實踐，釐清目標，願為個體決策及行為負責，並主動於任務外多承擔，完成組織共同的任務，得到好的績效及成果，皆為當責的具體表現。

Kahn (1990) 研究指出個體如在角色中體驗到有意義感，則會對該角色深感具有價值，故此在情緒構面上亦會因此而有所成長、提升。Thoms, Dose and Scott (2002) 研究發現，工作態度與當責兩者間之關係是受到工作環境社會性關係之影響，員工相信主管及同事注意到自己工作範圍內，包含當責為重要元素之一，進而促使盡心竭力不畏辛苦投入於工作中。Bass (1985) 認為工作投入之態度會受到對於工作進度的掌握有較多的自主權與在工作上的有自我決策的權利等因素影響。本研究認為自主權與自我決策將導致員工更多當責感，因此 Hall et al. (2003)指出當責可預測出更多的工作投入及組織公民行為。Laird et al. (2009) 研究指出就情緒方面而言，感受當責能使員工瞭解於工作中所扮演之角色、位置、存在之重要性及意義，而感受於當責的程度越高，相對員工於工作投入程度亦會提高。依上述文獻及 H1 推論，本研究建立其假設：

H2：當責正向影響工作投入

H3：當責透過工作投入影響留任意願

2.3 知覺組織支持

知覺組織支持(Perceived Organizational Support, POS)一詞最早由學者 Eisenberger et al. (1986) 的承諾觀點發展出來。Rhoades & Eisenberger (2002) 經研究指出員工在不同的情況下會對組織產生如何看待員工的想法，以及

組織是否真正關心到他們付出勞務的意念，並且用此意念來評斷組織關心其福利與功勞的程度，此意念將為知覺組織支持。

若組織能提供資源並支持員工達成工作目標(Hochwarter et al., 2006; Rhoades and Eisenberger, 2002)，在社會交換理論和心理契約兩種機制上，可使員工產生一種回報意識(reciprocity norm)，且會認為自己應為組織設立的目標與利益負起義務，並產生加以回報的責任感，因此這樣的意識將促使員工在工作或任務上更有動力，這同時也能提升員工對組織的承諾(Allen, Shore and Griffeth, 2003)。當員工知覺到自己的貢獻與獲得的福利是企業組織所重視且關懷時，員工會更相信當自己的工作態度或行為符合公司的期待時，自然員工將願意付出更多額外的努力。

當員工認為組織支持他們時，會對組織產生較積極的態度和信任，進而願意投入專業技能和心力來為組織做出貢獻(Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro, 1990)，並將提升自我對組織的忠誠度和承諾。相反的，如果員工的知覺感受到組織輕視自我的福利和貢獻，員工對組織的認定相較就會減少。因此，組織對員工減少情感性承諾、降低工作表現時，則會產生離職的行為和意願。員工的心理知覺一旦感受到組織對待自己良好時，將會樂於表現出利於組織的行為(Shore and Tetrick, 1991)；並提升自己工作上的表現與對工作的滿意度(Eisenberger, Fasolo, and Davis-LaMastro, 1990)。由此可知，知覺組織支持對員工工作行為、工作態度有正向的關係(Wayne, Shore, and Liden, 1997; Eisenberger, Armeli, Rexwomle, Lynch and Rhoades, 2001; 李佳怡, 2000; 張美倫, 2003)。

Rhoades and Eisenberger (2002) 研究認為知覺組織支持是為員工信念之一，此信念認為有其義務協助組織，此前提取決於員工有感知的組織回饋並信任組織所採取之行為是具周全性，不自覺感覺有其義務需協助組織，以實現社會之心理需要，及達績效與期待獎酬，提高且增強其忠誠度及增加優良績效對組織展現有利之行為做為回饋。Shore and Tetrick (1991) 研究指出員工心裡感受到組織良性的對待，即自然而然對組織表現出有利之行為，而此種回饋心理或交換意識會反應於行為及工作態度上，進而影響員工對組織之態度。組織支持理論相信，員工在滿足社會情感需求的過程中，會關注組織是否關心他們的福祉，並且想了解組織是否願意回報他們的工作努力程度，例如重視員工的貢獻(Rhoades and Eisenberger, 2002)。

透過心理契約和社會交換理論的觀點，可以探討企業對員工的支持程度以及員工對組織的承諾程度。心理契約強調企業與員工之間的互動關係，而社會交換理論則關注雙方互相給予與回報的關係。這些理論可以幫助我們了解員工如何對企業的支持做出回應，以及企業如何滿足員工對承諾的期待，其說明如下：

(一) 最初由 Argyris (1960) 提出「心理契約」，它包含了個體、組織之間一系列的期望和不成文的預期，這些期望會相互影響，並且具交換關係中期望的相互性。Schein (1965) 認為員工與組織兩方對彼此之間的行為皆有一定程度的期待，但這些期待卻無法詳細載明於契約之中，而這些期待在組織層面是有較大的影響，因此形成了心理契約。因此，員工信任其組織將會遵守心理契約的期待，而組織也確切遵守該契約，員工則會對組織產生較強烈的信任感，自我的知覺組織支持也會更加強烈。

(二) 社會交換理論觀點由 Blau (1964) 提出，說明人類在態度上與行為中的交互關係，並將交換行為區分為兩個部份：經濟交換 (economic exchange)、社會交換理論 (social exchange)。所謂的經濟交換是指雙方將應該完成的工作以及可獲得的報酬，進行明確約定後，兩方為了獲得約定中的利益，產生交換的行為，但經濟交換較著重於外在的利益；而社會交換著重的則是內在報酬，說明雙方在信任與善意的基礎上，並以讓彼此在未來皆能獲得回報的想法，因而採取的交換行為。

組織在社會交換理論的行為中，由於沒有明確的契約與規則可控管，則是以彼此互惠互利的原則下，延伸出的一種權利義務關係，導致當員工自己感受到的知覺組織支持程度愈高時，便會對組織產生愈高的義務感，更加願意投入工作，達成組織期望的目標，作為履行義務的行為表現(張淑文, 2013)。依據李彥奕(2017)的研究，為了讓員工有意願留在團隊中，必須透過良好的溝通來維持團隊士氣和認同感。林惠彥等人(2012)發現，通常情況下，員工感受到組織的支持時，會提高個人的幸福感，進而增加員工對工作的投入。員工知覺到組織支持是認為組織會關懷並履行獎勵的交換義務，因此產生員工對組織的信任感(如: Saekoo, 2011)與工作投入的程度(Eisenberger et al., 1990)。

Eisenberger et al. (1986) 強調，員工感覺到組織的支持後，將更加努力地履行自己的工作職責，並且表現出更

多的情感和計算性投入到工作中。根據林惠彥等人（2012）的研究，如果員工認為組織對他們的支持程度高，那麼他們更可能忠於履行自己的工作職責，不太會考慮換工作，並且會有較高的工作投入。華學文(2015)也指出，知覺組織支持會對員工的工作投入產生影響。依上述文獻及 H1 推論，本研究推論並建立其假設：

H4：知覺組織支持正向影響工作投入

H5：知覺組織支持透過工作投入影響留任意願

葉舜豪(2020)指出，當員工在工作前能預期到組織會重視並給予適當的獎賞，只要員工的努力工作能被有效地評估，並有利於組織的決策和目標達成，這樣的獎賞將激勵員工更積極、主動地工作。也有學者認為，較高的組織支持程度會強化員工的情感承諾、工作滿意度，同時提高他們的當責行為(李佳怡 2000)。依上述文獻，本研究推論並建立其假設：

H6：知覺組織支持正向影響當責

3.研究方法

3.1 研究架構

本研究旨在探討知覺組織支持、當責和工作投入對留任意願的正向影響，以及知覺組織支持對當責的正向影響。此外，本研究還將探討工作投入作為中介變數，以研究知覺組織支持透過工作投入對留任意願的中介效果，以及當責透過工作投入對留任意願的中介效果。本研究的構念關係如圖 3-1 所示。



圖 3-1 研究架構圖

3.2 研究變項操作型定義與衡量方式

本研究以四個變數來做研究，分別為知覺組織支持、當責、工作投入及留任意願，並且依據過去相關研究和本研究之目的，對各研究變數給予操作性定義並說明其衡量方式如下：

3.2.1 知覺組織支持

3.2.1.1 操作型定義

根據 Eisenberger,Huntington,Hutchison&Sowa（1986）的定義，知覺組織支持是指員工認為組織對他們提供了支持和關注，因此他們對組織的目標感到認同，表現出忠誠、積極和責任感的行為。如果員工覺得組織關心他們的福祉，他們就會更有投入感，從而提高工作表現。

3.2.1.2 衡量方法

本研究參考了趙婉秀（2012）的研究，其用來衡量知覺組織支持的題項共六個。其內容如表 3-1 所示：

表 3-1 知覺組織支持之衡量問項

衡量構念	衡量題項
知覺組織支持	公司重視員工的福利。
	公司很看重我的價值及目標。
	當我遇到艱難的事情時，公司會幫助我。
	公司會以我的成就為榮
	公司肯定我對公司的貢獻
	公司會關懷我個人的狀況

資料來源：本研究整理

3.2.2 當責

3.2.2.1 操作性定義

Frink 及 Kimoski (1998)認為，當責最核心要素為個體自我覺察到其決策行為需符合或超越組織或他人標準或期待，即使達成後並無實際獎酬或肯定的形式。

3.2.2.2 衡量方法

本研究參考吳麗惠 (2012)所建構的當責之量表，設計出五個衡量題項，內容如表 3-2。

表 3-2 當責之衡量問項

衡量構念	衡量題項
當責	我會和主管互相溝通，以達事情圓滿度。
	我會為自己的行為負責，即使得花更多心力，我也願意。
	我會向主管報告階段性成果，例如月考成績。
	我會在乎自己的努力產出，並承擔一切後果。
	當我發現問題癥結點時，我會想辦法去改進。

3.2.3 工作投入

3.2.3.1 操作型定義：

在本研究中，工作投入被定義為個人對工作的認同程度以及個人認知中工作的重要性，在心理層面的表現 (Lodahl & Kejner,1965)。

3.2.3.2 衡量方式：

本研究參考 Lodahl & Kejner (1965)、涂懿珊 (2017)所建構的工作投入之量表，挑選適合本研究定義的題項，共計 5 題，其衡量題項如表 3-3 所示：

表 3-3 工作投入之衡量問項

衡量構念	衡量題項
工作投入	對我而言，生活中最大的樂趣來自於我的工作。
	工作的時光總是過得很快。
	發生在我身上最重要的事，來自於我的工作。
	感覺一時一刻都不能離開我的工作。
	我個人是非常地投入於我的工作。

3.2.4 留任意願

3.2.4.1 操作型定義：

Reyes (1990) 將留任意願定義為，員工自願留在組織擔任成員，並繼續待在組織內。

3.2.4.2 衡量方式：

本研究係參考史美華(2006)、陳奕棋 (2013)及邱苡榛(2020)的構面及依據本研究需求發展修編共八題，其內容如表 3-4 所示：

表 3-4 留任意願之衡量問項

衡量構念	衡量題項
留任意願	我覺得目前的工作單位是合適我的好公司
	我沒想過要離開現在的公司及單位
	就算有更好的公司可以讓我選擇，我仍然會選擇待在目前的公司
	我希望未來 2 年內我仍然待在這間公司
	我認為目前沒有其他公司比現在的公司更適合我。
	我希望能在目前的公司做到退休。
	我會想把現有的公司環境做為我未來職業生涯發展的目標。
	我會願意繼續從事目前公司所安排單位。

3.3 問卷設計

根據上述研究架構，問卷的發放對各變數進行了內容設計，各題項皆參考了相關的研究和量表。本研究分為三個部分：首先說明研究對象為全職人員；其次，對本研究的各個變數（包括知覺組織支持、當責、工作投入和留任意願）進行了測量；最後是人口統計變數。李克特（Likert）7 點量表被用來測量各變數的計分，分數從非常不同意到非常同意，分數越高表示該描述越符合受測者的實際狀況。

3.4 研究方法

3.4.1 研究範圍與對象

受測對象以全職人員並以網路問卷為主，先詢問填答意願後，有意填答者，再提供問卷使其作答。

3.4.2 問卷前測

本研究使用的問卷題項是由多位學者使用的量表整理而成。為確保問卷語句表述清晰、符合本研究問題需求，我們對問卷語句進行了些許修改。測試期間，我們發放 5 份問卷以檢測問卷內容，根據回收的問卷意見進行了修改和調整，以提高問卷的內部信效度。

3.2.3 抽樣方法及樣本數

本研究採用便利抽樣方式來進行問卷發放，主要來源以網路方式發送給受測者填寫。關於樣本量，根據吳萬益（2005）認為，問項與受測者比例為 1：5 為最適宜，並且總樣本量不低於 100 份，原則上要求樣本數目至少為變數個數的 5 倍以上。因此，本研究的問卷項為 29 項（未包含人口統計變數），有效問卷的回收數量應達到 150 份以上。

4. 研究分析與結果

4.1 敘述性統計分析

本章節使用敘述性統計分析方法，呈現本研究樣本的基本背景資料分佈，例如性別、教育程度、平均月收入、工作年資等。研究共收回 158 份有效問卷，對象為全職人員，分析結果顯示女性（54.4%）比男性（45.6%）略多，年齡以 31~40 歲（38.0%）居多，教育程度以專科/大學畢業者（63.3%）最多，平均月所得以 40,001 至 60,000 元（41.1%）最多，以現職服務年資中，8 年以上的員工（44.3%）佔最多比例。此結果可作為日後研究人員在參考背景變項指標時的參考。表 4-1 則呈現了本研究樣本的相關分析結果：

表 4-1 基本資料分析表

統計變數	項目	人數	百分比
性別	男	72	45.6 %
	女	86	54.4 %
年齡	21~30歲	29	18.4 %
	31~40歲	60	38.0 %
	41~50歲	28	17.7 %
	51歲(含)以上	41	25.9 %
教育程度	高中/職(含)以下	18	11.4 %
	專科/大學	100	63.3 %
	研究所(含)以上	40	25.3 %
每月所得	20,000元(含)以下	1	.6 %
	20,001~40,000元	49	31.0 %
	40,001~60,000元	65	41.1 %
	60,001~80,000元	29	18.4 %
	80,001元(含)以上	14	8.9 %
現職 服務年資	1年(含)以下	12	7.6 %
	1-3(含)年	36	22.8 %
	4-5(含)年	27	17.1 %
	6-7(含)年	13	8.2 %
	8年以上	70	44.3 %

4.2 信度分析

依 Cuieford (1965) 提出 Cronbach's α 大於 0.7 以上屬高信度；中信度介於 0.35~0.7 之間；小於 0.35 為低信度將予刪除。本研究以 SPSS 進行信度檢測，知覺組織支持的 Cronbach's α 值為 0.92；當責 Cronbach's α 值 0.89；工作投入 Cronbach's α 值 0.88；留任意願 Cronbach's α 值 0.95，各變數 Cronbach's α 值皆大於 0.7 以上，且各題項的「修正項目總相關」也皆大於 0.5，具有高信度之標準，並達成內部一致性。分析結果如表 4-2 至表 4-5。

表 4-2 知覺組織支持之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
公司重視員工的福利	0.74	0.92	5.03
公司很看重我的價值及目標	0.80	0.91	5.13
當我遇到艱難的事情時，公司會幫助我	0.72	0.92	5.20
公司會以我的成就為榮	0.83	0.90	4.81
公司肯定我對公司的貢獻	0.81	0.91	5.08
公司會關懷我個人的狀況	0.78	0.91	4.87
知覺組織支持之信度係數 $\alpha=0.92$			

表4-3當責之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
我會和主管互相溝通，以達事情圓滿度	0.68	0.88	5.74
我會為自己的行為負責，即使得花更多心力，我也願意	0.78	0.86	6.08
我會向主管報告階段性成果，例如月考成績	0.71	0.88	5.91
我會在乎自己的努力產出，並承擔一切後果	0.78	0.86	5.97
當我發現問題癥結點時，我會想辦法去改進	0.75	0.87	6.08
當責之信度係數 $\alpha=0.89$			

表 4-4 工作投入之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
對我而言，生活中最大的樂趣來自於我的工作	0.80	0.83	4.42
工作的時光總是過得很快。	0.67	0.86	5.26
發生在我身上最重要的事，來自於我的工作。	0.78	0.83	4.32
感覺一時一刻都不能離開我的工作。	0.63	0.87	3.65
我個人是非常地投入於我的工作。	0.67	0.86	5.13
工作投入之信度係數 $\alpha=0.88$			

表 4-5 留任意願之信度分析表

題 項	修正 項目總相關	項目刪除時 Cronbach's α 值	平均數
我覺得目前的工作單位是合適我的好公司	0.76	0.95	4.89
我沒想過要離開現在的公司及單位	0.85	0.94	4.30
就算有更好的公司可以讓我選擇，我仍然會選擇待在目前的公司	0.79	0.95	3.75
我希望未來 2 年內我仍然待在這間公司	0.86	0.94	4.68
我認為目前沒有其他公司比現在的公司更適合我	0.84	0.94	4.17
我希望能目前的公司做到退休	0.83	0.95	4.17
我會想把現有的公司環境做為我未來職業生涯發展的目標	0.83	0.95	4.35
我會願意繼續從事目前公司所安排單位	0.85	0.94	4.72
留任意願之信度係數 $\alpha=0.95$			

依據知覺組織支持、當責、工作投入與留任意願等變數測量平均數與標準差之分析。如表 4-6 所示分析結果：

表 4-6 各研究變數之平均數與標準差

變數名稱	平均數	標準差
知覺組織支持	5.02	1.34
當責	5.96	0.94
工作投入	4.56	1.41
留任意願	4.38	1.65

根據表4-6的平均數，可以判斷受測者對各構念的感受是正向或負向的，以及各變數的變異情況。本研究採用李克特（Likert）七點量表，其中四分為中間值，來評估知覺組織支持、當責、工作投入和留任意願等主要變數的評價。結果顯示，這些變數的平均數都大於四分，表示受測者對這些變數有較高的評價。

4.3 各變數間之相關分析

本章節使用SPSS Pearson相關分析法來衡量兩個量化變數之間的線性相關程度，包括知覺組織支持、當責、工作投入與留任意願等四個變數。表4-7的結果表示，這四個變數之間呈現正相關，並且研究變數的相關性達到了顯著水準。

表 4-7 各研究變項之相關係數分析表

變數名稱	知覺組支持	當責	工作投入	留任意願
(1) 知覺組織支持	1			
(2) 當責	0.54**	1		
(3) 工作投入	0.56**	0.54**	1	
(4) 留任意願	0.70**	0.43**	0.63**	1

註：**p<0.01

4.4 各變數與人口統計變項之差異性分析

本章節旨在研究不同人口統計變項（例如性別、年齡、教育程度、個人每月所得、現職服務年資）對知覺組織支持、當責、工作投入和留任意願等四個變數的差異性。本研究使用獨立樣本t檢定和單因子變異數分析進行差異性檢定。

4.4.1 性別對各變數之差異性分析

採用獨立樣本t檢定，在性別方面以瞭解，性別在知覺組織支持、當責、工作投入與留任意願等四項研究變數中，顯著性差異是否存在。本研究檢測結果，性別不同對知覺組織支持、當責、工作投入與留任意願等四項變數無顯著差異（ $p>0.05$ ），因此不列出表格。

4.4.2 年齡層對各變數之差異性分析

本研究使用ANOVA檢定來探討不同年齡層在知覺組織支持、當責、工作投入和留任意願等四個變數上是否存在顯著性差異。根據表4-8的結果，我們發現不同年齡層對工作投入和留任意願有顯著的差異。進一步使用Scheffe法進行事後比較，結果顯示在工作投入方面，年齡51歲(含)及以上的受測者比年齡31-40歲的受測者更正面評價；而在留任意願方面，年齡51歲(含)及以上的受測者比年齡21-30歲和31-40歲的受測者更正面評價。

表 4-8 年齡對各變數之差異分析表

變數	平均數				F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)		
工作投入	4.21	4.23	4.76	5.13	4.31**	(4)>(2)
留任意願	3.82	4.06	4.60	5.09	4.91**	(4)>(1、2)

註：*p<0.05；**p<0.01

(1)21~30歲；(2) 31~40歲；(3) 41~50歲；(4) 51歲(含)以上

4.4.3 教育程度對各變數之差異性分析

本研究採用ANOVA檢定，以探討不同教育程度在知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願等四個變數上是否存在顯著差異。研究結果發現，不同教育程度對於這四個變數均沒有顯著差異（ $p>0.05$ ），因此不列出表格。

4.4.4 個人每月所得對各變數的差異性分析

樣本回收在個人每月所得20,000元(含)以下只有一位，所以併入第二群20,001~40,000元。為了瞭解個人每月所得對於知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願等四個變數是否存在顯著差異，使用ANOVA進行分析。本研究的結果發現，個人每月所得對於知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願等四個變數皆未呈現顯著差異 ($p > 0.05$)，因此不列出表格。

4.4.5 個人現職服務年資對各變數的差異性分析

使用ANOVA檢定分析個人現職服務年資的差異性，以瞭解其在知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願等四項研究變數中，是否存在顯著差異。根據表4-9，個人現職服務年資在當責和留任意願方面顯著不同($p < 0.05$)。使用Scheffe法進行事後比較，可以了解到在當責方面，兩兩群組之間沒有達到顯著差異；而在留任意願方面，相對於服務年資1-3年(含)的受測者，服務年資8年以上的受測者評價更為正面。

表4-9個人現職服務年資對各變數之差異分析表

變數	平均數					F值	Scheffe
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)		
當責	6.23	5.78	5.61	5.80	6.16	2.46*	-
留任意願	4.35	3.73	4.02	3.55	5.01	5.67*	(5)>(2)

註：*為 $p < 0.05$

(1)1年(含)以下；(2) 1-3(含)年；(3) 4-5(含)年；(4) 6-7(含)年；(5) 8年以上

4.5 假設驗證

為了瞭解各研究變項之間的影響效果，本研究採用Hayes (2013) 的PROCESS統計軟體進行資料分析。使用Model 4及Bootstrap Samples等於5000次進行假設驗證。

根據圖4-1，使用Model 4進行檢驗，結果發現工作投入對留任意願具有顯著正向影響 ($\beta = 0.66, p < 0.05$)，因此，支持H1：工作投入正向影響留任意願。同時，當責對工作投入具有顯著正向影響 ($\beta = 0.84, p < 0.05$)，因此支持本研究假設H2：當責對工作投入具有顯著正向影響。進一步進行中介效果檢驗 ($0.55, \text{BootLLCI} = 0.37; \text{BootULCI} = 0.78$)，由於信賴區間不包含0，證實中介效果存在，因此支持假設H3：當責透過工作投入影響留任意願。

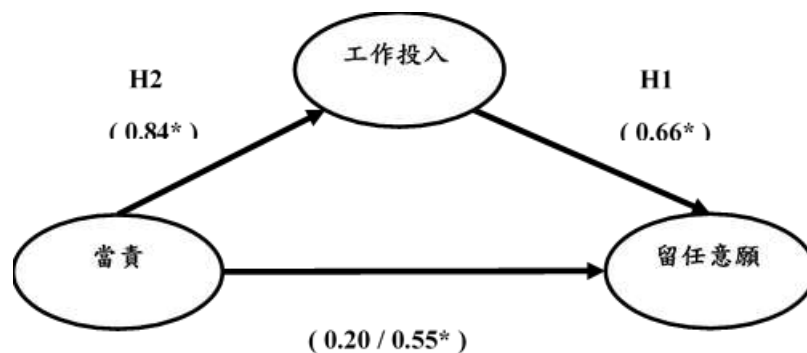


圖 4-1 當責透過工作投入對留任意願之影響

根據圖4-2，使用Model 4檢定，就每項研究假設來說，工作投入對留任意願有顯著正向影響 ($\beta = 0.40, p < 0.05$)，因此支持假設H1：工作投入對留任意願具有正向影響。知覺組織支持對工作投入也有顯著正向影響 ($\beta = 0.59, p < 0.05$)，因此支持假設H4：知覺組織支持對工作投入具有顯著影響。透過中介效果檢定 ($0.24, \text{BootLLCI} = 0.14; \text{BootULCI} = 0.36$)，信賴區間未包含0，證實存在中介效果，因此支持假設H5：知覺組織支持透過工作投入對留任意願具有影響。

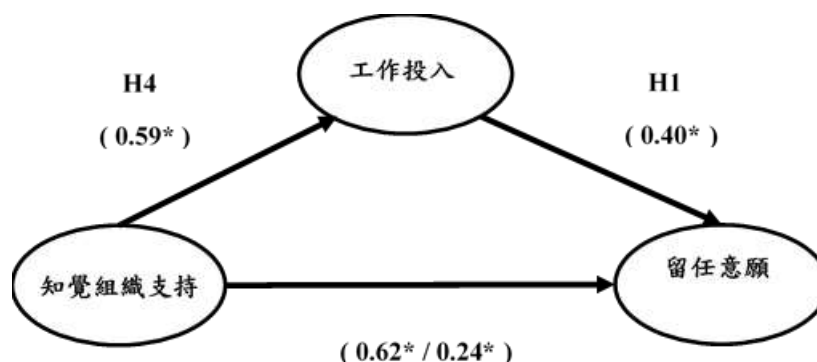


圖4-2知覺組織支持透過工作投入對留任意願之影響

使用Model 4檢定，發現知覺組織支持顯著正向影響當責（ $\beta=0.38$ ， $p<0.05$ ），因此支持H6：知覺組織支持正向影響當責。

4.6 假設結果檢定

本研究依每項變數假設分析檢定效果整理詳表4-13。

表4-13研究假設分析檢驗結果彙整表

假設	研究假設內容	檢定結果
H1	工作投入正向影響留任意願。	成立
H2	當責正向影響工作投入。	成立
H3	當責透過工作投入影響留任意願。	成立
H4	知覺組織支持正向影響工作投入。	成立
H5	知覺組織支持透過工作投入影響留任意願。	成立
H6	知覺組織支持正向影響當責。	成立

5.結論與建議

本研究旨在探討工作投入對知覺組織支持、當責和留任意願之間是否具有中介作用，並根據本研究的研究架構和目的，整合研究假設、相關文獻探討、研究分析及實證結果，進一步歸納研究貢獻、結論及管理意涵，提供未來研究方向之建議，以及針對研究中所面臨之限制進行探討。本研究旨在為組織企業的管理與運營提供具體的貢獻。

5.1 研究結論

5.1.1 基本資料對各變數間之差異分析

- 1.不同性別對於知覺組織支持、當責、工作投入與留任意願等各變數間皆無顯著差異。
- 2.不同年齡層對於工作投入與留任意願的認知存在顯著差異。由工作投入來看，年齡51歲(含)以上的受測者相較於年齡31~40歲的受測者更為正面評價，而留任意願顯示，年齡51歲(含)以上的受測者相較於年齡21~30歲、31~40歲的受測者更為正面評價。
- 3.不同教育程度在知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願之研究變數中未呈現顯著性差異。
- 4.不同個人每月所得在知覺組織支持、當責、工作投入、留任意願之研究變數中未呈現顯著性差異。
- 5.不同個人現職服務年資在當責及留任意願有顯著差異。由當責來看，兩兩群組間無達顯著差異。而留任意願顯示，個人現職服務年資8年以上受測者相較於1-3(含)年的受測者評價皆更為正面。

5.1.2 工作投入對留任意願有正向影響

根據迴歸分析的結果，工作投入對留任意願具有顯著的影響，即當工作者對工作投入的程度提高時，其留任意願也會相應提高。分析結果與黃詩涵(2022)的研究結果一致。

5.1.3 當責對工作投入有正向影響

本研究發現當責顯著影響工作投入，換言之當責是受到工作環境之影響，員工相信主管注意到自己工作範圍內，進而促使盡心竭力不畏辛苦投入於工作中，這與先前學者研究如Laird et al. (2009)的結果吻合。

5.1.4 當責透過工作投入影響留任意願

採用process進行驗證，發現以當責當作自變數，工作投入當作中介變數，留任意願當作依變數，證實工作投入會在當責與留任意願之間具有中介效果，所以當責會透過工作投入對留任意願產生影響，為本研究之創見。

5.1.5 知覺組織支持對工作投入有正向影響

本研究經迴歸分析得知，知覺組織支持正向影響工作投入，當員工感覺到組織支持，將提升員工工作投入，此結果與林惠彥等(2012)之研究結果相符。

5.1.6 知覺組織支持透過工作投入影響留任意願

經由檢定發現以工作投入為中介變數，得知工作投入會在知覺組織支持與留任意願之間具有中介效果，所以知覺組織支持會透過工作投入對留任意願產生影響，為本研究之創見。

5.1.7 知覺組織支持對當責有正向影響

迴歸分析獲知，知覺組織支持對於當責之驗證結果為影響性達顯著水準，故為顯著正向關係，當組織支持會強化當責行為，此結果與先前學者李佳怡(2000)研究結果一致。

5.2 研究理論貢獻與實務管理意涵

5.2.1 研究理論貢獻

先前已有許多研究探討影響員工留任意願的因變數，其包括工作滿意度（黃士維，2022）、心理契約（柯寶萍，2022）、知覺組織支持（周超群，2022）等。然而，尚未有研究同時探討當責對工作投入的影響，以及知覺組織支持是否可能對當責產生正向影響。根據文獻資料，本研究認為影響員工留任意願的因素可能包括就業機構的知覺組織支持和當責感。這些變數可能會促使員工更加投入工作，從而提高員工的留任意願。

本研究結果顯示，工作投入在知覺組織支持與留任意願間具有中介效果，也就是說工作投入為中介變數；工作投入在當責與留任意願間具有中介效果，也就是說工作投入為中介變數，而知覺組織支持正向影響當責。

5.2.2 管理實務之意涵與建議

5.2.2.1研究發現：知覺組織支持對工作投入具有正向影響，另外，也分析發現知覺組織支持對留任意願具有正向影響。因此企業組織應讓員工的知覺感受到組織給予的支持，讓員工更願意留在企業中工作。在強化知覺組織支持方面，建議企業的做法為：

1.提供培訓和職業發展機會：提供培訓和職業發展機會可以讓員工感受到公司的投資和支持，並且可以提高他們的專業能力和職業競爭力。這樣可以讓員工更有信心地承擔更多的挑戰，並提高其留任意願。

2.提供正面的反饋和獎勵：提供積極的反饋和獎勵可以鼓勵員工在工作中表現出色，並感受到公司的關注和支持。正面的反饋和獎勵可以包括口頭稱讚、獎金、升遷等，這些都可以激勵員工更加投入工作，提高留任意願。

5.2.2.2研究發現：知覺組織支持對當責具有正向影響，而當責對中介變數工作投入具有正向影響，此外，分析發現當責對留任意願具有正向影響。因此企業組織應設法增加員工當責感，提升對企業組織的留任意願。在提升留任意願方面，建議企業的做法為：

1.明確的職責和目標：為員工提供明確的職責和目標，讓他們知道自己在公司的角色和職責，以及他們對公司的貢獻如何被評估。這樣可以幫助員工更好地理解公司的目標和期望，並能夠將其個人目標與公司目標相一致。

2.建立積極的工作文化：建立一個積極的工作文化可以讓員工感受到公司的支持和關懷，並增加他們的留任意願。這可以通過建立一個開放和支持性的工作環境來實現，讓員工有自由發表意見的機會，並能夠參與公司的決策和計劃。

3.提供彈性和福利：提供彈性和福利可以讓員工感受到公司的關心和支持，並更加願意留在企業中工作。彈性工作時間、遠程工作和其他工作之外的福利可以讓員工更好地平衡工作和生活，並提高其工作滿意度和留任意願。

5.3 研究限制與建議

本研究旨在分析知覺組織支持和當責對留任意願的影響，並以工作投入作為中介變數進行實證研究。同時，本研究提出了未來的研究建議，並希望通過研究結果的呈現，以供企業管理階層和人力資源部門參考。然而，由於研究時間、人力和物力等因素以及外部環境的各種影響，研究過程可能存在以下限制。

5.3.1 抽樣受限

本研究的樣本母體僅限於全職人員，而且在資料收集過程中，抽樣對象主要是同事、親朋好友，因此樣本數量無法廣泛普及，其結果可能會受到一定程度的限制。

5.3.2 研究方向及建議

本研究針對知覺組織支持、當責和工作投入對留任意願的影響進行探討，然而影響留任意願的因素相當多元化，仍有許多值得進一步探討的議題。因此，本研究提出以下建議供未來研究者參考：

5.3.2.1 擴大抽樣範圍

由於本研究抽樣對象僅限於同事、親朋好友為主，樣本代表性可能不足，因此未來研究者應該廣泛發放問卷，以擴大抽樣範圍，提高樣本的代表性。

5.3.2.2 新增其他變數

本研究探討了知覺組織支持、當責和工作投入對留任意願的影響，未來的研究可以探討其他變數，如：組織文化(譚如秀2015)，與本研究架構各變數的相關性及影響程度相互比較分析，相信更能提高研究的完整性。

6.參考文獻

6.1 中文部分

- Christopher Adair (2017)，企業如何留住高績效員工，Talent, Rewards & Performance
- 王慈惠(2014)，領導風格、工作動機與留任意願關係之研究，中國文化大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 石守正 (2010)，公部門社會工作人員工作壓力、專業承諾與離職意願之研究-以臺北縣市政府社會局為例。國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班碩士論文。
- 李彥奕(2017)，陸軍工兵部隊志願役軍士官組織溝通、組織認同對留任意願為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
- 李元墩、鐘志明、林育理 (2000)，台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究，成功大學學報，第三十五卷人文社會篇，133-157。
- 李佳怡、任金剛 (2000)，知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳麗惠(2012)，主管魅力領導與賦權、員工當責與組織績效，國立臺中教育大學事業經營碩士學位學程碩士論文。
- 吳萬益 (2005)，企業研究方法，台北市：華泰出版。
- 沈怡君、黃能堂(2011)，期望落差、組織氣候、組織社會化對留任意願影響之研究國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
- 邱苡榛(2020)，保險公司業務主管領導風格對業務員留任意願之影響-以組織認同為干擾變數，中國科技大學企業管理系碩士論文。
- 林惠彥、陸洛、吳珮瑀、吳婉瑜(2012)，快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響，中華心理學刊，54(4)，451-469。
- 周超群(2022)，知覺組織支持與知覺主管支持對印尼籍家庭看護工留任意願之影響——以工作滿意度為中介變項，國立高雄科技大學管理學院高階主管經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 施孟涵、張雅琦、吳明根(2011)，「臺灣地區長期照顧服務政策現階段推動方向之研究」，台灣老人保健學刊 Vol. 7， No. 1， pp. 72-83。
- 柯寶萍(2022)，員工的心理契約與情緒勞務對組織認同與留任意願的影響性研究-以台灣地區麥當勞公司員工為例，南臺科技大學餐旅管理系碩士論文。

- 張力、楊舒雯、藍毓莉(2018)，產品特性、人格特質與參考群體對消費者購買 LINE 貼圖影響之研究，慈濟科技大學學報；6期，P1-28
- 張文隆(2011)。當責，商周出版。
- 許佳安(2007)，影響南部大專院校學生志工留任意願因素之探討，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
- 張美倫(2003)，台灣中等學校教職員之組織支持知覺對其組織承諾與變革認知影響之探討，朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 張淑文(2013)，員工福利對工作滿足與組織公民行為關係之研究-知覺組織支持的中介效果，中國科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 張嘉偉(2015)，知覺組織支持與倫理氣候對心理賦能、組織承諾與留任意願的影響性研究-以南部地區高科技產業為例，南臺科技大學企業管理系人力資源管理碩士班碩士論文。
- 張智華(2022)，中臺灣長期照顧管理中心照管人員情緒勞務、社會支持與留任意願之相關性研究，中臺科技大學醫療暨健康產業管理系碩士班碩士論文。
- 陳逸霞(2013)，高雄市國中兼任行政教師工作壓力與留職意願關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 陳俊吉(2015)，高雄捷運公司員工心理契約與留任意願之相關研究-以主管領導力為調節變項，國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班碩士論文。
- 黃麗鐸(2017)，社會工作者工作壓力、專業資源與離職傾向之相關研究，朝陽科技大學社會工作系碩士論文。
- 黃詩涵(2022)，雇主品牌對留任意願之影響：以工作投入、心理契約、個人組織配適性、工作滿意度為中介效果，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 黃士維(2022)，Y世代工作價值觀、工作激勵對留任意願的關聯性研究-以工作滿意度為中介變項，國立中正大學企業管理系研究所碩士論文。
- 華學文(2015)，臺灣船員人格特質對知覺組織支持與工作投入關係之調節效應探討，國立交通大學管理學院經營管理學程碩士論文。
- 葉舜豪(2020)，知覺組織支持、工作滿足感與職場偏差行為之關聯探討-以澎湖縣公共車船管理處為例，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 詹雅雲(2017)，人力資源管理活動對於研發業務員工作投入與留任意願之影響-以領導風格為干擾變數，實踐大學企業管理學系碩士班碩士學位論文。
- 趙婉秀(2012)，知覺組織支持與員工幸福感之關聯性探討-以工作/家庭平衡與工作壓力為中介變項，國立中山大學人力資源管理研究所，碩士在職專班，碩士論文。
- 鄭怡婷(2006)，公司資訊科技能力對財務報導品質之影響，國立臺灣大學會計學研究所碩士論文。
- 賴宛君(2017)，工作家庭平衡措施之支持程度對員工留任意願之影響-以組織承諾為中介變項，國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 鍾伊玲(2014)。社工業務員之勞動條件、人際關係及離職傾向之研究，國立臺灣師範大學社會工作學研究所碩士論文。
- 謝艷薇(2013)，護理之家照護業務員工作滿意度、知覺管理者領導風格與留任意願之相關研究，中國文化大學社會福利學系碩士論文。

6.2 英文部分

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allport, G.W. (1947), *The Psychology of Participation*, *Psychological Review*, 52(1), 117-132.
- Antonioni, D. (1994). The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings. *Personnel Psychology*, 47(2), 349–356.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Oxford, England: Dorsey.
- Blau, P.M. (1964) *Justice in Social Exchange*. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Blau, G. J. (1985), *The Measurement and Prediction of Career Commitment*, *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp.277-288.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2008). The oldenburg burnout inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed). *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Dubin, R. (1956), "Industrial Work's Worlds: A Study of the Central Life Interests of Industrial Workers," *Social Problem*, 3, pp.131-142.
- Eisenberger, R. & Huntington, R. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. (1990) Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology*, 75(1), pp.51-59.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L., (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Ferris, G. R., Mitchell, T. R., Canavan, P. J., Frink, D. D., and Hopper, H. (1995). Accountability in human resource systems. In G. R. Ferris, S. D. Rosen, and D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* pp.175-196. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resource management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 1-51. Stanford: JAI.
- Genevieve, E. C. (1990), "Retention: Has it obstructed nursing's view?", *Nursing Administration*, vol. 14, no. 4, pp. 70-75.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2):250–279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(4), 378–389.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J. and Bowen, M. G. (2003). Accountability in Human Resources Management. In C. A. Schriesheim & L. Neider (Eds.), *New directions in human resource management* 29-63. Greenwich, CT: Information Age.
- Hall, D. T. (2004) *The Protean Career: A Quarter-Century Journey*. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489.
- Hayes (2013). *Model Templates for PROCESS for SPSS*.
- Innes, J. M. & Clarke, A. (1985), Job investment as moderator variable in the life events stress-illness relationship, *Journal of Occupational Behavior*, 6, pp.299-303.
- Jones, J. R. & Harter, K. (2005). Race effects on the employee engagement - turnover intention relationship. *Journal of Leadership of Organizational Studies*, 11(2), 78-82.
- Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kraut Allen I. (1975), Predicting turnover of employee from measured job attitudes, *Organizational Behavior and Human Performance*, 2nd ed., Boston: Little, Brown & Company.
- Laird, M. D. Perryman, A. A. Hochwarter, W. A. Ferris, G. R. and Zinko, R. (2009). The Moderating Effects of Personal Reputation on Accountability-Strain Relationships.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T. (1970), Relationship of Job Characteristics to Job Involvement Satisfaction and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 305-312.
- Leigh Thomas .W & Brown Steven .P (1996), A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology [JAP]*, pages 358-368.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24.
- London, M., Smither, J. W., & Adsit, D. J. (1997). Accountability : the achilles' hill of multisource feedback. *Group & Organization Management*, 22(2), 162-184.
- Maslach C., Leiter M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Novicevic, M. & Harvey, M. (2001), "The Changing Role of the Corporate HR Function in Global Organizations of the Twenty-First Century, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12(8), pp. 1251-1268.
- Patchen, J. J. (1970), Education: Relationships with Job Satisfaction and High Individual Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 33, pp. 487-499.
- Paullay, I., Alliger, G. and Stone-Romero, E. (1994) Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224-228. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.224>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Reyes, P. (1990). *Teachers and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. California: Sage publication.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). "Perceived organizational support: a review of the literature." *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, (1993), *Organizational behavior concepts, controversies, and Application*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2007) *Management*. 9th Edition, Prentice-Hall, London.
- Sandy, J. Wayne; Lynn M. Shore; Robert C. Liden (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 82-111.
- Saekoo, A. (2011). Examining the effect of trust, procedural justice, perceived organizational support, commitment, and job satisfaction in royal Thai police: The empirical investigation in social exchange perspective. *Journal of Academy of Business and Economics*, 11(3), 229-237.
- Scullion, H., & Starkey, K. (2000), "In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11(6), pp. 1061-1081.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.

- Tetlock, P.E. (1985). Accountability: the neglected social context of judgment and choice. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 297-332.
- Tetlock, P. E and Lerner, J.S. (1999). Accounting for the Effects of Accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2):255-275.
- Vroom, V.H. (1964) "Work and Motivation," New York: John Wiley and Sons Inc.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thoms, P. Dose, J. J. and Scott, K. S. (2002). Relationships Between Accountability, Job Satisfaction and Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3):307-323.
- Vroom, V. H. (1962). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159-177.
- Weigold M.F. & Schlenker, B.R. (1991). Accountability and risk taking. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 25-29.
- Witt, L. A., & Beorkrem, M. N. (1991). Satisfaction with initial work assignment and organizational commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(21), 1783-1792.

6.3 網路資料

- 胡立宗(2021)，台灣職場出現「淨退出」，大離職潮燒到台灣了嗎？Cheers 雜誌
<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5100175>