

應用 AHP 探討工作者正向心情之關鍵因素—以 K 鋼鐵公司為例

Using AHP to Explore The Key Factors of Workers' Positive Mood : K Steel Company as An Example

劉季貞¹

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

grace@nkust.edu.tw

蔡旻紋²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J110257104@nkust.edu.tw

摘要

本研究主要經由文獻探討與專家訪談，擬出工作者正向心情之關鍵因素，並以 K 鋼鐵公司為例。透過層級分析法，專家問卷中的各項指標可以被賦予權重值並排列，以反映它們的相對重要性。研究結果發現員工旅遊、企業社會責任、社交活動是工作者同時最重視的關鍵因素。音樂、下午茶、團隊氛圍、工作與生活平衡是工作者排序前六項各專家所偏好的四項關鍵因素，而女性專家比較偏好工作環境中有芳香療法。

本研究結果提供企業了解工作者正向心情的關鍵因素，並給予建議，以應用於實務管理之參考依據。

關鍵字：正向心情、工作環境、幸福感、公司福利、層級分析法

Keyword：Positive Mood, Work Environment, Well-being, Company Welfare, AHP

1. 緒論

1.1 研究背景

鋼鐵產業不論在先進或開發中國家常被視為國力強弱的象徵，各國家都很積極振興此項產業。台灣經濟奇蹟時期約於 1981-2001 年代，正值鋼鐵業蓬勃發展時期。那時期進入鋼鐵業的員工現在幾乎都到了退休的年紀，內部面臨了人力斷層的問題，留不住人才也同樣招不進人才。鋼鐵業面對國內人力短缺嚴重，又受到外部新冠肺炎疫情影響，造成移工者無法入境，人力更顯吃緊。根據衛福部委託全國自殺防治中心（2020）針對新冠肺炎疫情聲明稿中提出，已有多起疑因疫情壓力而自殺的事件衍生。工作者在面對內外部環境的雙重影響下，負面心情與心理壓力也更顯遽增。

1.2 研究動機

近年來因為外部環境的影響與產業結構逐漸的變化，工作憂鬱與自殺案件頻傳。勞動部也意識到此變化對工作者心理健康帶來影響，著手開始檢視國內工作者身心方面等狀態，關注憂鬱、疲勞及壓力比較高的工作族群，訂定工作相關心理壓力事件參考指引，開始和企業攜手解決問題。企業可以根據工作者填寫的心情溫度計量表評估工作者的心情狀態。根據葉婉榆(2012)研究發現鋼鐵業工作者疲勞、憂鬱及壓力的強度加起來的心理困擾的情況比起其他行業嚴重，大多數偏向於自行解決身心方面的問題。而工作者認為公司所提供的相關福利及環境(67.0%)、舉辦員工旅遊及社交活動(61.2%)和運動及休閒設施(47.9%)，此三項活動方式可以降低工作以外的情緒壓力。

蓋洛普有關工作福利的管理代表吉姆·哈特（Jim Harter）建議，企業可以調查組織的內部意見，探討如何讓工作者保持正向心情，並依此做出改善（Kevin Liu, 2021）。而現今隨著時代不同，社會新鮮人對於工作與生活的意義，想法和以往的世代已經完全不相同。根據李建興(2006)於今周刊報導104人力銀行對於台灣的工作者進行調查，根據工作福利、上班動力、工作氛圍、成就感、環境等多項因素進行評估，八成六的工作者認為，上班越快樂，工作效率越高。

1.3 研究目的

本研究根據研究背景與動機，擬出工作環境、幸福感及公司福利三大構面探討企業提升工作者正向心情的關鍵因素，對於工作者最實際的影響，本研究主要有三點研究目的如下：

- 一、建構鋼鐵業之工作者正向心情之關鍵因素的層級架構
- 二、以層級分析法分析工作者正向心情之構面和準則，得出重要關鍵排序。
- 三、將研究結果提供給鋼鐵業之管理者作為留住人才及吸引人才之管理意涵之參考。

2. 文獻探討

2.1 正向心情

Gardner(1985)指出心情經常存在於數小時或數天的長時間，在沒有特定的事件刺激下，通常是籠統且含糊不清的，並且會隨著一天當中的時間而改變。而大部分的人實際上都有相同的模式。心情是一種潛意識的狀態，它不會因為特定的指標性事物和特定的事物所觸發，因此人們的思想與行為會在不自覺的狀態下受影響。故心情對工作者的認知、行為具有一致與持續的影響力，也表示心情在組織中是相當重要的(Forgas & George, 2001)。從結構面分析「心情」可將其分為一體兩面，分別為正向及負向心情(Watson & Tellegen, 1985)。正向心情的特點是主觀感受的喜悅、快樂和自我滿意度，而負向心情的特點則是情感的威脅、恐懼和憤怒(Mano 1992; Watson & Tellegen, 1988)。根據 Tsai (2007)認為處於正向心情的員工，會透過較高的工作動機與助人行為，進而正向影響任務績效表現。根據研究也發現，在工作場域中，正向心情對於工作向心力、績效、組織行為等有正向影響(張惟茜，2013)。綜合上述，本研究認為心情的變化會影響工作的行為，對工作上是有影響力的，而正向心情會使工作者工作時感到活力充沛，而提高組織的整體效益。

2.2 工作環境

工作環境指的是影響工作的各種條件，包括周圍的人和物體。各種條件可以是人的因素、物的因素，周圍的物體指的是辦公的設施、公司福利等(Seashore & Taber, 1975)。建設良好的工作環境，可以讓工作者在工作的時候產生正向心情，促進辦公室和樂的氛圍，是企業提高工作績效的有效方法之一。以下是本研究用刺激感官的方式，以嗅覺芳香療法、聽覺音樂、視覺園藝療法及味覺下午茶為工作環境構面之準則，以調和工作者之正向心情。

2.2.1 芳香療法

芳香療法又稱精油療法主要是經由提煉花草相關植物，將萃取的精油應用到身體上，來獲得身、心、靈綜合性的療效。精油主要的應用可經由呼吸道、皮膚、及口等三種方式吸收。本研究主要探討的方式，是將精油以薰香方式放置於工作環境當中，使用芳香療愈的特性，以每3分鐘噴霧一次，讓空間充滿香氣。工作者經由呼吸道吸收芳香，讓嗅覺感官功能，可以達到放鬆心情，紓解壓力，並且舒緩上班之氣氛，進而產生提升正面心情，可以為工作者達到更多專注力及工作績效。

2.2.2 音樂

1940 年第二次世界大戰英國士氣低迷，為了取得優勢，政府發起了職場音樂廳 (Music While You Work) 的一項計畫，讓英國廣播電台 BBC 在工作時間的兩個時段，固定播放節奏輕快的音樂，藉此提高工廠的生產效率。從 BBC 的報告顯示，此項計畫效果極佳，工廠生產力上升約 12.5%-15% (地圖突擊隊，2020)。隨著時代的進步，音樂也被作為現代人抒發壓力與放鬆情緒的方式，透過節奏的起伏，不僅能影響人們的情緒、幫助壓力的釋放及放鬆心情的出口，音樂也開始調解身體與心靈的變化，並且有陪伴與支持的背後意義。本研究主要是於鋼鐵製造行業中挑選節奏感一致，無歌詞之輕音樂播放，以振奮工作者之心情，紓解壓力，是否能使員工保持正向心情，進而提升生產效力，提供給企業之管理者參考。

2.2.3 園藝療法

園藝療法遠在古埃及時期就已經存在，當時醫生開出了一個綠色藥方是打造一個植物花園區，可以讓國王平穩身心，達到愉悅心情的效果(Lewis, 1976)。Kaplan、Talbot 與 Kaplan (1988)的研究發現，工作者的工作空間可以看到

綠色植物，比起看不見綠色植物的工作滿意較高，也比較不容易有疾病產生。所以在辦公室有意識或無意識的看見綠色植物，可以減輕工作者的壓力，增加正向心情(Toyoda, 2019)。因此，本研究欲探討對於整天需要在同一工作環境的工作者來說，企業管理者不妨也可以朝向環境綠化，不但可以美化環境，淨化空氣，緩解工作者疲勞、減輕壓力，讓心情愉快起來是否能提高正向心情進而提高工作效率。

2.2.4 下午茶

下午茶(tea break)指的是在午後三點鐘左右享用一些簡單的小茶點，而下午茶文化起源於英國貴族晚餐前習慣享用茶點，後來逐漸形成了一種社交場合。當時貴族的下午茶習慣已傳到一般平民的日常生活及工作中。國外是雇主為了體恤長時間工作的工作者，利用下午 10 分鐘的時間，免費提供工作者享用咖啡、茶、餅乾及甜點，讓工作者可以轉換心情。吃個小餅乾，喝杯茶，透過心情及注意力的轉移，促使工作效率提高。在台灣《時報周刊》一項針對百人規模以企業的勞工調查中，當中「下午茶」被員工視為第一福利，這個福利背後的意涵是管理者能體會工作者的辛苦，另一方面工作者可以感受到管理者的用心，是一個能振奮精神，轉換好心情，生產達到好水準的雙贏方式(徐振邦, 2018)。因此，本研究欲透過下午茶的小憩時光，來了解下午茶對調節工作者正向心情之關鍵因素。

2.2.5 小結

營造一個快樂氛圍的工作環境非常的重要。工作者長時間處在工作的時間裡，若有一個良好的工作環境能夠提供工作者放鬆及休息的空間，就能舒緩緊張的心情，消除身體的疲勞及壓力，讓工作者在氣氛輕鬆的環境下工作，可以繼續專注工作，自然更得心應手、事半功倍，提升生產力。

2.3 幸福感

根據 Diener (2009)定義幸福感是指現在的生活是愉快的而且美好的是一種個人主觀的感受。幸福感是人們整體評價生活中的質量，主要分為兩個部份，分別為認知成分及情感成分。認知成分指的是對於生活滿意的判斷；情感成分則分為正、負向情感。所以當一個人對於自己的生活模式感到滿意且正向情感感覺良好，就可以感受到較高的幸福感(Diener,1984;Diener,1994;Diener,Suh, Lucas & Smith,1999)。以下是本研究蒐集文獻，區分情感成分為心流經驗、團隊氛圍；認知成分為工作與生活平衡及內在激勵，為幸福感構面之準則，探討使工作者產生幸福感之關鍵因素。

2.3.1 心流經驗

Csikszentmihalyi(1990)提出，當個體很專注地進入了一個狀態即是心流經驗，而且完全投入於活動當中，覺得自己可以控制其中，並且享受內在愉快的喜悅，此時身邊的事物都變得不重要，甚至不眠不休的想繼續從事此項作業。Bakker (2005)指出心流也會發生於工作之中，即使沒有實質的獎賞與回饋，依舊願意再次進入心流達到忘我境界。他將心流的定義為全神貫注、短暫又深刻的經驗，具有享樂工作並且激勵工作的特性。Bakker (2008)將心流經驗分為內在工作動機、享受工作、專注等三個觀點。本研究關注的議題是，當個人工作領域遇到適合的挑戰，進入了心流經驗，感受到幸福感，進而產生正向心情。

2.3.2 團隊氛圍

團隊氛圍指的是團隊成員有著相同的情感反應具有一致性與同質性(George, 1990)。根據情緒渲染觀點，團隊合作會因為互動、溝通和表情等狀態，感受到對方的情緒並且受到他人的情緒影響，進而產生相似的情感氛圍，隨著團隊一起工作的時間越長，進而形成團隊內會有著相似的心情(Kelly & Barsade, 2001)。過去學者已證實團隊成員間的心情會相互感染(Neuman & Track, 2000)。因此，本研究想探討的議題是，當團隊合作愉快，快樂的氛圍與心情是否會讓工作者有較高的幸福感，進而產生正向心情。

2.3.3 工作與生活平衡

現代人工作壓力普遍都很大，工作和生活無法同時兼顧時就會產生失衡。失衡會造成工作和生活兩端不斷的產生衝突，造成個人極端化情緒，心情也大受影響，甚至引發身心靈上的疾病。近年來企業越來越重視工作與生活上的平衡，想必因為工作和生活平衡失調已經逐漸影響到組織內部。勞動部也主動推行工作生活平衡等相關資源，主要為促進勞工身心健康，企業也留得住人才，創造勞資雙贏為導向。Mazerolle (2011)指出工作與生活平衡是工作者能兼顧家庭與工作責任，時間、兩方面的平衡行為及情感三方面的程度需求。Near et al.(1984)提出生活滿意,是由工

作、家庭和休閒滿意度所感受的生活品質。當員工感到工作與生活不平衡時,將會導致其降低付出的努力程度和時間。本研究關注此議題,當工作者工作和生活平衡時,會產生正向的心情,幸福感也會提升,讓員工更能專注於工作上,是一個互助互惠的局面(Guest, 2002)。

2.3.4 內在激勵

內在激勵指的是工作本身帶給個人的激勵,包括對工作本身有興趣,產生責任感及成就感等,通過自己設定的目標,激勵自己努力工作來實現。這個動機來自於內在,這種發自內心的一種激勵力量,有更穩定長久的效果。過去的研究指出行為來自於動機(Yerkes, 1908),而內在動機是個人行為的原動力,而行為則是動機之外在表現(龍紀堂等人, 2010)。Fry (2003)指出內在激勵是自身可以控制的,並且滿足能力、自我決斷與自我實現。當完成任務時,內在的滿意度會自我產生內在獎勵,而感到愉悅的正向心情。本研究想要探討的是企業可以藉由內在激勵讓工作者逐步提升物質與精神需要,透過培訓教育機會,學習新的知識,是否讓工作者可以勝任工作,滿足工作崗位上的內在需求,進而產生幸福感。

2.3.5 小結

企業漸漸重視工作者幸福感所帶來的效益,因為企業裡最重要的資產是「人」,維繫工作者身心靈健康。介入協助工作者幸福感的提升,才能發揮員工最佳潛能而產生效益,營造友善幸福的職場環境。

2.4 公司福利

公司福利指的是能改善工作者的生活,增進身心健康等,包括法定的員工保險等相關的福利措施(黃英忠, 2016)。福利條件廣義範圍很大,並非只是薪資、彈性工時和休假上的表現,現今已變成基本的福利配備。根據 yes123 求職網 (2018) 報導,矽谷軟體公司「基本款」福利包含無限點心及免費健身,還有舉辦是肌力訓練、瑜珈等健康促進相關的課程。公司精打細算的結果,主要是想讓工作者在工作中有愉快的感受,而有較高的工作滿意度,促進勞資雙方在企業內能夠成為彼此的合作推手(何真如, 2014; 王冠霖, 2019)。因此,本研究以訪談專業人士以社交活動、健身房、員工旅遊、企業社會責任為準則,探究工作者更重視公司的福利,可以留下好人才、和優秀的員工,是管理者雙贏的策略。

2.4.1 社交活動

Rodrigues et al. (2019) 發現從事社交活動、調整生活環境可以減少憂鬱症狀。這幾年因為疫情的關係,取消了很多社交活動,長期下來員工工作氣氛低落。此外,現今交際和溝通是日常生活所需的事。在工作場合中,工作者處於長時間工作,競爭與壓力並存。企業為了排除工作者的壓力,調解心情與激勵更多的向心力,常常會舉辦一些活動來舒緩,舉凡是野餐日、電影節、聚餐、休閒的戶外運動、尾牙等等,這些都是管理者想要營造一個好的工作關係,打破僵局,匯聚同事間的情感交流,將員工從壓力中解放出來。Hu (2018) 指出社交活動和心理有著相關性,因為社交活動增加了有形資源和無形資源,例如歸屬感和目的感。因此,定期舉辦社交活動是否會讓工作者心情有較高的表現,是本研究想探究的關鍵因素。

2.4.2 健身房

企業人才培養當中,工作者身體健康狀況是一大影響力。近年來企業已經逐漸重視運動風氣來進行健康促進。根據遠見(2019)報導,企業提倡愛運動風氣,可以給企業帶來很多的好處,像是產生好心情、改善工作壓力、職場倦怠、提高工作績效等。對企業來說,這是一個很值得投資的項目。企業可以根據自己場地的規模,提供運動的空間。大型企業可以規劃出專業的師資、設備及場地,中小型企業可以和健身廠商洽談特約。BBC NEWS 中文(2019)指出英國一項研究發現,200 多名工作者在正常的工作時間,使用公司健身房健身,工作效率更高,回家後更有滿足感。因此,本研究欲探究於公司設置健身房,會不會是工作者擁有正向心情之關鍵因素。

2.4.3 員工旅遊

員工旅遊指的是公司每年會舉辦一次至二次免費的國內外旅遊,招待員工旅遊,有些員工福利還可以嘉惠至員工的家庭成員,這項附加價值是非常重要的。公司舉辦員工旅遊用意是能放鬆並與同事交誼的機會,彼此也可以藉由員工旅遊認識彼此的家庭成員。員工旅行的目的是讓員工轉換環境,聚首一堂分享共同體驗的心情,就能讓組織擁有向心力,進而產生正向心情,使工作績效提升(遠見, 2017)。Eisenhardt (2002)指出公司內部在進行員工旅遊時,

可以更進一步的拉近員工們的關係，提升全體公司內的意見分享，其中組織成員在進行員工旅遊時，即可順利形成內部社會資本與提升知識分享意願，企業與員工都享有最大享受與利益。因此，當企業越用心規劃員工旅遊，工作者進而擁有正向心情也是本研究欲探究的因素之一。

2.4.4 企業社會責任

企業社會責任是企業在營運上不斷獲取利潤外，對於企業社會道德的期望，承諾遵守法規，並主動的改善企業整體生命週期循環等，關懷社會善盡保護地球的責任(許淑雅，2008)。目前世界各國皆極為關注企業社會責任之議題，企業社會責任之父 Bowen(1953)指出企業管理者必須滿足並達成目標以符合社會價值觀的一切活動。企業社會責任主要分為三個議題，經濟、環境與社會，而企業回饋社會並建立良好的企業形象，對企業營運有很好的效果，更能為企業的長期發展立下重要的根基。根據 104 職場力小編 (2021)於 104 職場力指出美國的人資網站觀察，新世代非常看重企業的社會責任，他們在意企業的正義與公平，也希望看見企業不斷的改變，也在乎公司對外的形象。企業管理者對於議題的付出與承諾，讓員工對公司產生認同與榮譽感，將會內化成企業內部的核心價值，進而保持正向心情。因此，本研究想探究企業越重視企業社會責任是否為工作者正向心情之重要因素。

2.4.5 小結

從文獻中可以充分了解，企業透過公司福利讓工作者感覺到工作受到保障，更能激勵工作者幸福感而擁有正向心情。即便是處在工作壓力下，也能藉由公司福利來平衡身心靈，釋放壓力，更能專注於工作，對企業整體價值觀感到認同，一起為組織文化及目標前進，進而幫助公司創造利益。

3. 研究方法

3.1 研究方法

本節主要是依據第二章文獻探討，得出可以影響工作者產生正向心情的關鍵因素，從所蒐集的文獻資料裡應用層級分析法 (AHP) 找出關鍵的優先順序，並在本節說明此研究方法。

3.2 研究架構

本研究主要是對於鋼鐵業之工作者的正向心情等相關文獻進行研究，制定研究架構，如圖 3-1。確認本研究的主題及文獻蒐集，依據專家訪談結果，建立關鍵因素架構圖。依此架構設計專家問卷，邀請 K 鋼鐵公司藍領及白領各 25 位工作者進行填答。兩兩比較專家問卷的相關功能取得重要性，應用 AHP 計算相對權重和驗證結果分析。

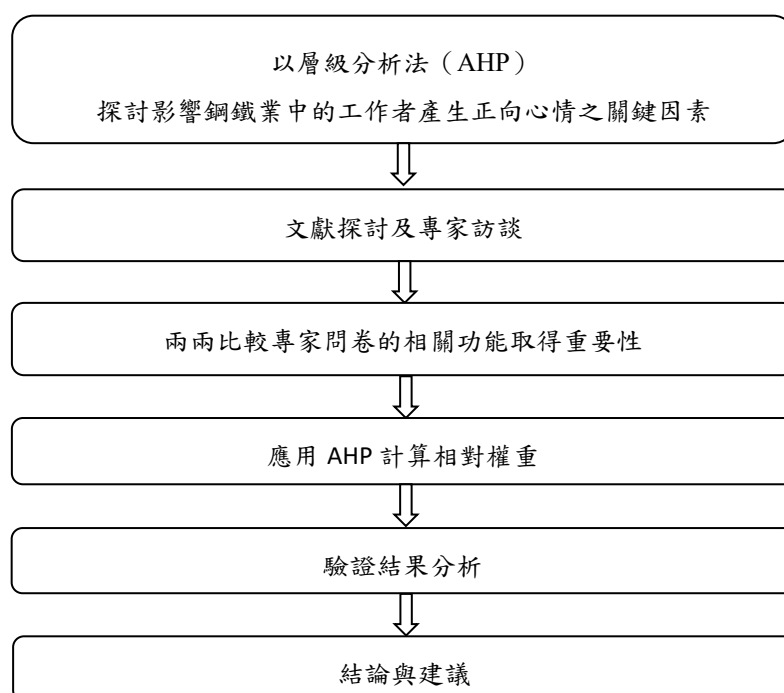


圖 3-1 研究架構圖

3.2 層級分析法 (AHP)

美國 Saaty 教授參與了美國國防部的一項應變計畫問題的研究，因而於 1971 年提出了層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)。Saaty (1980)認為，層級結構的建立具有下列五項優點：1.依各要素展開的層級模式，可以達到將複雜化的範圍分析得到簡單化的思維。2.藉由建立層級架構可以清楚地描述層級之間要素的影響程度。3.對於層級的結構面與功能面可以達到全面性的了解。4.兩兩比較的填答方式可以客觀的選擇出重要的影響因素。5.層級階層賦有彈性，可以讓整個系統的達到穩定性及有效性。

使用層級分析法評估問題時，根據 Saaty 與 Vargas(1984)指出，其演算過程分為四項步驟，其一為界定範圍、確定問題並且建立層級架構，其二為建立層級要素兩兩矩陣之比較，其三為計算各屬性的優先排序及相對權重，其四為檢定一致性。層級分析法因為具有實用性，理論淺顯易懂，有助於企業之決策者對於問題的釐清與掌握，透過層級式的架構與量化，可以精準地把握機會優勢的實施，達到減少決策失誤的機率。

層級分析法有著將問題層層釐清系統化的特性，多位專家的想法與意見，最後透過驗證一致性，能得知其中的連貫性與邏輯性，可以應用在決策的優先順序，找到最適合的方式管理。因此本研究採用層級分析法作為評估研究架構的方法。

3.3 研究構面與關鍵因素評選

本研究經由「工作環境」、「幸福感」、「公司福利」等相關文獻蒐集經專家訪談後，歸納及彙整出鋼鐵業中會影響工作者產生正向心情所重視的三大構面。在各構面之下所屬的關鍵因素，共計有「芳香療法」、「音樂」、「園藝療法」、「下午茶」、「心流經驗」、「團隊氛圍」、「工作與生活平衡」、「內在激勵」、「社交活動」、「健身房」、「員工旅遊」、「企業社會責任」等十二項，作為本研究關鍵因素架構之基礎，說明如表 3-1

表 3-1 正向心情之研究構面與關鍵因素之定義說明

研究構面	關鍵因素	定義說明
工作環境	芳香療法	在工作環境中，使用精油薰香噴霧，讓工作環境中瀰漫著精油香氣。
	音樂	工作的時候，播放無歌詞之輕音樂。
	園藝療法	在工作環境中擺設綠色植物。
	下午茶	雇主下午 3 點鐘提供 10 分鐘免費的小茶點。
幸福感	心流經驗	工作者在工作領域上非常專注並從中獲得喜悅與滿足感。
	團隊氛圍	工作團隊成員之間感知和認同的氣氛。
	工作與生活平衡	實現工作和家庭之間的和諧，讓雙方能夠正常運作。
	內在激勵	工作本身帶給個人的激勵，包括對工作本身有興趣，產生責任感及成就感等。
公司福利	社交活動	雇主維持員工交際往來而舉行的集體性活動。
	健身房	健身的空間，讓工作者可以利用上班時間運動。
	員工旅遊	雇主規劃國內外旅遊作為獎勵員工的方式。
	企業社會責任	企業不斷獲取利潤之外，遵守法律道德行為，對於議題的承諾與付出，讓員工產生認同感與榮譽感。

本研究將上述歸納所得到的 12 項關鍵因素，區分為三項研究構面，得出影響工作者產生正向心情之關鍵因素架構圖，如圖 3-2 所示。再設計專家填答問卷，進行成對因素兩兩比較，可以得知影響工作者產生正向心情看法之差異性，來獲取具有重要性的參考價值指標，提供予產業相關之經營者參考。

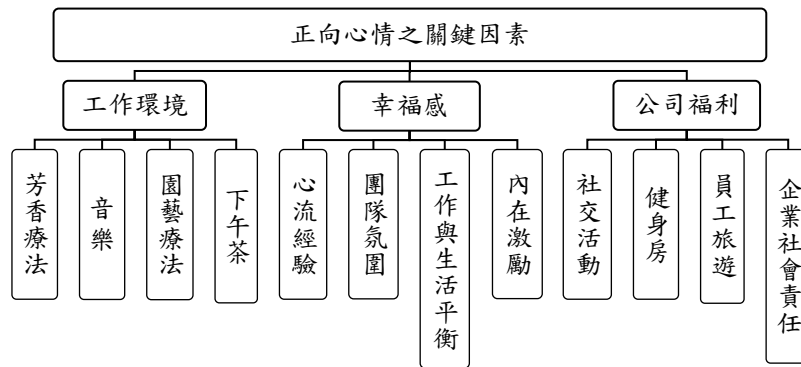


圖 3-2 正向心情之關鍵因素架構圖

3.4 研究範圍

本研究以鋼鐵業之工作者為主要研究對象，探討企業應該重視員工正向心情，營造出良好的職場環境。因此問卷發放填寫之對象，以 K 企業年資為 1 年以上之藍領 25 位工作者及白領 25 位工作者，進行專家意見搜集，訪談內容為影響工作者產生正向心情之層級架構看法。

4. 資料分析

本研究運用層級分析法探討 K 鋼鐵公司工作者正向心情之偏好。分別說明專家基本資料及問卷的回收狀況，及依據問卷結果說明各權重分析。

4.1 專家資料來源與問卷的回收狀況

本研究的專家對象為 K 鋼鐵公司年資一年以上之工作者，透過評選構面與關鍵因素的權重，得出影響工作者正向心情各自偏好的關鍵因素之權重。共發出 50 份問卷，每份問卷皆親自參與解說，故藍領工作者回收 25 份問卷，白領工作者回收 25 份問卷，回收率 100%。有效問卷為 50 份，有效回收率為 100%。專家問卷受測者資料如表 4-1。

表 4-1 專家問卷受測者資料分析表

類別	項目	條件	人數	%
藍領	性別	男	25	100%
		女	0	0%
	年齡	30 歲以下	3	12%
		31~40(含)歲	6	24%
		41~50(含)歲	9	36%
		51 歲以上	7	28%
	婚姻	已婚	15	60%
		未婚	10	40%
	職稱	一般員工	21	84%
		主管	4	16%
	年資	2 年以下	4	16%
		3 年以上	21	84%
白領	性別	男	17	68%
		女	8	32%
	年齡	30 歲以下	3	12%
		31~40(含)歲	9	36%
		41~50(含)歲	13	52%

表 4-1 專家問卷受測者資料分析表(續)

白領	婚姻	51 歲以上	0	0%
		已婚	14	56%
		未婚	11	44%
	職稱	一般員工	21	84%
		主管	4	16%
	年資	2 年以下	4	16%
		3 年以上	21	84%

4.2 權重分析結果

本研究以決策分析軟體 Power Choice 2.5 計算得出整體權重，分為第一類別整體專家權重分析，第二類別藍領專家權重分析，第三類別白領專家權重分析，第四類別女性專家權重分析，並將影響四個類別的工作者正向心情之關鍵因素進行權重分析與研究。第一類別整體專家取藍領 10 位及白領 10 位，第二、三類別分別取藍領與白領專家各為 25 位，第四類別取女性專家 8 位，本研究將針對各自權重進行排序與分析。

4.2.1 整體專家權重分析

一、構面衡量分析

本研究探討工作者正向心情之關鍵因素主要構面有三項，工作環境、幸福感及公司福利，發放問卷給專家填答進行兩兩比較，有表 4-2 可以得出，經過決策分析軟體 Power Choice 2.5 分析後，C.R 數值都小於 0.1 表示符合一致性之要求，如表 4-2。

表 4-2 正向心情構面之權重重要性排序(整體)

項次	構面	整體權重	重要性排序
1	工作環境	0.319554	2
2	幸福感	0.236311	3
3	公司福利	0.444135	1
$\lambda_{\max}=3.00369$ C.I.=0.00185 C.R.=0.00318			

由表 4-2 得知，整體專家的權重依序為：公司福利 (0.444135)>工作環境 (0.319554)>幸福感 (0.236311)。構面的一致性 C.I 值=0.00185 與 C.R 值=0.00318，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性之要求。公司福利是整體最重視的，該權重大於其他構面。

二、關鍵因素衡量分析

1. 「工作環境」構面評估之關鍵因素(整體)

表 4-2-1 工作環境的關鍵因素之權重及重要性排序(整體)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	芳香療法	0.116604	4
2	音樂	0.415051	1
3	園藝療法	0.178039	3
4	下午茶	0.290305	2
$\lambda_{\max}=4.00209$ C.I.=0.00070 C.R.=0.00077			

由表 4-2-1 得知，在構面「工作環境」下的關鍵因素分析，整體的偏好依序為：音樂 (0.415051)>下午茶 (0.290305)>園藝療法 (0.178039)>芳香療法 (0.116604)。此階層一致性為 C.I 值=0.00070 與 C.R 值=0.00077，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表分析結果顯示工作環境的關鍵因素中，整體偏好的關鍵因素以「音樂」、「下午茶」為最高，又以「芳香療法」為最低。

2. 「幸福感」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(整體)

表 4-2-2 幸福感的關鍵因素之權重及重要性排序(整體)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	心流經驗	0.121491	4
2	團隊氛圍	0.40474	1
3	工作與生活平衡	0.34098	2
4	內在激勵	0.132789	3
$\lambda_{\max}=4.00149$ C.I.=0.00050 C.R.=0.00055			

由表 4-2-2 得知，在構面「幸福感」下的關鍵因素分析，整體專家的偏好依序為：團隊氛圍 (0.40474) > 工作與生活平衡 (0.34098) > 內在激勵 (0.132789) > 心流經驗 (0.121491)。此階層一致性為 C.I 值=0.00050 與 C.R 值=0.00055，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示 K 鋼鐵公司整體覺得幸福感的關鍵因素，以「團隊氛圍」、「工作與生活平衡」為最高，又以「心流經驗」為最低。

3. 「公司福利」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(整體)

表 4-2-3 公司福利的關鍵因素之權重及重要性排序(整體)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	社交活動	0.218504	3
2	健身房	0.212459	4
3	員工旅遊	0.321357	1
4	企業社會責任	0.247679	2
$\lambda_{\max}=4.00420$ C.I.=0.00140 C.R.=0.00155			

由表 4-2-3 得知，在構面「公司福利」下的關鍵因素分析，整體專家的偏好依序為：員工旅遊 (0.321357) > 企業社會責任 (0.247679) > 社交活動 (0.218504) > 健身房 (0.212459)。此階層一致性為 C.I 值=0.00140 與 C.R 值=0.00155，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示公司福利的關鍵因素中，整體偏好的關鍵因素以「員工旅遊」、「企業社會責任」為最高，又以「健身房」為最低。

4. 整體權重結果分析(整體)

表 4-2-4 正向心情之關鍵因素權重及重要性排序統整(整體)

項次	構面	關鍵因素	整體權重	重要性排序
1	工作環境	芳香療法	0.037261	10
2		音樂	0.132631	2
3		園藝療法	0.056893	9
4		下午茶	0.092768	7
5	幸福感	心流經驗	0.02871	12
6		團隊氛圍	0.095645	5
7		工作與生活平衡	0.080578	8
8	公司福利	內在激勵	0.03138	11
9		社交活動	0.097045	4
10		健身房	0.094361	6
11		員工旅遊	0.142726	1
12		企業社會責任	0.110003	3

根據上表 4-2-4 整體權重分析之結果顯示，在十二項評估的關鍵因素中，可以讓工作者保持正向心情最應考量的五項因素依序為：「員工旅遊」、「音樂」、「企業社會責任」、「社交活動」、「團隊氛圍」，其中比例最高的集中在

「公司福利」構面。另重要性較低的後五項因素分別為：「工作與生活平衡」、「園藝療法」、「芳香療法」、「內在激勵」、「心流經驗」。從整體權重排序來看每個關鍵因素，幸福感構面的關鍵因素排序大多在後段，對於 K 鋼鐵公司而言幸福感顯得較不重視。

4.2.2 藍領專家權重分析

一、構面衡量分析

本研究探討工作者正向心情之關鍵因素主要構面有三項，工作環境、幸福感及公司福利，發放問卷給藍領專家填答進行兩兩比較，有表 4-3 可以得出，經過決策分析軟體 Power Choice 2.5 分析後，C.R 數值都小於 0.1 表示符合一致性之要求。

表 4-3 正向心情之構面及關鍵因素之權重重要性排序(藍領)

項次	構面	整體權重	重要性排序
1	工作環境	0.361236	2
2	幸福感	0.2548	3
3	公司福利	0.383963	1
$\lambda_{\max}=3.00107$ C.I.=0.00053 C.R.=0.00092			

由表 4-3 得知，藍領專家的權重依序為：公司福利(0.383963)>工作環境 (0.361236)> 幸福感 (0.2548)。構面的一致性 C.I 值=0.00053 與 C.R 值=0.00092，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性之要求。其中公司福利最受藍領專家最為重視，該權重大於其他構面。

二、關鍵因素衡量分析

1. 「工作環境」構面評估之關鍵因素分析(藍領)

表 4-3-1 工作環境的關鍵因素之權重及重要性排序(藍領)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	芳香療法	0.121065	4
2	音樂	0.3848	1
3	園藝療法	0.141178	3
4	下午茶	0.352957	2
$\lambda_{\max}=4.00963$ C.I.=0.00321 C.R.=0.00357			

由表 4-3-1 得知，在構面「工作環境」下的關鍵因素分析，藍領專家的偏好依序為：音樂 (0.3848) > 下午茶 (0.352957) > 園藝療法 (0.141178) > 芳香療法 (0.121065)。此階層一致性為 C.I 值=0.00544 與 C.R 值=0.00604，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表分析結果顯示工作環境的關鍵因素中，藍領專家偏好的關鍵因素以「音樂」、「下午茶」為最高，又以「芳香療法」為最低。

2. 「幸福感」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(藍領)

表 4-3-2 幸福感的關鍵因素之權重及重要性排序(藍領)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	心流經驗	0.163848	3
2	團隊氛圍	0.377562	1
3	工作與生活平衡	0.298118	2
4	內在激勵	0.160472	4
$\lambda_{\max}=4.01080$ C.I.=0.00360 C.R.=0.00400			

由表 4-3-2 得知，在構面「幸福感」下的關鍵因素分析，藍領專家的偏好依序為：團隊氛圍 (0.377562) > 工作與生活平衡 (0.298118) > 心流經驗(0.163848) > 內在激勵 (0.160472)。此階層一致性為 C.I 值=0.00369 與 C.R 值=0.00410，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示幸福感的關鍵因素中，藍領專家偏好的

關鍵因素以「團隊氛圍」、「工作與生活平衡」為最高，又以「心流經驗」為最低。

3. 「公司福利」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(藍領)

表 4-3-3 公司福利的關鍵因素之權重及重要性排序(藍領)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	社交活動	0.244002	3
2	健身房	0.127046	4
3	員工旅遊	0.355964	1
4	企業社會責任	0.272989	2
$\lambda_{\max}=4.02659$ C.I.=0.00886 C.R.=0.00985			

由表 4-3-3 得知，在構面「公司福利」下的關鍵因素分析，藍領專家的偏好依序為：員工旅遊 (0.355964) > 企業社會責任 (0.272989) > 社交活動(0.244002) > 健身房(0.127046)。此階層一致性為 C.I 值=0.00037 與 C.R 值=0.00041，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示公司福利的關鍵因素中，藍領專家偏好的關鍵因素以「員工旅遊」、「企業社會責任」為最高，又以「健身房」為最低。

4. 整體權重結果分析(藍領)

表 4-3-4 正向心情之關鍵因素權重及重要性排序統整(藍領)

項次	構面	關鍵因素	整體權重	重要性排序
1	工作環境	芳香療法	0.043733	10
2		音樂	0.139004	1
3		園藝療法	0.050999	8
4		下午茶	0.127501	3
5	幸福感	心流經驗	0.041748	11
6		團隊氛圍	0.096203	5
7		工作與生活平衡	0.075961	7
8		內在激勵	0.040888	12
9	公司福利	社交活動	0.093688	6
10		健身房	0.048781	9
11		員工旅遊	0.136677	2
12		企業社會責任	0.104818	4

根據表 4-3-4 中評估準則整體權重分析之結果顯示，在十二項評估的關鍵因素中，可以讓藍領工作者保持正向心情最應考量前五項因素依序為：「音樂」、「員工旅遊」、「下午茶」、「企業社會責任」、「團隊氛圍」，以「工作環境」、「公司福利」構面比例最高。另重要性較低的後五項因素分別為：「園藝療法」、「健身房」、「芳香療法」、「心流經驗」、「內在激勵」。從整體權重排序來看每個關鍵因素，幸福感構面的因素排序大多在後段，對於藍領專家而言顯得較不重視。

4.2.3 白領專家權重分析

一、構面衡量分析

本研究探討工作者正向心情之關鍵因素主要構面有三項，工作環境、幸福感及公司福利，發放問卷給白領專家填答進行兩兩比較，有表 4-4 可以得出，經過決策分析軟體 Power Choice 2.5 分析後，C.R 數值都小於 0.1 表示符合一致性之要求。

表 4-4 正向心情構面之權重重要性排序(白領)

項次	構面	整體權重	重要性排序
1	工作環境	0.260929	3
2	幸福感	0.264292	2
3	公司福利	0.474779	1
$\lambda_{\max}=3.00028$ C.I.=0.00014 C.R.=0.00025			

由表 4-4 得知，白領專家的權重依序為：公司福利(0.474779) > 幸福感 (0.264292) > 工作環境 (0.260929)。構面的一致性 C.I 值=0.00014 與 C.R 值=0.00025，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性之要求。其中公司福利最受白領專家最為重視，該權重大於其他構面。

二、關鍵因素衡量分析

1. 「工作環境」構面評估之關鍵因素(白領)

表 4-4-1 工作環境的關鍵因素之權重及重要性排序(白領)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	芳香療法	0.150431	4
2	音樂	0.319699	2
3	園藝療法	0.184946	3
4	下午茶	0.344924	1
$\lambda_{\max}=4.01632$ C.I=0.00544 C.R=0.00604			

由表 4-4-1 得知，在構面「工作環境」下的關鍵因素分析，白領專家的偏好依序為：下午茶(0.344924) > 音樂(0.319699) > 園藝療法(0.184946) > 芳香療法 (0.150431)。此階層一致性為 C.I 值=0.00544 與 C.R 值=0.00604，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表分析結果顯示，工作環境的關鍵因素中，白領專家偏好的關鍵因素以「下午茶」、「音樂」為最高，又以「芳香療法」為最低。

2. 「幸福感」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(白領)

表 4-4-2 幸福感的關鍵因素之權重及重要性排序(白領)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	心流經驗	0.190708	4
2	團隊氛圍	0.26262	2
3	工作與生活平衡	0.349638	1
4	內在激勵	0.197034	3
$\lambda_{\max}=4.01106$ C.I=0.00369 C.R=0.00410			

由表 4-4-2 得知，在構面「幸福感」下的關鍵因素分析，白領專家的偏好依序為：工作與生活平衡(0.349638) > 團隊氛圍(0.26262) > 內在激勵(0.197034) > 心流經驗(0.190708)。此階層一致性為 C.I 值=0.00369 與 C.R 值=0.00410，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示，幸福感的關鍵因素中，白領專家偏好的關鍵因素以「工作與生活平衡」、「團隊氛圍」為最高，又以「心流經驗」為最低。

3. 「公司福利」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(白領)

表 4-4-3 公司福利的關鍵因素之權重及重要性排序(白領)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	社交活動	0.246081	2
2	健身房	0.167635	4
3	員工旅遊	0.350938	1
4	企業社會責任	0.235345	3
$\lambda_{\max}=4.00111$ C.I=0.00037 C.R=0.00041			

由表 4-4-3 得知，在構面「公司福利」下的關鍵因素分析，白領專家的偏好依序為：員工旅遊(0.350938) > 社交活動(0.246081) > 企業社會責任(0.235345) > 健身房(0.167635)。此階層一致性為 C.I 值=0.00037 與 C.R 值=0.00041，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示，公司福利的關鍵因素中，白領專家偏好的關鍵因素以「員工旅遊」、「社交活動」為最高，又以「健身房」為最低。

4. 整體權重結果分析(白領)

表 4-4-4 正向心情之關鍵因素權重及重要性排序統整(白領)

項次	構面	關鍵因素	整體權重	重要性排序
1	工作環境	芳香療法	0.039252	12
2		音樂	0.083419	6
3		園藝療法	0.048258	11
4		下午茶	0.090001	5
5	幸福感	心流經驗	0.050403	10
6		團隊氛圍	0.069408	8
7		工作與生活平衡	0.092407	4
8		內在激勵	0.052075	9
9	公司福利	社交活動	0.116834	2
10		健身房	0.07959	7
11		員工旅遊	0.166618	1
12		企業社會責任	0.111737	3

根據表 4-4-4 中評估準則整體權重分析之結果顯示，在十二項評估準則中，可以讓工作者保持正向心情最應考量前五項因素依序為：「員工旅遊」、「社交活動」、「企業社會責任」、「工作與生活平衡」、「下午茶」，其中比例最高的集中在「公司福利」構面。另重要性較低的後五項因素分別為：「團隊氛圍」、「內在激勵」、「心流經驗」、「園藝療法」、「芳香療法」。從整體權重排序來看每個關鍵因素，工作環境構面的因素排序大多在後段，對於白領專家而言顯得較不重視。

4.2.4 女性工作者權重分析

一、構面衡量分析

本研究探討工作者正向心情之關鍵因素主要構面有三項，工作環境、幸福感及公司福利，發放問卷給女性專家填答進行兩兩比較。從表 4-5 可以得出，經過決策分析軟體 Power Choice 2.5 分析後，C.R 數值都小於 0.1 表示符合一致性之要求。

表 4-5 正向心情構面之權重重要性排序(女性)

項次	構面	整體權重	重要性排序
1	工作環境	0.3685	2
2	幸福感	0.221494	3
3	公司福利	0.410005	1
$\lambda_{\max}=3.00040$ C.I.=0.00020 C.R.=0.00035			

由表 4-5 得知，女性專家的權重依序為：公司福利 (0.410005) > 工作環境 (0.3685) > 幸福感 (0.221494)。構面的一致性 C.I 值=0.00020 與 C.R 值=0.00035，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性之要求。其中公司福利最受女性專家重視，該權重大於其他構面。

二、關鍵因素衡量分析

1. 「工作環境」構面評估之關鍵因素(女性)

表 4-5-1 工作環境的關鍵因素之權重及重要性排序(女性)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	芳香療法	0.321565	1
2	音樂	0.228798	3
3	園藝療法	0.240591	2
4	下午茶	0.209046	4
$\lambda_{\max}=4.02136$ C.I.=0.00712 C.R.=0.00791			

由表 4-5-1 得知，在構面「工作環境」下的關鍵因素分析，女性專家的偏好依序為：芳香療法 (0.321565) > 園

藝療法 (0.240591) > 音樂 (0.228798) > 下午茶 (0.209046)。此階層一致性為 C.I 值=0.00712 與 C.R 值=0.00791，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表分析結果顯示，工作環境的關鍵因素中，女性專家偏好的關鍵因素以「芳香療法」為最高，又以「下午茶」為最低。

2. 「幸福感」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(女性)

表 4-5-2 幸福感的關鍵因素之權重及重要性排序(女性)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	心流經驗	0.218723	3
2	團隊氛圍	0.233175	2
3	工作與生活平衡	0.407189	1
4	內在激勵	0.140914	4
項次	構面	局部權重	重要性排序
$\lambda_{\max}=4.02534$ C.I=0.00845 C.R=0.00938			

由表 4-5-2 得知，在構面「幸福感」下的關鍵因素分析，女性專家的偏好依序為：工作與生活平衡(0.407189) > 團隊氛圍(0.233175) > 心流經驗(0.218723) > 內在激勵(0.140914)。此階層一致性為 C.I 值=0.00845 與 C.R 值=0.00938，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示，幸福感的關鍵因素中，女性專家偏好的關鍵因素以「工作與生活平衡」為最高，又以「心流經驗」為最低。

3. 「公司福利」之影響工作者正向心情關鍵因素分析(女性)

表 4-5-3 公司福利的關鍵因素之權重及重要性排序(女性)

項次	構面	局部權重	重要性排序
1	社交活動	0.311715	2
2	健身房	0.127055	4
3	員工旅遊	0.224075	3
4	企業社會責任	0.337155	1
$\lambda_{\max}=4.00643$ C.I=0.00214 C.R=0.00238			

由表 4-5-3 得知，在構面「公司福利」下的關鍵因素分析，女專家的偏好依序為：企業社會責任(0.311715) > 社交活動(0.311715) > 員工旅遊(0.224075) > 健身房(0.127055)。此階層一致性為 C.I 值=0.00214 與 C.R 值=0.00238，兩者皆小於 0.1，表示符合一致性要求。從上表的分析結果顯示，公司福利的關鍵因素中，女性專家偏好的關鍵因素以「企業社會責任」、「社交活動」為最高，又以「健身房」為最低。

4. 整體權重結果分析(女性)

表 4-5-4 正向心情之關鍵因素權重及重要性排序統整(女性)

項次	構面	關鍵因素	整體權重	重要性排序
1	工作環境	芳香療法	0.118497	3
2		音樂	0.084312	7
3		園藝療法	0.088658	6
4		下午茶	0.077034	8
5	幸福感	心流經驗	0.048446	11
6		團隊氛圍	0.051647	10
7		工作與生活平衡	0.09019	5
8		內在激勵	0.031212	12
9	公司福利	社交活動	0.127805	2
10		健身房	0.052093	9
11		員工旅遊	0.091872	4
12		企業社會責任	0.138235	1

根據表 4-5-4 中評估準則整體權重分析之結果顯示，在十二項評估準則中，可以讓工作者保持正向心情最應考

量前五項因素依序為：「企業社會責任」、「社交活動」、「芳香療法」、「員工旅遊」、「工作與生活平衡」，其中比例最高的集中在「公司福利」構面。另重要性較低的後五項因素分別為：「下午茶」、「健身房」、「團隊氛圍」、「心流經驗」、「內在激勵」。從整體權重排序來看每個關鍵因素，幸福感構面的因素排序大多在後段，對於女性專家而言顯得較不重視。

5. 結論及建議

5.1 研究結論

DeMarco(2001)提出工作管理上的鬆弛概念，指出管理者可以在工作上給予自由彈性的工作空間，讓工作者自行掌握工作上的進度。有鬆弛概念的組織文化，可以有效的緩解工作者的壓力疲勞狀況。鬆弛管理有效地方式大部分有聽音樂、閱讀以及運動等不同做法。若企業若能了解影響工作者正向心情的關鍵因素，可以掌握企業永續經營與發展的關鍵。本研究蒐集國內外影響工作者正向心情的相關文獻，依據專家訪談結果後，歸納出三個構面及十二項關鍵因素，主要有工作環境、幸福感、公司福利等構面及芳香療法、音樂、園藝療法、下午茶、心流經驗、團隊氛圍、工作與生活平衡、內在激勵、社交活動、健身房、員工旅遊、企業社會責任等關鍵因素，並設計出專家問卷請專家填答，將填答後之內容依重要性排序，藉以了解 K 鋼鐵公司工作者正向心情之關鍵因素偏好。本研究收集藍領、白領專家共 50 份問卷，依據問卷分為四大類別各別分析，四大類別主要有整體專家、藍領專家、白領專家、女性專家，如表 5-1，並得到以下結論：

5-1 不同群體正向心情之關鍵因素其構面重要性排序

排序	整體	藍領	白領	女性
1	公司福利	公司福利	公司福利	公司福利
2	工作環境	工作環境	幸福感	工作環境
3	幸福感	幸福感	工作環境	幸福感

本研究結果得到驗證一致性均符合 $C.I. \leq 0.1$ 及 $C.R. \leq 0.1$ ，已達工作者正向心情之關鍵因素的篩選指標。從表 5-1 構面重要性排序，公司福利是所有工作者最重視的，涵蓋了所有類別，除了白領專家之外，其他類別都覺得第二重要是工作環境，最後才是幸福感。根據需求層次理論的觀點，人類的本能需求是以層次形式所呈現，當低階層次需求滿足後，會逐漸往高階需求層次發展。因此，藍領的工作範圍在現場，現場的工作環境比較不優越，時間上也會因為產品排程的關係，採取統一管理的方式，休息時間也會統一在一定的時間集體休息，進而會覺得工作環境比幸福感還重要；白領專家的工作範圍大多是在室內的辦公室裡，相較於藍領專家，工作時間上多半都可以自己安排，也比較有彈性，工作環境上基本已經獲得滿足，進而會往上提升幸福感；因為公司女性專家屬於小眾，女性對於工作環境上的要求會更加注重嗅覺與視覺的觀感，所以工作環境的細節上如果可以滿足感官的需求，會持續往幸福感邁進。

5-2 不同群體正向心情之關鍵因素局部權重整體分析

項次	構面	排序	整體	藍領	白領	女性
1	工作環境	1	音樂	音樂	下午茶	芳香療法
2		2	下午茶	下午茶	音樂	園藝療法
3		3	園藝療法	園藝療法	園藝療法	音樂
4		4	芳香療法	芳香療法	芳香療法	下午茶
5	幸福感	1	團隊氛圍	團隊氛圍	工作與生活平衡	工作與生活平衡
6		2	工作與生活平衡	工作與生活平衡	團隊氛圍	團隊氛圍
7		3	內在激勵	心流經驗	內在激勵	心流經驗
8		4	心流經驗	內在激勵	心流經驗	內在激勵
9	公司福利	1	員工旅遊	員工旅遊	員工旅遊	企業社會責任
10		2	企業社會責任	企業社會責任	社交活動	社交活動
11		3	社交活動	社交活動	企業社會責任	員工旅遊
12		4	健身房	健身房	健身房	健身房

根據表 5-2 所示工作環境構面下的關鍵因素，除了女性專家之外，其他類別的專家都偏好工作環境裡會有音樂的流動及免費的下午茶，而女性專家偏好工作環境裡有芳香療法及園藝療法。而幸福感的關鍵因素裡，團隊氛圍及工作與生活平衡是所有類別一致認同，女性專家則更重視工作與生活平衡。公司福利的關鍵因素方面，整體、藍領與白領專家都較重視員工旅遊，而企業社會責任則是整體、藍領、女性專家比較重視，白領與女性專家比較重視社交活動。

5-3 不同群體正向心情之關鍵因素專家整體權重重要性排序

排序	整體	藍領	白領	女性
1	員工旅遊	音樂	員工旅遊	企業社會責任
2	音樂	員工旅遊	社交活動	社交活動
3	企業社會責任	下午茶	企業社會責任	芳香療法
4	社交活動	企業社會責任	工作與生活平衡	員工旅遊
5	團隊氛圍	團隊氛圍	下午茶	工作與生活平衡
6	健身房	社交活動	音樂	園藝療法

依據表 5-3 工作者正向心情之關鍵因素專家整體權重分析結果所示，在前六名的排序中，各專家一致認為員工旅遊、企業社會責任和社交活動是最重要的關鍵因素。在排序前六名的關鍵因素中，音樂、下午茶、團隊氛圍以及工作與生活平衡都在各專家的意見中出現兩次，顯示這四項因素在整體比例上佔有較高的重要性。而女性專家特別偏好工作環境中融入芳香療法和園藝療法，同時也格外重視工作與生活平衡。企業可以朝向不同類別的工作者管理之，更有效地貼近不同類別的工作者的需求，進而對工作者正向心情有所幫助。

5.2 管理意涵

本研究以 K 鋼鐵公司為研究範圍，評選出影響工作者正向心情之關鍵因素，隨著企業越來越重視工作者心理健康，開始照顧工作者工作上的心情。本研究結果可以讓管理者了解工作者最重視的關鍵因素，並用心規劃於實務管理上。就研究結果整理出以下，供管理者參考。

企業可以關注不同類別的工作者偏好的關鍵因素，實施不同的措施。員工旅遊、企業社會責任和社交活動被視為四類別的工作者共同最重視的關鍵因素，音樂、下午茶、團隊氛圍和工作與生活平衡則是排序前六名中各專家所偏好的四項關鍵因素。此外，女性專家特別偏好工作環境中融入芳香療法。在鋼鐵業生產製造型企業中，藍領工作者負責具體的生產操作，而白領工作者負責管理和支援工作。由於這些人員的工作內容和環境不同，因此很難進行有效的溝通和交流，企業可以設置一個位於藍領和白領工作之間的休息室，撥放音樂並提供免費的茶點，在休息時間可以讓他們進行交流和溝通，促進團隊的氛圍，並且轉換一下工作氛圍，增進員工間的關係。企業通過提供多樣化的福利和活動，從而提升鋼鐵業工作者對企業的歸屬感和滿意度進而產生工作者正向心情，促進企業的永續發展。

鋼鐵業的工作者不太重視內在激勵和心流經驗的原因可能由於工作本身的性質，鋼鐵業的工作大多需要進行重複、機械性的動作，並且需要長時間集中精神，這樣的工作性質可能會讓員工感到疲憊和缺乏動力，無法體驗到內在激勵和心流經驗。而鋼鐵業的工作場所通常比較嘈雜、灰塵飛揚，這樣的工作環境可能會限制員工對於工作的舒適度和享受度，進而無法體驗到內在激勵和心流經驗。此外，鋼鐵業的工作文化較為傳統、保守，注重的是勞動力的生產力和效率，而較少關注員工的個人成長和發展，這樣的工作文化可能會導致員工對於內在激勵和心流經驗的關注度較低。如果企業想要提升員工對於內在激勵和心流經驗的重視程度，需要改善工作環境、改變工作文化，讓員工有更多的機會和空間體驗到內在激勵和心流經驗。

5.2 研究限制與後續研究建議

本研究的探討為工作者正向心情之關鍵因素，並以 K 鋼鐵公司為例，礙於一些條件限制下，讓研究結果無法完整的呈現，因此，提出研究限制，及後續研究建議，提供給後續對於工作者正向心情相關議題有興趣的研究者參考。

5.2.1 研究限制

一、本研究的研究範圍僅限於 K 鋼鐵公司，由於問卷僅限於同一間公司作問卷，只有在一間公司進行調查，可能無法推廣到整個產業或其他公司，而每間公司都有其獨特的企業文化，可能不適用於其他公司或產業，結果不具代表性。

二、因為時間限制沒有於工作環境中實際的放置芳香療法、音樂、園藝療法、下午茶觀察，僅針對專家依據經驗填答，可能會無法確認實際效果，並且缺乏個體差異性的掌握，因為每個人的反應都可能因為不同的個體因素而有所不同。若沒有對不同的員工進行實際觀察，就無法了解他們對芳香療法、音樂、園藝療法、下午茶等因素的反應。

5.2.2 後續研究建議

一、研究者可以尋找鋼鐵業其他公司或合作夥伴參與研究，比較不同公司之間的異同，以了解企業文化的差異，並針對差異性進行分析，也可以尋找類似的公司進行比較，以確定是否適用於此產業。

二、如果時間允許下，可以向公司提出建議，支持於工作環境中實施研究。也可以找到願意合作的鋼鐵公司，與公司進行合作研究，並在合作期間實際在公司工作環境中放置芳香療法、音樂、園藝療法和下午茶，觀察工作者的反應。

6. 參考文獻

中文部分

- 1.104 職場力小編(2021)。90 後的 Z 世代員工，除了薪資、還會重視哪些員工福利呢？104 職場力。2022.10.12
取自 <https://blog.104.com.tw/what-benefits-are-most-important-to-the-younger-generation/>
- 2.一流人(2017)。員工旅遊比工作更重要！遠見。2022.10.11 取自 <https://www.gvm.com.tw/article/37839>
- 3.王冠霖(2019)。薪資滿足與服務領導對工作績效影響以勞資關係為中介變項。淡江大學企業管理學系碩士論文。
- 4.台灣工業文化(2009)。鋼鐵產業發展的歷史脈絡。台灣工業文化資產網。2022.10.13 取自
<https://iht.nstm.gov.tw/form/index-1.asp?m=2&m1=3&m2=79&gp=21&id=21>
- 5.地圖突擊隊(2020)。Tech News 科技新報，嘻哈、爵士、古典……邊聽音樂邊工作好嗎？2022.09.27 取自：
<https://technews.tw/2020/04/05/music-and-its-effect-on-productivity/>
- 6.李建興(2006)。幸福企業大未來。今周刊。2022.10.13 取自
<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80393/post/200609210023/>
- 7.何真如(2014)。人力資源管理措施對幸福感之影響-以幸福活動為調節變項。中興大學企業管理學系碩士論文。
- 9.徐振邦(2018)。下午茶:小息生活提案。香港:突破出版社。
- 10.許淑雅(2008)。企業社會責任對組織認同之相關性研究。中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 11.張惟茜(2013)。一日之計在於晨？探討影響每日起始工作心情的前因變數。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 12.葉婉榆(2012)。我國勞工心理衛生狀況調查。行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所，未出版。
- 13.衛福部(2020)。全國自殺防治中心針對新冠肺炎(COVID-19)疫情聲明稿。社團法人台灣自殺防治協會。
2022.10.13 取自 <https://www.tsos.org.tw/bulletin/show/439>
- 14.龍紀萱、李依雲、陳琬茹、林佩瑩、林宜璇、施勝烽(2010)。醫院志工服務動機與志工教育方式適當性之研究。
社會發展研究學刊，(7)，79-94。
- 16.Kevin Liu(2021)。全球 43% 工作者因疫情壓力大！美國百間企業為此提升 4 種員工福利。經理人。2022.10.13
取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/63217>

英文部分

1. Bakker, A. B. (2008). The Work-related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 400-414.
2. Bakker, A. B. (2005). Flow among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experience. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
3. Bowen, H. R. (1953). Social Responsibility of The Businessman. Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
4. DeMarco, T. Slack (2001). *Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency*, New York: Broadway Books.
5. Diener, E. (1984). Subjective Well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
6. Diener, E. (1994). Assessing Subjective Well-being Progress and Opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.
7. Diener, E., Suh, E. N., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
8. Diener, E. (2009). Introduction-The Science of Well-being: Reviews and Theoretical Articles by Ed Diener. In E. Diener (Ed.), *The Science of Well-being*. pp. 1-10.
9. Forgas, J. P. and George, J. M. (2001). Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 3-34.
10. Fry, L. W. (2003). Toward A Theory of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
11. Gardner, M. P. (1985). Mood states and consumer behavior: A critical review. *Journal of Consumer Research*, 281-300.
12. George, J. M. (1990). Personality, Affect, and Behavior in Group. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
13. Guest, D. E. (2002). Perspectives on The Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
14. Hu, Y. H., Chiu, C. J., Wong, J. D., Lin, D. C., & Wray, L. A. (2018). The Role of Leisure Activities in The Relationship Between Marital Transition in Later Midlife and Psychological Well-being Trajectories. *The International Journal of Aging and Human Development*, 86(4), 327-346.
15. Kaplan, S., Talbot, J.F., & Kaplan, R. (1988). Coping with Daily Hassles: The Impact of Nearby Nature on The Work Environment. Project Report of The USDA Forest Service, North Central Forest Experiment Station, Urban Forestry Unit Cooperative Agreement, 23-85.
16. Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Group and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99-130.
17. Lewis, C. (1976). Fourth Annual Meeting of The National Council for Therapy and Rehabilitation through Horticulture. September 6, Philadelphia, PA.
18. Mano, H. (1992). Judgments Under Distress: Assessing The Role of Unpleasantness and Negative Affect in Judgment Formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 216-245.
19. Mazerolle, S. M., Pitney, W. A., Casa, D. J., & Pagnotta, K. D. (2011). Assessing Strategies to Manage Work and Life Balance of Athletic Trainers Working in The National Collegiate Athletic Association Division I Setting. *Journal of Athletic Training*, 46(2), 194-205.
20. Near, J. P., Smith, C. A., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1984). A Comparison of Work and Non-work Predictors of Life Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27(1), 184-190.
21. Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward A Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
22. Watson, D. & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The Panas Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

23. Rodrigues, J., Capuano, A. W., Barnes, L. L., Bennett, D. A., & Shah, R. C.(2019). Effect of Antidepressant Medication Use and Social Engagement on The Level of Depressive Symptoms in Community-dwelling, Older African Americans and Whites with Dementia. *Journal of Aging and Health*, 31(7), 1278-1296.
24. Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (1984). The Legitimacy of Rank Reversal. *Omega*, 12(5), 513-516.
25. Seashore, S. E., & Taber, J. D. (1975). Job Satisfaction Indicators and The Correlation. *American Behavior Scientists*, 18, 333-368.
26. Toyoda, Yokota, Barnes & Kaneko (2019). Potential of A Small Indoor Plant on the Desk for Reducing Office Workers' Stress. Retrieved from <https://doi.org/10.21273/HORTTECH04427-19>
27. Tsai, Chen, and Liu (2007). Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1570-1583.
28. Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habitformation. *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18(5), 459-482.