探討師徒制度對離職意願之影響：以組織承諾與知識分享為中介變數

Discuss the Influence of the Mentoring System on Turnover Intention: Mediating Variables with Organizational Commitment and Knowledge Sharing

翁鶯娟 [1]
國立高雄科技大學 企業管理系 教授
yjwong@nkust.edu.tw
蔡欣瑾 [2]
國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生
iceabc115@gmail.com

摘 要

因應時代的變化，留住人才與技術知識傳承仍然是企業經營重要的根本議題之一，本研究以組織承諾與知識分享為中介變數，探討師徒制度與離職傾向的關聯性；在選擇實證樣本時，以中小企業與傳統產業從業員工為研究對象。

本研究共計發放有效問卷 252 份，利用迴歸分析，研究結果如下：(1) 組織承諾負向影響離職意願；(2) 知識分享無負向影響離職意願；(3) 知識分享正向影響組織承諾；(4) 知識分享透過組織承諾影響離職意願；(5) 師徒制正向影響組織承諾；(6) 師徒制透過組織承諾影響離職意願；(7) 師徒制正向影響知識分享；(8) 師徒制透過知識分享影響離職意願。根據研究結果，提出相關建議。

關鍵字：師徒制度、組織承諾、知識分享、離職意願

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

在台灣經濟發展過程中小企業與傳統產業，一直佔據非常重要的地位與角色，藉由優質的製造能力與專業的技術競爭力進而成為全球代工國家，更是本國產業結構中最為突出特色。對於台灣經濟社會來說具有穩定就業率、提升所得水準、縮減貧富間差距之優質影響。

近年來，國內因為少子化趨勢讓勞動市場的人口逐漸呈現越來越趨向高齡化，使得中小企業與傳統產業出現人才斷層，為留住人才，員工的工作意識更需要被重視，因此，員工對於企業的組織承諾、與員工之間技術的傳承，成為產業留住人才進而發展永續經營的重要特點。中小企業與傳統產業的員工技能傳承方式主要是採師徒制度，師徒制度能夠讓徒弟在透過手把手的教學學習技能、滿足徒弟的就業需求，師傅也能在技能教導的過程中對工作產生成就感，透由教導相授已知技能、知識，在與徒弟的互相交流過程中可以與徒弟共同成長，也能夠講企業組織的優勢得以傳承且架構更為扎實茁壯。而加上現在個人工作意識的抬頭， Swap (2001)研究中指出要能夠培養企業組織裡面擁有核心能力角色，有效的將企業中知識與技能透過員工將其傳遞出去，余采芳（2011）組織成員行為與知識技能的傳播對員工的研發創新有正向關連與影響，許弘政（2016）師徒制度對於組織內部的知識分享能夠順暢進行並影響組織承諾進而降低離職的意願。師徒制度對企業來說，可以幫助企業之文化的建立、而有效的知識分享更是知識與技能的傳承的要點；相對的在人力資源的範疇裡也是在幫助新進員工快速且準確性的進入工作狀態，企業界視之為人力資源發展的一項重要機制，此為本研究動機之一。此外，企業的組織承諾在馬斯洛的五大需求裡，對應到的是社會需求與尊重需求，時常也是員工離職或是留任的考量的重點，故本研究將進一步探討組織承諾與師徒制度、知識分享對員工離職意願之關係，是為本研究動機之二。

第二節 研究目的

留住有才能的人是企業經營裡的永續發展與提升競爭力最強大的利器，而往往企業組織裡面常見的現象卻是「劣幣驅逐良幣」；居高不下的離職率，組織往往留不住人才或是將人才的流動視為一種常態現象，這樣其實對於組織來說無疑是一個損失；不僅僅是的財力、人力的損失。知識與技能的斷層更是企業看不見的隱形成本。

此研究主要在探討師徒制度、知識分享和組織承諾對於離職意願的影響。以中小企業與傳統產業為研究對象；另外，也探討在組織裡面知識分享與組織承諾的對員工離職意願的關聯性。主要歸納如下：(一)探討師徒制度，組織承諾與知識分享對員工離職意願之影響。（二）探討組織知識分享與組織承諾對員工離職意願之影響。

第三節 研究流程

本研究流程研究說明（如圖 1-1），參照研究的基本背景與研究的動機，在研究範圍與確立研究目的後，再藉由蒐集、彙整及歸納的相關文獻，對各項變數有初步了解後，再行建立研究的流程與架構，並且提出研究方法與擬定本研究問卷，再針對蒐集資料進行統計分析並進行意見的提供。

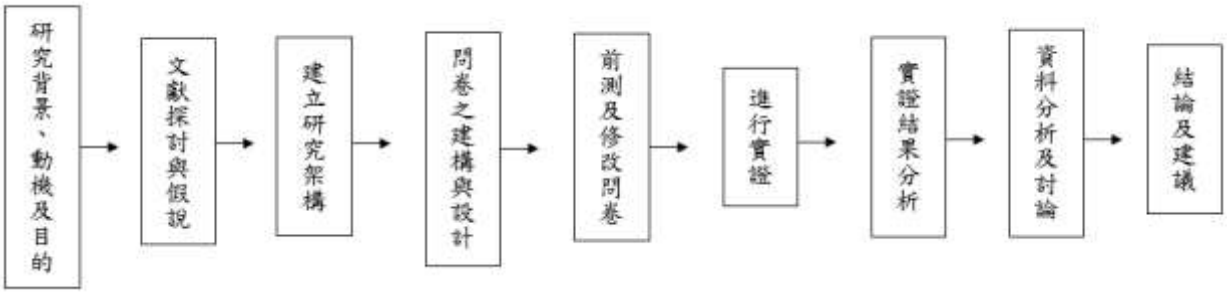

圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

第一節 離職意願

離職（Turnover）是指一個從企業組織中接受薪資的從業人員，在組織裡面擔任某個職務工作一段時間之後，在思考過後的情況下決定不願意再擔任原有的職務，因此而放棄了利益、職務並且與原有組織不再有任何關係（Mobley, 1977）。目前多數學者用離職傾向來替代離職行為，也將離職傾向作為離職行為的預測標準(張秀瑛, 2003)。Price(1977)定義離職的行為，指的是企業組織和從業人員的雇傭關係終結，從業人員投入工作一段時間之後，經過審慎評估對自己本身的所負擔的職務內容做出的一種否定行為；陳淑芬(2001) 指出欲尋找新工作而離開原組織的意念會發生在從業人員在組織中執行職務一段時間後，而此意圖是從業人員自願性是組織裡面無法避開的。

Price（1977）依員工的自身意念將離職的類型，歸納分類為二類；第一類為：「自願性離職」與第二類：「非自願性離職」。一、自願性離職：由個人原因所做的離職決定，包含對自身健康、退休生活、搬遷移居或進修生涯規劃等；組織因素則有薪資滿意、升遷管道、與主管的關係或者是更優質的工作機會及組織承諾等。二、非自願性離職：是指出並不是員工自發性，主要是雇主或企業組織高層所強制決定的離職行為，包含未符合組織要求而被解雇、資遣或死亡等。林振裕(1990)提出非自願性離職包含：季節性、臨時性的工作終了或組織歇業與業務緊縮進行的裁員、解散、資遣、解僱等。

在個人與組織關係中，Arnold & Feldman（1982) 認為員工的教育背景、安全感及工作情感認知這三種原因會造成員工發起想要追求其他工作機會的意圖，而如有新工作機會的發生，就會產生離職意圖。組織提供的工作環境不良、人事升遷管理制度不合理、主管在績效考核上顯現不公平、同事之間的工作的氣氛不融洽與員工對組織承諾缺乏信心這些因素，都有可能會讓員工心中產生想要離職動機。Felps（2009）在研究中發現員工在相互之間也會互相影響在如:思考、判斷力、情感、情緒上等，將會因為其他人所展現出的行為及個人接收心理機制過程而有所影響；從而影響員工留下或離開工作相關決定。

綜上文獻所述，本研究認為離職定義是，當員工對於公司已經不再有所期待，並經自己本身深思熟慮之下，甚至於在公司主管或是同事勸慰提出留任的狀態之下，仍然決議要終止僱傭關係時，則視為員工具有離職傾向。

第二節 組織承諾

Becker(1960)提出了組織承諾的概念，係指隨著員工對組織投入時間與精力的逐漸增加，他們選擇繼續留任在組織中的一種心理現象。 Kanter（1968）指員工對企業組織奉獻和對組織的忠誠是組織承諾；從業人員驚覺到對企業的投入較多，讓人感覺到離開組織需要付出偏高，在考慮過後發現決定離開組織的行為是困難的。員工在組織中投入了一定的程度後，就會開始接受認同組織的目標和價值觀，並且以成為組織內的一份子而感到自豪，產生對組織忠誠的想法和想要用盡全力的決心（Sheldon,1971； Mowday, Porter & Steers,1982）。 Buchaman（ 1974）認為當組織的目標與個人價值相同會形成一種情感歸屬感，使得個人與組織在相互需要之情境當中，進而產生一種對組織的正向情感(Morris & Sherman, 1981)，而願意給予組織承諾，繼續留任公司。

劉春榮（1993）、蔡進雄（1993）和林靜如（1987）指出組織裡的從業人員認同組織價值觀與目標表現出努力工作的態度，並且期望繼續留任在組織內工作的一種心理知覺是為組織承諾。邱馨儀（1995）張瑞村（1993）、認為對組織的認可和承諾認同的程度是組織承諾的一種，願意為了組織付出更多心力，並且明確的期待可以持續成為組織成員的一種期望。

組織承諾的種類，Meyer & Allen (1991)針對各種組織承諾進行綜效性之驗證，指出三種不同型態的承諾：情感、持續與規範性承諾。

（一）情感性承諾：從業人員打從心理與感受上重視組織關係，對組織的認同、支持及深入的態度，主因是因為從業人員對組織有深厚的情感並打從心裡接受組織價值觀。

（二）持續性承諾：員工因為自身的利益考量，認知到離職會產生損失而決定繼續在組織留任。

（三）規範性承諾：員工因對組織向心力較高認為組織的存亡與自己有關，有義務留任在公司。

綜上文獻所述，本研究認為組織承諾被視為組織的驅動力之一，指從業人員對本身所在組織的付出和認同，為組織員工願意去承擔所涉及的責任和任務。

林蒼彬（2001）對組織承諾和離職傾向研究中知道是有顯著影響的負向相關。陳湘琬（2004）組織承諾對離職傾向通常具有預測能力及研究指出是顯著的負向關聯，也就是說當組織承諾越高，則離職傾將會越低。曾祥熙（2006）組織承諾裡的情感承諾、持續承諾，會使得離職傾向降低。張淑敏、陳靜香、趙明玲、邢鴻君等（2010）研究護理人員中發現組織承諾愈高，那離職的可性將會愈小，就是組織承諾和離職意願的關係呈現顯著負向的關聯。鍾佳吟（2014）組織承諾顯著的負向影響離職傾向；組織承諾透由領導風格干擾離職傾向。由以上文獻彙整結果得知，組織承諾負向影響離職意圖。因此提出本研究的假設：

H1：組織承諾負向影響離職意願。

第三節 知識分享

知識管理的根本與最根基就是知識分享（von Krogh, 1998;Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000），有效知識管理能夠提升組織的競爭能力、創新功能與面對外部環境的應變能力（ Quinn, Anderson & Finkelstein,1996）。就如同法蘭西斯·培根所說：「知識就是力量」，知識對於個人與企業組織而言，不管在學習新事物或是問題解決方法、創造與研發的核心上皆扮演著有十分重要的角色，也為此知識管理想當然成為相當熱門且重要的議題（Liao, Chang, Cheng & Kuo, 2004; Cabrera, Collins, & Salgado,2006）。 Davenport & Prusak（1998）將知識管理定義為蒐集、儲存、分享與使用知識的過程，而知識管理則需要仰賴於有效的知識分享。 Senge（1997）指出知識分享是就是雙向學習的過程，而在這個分享傳遞的過程中能夠促使他人學習，而知識擁有者對他人施教的行為可稱為知識分享。 Holtshouse（1998）發現知識提供者與接收者倆倆互相交流的過程可定義知識分享，如果知識提供者與知識接受者之間無法順利交流，也就是無法將知識分享傳遞給接受者，或是接受者不願意學習或是接收不良，則就無法達成知識分享的目的與效果。

Davenport 和 Prusak (1998) 「知識分享 ＝ 傳遞 ＋ 吸收」，傳遞知識的過程不是只有知識提供者對已知知識的分享而已，也是需要有知識需求者的有效理解與消化。 Hendrinks（1999）認為在向他人學習知識時候，必需要擁有自我重建（ Reconstruction）的能力，知識接收者需要透過本身已經具備的知識去學習與分享知識，知識分享包含兩個主要的部份：「知識擁有者」願意以外化的行為去分享與編輯知識還需要「知識重建者」透過內部化的行為來吸收與消化知識。

Bock, Zmud, Kim, & Lee（2005）知識型工作者會經由創造、辨識、建立、取得與實際應用本身擁有的知識來完成他們的工作任務，因此知識從單一個體到組織的移轉會取決於組織人員對知識分享認同與自發性行為。Gibbert & Krause（2002）指出個人與組織裡成員願意分享知識的行動與意圖是知識分享，此外，知識分享不僅是把知識轉移給予他人，更是注重知識需求者是不是能夠有效接收與理解的能力。 Bock 和 Kim (2005) 個人對於知識分享所抱持的想法與感受會影響知識分享態度；而知識分享意圖則是企業員工執行知識分享的程度，組織成員對知識分享的態度與意圖呈現正向關係。

Chow 和 Chan （2008）的研究中也指出當組織成員對於知識分享有較正向態度時，將會有較高的知識分享意圖， Drucker（1993）企業組織必須要思考如何講組織提供者將所擁有的已知知識、相關經驗或者資訊轉化後，透過傳遞與分享組織成員，能夠讓知識有效在組織裡面擴散、傳播與儲存，進而成為企業的核心價值。 Morgeson et al.（2005）為了組織成員間的知識分享有效成立，必須從一剛開始的招募、員工訓練及考績政策上進行調整。由此可知，人力資源管理範疇裡對於組織成員知識分享的行為的養成上是相當重要的環節之一。 由於不管是技術方面或是技能的傳承都與知識的傳遞與轉換有著密不可分的關聯性，因為當新進員工在剛到一個環境時候通常是不安與不知道從何著手的，而有效的管理知識與重視知識的傳遞便是企業延續需要非常重視的一個環節，不但可以降低員工因為摸索過程中犯錯損失與人力浪費，更重要的是讓員工有信心盡快承擔起自己的權責範圍，因此知識分享行為可降低員工的離職意願，所以提出以下研究假說:

H2：知識分享負向影響離職意願。

Senge（1997）知識提供者將整理過後的知識傳遞給知識接收者的傳導過程，主要目的是在協助他人學習，是一體兩面的知識傳遞過程，對擁有知識者是「教導」的概念，對知識接收者是「學習」的概念發展新的行動能力。Ruggles（1998) 研究指出在知識分享在知識管理行為的執行上是較為困難的。 Hendriks（1999）研究指出成功的知識分享，重要資源及智識資本才能有效提升。組織團隊中的成員將自身所知曉的技能與知識利用不同媒介與溝通管道，將資訊傳達給組織中其他成員透過各種方式獲取知識的一種交換行為 。柯畊宇（2009）知識分享對組織承諾有部分顯著正向關聯。

洪麗華（2016）知識分享的程度愈強，組織承諾知覺程度也就愈高。組織從業人員認同知識分享與價值的觀點，認為在組織中的努力與投入是值得的，會對組織產生忠誠度，選擇持續留任與願意配合組織的發展。

知識分享有助於提升員工創造力並提升工作績效表現，既有的工作知識、經驗、技能必須透過傳遞與接收的過程轉變為實質能力，當員工知識分享意願提高，可使資訊更有效率地轉化為員工的戰鬥力，也會在知識分享行為提高的過程中影響組織承諾，進而使員工願意持續進行工作學習，降低離職意願。本研究推論以下假設：

H3：知識分享正向影響組織承諾

H3a：知識分享透過組織承諾影響離職意願

第四節 師徒制度

最早出現師徒制度是西方神話特洛伊之戰中，希臘國王 Odysseus 在出征之前將子嗣 Telemachus 託付予智者 Mentor。希望能夠照顧並教育其血脈。此後 Mentor 一詞便被廣泛的運用在指其為賢者、啟發者與教育者的意思。許弘政（2016）。李碧芬（1998）徒弟也會尋找職場中較有經驗且願意指導的人為師傅，並藉由在工作中互動相處而產生信賴關係。 Hunt(1983)師傅通常被委託或是被賦予去對資淺同事提供知識傳遞，激發及向上發展的能力。師徒制度應用於組織中， Kram（1985） 謂其為「是一種存在於職場環境中，資歷與經驗豐富者師傅（ Mentor）與相對較不足者徒弟(protégé)間的知識傳達。」此種師傅授予徒弟知識的行為便是一種知識分享。

與非直屬的師徒關係相比，師傅可為徒弟提供更多的技能、職涯功能、生涯關懷及聯繫(Fagenson-Eland, Marks, & Amendola,1997)。劉怡蘭（2006）認為徒弟在非正式型態的師徒關係之中相較於正式型態的師徒關係，對於整體師徒功能和職涯功能上的認知及收穫相對較多，而其研究結果中也證實此論述。

Kram（1985）說明師徒制度就是企業組織中比較資深的員工與資淺員工間的一連結，這樣的連結可以提供多樣性質的職場功能，讓較資淺員工或是無經驗者在於適應、學習與表現等各方面得到助益。師徒制度延伸出的關係稱為「師徒關係」，在許多師徒關係的定義之中，皆會因每位學者見解不同而會出現不一樣的論述。 Hall (1976)指

出在職場中師徒制度被定義為一種在資深經驗的同事和資淺同事或新進員工之間強烈的、人際關係的交流，其中資深者提供支持、教導、個人發展和職涯規劃的諮商。 Cashman 與 Graen（1975）亦提出，工作能力、良好人際關係以及上下良好的溝通與相容性將是企業篩選內團體成員的主要因素。而 Ragins（1994）則是表示師傅與徒弟之間是一種互惠（ Reciprocal）的連結關聯，不論是雙方面的付出精神與投入心力，都會對師徒雙方都會形成一些影響；尤其師徒間常常見的資訊不對稱（ Asymmetric Information）的程度與權力（ Power）差異，都會影響師徒之間的關係發展。

根據 Kram 於 1985 年研究之所得，其將師徒間的階段關係區分為四個層次，依序為幾個階段如下：

(一) 啟蒙階段

這個階段開始於師傅與徒弟之間關係的認定，也是企業篩選人員的流程之一，組織若有新進的員工，為了讓新進員工盡快融入、適應、學習，並進一步開始發揮其功能並可以獨力完成任務，不論是正式或是非正式的師徒制度都將會慢慢地開始運作。一方面是指組織中經驗豐富的人、師傅或是資深員工會依照自己的期望與希望，選擇可以在日後相處或是教育的過程當中滿足自我期待的徒弟。這份期待可能如同選秀節目一般，正是要找機靈、認真、負責的潛力股，但是也有可能只是想要照顧與自己有血緣關係的新進人員。當然也會心懷大志的資深者特別挑選資質平庸的人來顯示與凸顯自己的能力，種種決定篩選機制的期望會因人而異。

新進人員進入組織之後在面對陌生的人、事與環境等等，都會希望有位前輩可以給與指導、牽引。這時候篩選的機制就會發動，新進人員通常會根據自己的感受來選擇哪位前輩是自己適合追隨、學習的並且對前程是有所幫助的。而資深經驗者與資淺經驗者相互認可為師徒後，則啟蒙階段便隨之形成，通常需耗時六個月至十二月。

(二) 培養階段

師之教導與徒弟的學習便是這階段的重點。師傅不僅於職涯上教導徒弟工作技能等，甚至在心理上生活層面亦能給與徒弟相當程度的建議與教授。而師傅也可以從徒弟身上得到新的前進動力、更新自己的觀念想法。故此階段是師徒之間相得益彰、師徒制度功能最為顯著的時期。該階段通常可以維持兩年至五年。

(三) 分離階段

這個階段是指師傅與徒弟之間生理層面與情感層面的分離。生理層面的分離往往起因是師徒當中一人升遷調職、部門更換等的結構性因素，情感層面的分離則通常是來自徒弟想要獨當一面，希望自己在無師傅的輔助下是否可以完成任務來證明自己學習有。師徒制度的前兩階段關係結束後，進入分離階段的時機是非常重要的。

若徒弟根本還不足以獨當一面便著急於追求自我表現，一旦所承接的任務失敗了或是無法完成，受害的不是只有個人更會使其師徒關係受到質疑、也會使組織受到相當程度之損害。而充分的溝通也會影響進入這個階段後的發展，若可以在剛開始進入分離階段的時候，師徒之間可以互相了解與溝通不管是情感上或生理上的分離原因，經由透徹理解而獻上的祝福，絕對是優於雙方因意見分歧而產生的憤恨情緒。這個階段的持續時間通常為六個月至二十四個月。

(四) 重新定義階段（ Redefinition）

分離階段中，常常發生師傅或徒弟其一方離職而使的雙方關係轉為冷漠甚至敵對。師徒間的角色也可能因為調動而上下翻轉、也可能因為部門的調整而成為水平同事，如此多變而且模糊的關係，就是來自於師徒間之生理或是情感分離所產生的壓力。一旦這種壓力經由工作上的互助合作、情感層面上的互相理解而舒緩，則師徒關係在跨越分離階段後，將會重新定義為亦師亦友的同儕關係或者夥伴關係。

Ragins、Cotton 與 Miller（2000）在師徒制度中，對師徒關係滿意較高的徒弟會持有比較高的工作滿意度、對組織承諾有信心和比較低離職意願； Raabe 與 Beehr（2003）認為師徒制度裡的師徒關係會影響徒弟有較高組織承諾、工作滿意度與減少離職率；楊登伍（2004）研究國稅局的從業人員發現師徒制度裡面的師徒關係與組織承諾有顯著影響呈現正向相關；也就是說研究對象對於師徒制度得知覺程度愈高，期投入組織的意願愈高，降低離職意願。依以上研究提出以下：

H4 師徒制正向影響組織承諾

H4a 師徒制透過組織承諾影響離職意願

Scandura (1994)的研究中，師徒功能分為社會支持功能、職業功能和角色楷模功能。職業功能是指師傅能夠協助徒弟在工作上和學習技能加強以及職務晉升規劃，社會支持功能是指師傅會提供徒弟諮詢、接受與確定、情誼等的功能；角色楷模是指徒弟將師傅視為學習崇拜的行為典範人物，師傅的工作技巧、態度還有處事的方式習氣都是會深深影響徒弟的。所以不論是師傅展現技藝讓徒弟學習或是個人想法的與訣竅透由文字或是敘述皆屬於知識分享行為，蔡淳如（2008）研究指出師徒之間的品質較高，信任度也會跟著提升，正向影響組織員工的知識分享。因此提出以下假設：

H5 師徒制正向影響知識分享

H5a 師徒制透過知識分享影響離職意願

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究參照研究目的及第二章文獻資料的討論結果，得知組織承諾會降低離職意願，師徒制度負向影響離職意願，而師徒制度與知識分享亦會正向影響組織承諾進而降低離職意願。本研究將在探究師徒制度對離職意願的關聯性；組織承諾與知識分享為中介變數。

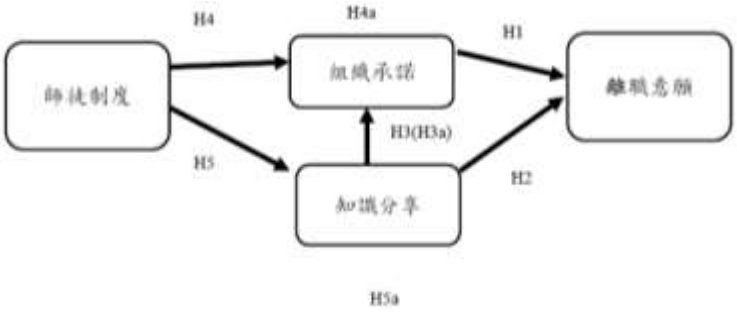

圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究假設

此研究依據文獻探討以及對研究架構的整理，將會驗證下列提出的研究假設。

H1：組織承諾負向影響離職意願

H2：知識分享負向影響離職意願

H3：知識分享正向影響組織承諾

H3a：知識分享透過組織承諾影響離職意願

H4：師徒制正向影響組織承諾

H4a：師徒制透過組織承諾影響離職意願

H5：師徒制正向影響知識分享

H5a：師徒制透過知識分享影響離職意

第三節 研究變項操作性定義與衡量方式

本研究的變數包含：離職意願、組織承諾、知識分享與師徒制度參照本研究之目的與依據過去學者相關研究文獻，對於各項研究變項給與操作性定義及用來量測方式如下：

一、離職意願

(一)操作性定義

Price(1977)離職，指的是組織和員工的勞雇關係終結，組織成員工作一段時間之後，經過審慎評估對自己本身的職務做出的一種否定行為。對組織已不再抱持期待，自身決議離開原有職務。

(二)衡量方式

這裡將使用 Mobley, Horner, and Hollingsworth （1978）離職意願理論及量表為基礎，並以翻譯自 Michaels and Spector(1982)之離職傾向問卷為參考整理量表 1-3 題，其衡量題項如下（表 3-1）所示。

表 3-1 離職意願的衡量構面與題項

衡量構面	衡量題項
離職意願	1. 我常常仔細地考慮離開目前的工作。 2. 我會有離職的打算。 3. 我覺得有很大的機會性會找到適合職位的。

二、組織承諾

(一)操作型定義

員工對於現任所處組織擁有歸屬感以及使命感，並將此感覺轉化為對組織的一種正面評價，表現在其行為及對外發言的論點之上（Meyer 與 Allen1991）。

(二)衡量方式

採用吳政文（2010）依據 Meyer 與 Allen（1997）的組織承諾量表，如下（表 3-2）：

表 3-2 組織承諾衡量題項

衡量構面	衡量題項
組織承諾	1. 我覺得我會一直在目前的公司任職 2. 我常常將組織的問題視為是自己的問題 3. 我對公司沒有強烈的歸屬感 4. 我對公司沒有情感上的眷戀 5. 我對公司沒有大家庭的概念 6. 公司常讓我覺得任職是有重大意義的 7. 我必須待在公司 8. 我很難決議離開我的公司即便是我想這麼做 9. 我生活會因為離職而受到影響 10. 其實我並沒有太多工作選擇 11. 在沒有投入心力之前我將思考更換工作 12. 我擔心我找不到那麼好的工作 13. 我沒有義務一定要在現在的公司任職 14. 我沒有覺得離開公司是比較恰當 15. 離職對我來說會有罪惡感 16. 這個公司讓我願意付出忠誠 17. 因為對公司夥伴們有責任我不會選擇現在離職 18. 我時常感恩公司

三、知識分享

(一)操作型定義

知識分享意願與行為的操作型定義分述如下：

知識擁有者在將自己實際上的擁有的技術、經驗、想法，分享與傳播給他人。知識擁有者將自己的實際上擁有的技術、經驗、想法，分享與傳播給予他人，且期待接收者能實際將其運用執行於工作上。

(二)衡量方式

本研究採用 Bock and Kim (2005)的觀點，來作為知識分享變數的衡量，一共發展出十個題項。如下（表 3-3）：

表 3-3 知識分享衡量構面及衡量題項

衡量構面	衡量題項
知識分享	1. 如果別人有問題請教我的時候,我願意盡可能的提供我的知識。 2. 如果對組織有益,我樂於將知識與同事分享。 3. 我期待能和同事分享我所知道的知識。 4. 在分享知識時我更願意思考如何更有效率的分享。 5. 我在與同事分享知識時，更喜歡夥伴們能有回應與反饋我。 6. 我會協助夥伴和客戶之間建立友好的氛圍。 7. 我會希望夥伴提出好的想法及見解共同在工作上成長。 8. 我會提供建設性的意見給夥伴同事期待增加專業與信心。 9. 我熱於協助夥伴們去解決他們的問題。 10.對於新知識我會跟夥伴們分享

四、師徒制度

(一)操作型定義

Scandura (1994)的師徒制度的功能是指師傅能夠協助徒弟工作技能加強上和在學習以及職位升遷規劃，提供徒弟諮詢、接受與確定、情誼等的功能；將師傅視為學習崇拜的行為典範人物，師傅的工作技巧、態度還有為人處事的方式與習氣都會深深影響徒弟的

(二)衡量方式

本研究採用 Scandura and Ragins(1999)之師徒功能構面，並參考林晏鈴、張婉菁（2010）之研究，將師徒制度能之衡量構面與問項整理於如下：(表 3-4)

表 3-4 師徒制度衡量構面及題項

衡量構面	衡量題項
師徒制度	1. 師傅會關心我在職場上的規畫與方向。 2. 師傅會教導我對於工作上訓練。 3. 打從心裡尊敬師傅的專業知識。 4. 我對師傅教導他人的能力感到敬佩。 5. 我和師傅之間互相信賴。 6. 我會和師傅分享工作以外的問題。

第四節　問卷設計

本研究各項變數參照前章研究架構圖的內容進行設計，實施方式為立意抽樣，透過中小企業及傳統產業過年年假後對同仁當日發放及回收，親自回收樣本問卷，並以此進行施測。本次問卷調查時間區段為民國 111 年 2 月 7 日到同年 2 月 28 日止，為期 22 天，本問卷以 Likert Scale 五點量表計分，第一部份設定為中小企業與傳統產業員工研究對象；第二部份則為本研究在各個構念之間的權衡(離職意願、組織承諾、知識分享與師徒制度)；第三部份是基本資料統計變數。問卷係參考相關文獻與量表設計問卷。本問卷採用 Likert Scale 五點量表來對各提項進行分數計算，選項是非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意。

第五節　研究方法

一、研究範圍和對象

本研究研究對象以中小企業和傳統產業從業人員，公司的員工在 30 人以下，或是公司登記資本額在一千萬，由於研究生之工作關係與傳統車床工程產業與小型加工產業接觸機會較高，則將會選擇相關產業；發放方式採用電子問卷，先諮詢人員願意接受問卷填答的意願，在知悉受訪者有意願者，提供向其提供本問卷的網路連結讓其填寫。

二、問卷前測

本研究採用的題項是匯整了許多學者曾經使用過的量表，並於文義上稍微調整以期達本研究之方向。為了知曉問卷裡各問項的語意有無妥適和容易了解、各項量表有否皆具備良好之信度，為了問卷內容不要有意思模糊的情況，造成填寫者誤解而產生誤填與誤簽其想表達的用意，本研究會於在發放問卷前，執行問卷前測來偵測對問卷內容並結合前測的結果進行意思調整與修正，來提升論文各變項之信度。

三、抽樣方法及樣本數

本研究的發放問卷的方式是用抽樣方式來做執行檢測，以提供網路問卷連結給中小企業現職的從業人員點選題項。學者吳萬益（2005）問項和受測者的比例 1：5；樣本總數至少 100 個以上，本研究問卷題數為 37 項（不包含人口統計變數），有效回收問卷數量至少達 185 份以上就可以。

第六節 統計分析

信度（Reliability）是指衡量無誤差的程度，也視為是一種測驗結果的統一性與穩定性程度。本研究採 Cronbach's 來驗證其統一性與穩定性。為了驗證中介效果與分析這裡提出的假說有沒有相關，本研究將利用 Hayes（2013） Process 統計軟體進行資料驗證，選擇 Model 4 Bootstrap Samples 等於 5000 次執行數據分析。

第四章 研究分析與結果

本研究分為六個小節，本章第一節為「敘述性統計分析」，說明樣本的分佈比例；第二節是「信度分析」，分析問卷有無具備穩定性和統一性；第三節是檢驗各項變數之間的關聯性的「相關分析」，；第四節是針對不同的基本資料統計變相與本研究變數間的「差異分析」，；第五節則是本研究假說「中介效果之驗證」；第六節是將此研究中的結果加以彙整。

第一節 敘述性統計分析

本研究樣本數據分析中使用敘述性統計之百分比次數，各項基本背景資料所呈現出來的分佈，用來讓之後其他研究人員在基本背景資料變項中運用。分析結果如下（表 4-1）表示：在 252 份回收的有效問卷，針對傳統中小企業有師徒制度特質之員工為研究樣本，此研究所抽樣的樣本分析結果顯示：以性別驗證而言男性（50.4％）比例略高於女性（49.6％）；以年齡分佈來說以 31~40 歲佔（48％）；而對教育程度而言，接受問卷的對象學歷以專科/大學（64.7％）最多；就個人每月收入來說 20,001～40,000 元（40.5％）較高；以現職服務年資來說 7 年以上所（36.5％）佔比率最高。

表 4-1 基本背景資料百分比次數分配表

變項	分項	人數	百分比（％）
性別	男	127	50.4
	女	125	49.6
年齡	20 歲(含)以下	3	1.2
	21～30 歲	57	22.6
	31～40 歲	121	48.0
	41～50 歲	56	22.2
	50 歲以上	15	6.0
教育程度	高中/職(含)以下	56	22.2
	專科/大學	163	64.7
	研究所(含)以上	33	13.1
每月所得	20,000 元(含)以下	10	4.0
	20,001～40,000 元	102	40.5
	40,001～60,000 元	98	38.9
	60,001～80,000 元	28	11.1
	80,001 元(含)以上	14	5.5
現職服務年資	1 年(含)以下	39	15.5
	1-3(含)年	50	19.8
	3-5(含)年	44	17.5
	5-7(含)年	27	10.7
	7 年以上	92	36.5

第二節　信度分析

學者認為 Cronbach's α 值＞0.7 具有高信度；而 0.7 ＞Cronbach's α＞ 0.35 視為可接受的； Cronbach's α 值低於0.35 則為較低信度;本研究的題項設計總共 37 題，而對於各題項表 4-2 至 4-5 的的信度分析，「離職意願」變數之和 Cronbach's α 值為 0.755；「組織承諾」變數之和 Cronbach's α 值 0.724；「知識分享」的總和 Cronbach's α 值 0.895；「師徒制度」變數的總 Cronbach's α 值 0.811。指出本量表具有良好的穩定性與統一性。「修正項目的總相關」皆在 0.5 之上(刪除組織承諾第 1~15 題)。

表 4-2 離職意願之信度分析表

題號	問卷題項	修正的項目總相關	項目刪除時的 Cronbach's α	平均數
1	我常常仔細地考慮離開目前的工作	0.650	0.592	2.74
2	我有離職的打算	0.719	0.510	2.55
3	我覺得有很大的機會性會找到適合職位的	0.510	0.848	2.98
Cronbach's α 值 0.755				

表 4-3 組織承諾之信度分析表

題號	問卷題項	修正的項目總相關	項目刪除時的 Cronbach's α	平均數
16	這個公司讓我願意付出忠誠	0.541	0.641	3.25
17	因為對公司夥伴們有責任我不會選擇現在離職	0.524	0.660	3.31
18	我時常感恩公司	0.570	0.604	3.24
Cronbach's α 值 0.724				

表 4-4 知識分享之信度分析表

題號	問卷題項	修正的項目總相關	項目刪除時的 Cronbach's α	平均數
1	如果別人有問題請教我的時候,我願意盡可能的提供我的知識	0.568	0.890	4.04
2	如果對組織有益,我樂於與同事分享知識	0.717	0.880	4.04
3	我期待能和同事分享我所知道的知識	0.716	0.880	3.92
4	在分享知識時我更願意思考如何更有效率的分享	0.702	0.881	3.92
5	我在與同事分享知識時，更喜歡夥伴們能有回應與反饋我	0.642	0.885	3.96
6	我會協助夥伴和客戶之間建立友好的氛圍	0.608	0.887	3.82
7	我會希望夥伴提出好的想法及見解共同在工作上成長	0.679	0.882	3.81
8	我會提供建設性的意見給夥伴同事期待增加專業與信心	0.640	0.885	3.83
9	我熱於協助夥伴們去解決他們的問題	0.602	0.888	3.85
10	對於新知識我會跟夥伴們分享	0.522	0.893	3.87
Cronbach's α 值 0.895				

表 4-5 師徒制度之信度分析表

題號	問卷題項	修正的項目總相關	項目刪除時的 Cronbach's α	平均數
1	師傅會關心我在職場上的規畫與方向	0.552	0.787	3.36
2	師傅會教導我對於工作上訓練	0.513	0.794	3.50
3	打從心裡尊敬師傅的專業知識	0.516	0.793	3.89
4	我對師傅教導他人的能力感到敬佩	0.619	0.771	3.69
5	我和師傅之間互相信賴	0.640	0.768	3.71
6	我會和師傅分享工作以外的問題	0.601	0.775	3.57
Cronbach's α 值 0.811				

依據執行離職意願、組織承諾、知識分享與師徒制度等變項來執行平均數與標準差分析。得到的數據如下（表 4-6）所示：

表 4-6　各項變項平均數與標準差

變數	平均數	標準差
離職意願	2.7579	1.03333
組織承諾	3.1911	0.39627
知識分享	3.9067	0.62133
師徒制度	3.6197	0.67039

從（表 4-6）的平均數可判斷出接受問卷的人對各種構念感受為正向或是負向的，與標準差中期各變項的變化情況。本研究以 Likert 五點尺度量為標準，3 分是中間值，其中組織承諾，知識分享與師徒制度等變項，其平均數皆大於 3 分，代表受測者對於各變項的認定上是比較偏向正面之評價。

第三節　各變數間之相關係數分析

師徒制度為本研究裡的自變數，依變數為離職意願和中介變數組織承諾與知識分享，總共為四項變數，在利用 SPSS Pearson 相關性分析法來分析兩個量化變數之線性相關程度是有無顯著關係，驗證數據結果如下（表 4-7）所示。

由下（表 4-7）知悉，各個構面的相關係數部分有顯著，且離職意願與組織承諾、知識分享、師徒制度呈現負相關，組織承諾與知識分享及師徒制度呈正相關，知識分享與師徒制度呈正相關。

表 4-7　各構面之相關係數

	離職意願	組織承諾	知識分享
離職意願	1		
組織承諾	-0.241**	1	
知識分享	-0.87**	0.47**	1
師徒制度	-0.235**	0.189**	0.301**

註：**表 $p < 0.01$

第四節 各變數與人口統計變項之差異性分析

本研究以獨立樣本 t 檢定（Independent Sample t test）及單因子變異數分析（ANOVA）進行檢定。而以「單因子變異數分析」方法進行分析之變項，若有顯著差異再以雪費法（ Scheffe's method）進行事後比對，用意在於觀察其差異的情形。

以下探討不同的人口統計變項（性別、年齡、教育程度、每月收入、現職服務年資），離職意願，組織承諾，知識分享及師徒制度等四個變數的差異分析分別說明。

性別差異分析

性別差異分析採用的是獨立樣本 t 檢定，以了解離職意願、組織承諾、知識分享及師徒制度等四個變數上，有無差異。本研究經檢定由表 4-8 可知，對於不同性別來說僅對知識分享 p 值為 0.048 有顯著差異（p＜0.05）且平均值是女性大於男性，而對於離職意願，組織承諾，師徒制度等變數皆無顯著差異（p＞0.05）因此沒有列出表格。

表 4-8 性別差異分析表

變數	男		女		t 值
	平均值	標準差	平均值	標準差	
知識分享	3.829	0.620	3.984	0.615	1.99*

註： *表 p <0.05

年齡差異分析

年齡的差異分析採用單因子變異數分析，用來知悉其離職意願，組織承諾，知識分享及師徒制度等四個變數上，有無存在差異。本研究經由驗證後發現，自不同年齡層對離職意願、組織承諾、知識分享及師徒制度皆無顯著差異（p＞0.05），因此沒有列出表格。

教育程度差異分析

教育程度的差異分析採用單因子變異數分析，用以知悉其對離職意願，組織承諾，知識分享及師徒制度等四個變數上，有無存在差異。由表 4-9 了解，只有組織承諾的 p 值為 0.011（p＜0.05）有顯著差異，也就是說不同的教育程度對組織承諾有顯著差異。以 Scheffe 法執行事後比對可見的是對組織承諾來說，教育程度研究所（含）以上的接受測驗者相較於高中職評價比較低。

表 4-9 教育程度差異分析表

變數	平均數			F 值	Scheffe
	（1）	（2）	（3）		
組織承諾	3.2204	3.2202	2.9983	4.625*	(3)＜（1）

註：*p＜0.05；（1）高中/職(含)以下；（2）專科/大學；（3）研究所(含)以上

每月收入差異分析

針對不同的每月收入的差異分析採用單因子變異數分析，用以知悉其離職意願，組織承諾，知識分享及師徒制度等四個變數上，有無差異。經由執行後發現，由表 4-10 得知，只有知識分享的 p 值為 0.028（p＜0.05）是顯著差異，即不同的每月收入對於知識分享有顯著差異。以 Scheffe 法進行事後比較可見的是，雖然每月收入對知識分享而言有顯著差異，但各每月收入間無差異顯著性，顯示並無顯著差異。

4-10 每月所得差異分析表

變數	平均數					F 值	Scheffe
知識分享	（1）	（2）	（3）	（4）	（5）	2.761	-
	3.510	4.009	3.818	3.871	4.128		

註：*p＜0.05；（1）20,000 元(含)以下（2）20,001～40,000 元（3）40,001～60,000 元（4）60,001～80,000 元（5）80,001 元(含)以上

現職服務年資差異分析

對現職服務年資執行差異分析，採用的是單因子變異數分析，用以知悉離職意願，組織承諾，知識分享及師徒制度等四個變數上，有無存在差異。經由認證後發現到不同現職服務年資對離職意願、組織承諾、知識分享及師徒制度並沒有顯著差異（p＞0.05），因此沒有列出表格。

第五節 中介效果之認證

本研究為了知悉各變項對依變項的影響效果，用來驗證本研究之假設，本研究採 Hayes（2013）PROCESS 統計軟體來執行資料分析檢驗並選擇由 Model 4 及 Bootstrap Samples 等於 5000 次，來進行檢驗。

如圖 4-1 利用 Model 4 進行檢驗，依各假設而言，組織承對於離職意願之影響性呈現顯著差異（β=-0.35，p<0.05），由此可知，支持本研究假設 H1：組織承諾對於離職意願有負向影響。師徒制度對於組織承諾之影響呈顯著差異（β=0.54，p＜0.05），由此可知，支持本研究假設 H4：師徒制度正向影響組織承諾。經由中介效果檢定（β=-0.19，BootLLCI =-0.31；BootULCI=-0.09），此信賴區間未包含到 0，代表中介效果存在，本研究顯示中介效果存在，支持假設：H4a：師徒制透過組織承諾影響離職意願中具中介效果。知識分享於離職意願之負向影響未達顯著差異（β=-0.03，p＞0.05），由此可知，不支持本研究假設 H2：知識分享負向影響離職意願。師徒制度正向影響知識分享達顯著差異（β=0.28，p＜0.05），由此可知，支持本研究假設 H5：師徒制正向影響知識分享。經中介效果檢定（-0.01，BootLLCI =-0.09；BootULCI=0.05），此信賴區間有包含到 0，代表中介效果不顯著，本研究顯示中介效果不存在，不支持假 H5a：師徒制透過知識分享影響離職意中不具中介效果。

知識分享於組織承諾之正向影響達顯著差異（β=0.26，p＜0.05），由此可知，支持本研究假設 H3：知識分享正向影響組織承諾。經中介效果檢定（-0.1，BootLLCI =--0.19；BootULCI=-0.02），此信賴區間未有包含到 0，代表中介效果顯著，本研究顯示中介效果存在，支持假 H3a：知識分享透過組織承諾影響離職意願。

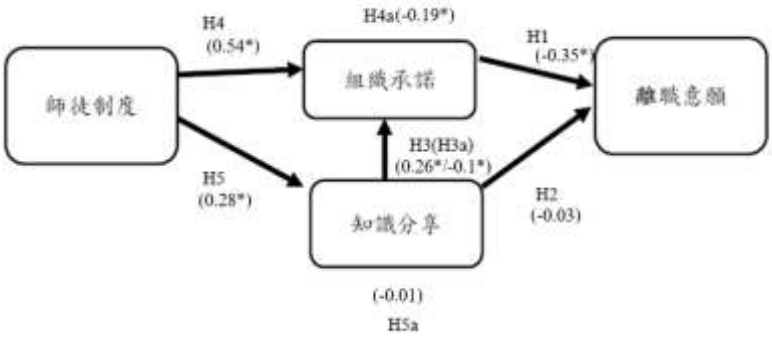

圖 4-1 師徒制度、組織承諾與知識分享對離職意願的影響

第六節 假設結果檢定

表 4-11 本研究將各變數假說之分析檢驗結果彙整如下：

假設內容		結果
H1	組織承諾負向影響離職意願	支持
H2	知識分享負向影響離職意願	不支持
H3	知識分享正向影響組織承諾	支持
H3a	知識分享透過組織承諾影響離職意願	支持
H4	師徒制正向影響組織承諾	支持
H4a	師徒制透過組織承諾影響離職意願	支持
H5	師徒制正向影響知識分享	支持
H5a	師徒制透過知識分享影響離職意願	不支持

第五章 結論與建議

本章區分「結論」和「建議」兩個章節，第一章節為研究結論論述，彙整其假設結果說明之，第二節為研究之建議，本研究主要在於探究師徒制度、組織承諾、知識分享與離職意願之相關聯，而中介變數為組織承諾、知識分享，探討組織承諾與知識分享是否對師徒制度與離職意願之間有影響。本章節將以所研究提出的理論架構及研究目

的為基礎，彙整第一章至第四章的文獻探討、研究假說設定、資料分析和結果，整理研究結果、貢獻及管理意涵，並且提出未來建議的研究方向及研究過程之限制，以期待對業者在企業傳承與管理方面有所助益。

第一節 研究結論

基本資料對各變數的差異性分析

在基本資料研究結果發現本研究在基本資料統計變項之中性別、教育程度、每月收入對組織承諾、知識分享方面達顯著水準，對知識分享來說女性相較於男性更有正面之評價；而雖不同每月收入對知識分享而言有著顯著的差異，但兩兩變項相比較並無顯著之差異；對教育程度上僅組織承諾達到顯著水準，顯示教育程度的差別對組織承諾會產生顯著的效果。對組織承諾來說，研究所（含）以上的教育程度受訪者較為高中/職（含）以下的教育程度之受訪者有較為低的評價。

組織承諾對離職意願有負向影響

執行迴歸分析結果發現，組織承諾對於離職意願的影響達到顯著差異，其證實兩者變項之間具有顯著的負向影響，也就是從業人員對公司產生對組織承諾增加進而降低想要離職的想法，此研究發現與學者鍾佳吟（2014）組織承諾對離職傾向有負向顯著關聯研究結論相符。

知識分享對離職意願有負向影響

執行迴歸分析結果發現，知識分享對於離職意願的影響未達到顯著差異，其證實兩變項間沒有有顯著的負向影響。本研究推論可能的原因是組織成員雖然知識分享上有所認同的，但對於部份員工而言當對企業不再期待的時候，對於公司政策也會認為是亡羊補牢，因此對離職意願還是有增加的可能，無法確認兩變數間的影響性。

知識分享對組織承諾有正向影響

執行迴歸分析結果發現，知識分享對於組織承諾的影響達到顯著差異，其證實兩變項間存在有顯著的正向影響。本研究結論兩變項之間達顯著的正向影響，因此本研究效果學者洪麗華（2016）知識分享的程度愈強，組織承諾知覺程度也就愈高之研究結論相符。

組織承諾在知識分享與離職意願具中介效果

運用 process 迴歸執行時，本研究中驗證組織承諾的中介效果迴歸分析中，自變數為知識分享，中介變數為組織承諾，依變數為離職意願，由執行迴歸分析中得知，知識分享對於組織承諾間達顯著影響，而組織承諾對於離職意願達顯著水準的影響，即知識分享對於離職意願的影響性會透過組織承諾產生影響，因此本研究結果與洪麗萍（2016）研究指出組織承諾對知識分享具有中介影響效果之研究結論相符。

師徒制對組織承諾有正向影響

運用師徒制度對組織承諾迴歸驗證結果發現，師徒制度對於組織承諾的影響達到顯著差異，其證實兩變項間存在有顯著的正向影響。本研究結論兩變項之間達顯著的正向影響，因此本研究結果與先前學者楊登伍（2004）師徒制度裡面的師徒關係確實與組織承諾有顯著的正向關聯結論相符。

組織承諾對師徒制度與離職意願具有中介效果

執行 process 迴歸，本研究中驗證以組織承諾的中介效果迴歸分析中，自變數是師徒制度，中介變數為組織承諾，依變數為離職意願，由迴歸驗證中得知，師徒制度對於組織承諾達顯著影響，而組織承諾對於離職意願達顯著水準，即師徒制度對離職意願的影響會透由組織承諾產生影響，為本研究創見。

師徒制度對知識分享有正向影響

執行迴歸分析結果發現，師徒制度對於知識分享的影響有顯著差異，其證實兩變項間存在有顯著的正向影響。本研究結論兩變項之間達顯著的正向影響，因此本研究結果與先前學者 Raabe 與 Beehr（2003）認為師徒制度裡的師徒功能會影響徒弟的組織承諾、工作滿意度及減少離職率結論相符。

知識分享對師徒制度與離職意願不具有中介效果

執行 process 迴歸，本研究中發現以知識分享為中介效果迴歸數據中，自變數是師徒制度，中介變數為知識分享，依變數為離職意願，而迴歸分析中得知，師徒制度對於知識分享達顯著差異，而知識分享對於離職意願未達顯著水準，即師徒制度對離職意願的影響無須透由知識分享中介變數就存在確定，本研究推論可能原因如上述三。

第二節 研究理論貢獻與實務管理意函

研究理論貢獻

在先前的研究中探討離職意願的前因研究不在少數，而這些變數包括工作投入（吳佳凌，2016），工作滿意度（張君兆，2016），工作壓力（孟承橦，2014），組織氣候（張淑蜜，2015），職場友誼（伍昱瑄，2021），員工福利措施滿意度（賴姮潔，2015）等。而自上述學者的研究中我們可以發現，其中仍然缺少驗證一些會影響離職意願的重要中介變數及前因，那如何降低離職意願將人才留住，對企業產生有效的技術傳承與永續經營的根本。本研究認為在傳統產業師徒制度中影響離職意願的要素可能為組織承諾與知識分享，可能透過以上要素提高員工留任的想法進而降低離職意願，本研究證實，組織承諾對離職意願有負向影響，知識分享對組織承諾有正向影響，組織承諾對知識分享與離職意願有中介效果，師徒制度正向影響組織承諾，師徒制度正向影響知識分享，而組織承諾對師徒制度與離職意願具有中介效果；師徒制度與知識分享負向影響離職意願。

管理實務意涵與建議

本研究發現組織承諾負向影響離職意願，師徒制度透由提高組織承諾進而降低與影響離職意願，知識分享也透過正向影響組織承諾來降低離職意願；因此提高組織承諾對企業來說是較為重要的影響因子，進而降低員工產生離職意圖，在師徒制度與知識分享上，提出以下建議：

對企業的建議：

完善的教育訓練，訂定標準流程，降低對師徒制度的排斥感

對於剛進度傳統產業的新鮮人通常對於制度或是工作流程會產生不安的感受，加上不同世代對於手把手的師徒制度通常會有既定的老鳥欺負菜鳥的觀念，然而公開標準的流程讓新人可以更快速與對企業的架構與組織有了認識，相關工作流程也有明訂標準，對於新人來說進入企業後的師傅是指導與調整讓自己可以更快進入狀況；而不是獨立摸索，增加其留任的意願。

建立明確升遷制度與獎罰條例明確，增加對公司向心力及信心

根據本研究發現從業人員對組織承諾與離職意願有高度的相關，而明確建立升遷制度與獎罰條例讓從業人員與新進人員知悉，當員工對組織承諾有高度信任感通常會對組織付出與投入的意願較為高，並對工作充滿熱誠進而降低員工離職的意願。

對員工的建議：

持續的學習來增強職能與增強壓力管理

在傳統產業職場中，常見的就是對於新技能新工法的排斥與不再學習，而傳統產業除了面對人才的留不住，從業人員也面對到老舊工法的不合時宜，多多接觸學習新工法新知識與新的世代建立連結；而人員也透由資訊公開的教育訓練適當的排解與降低壓力，進而降低員工離職意願

升級自己的專業技能爭取組織支持及資源

凡事都會是有原因的，當員工的專業技能無法有效施展的時候，組織內主管及其他員工時常就會對其產生忽略與邊緣化，這樣的結果就是組織成員更散漫與不重視；如果在工作期間裡展現專業的能力也能獲得較多的資源與進入更組織核心的部分，提高組織承諾的可行性與降低離職意願。

第三節 研究限制與建議

此研究目的是探討師徒、組織承諾、知識分享對於離職意願產生的影響，中介變數是組織承諾與知識分享；是希望透過本研究之論述觀點能引發認同，期待能有更多研究者進行相關研究。對於傳統產業留住人才與永續經營盡棉薄之力，但是在研究期間，因受限至於研究時程，人力地緣關係的因素，主客觀條件等影響，將會造成以下對於研究的侷限。

抽樣限制

此研究之樣本為傳統產業，在蒐集資料時，常侷限於研究生的有效時間，人力資源及地緣關係，抽樣對象僅為高雄地區或是就地緣關係發放，樣本種類普及化不夠，無法作為推論至研究樣本之外的其他人員。

研究方向與建議

此研究僅有探討師徒制度、組織承諾、知識分享對離職意願的影響，對影響離職意願的範疇中還有須多議題可以去深入探討的，故本研究提出下列幾項作為未來後續相關研究者參考。

對廣泛族群深入研究

本研究問卷僅發放傳統產業的從業人員，未來可以新增科產業類別與將問卷發放至其他產業領域與其他縣市，可以讓日後對其他地區或是產業別的抽樣比較。

增加變項

本研究僅對師徒制度、組織承諾、知識分享等變項來探討對離職意願造成的影響，將來建議可以新增利用其他不同的自變數，例如謝靜慧(2004)研究企業員工福利制度與離職意願的關係，應該會讓本研究架構中各變數之間的關係更具完整性。

參考文獻

一 中文部分

李碧芬（1998）。成功，有師為伴，翻譯，原作者：F. Wichman & T. Sjodin，台北：麥格羅希爾出版社。

劉怡蘭（2006）。師徒關係對組織社會化的影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

余采芳（2011）。組織動態能力、組織創新氣候、預應人格特質與知識分享對創新行為影響之跨層次分析，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。

許弘政（2016）。海軍一級艦艇師徒制度功能、領導-部屬交換關係與知識分享意願之關聯性分析，國防大學政治作戰學院政治研究所碩士論文。

張秀瑛(2003)。工作輪調與離職傾向關係之研究中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

陳淑芬(2001)。高科技研發人員工作生活品質與離職意圖關聯性之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林振裕(1990)。中老年人力運用與就業服務,中老年人力運用與企業發展研討會，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

林靜如(1987)。 國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文。

劉春榮（1993）。民小學組織架構、組織承諾與組織效能關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。

蔡寬信（1993）。國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士碩士論文。

張瑞村（1997），高級工業職業學校校長領導行為、教師組織承諾與學校校能關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。

邱馨儀（1995）。國民小學學校組織文化與教師組織承諾之關係研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文。

趙明玲、邢鴻君、陳靜香、張淑敏（2010）。領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職意願之相關性研究，醫務管理期刊，第十一卷第四期，297–310。

蔡淳如（2008）。師徒制與師徒功能對員工創新行為之影響-以知識分享為中介變數，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。

吳政文（2010）。師徒功能認知對工作績效之影響—以組織承諾為中介變項。未出版之碩士論文。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

林晏鈴、張婉菁（2010）。師徒功能與工作壓力之關係－以組織社會化為中介變項，國立新竹教育大學人力資源發展研究所碩士論文。

吳萬益（2005）。企業研究方法。華泰文化出版社。

楊登伍（2004）。師徒關係對組織承諾與組織公民行為影響之研究國稅局稅務人員之分析，銘傳大學公共事務學系研究所碩士論文。

林東清（2009）知識管理。智勝出版社。

柯畊宇（2009）。組織承諾、主管承諾與知識分享關係之研究，義守大學管理研究所碩士論文。
虞維民（2007）。組織氣候、組織承諾與成員知識分享意願關係之研究，樹德科技大學資訊管理研究所碩士論文。

二 英文部分

Arnold & Feldman (1982) .Antecedents and Outcomes of Career Commitment.Journar of Community Psychology,67(3),359

Becker, H.S., (1960), Note on the concept commitment, American Journal of Sociology, 66, 21-42.

Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. （2005）. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. MIS quarterly, 87-111.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. The international journal of human resource management, 17(2), 245-264.

Drucker, P., (1993) Post-Capitalist Society,-N. Y.: Butterworth Heinemann ,.pp.22-31.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Work - ing knowledge: How organizations man - age what they know. Cambridge , MA: Harvard Bu siness School Press.

Graen, G. B. & Cashman, J. F.,"A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach," J.G. Hunt, L.L. Larson (Eds.), Leadership frontiers, Kent State University Press, Kent, OH (1975), pp. 143–165.

Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A., & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of mentoring relationships. Journal of Vocational Behavior, 51(1), 29–42.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. Academy of Management Journal, 52(3), 545-561.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M.."Relationship–based approach to leadership: Development of leader–member exchange（LMX）theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective,"Leadership Quarterly, Vol.6,No.2,1995,pp. 219–247.

Hunt, D. M., & C. Michael, 1983. "Mentorship: A Career Training and Development Tool." Academy of Management Review. Vol. 8, pp. 475-485.

Hall, D.T. (1976). Career in Organization. Santa Monica, CA.: Goodyear.

Hendriks, P. (1999). Why share Knowledge? The influence of ICT on Motivation for Knowledge sharing, Knowledge and Process Management, 6(2), 91-100.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. American Sociological Review, 33(4), 499-517.

Kram,K.E.(1985).Mentoring at work. Glenview,IL：Scott-foresman.Lee, F. K., Dougherty, T. W., & Turban, D. B. (2000). The role of personality and work values in mentoring programs. Review of Business, 21, 33–37

Keyes (2006) Keyes,J.(2006). Knowledge management,business intelligence, and content management: the IT practitioner's guide. Boca Raton, USA: Auerbach Publications.

Kram, K.E..(1983) "Phase of mentor relationship," Academy of Management Journal, Vol.26,No.4, pp 608-625.

Liao, S.-h., Chang, J.-c., Cheng, S.-c., & Kuo, C.-m. (2004). Employee relationsh ip and knowledge sharing: A case study of a Taiwanese finance and securities f irm. Knowledge Management Research & Practice, 2(1), 24-34

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. The Academy of Management Journal, 24(3), 512-526.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991).A three-component conceptualization of
organizational commitmet. Human Rsource Management Review, 1(1), 61 - 89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research,and application. London: SAGE.

Price, J. L. (1977). The study of turnover: Iowa State Press.Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. Research in Organizational Behavior, 15, 1-43.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609.

Ragins, B. R, & Scandura, T. A. (1999). Burden or Blessing Expected Costs and Benefits of Being A Mentor. Journal of Organizational Behavior, 20: 493-509

Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. Academy of Management Journal, 37(4), 957-971

Ruggles,R., "The State of Notion: Knowledge Management inPractice,"California Management Review, Vol .40,No1,1998,pp. 80-89.

Ragins, B. R., Cotton, J. L., &Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. Academy of Management Journal, 43, 1177–1194.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Ouarterly, 16 , 143- 150

Senge, P. (1997). Sharing knowledge. Executive Excellence, 14, 17-18.

Scandura, T. A.,(1992) "Mentorship and career mobility: An empirical investigation,"Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, No.2 ,pp. 169-174.