

人力資源工作者的工作動機、工作投入與職涯資本之關聯性研究

The Relationship among the Work Motivation, Job Involvement and Career Capital of Human Resources Workers.

楊敏里¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

minly@nkust.edu.tw

吳念濃²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J107257122@nkust.edu.tw

摘要

人力資源發展逐漸受到重視，傳統人事作業角色轉變為經營幕僚、策略夥伴等角色越發常見，並屢有突破且發展出不同職能，傳統人治管理也隨著科技發展邁向數據化管理，人力資源工作者須隨時吸取最新的知識技能協助企業發展，發展多職能的同時也漸有人力資源工作者脫離企業、以其他專業角色與企業合作的發展趨勢。本研究將分別探討工作動機、工作投入及職涯資本的關聯性研究，企圖瞭解企業人力資源工作者如何順利轉換至下一個職場或角色中，甚至有更好的突破發展。

本研究採用問卷調查法，以在台灣企業內擔任人資工作之員工為主要研究對象。研究結果發現，工作動機和工作投入兩者皆對職涯資本有顯著正向影響；工作投入對職涯資本有顯著正向影響；工作投入在工作動機對職涯資本之間具有中介效果。最後對本研究結果進行探討及提供管理實務上的建議。

關鍵詞：人力資源工作者、工作動機、工作投入、職涯資本

Keywords: Human Resources Workers、Work motivation、Job Involvement、Career Capital

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著科技發展及管理數據化，及企業逐漸看重人才資本發展的趨勢下，現代人力資源管理發展出更細緻而專業的功能角色，除了傳統的招募、訓練、薪酬等，近年更談及員工關係、員工協助、人才發展，甚至冠上策略性的高度，如人資策略夥伴。在許多傳統人力資源活動成效降低的情況下，企業人力資源專業工作者必須隨時吸取最新的知識技能以協助企業發展。李漢雄(2000)曾表示人力資源專業人員必須隨時吸取最新的知識與技能，以及時應付最新的挑戰，且要能配合環境變遷，推動企業變革、提升團體績效。

惠悅企管顧問公司(Watson Wyatt)曾花費兩年的時間調查『人才資本管理與企業價值的關係』之主題，訪查過歐美七百家企業，調查結果不僅發現人才資本與企業價值之間存在密切關聯，也同時發現若使用適當的人資管理方法，企業獲得的市值可以增長47%；而這樣的結果支持了人力資源在企業管理的重要性。

在這樣的學習領域轉換下，Ulrich 與 Brockbank(2005)認為對人力資源專業者而言，所扮演的角色亦會跟著從人力資源工作範疇中所面臨領域的轉換而改變，並重新認識與學習新角色的技能，這樣的學習與角色轉換將會影響人力資源專業者的職涯發展。此促使台灣現在的人資業界發展出許多不同領域、角度的知識與技能，也提供企業人資工作者除了傳統在公司任職到退休以外的發展方向。

Super(1957)曾定義職涯為「個人一生中所經歷的職業或職位」，根據台灣中小企業經濟處的統計資料顯示(2017)，台灣中小企業平均壽命為13年，大部分的人畢業後到退休，推估能經歷三間中小企業的起滅，而現實中個人轉換職場，包括不同產業、企業、職業的次數可能更多。轉換職場或職業幾乎是必然，如何順利轉換至下一個職場或角色中，甚至有更好的突破發展，本研究認為職涯資本是當中最重要競爭力。

1.2 研究目的

依據上述之研究背景與動機說明，本研究期望能經由實證來瞭解在企業人力資源專業者的工作動機到工作投入過程之干擾因素，以及工作投入是否與職涯資本相互影響，研究之目的分述如下：

- 一、 探討企業人力資源工作者之工作動機對工作投入的影響。
- 二、 探討企業人力資源工作者之工作投入對職涯資本的影響。
- 三、 探討企業人力資源工作者之工作動機對職涯資本的影響。
- 四、 探討企業人力資源工作者之工作動機是否能透過工作投入的中介影響，而間接影響職涯資本。

2.文獻探討與研究假說

2.1 工作動機與工作投入之關係

人力資源工作者因自身工作特性的關係，相較於企業內其他職務需要面對更多且複雜的人際衝突、勞資調解所帶來的情緒耗竭。此時，人力資源專業者之工作動機會是影響保持工作投入狀態的一項重要因素。Weber(1991)認為動機就是賦予個人能量並領導其目標行為的歷程。若將動機之觀念應用於工作就是工作動機。工作動機是驅使人們完成其工作的歷程，同時是影響人在職場上行為表現的因子。工作動機是一種心理狀態，指的是一系列激發與工作績效相關的行為。Steer 與 Porter (1975) 將工作動機定義為影響工作情境中行為之激發、導向與持久的狀態。Lent、Brown 與 Hackett(1994)也認為當員工選擇具備興趣或適合的工作，即產生工作投入，而興趣就是工作動機的一種。Deci 與 Ryan(1985)將工作動機分成內在動機(Intrinsic motivation)和外動機(Extrinsic motivation)。Amabile et al.(1994)則將工作動機分為「挑戰性」、「樂趣享受」及「社會網絡」三個構面。其中，「挑戰性」構面定義為接受具備挑戰性工作、增進工作能力的意願；「樂趣享受」構面定義為受到工作特性或價值吸引而投入工作；最後「社會網絡」構面定義為人際關係的累積與社交、組織網絡的建立，也是本研究所採用的觀點。

普遍來說，對工作抱持進取和認同態度之員工，通常工作投入較高、出勤率高、離職率較低，會對企業擁有較高的認同感，思考如何提高員工的工作投入意願及行為展現，是企業發展相當重要的課題。工作投入(Job Involvement)一詞由 Lodahl 與 Kejner(1965)所提出，認為工作投入具有兩種定義，其一是自身認同工作的重要程度，或是工作對自我形象的重要程度；其二工作投入的高低程度，以個人自尊受工作成果影響程度而定。Robbins 與 Judge (2019)提出工作投入乃是用於衡量個人認同工作，並以工作表現來肯定自我價值的程度。方慈霞(2011)也在其領導風格、工作動機對工作投入之影響研究中，將工作投入定義為個人心理上對工作及其職位的認同程度與外顯行為態度，且認同自身的工作績效對於自我價值感有重要的影響程度。Kanungo(1982)認為所謂的工作投入即是個人心理上對目前工作的認知或信念，憑藉於個人當下內在需求及在工作上滿足該需求所產生的知覺，該知覺會影響工作投入的情況。Robert(1997)也曾提出工作投入是從事於現在工作的努力程度、在目前工作環境執行的程度以及工作在生活中所佔重要程度。而 Kanungo(1982)亦將工作投入劃分「心理認同」、「工作認知」及「自我實現」三個構面，其中「心理認同」構面定義為個人心理對其工作認知與信念的認同程度；「工作認知」構面定義為工作在生活中重要程度；最後「自我實現」構面定義為滿足自我實現的程度，也是本研究所採用的研究構面。

蔡雅婷(2011)曾以房屋仲業人員為調查對象，探討內部行銷會否影響員工工作投入，且員工工作動機和自我效能是否扮演重要中介角色。研究發現除了內部行銷顯著影響工作動機，工作動機與自我效能亦顯著影響工作投入。而陳祉君(2012)以國內某一流行服飾零售業之門市服務人員為研究對象，檢視工作動機、工作投入、工作滿足對組織承諾之影響性，結果顯現工作動機對工作投入、工作滿足及組織承諾具有正向顯著的影響性。鄭若榆(2015)也曾在研究中發現員工工作動機、組織公平與組織承諾對工作投入和離職傾向的研究中，得到了員工之工作動機對工作投入程度具顯著正向影響的結果。由相關研究可以得知，個人會因為對於工作本身所得到樂趣，或是想要解決工作上所面臨的阻礙，進而萌發接受挑戰的企圖心，投入更多的時間與心力。Locke 等人(1978)亦表示個人會為了獲得更優渥的酬賞或更高的外界評價而對工作付出更多努力，使得產出效能提升。Vroom(1964)的期望理論更指出人們之所以採取某種行為，正是因為相信這樣做可得到某種成果，而這種成果對其是具有相當的吸引力或正是所需要的。

本研究綜合以上研究結果，以及所採用 Amabile(1994)之內在外動機觀點，企圖探討企業人力資源工作者的內

外在工作動機與工作投入之關聯，是否因企業人力資源工作者之職業特性而有所異同，後續並以此為基礎延伸其他假說。根據上述研究探討，本研究推論欲驗證假說一及其子假說。

H1：工作動機對工作投入有顯著正向影響

H1-1：工作動機之挑戰性對工作投入之心理認同有顯著正向影響

H1-2：工作動機之樂趣享受對工作投入之心理認同有顯著正向影響

H1-3：工作動機之社會網絡對工作投入之心理認同有顯著正向影響

H1-4：工作動機之挑戰性對工作投入之工作認知有顯著正向影響

H1-5：工作動機之樂趣享受對工作投入之工作認知有顯著正向影響

H1-6：工作動機之社會網絡對工作投入之工作認知有顯著正向影響

H1-7：工作動機之挑戰性對工作投入之自我實現有顯著正向影響

H1-8：工作動機之樂趣享受對工作投入之自我實現有顯著正向影響

H1-9：工作動機之社會網絡對工作投入之自我實現有顯著正向影響

2.2 工作投入與職涯資本之關係

職涯資本的主要概念為「累積職涯競爭力」。Myers 與 Pringle(2005)亦將職涯資本比喻成金融中的資產累積，能夠轉入至未來使用。從資源基礎理論觀點檢視個人職涯的轉變，可以發現現代人將職涯視為個人專屬的職涯資本(Career Capital)。學者 Hall 在 1976 年即提出的角色多變的職涯(Protean Career)，意即個人會驅動自己不斷地尋找能達成自我實現的職涯目標，在這樣的職涯觀點中，員工對自我職涯管理負最大的責任。Arthur et al.(1999)認為此能力能讓個人不再以「員工」的角度檢視職涯的發展方向，而嘗試尋找新的、可能的職涯機會。

DeFillippi 與 Arthur 於 1994 年提出，他們由組織能力的構想為出發點，表示個人的能力不僅只於依賴組織所獲得，亦可藉由工作本身累積，最早稱作為「職涯能力(career competency)」。Inkson 與 Arthur(2001)提出的職涯資本理論架構，係以 DeFillippi 與 Arthur(1994)的職涯能力雛型，Inkson 與 Arthur(2001)認為職涯資本係指「會影響個人職涯產出的所有相關資源以及社會網絡關係」。他們並將職涯資本分成三種能力(構面)：「知道為什麼的能力(knowing-why)」，亦即在工作領域中，經由工作所產生的目標、動力、企圖心、動機、自我認同、追求成功及實現自我願望。「知道如何做的能力(knowing-how)」即為釐清並確認自我目標後，透過工作經歷累積的新資產是知道如何做的能力，也就是工作技術、專業能力及專門的知識。以及「知道哪些人的能力(knowing-whom)」，也就是經歷工作中所增加聚積的人際關係、信譽、情誼、訊息來源，與共有責任。

Singh et al.(2009)更認為職涯資本中的制控資本(Agentic Capital)是個人願意主動投入職涯行為的程度。而上述無論是關於工作經驗的積累與或是願意投入職涯行為的程度都與工作投入密切相關。

雖然探討工作投入與職涯資本之相關研究並不多，但 Hackman 與 Lawler(1971)以 208 位藍領階級工作者以及 62 位領導人員進行研究，發現個人的工作投入與其重視成就滿意的相關性非常高，其重視成就滿意的概念可視為累積職涯資本的動機，而根據上述職涯資本相關理論顯示工作投入與職涯資本的累積應有其相關，根據以上之相關文獻探討，本研究採用 Kanungo(1982)的定義與構面，即個人當下所表現出的工作狀態(心理認同、工作認知)，和個人目前需求(自我尊嚴及自我實現等)對此工作之滿意情度。以及 Inkson 與 Arthur(2001)的職涯資本理論，推論欲驗證假說二及其子假說。

H2：工作投入對職涯資本有顯著正向影響

H2-1：工作投入之心理認同對職涯資本之知道為什麼的能力有顯著正向影響

H2-2：工作投入之工作認知對職涯資本之知道為什麼的能力有顯著正向影響

H2-3：工作投入之自我實現對職涯資本之知道為什麼的能力有顯著正向影響

H2-4：工作投入之心理認同對職涯資本之知道如何做的能力有顯著正向影響

H2-5：工作投入之工作認知對職涯資本之知道如何做的能力有顯著正向影響

H2-6：工作投入之自我實現對職涯資本之知道如何做的能力有顯著正向影響

H2-7：工作投入之心理認同對職涯資本之知道哪些人的能力有顯著正向影響

H2-8：工作投入之工作認知對職涯資本之知道哪些人的能力有顯著正向影響

H2-9：工作投入之自我實現對職涯資本之知道哪些人的能力有顯著正向影響

2.3 工作動機與職涯資本之關係

雖然工作動機與職涯資本相關之研究不多，較偏向以人格特質層面探討。但可從 Singh 等人(2009)認為職涯資本包括個人教育程度、訓練及工作經驗等人力資本以及個人願意主動投入職涯行為的制控資本，也就是進一步指出形成個人職涯核心能力的因素包含知識(知道如何做的能力)以及動機(知道為什麼的能力)。以上論述亦包含了內在動機層面。因此本研究進一步推論欲驗證假說三及其子假說。

H3：工作動機對職涯資本有顯著正向影響

H3-1：工作動機之挑戰性對職涯資本之知道為什麼的能力有顯著正向影響

H3-2：工作動機之樂趣享受對職涯資本之知道為什麼的能力有顯著正向影響

H3-3：工作動機之社會網絡對職涯資本之知道為什麼的能力有顯著正向影響

H3-4：工作動機之挑戰性對職涯資本之知道如何做的能力有顯著正向影響

H3-5：工作動機之樂趣享受對職涯資本之知道如何做的能力有顯著正向影響

H3-6：工作動機之社會網絡對職涯資本之知道如何做的能力有顯著正向影響

H3-7：工作動機之挑戰性對職涯資本之知道哪些人的能力有顯著正向影響

H3-8：工作動機之樂趣享受對職涯資本之知道哪些人的能力有顯著正向影響

H3-9：工作動機之社會網絡對職涯資本之知道哪些人的能力有顯著正向影響

2.4 工作投入之中介效果

Kanungo(1979)認為工作投入會因為個人當下明確的需求，以及相信該需求在組織中被滿足的可能性影響。因此可以得知工作投入是一連串的行為歷程，並可能因上述變數隨時產生調整，而形成 Defillippi 與 Arthur(1994)所提的個人職涯核心能力的因素包含知識(知道如何做的能力)以及動機(知道為什麼的能力)，也就是職涯資本理論中的知道如何做的能力。

在工作投入的相關研究中，單純論述工作動機與工作投入之間關係的較多，且多數呈現顯著正向影響的結果。而錢仁平(2011)曾在研究主題中以工作投入為中介變項來探討員工成就動機、主管支持和職涯成功之關係，得到員工成就動機月高、主管支持越多，便能提高員工工作投入情況，以及提升職涯成就之結果。胡文英(2015)亦曾在其創業熱情與風險承擔對創業績效之影響的研究中以工作投入為中介變數，得到可以經由創業熱情與風險承擔來強化工作投入，進而提升創業績效的研究結果，而以工作投入為調節變項的研究亦有彭祥榮(2012)在高科技從業人員工作動機對工作績效、工作滿意及幸福感影響的研究中，以工作投入為調節變項進行探討，而本研究認為工作投入偏向一種可以自我掌控的因素，故根據以上相關文獻探討，本研究推論欲驗證假說四。

H4：工作投入對工作動機與職涯資本之間具有中介效果。

3.研究方法

3.1 研究架構

本研究參考相關文獻，將工作動機、工作投入與職涯資本之間的關聯性作探討，其架構圖呈現如圖 1 所示。

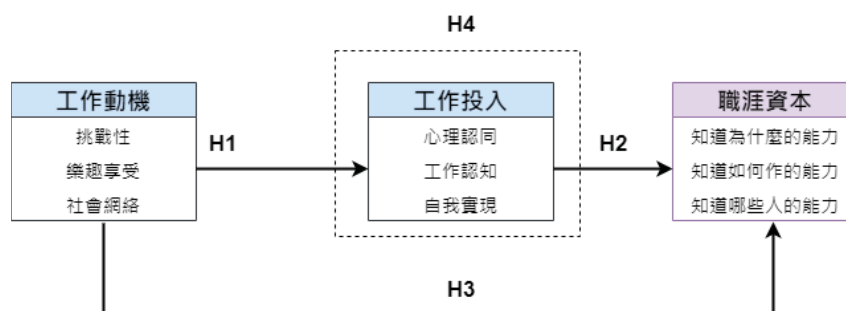


圖 1 研究架構圖

3.2 研究變數之操作性定義

本研究將各研究變數之操作性定義彙整如表 1。

表 1 各研究變數之操作性定義彙整表

研究變數	研究構面	操作性定義	參考文獻
工作動機	挑戰性	接受具備挑戰性工作、增進工作能力的意願。	Amabile et al.(1994)
	樂趣享受	受到工作特性或價值吸引而投入工作。	
	社會網絡	人際關係的累積與社交、組織網絡的建立。	
工作投入	心理認同	個人心理對其工作認知與信念的認同程度。	Kanungo(1982)
	工作認知	工作在生活中的重要程度。	
	自我實現	滿足自我實現的程度。	
職涯資本	知道為什麼的能力	瞭解到了工作的目標，為我們帶來活力、動機以及認同。	Inkson & Arthru(2001)
	知道如何做的能力	技能、專業知識，隱性和顯性知識的積累。	
	知道哪些人的能力	累積名聲、多方面的資訊和互相義務上等之關係。	

3.3 研究對象與資料分析方法

本研究主要樣本以在臺灣企業內擔任人資工作者且年資滿一年以上者為主要調查對象，共收回問卷 412 份，其中有效問卷佔 346 份，有效問卷回收率為 83.9%。本研究利用 SPSS24.0 統計套裝軟體進行分析，所使用的統計方法包含敘述性統計分析、信效度分析、Pearson 相關分析以及迴歸分析等，以對研究的假說來進行檢定。

4.研究結果

4.1 樣本結構分析

346 份有效問卷中，在年齡方面，以 41-50 歲佔 40.5%最多，31-40 歲佔 37.6%居次；教育程度以碩士佔 50.6%最多，大學 42.8%居次；為人力資源相關科系畢業佔 34.7%，非人力資源相關科系畢業佔 65.3%；從事人資工作總年資以 10 年以上 47.7%為最多，以 5-10 年為居次佔 25.7%；公司成立年資 25 年以上佔 56.6%為最多，15-25 年佔 18.5%為居次；公司員工人數 1,001 人以上佔 39.0%為最多，101-250 人佔 17.1%為居次；公司行業別以製造業佔 30.9%為最多，電子、網路科技業佔 13.6%為居次；進修年資以 1-3 年佔 25.4%為最多，1 年以下 21.4%為居次。

表 2 樣本結構分析表

項目	類別	次數	百分比(%)	累積百分比(%)
年齡	30歲以下	51	14.7%	17.0%
	31-40歲	130	37.6%	52.3%
	41-50歲	140	40.5%	92.8%
	51歲以上	25	7.2%	100%
教育程度	專科(含)以下	21	6.1%	6.1%
	大學	148	42.8%	48.8%
	碩士以上	177	51.1%	100.0%
是否為人資相關科系畢業	是	120	34.7%	34.7%
	否	226	65.3%	100.0%
工作年資	1-3 年	43	12.4%	12.4%
	3-5 年	49	14.2%	26.6%
	5-10 年	89	25.7%	52.3%
	10 年以上	165	47.7%	100.0%

表 2 樣本結構分析表(續)

項目	類別	次數	百分比(%)	累積百分比(%)
公司成立年資	5年以下	24	6.9%	6.9%
	5-10年	29	8.4%	15.3%
	10-15年	33	9.5%	24.9%
	15-25年	64	18.5%	43.4%
	25年以上	196	56.6%	100.0%
公司員工人數	50人以下	35	10.1%	10.1%
	51-100人	30	8.7%	18.8%
	101-250人	59	17.1%	35.8%
	251-500人	46	13.3%	49.1%
	501-1,000人	41	11.8%	61.0%
	1,001人以上	135	39.0%	100.0%
公司行業別	製造業	107	30.9%	30.9%
	電子、網路科技業	47	13.6%	44.5%
	金融及保險業	44	12.7%	57.2%
	住宿及餐飲業	31	9.0%	66.2%
	批發及零售業	32	9.2%	75.4%
	專業、科學及技術服務業	12	3.5%	78.9%
	教育服務業、文化、運動及休閒服務業	9	2.6%	81.5%
	運輸、倉儲及通信業	9	2.6%	84.1%
	營造業、不動產、租賃業、水電燃氣業	16	4.6%	88.7%
	醫療保健及社會福利業	14	4.0%	92.8%
其他	25	7.2%	100.0%	
進修年資	1年以下	74	21.4%	21.4%
	1-3年	88	25.4%	46.8%
	3-6年	69	19.9%	66.8%
	6-9年	34	9.8%	76.6%
	9-12年	19	5.5%	82.1%
	12年以上	62	17.9%	100.0%

4.2 信效度分析

為保持各構面題項間一致性和穩定的水準，依據 Cuieford (1965) 提出之 Cronbach's α 係數的取捨標準來檢測問卷的內部一致性結果，以 α 值大於 0.7 者為高信度，0.35-0.70 之間是中信度，小於 0.35 者為低信度，檢測內部項目間有無相互符合。本研究檢定各相關變數衡量指標之內部一致性分析結果得到變數工作動機構面之挑戰性 Cronbach's α 值不達 0.7 為中間信度，而其他構面信度皆大於 0.7 以上為高信度。

效度方面採用驗證性因素分析。本研究各變數驗證性因素分析結果，在工作動機、工作投入及職涯資本等變數的標準化因素負荷量均大於 0.5 且達顯著水準；組合信度值也符合 0.6 以上的標準，平均解釋變異量其值皆高於 0.5 以上的標準，顯示各研究構面中各個問項皆可顯著的被因素解釋。由上可得知本問卷中各變數之題項，具備一定程度之收斂效度。各量表之信效度分析如表 3、表 4。

表 3 信度分析

研究變數	研究構面	整體信度 Cronbach's α
工作動機	挑戰性	.677
	樂趣享受	.868
	社會網絡	.723
工作投入	心理認同	.837
	工作認知	.787
	自我實現	.844
職涯資本	知道為什麼的能力	.769
	知道如何做的能力	.862
	知道哪些人的能力	.771

表 4 效度分析

研究變數	研究構面	組合信度(CR值)	平均解釋變異量(AVE)
工作動機	挑戰性	0.852	0.659
	樂趣享受	0.872	0.695
	社會網絡	0.874	0.640
工作投入	心理認同	0.924	0.802
	工作認知	0.918	0.789
	自我實現	0.924	0.803
職涯資本	知道為什麼的能力	0.802	0.577
	知道如何做的能力	0.874	0.637
	知道哪些人的能力	0.871	0.632

4.3 Pearson 相關分析

本研究利用相關係數之檢定，由表 5 Pearson 相關分析表可知，兩兩構面之間皆有達到顯著水準。

表 5 Pearson 相關分析表

構面	平均數	標準差	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
(1)	6.1522	0.72094	1.000													
(2)	5.6031	1.01921	0.605**	1.000												
(3)	6.2081	0.67811	0.580**	0.452**	1.000											
(4)	6.0539	0.77083	0.535**	0.535**	0.490**	1.000										
(5)	5.3420	1.03323	0.371**	0.425**	0.353**	0.621**	1.000									
(6)	5.9403	0.83346	0.460**	0.447**	0.540**	0.712**	0.634**	1.000								
(7)	5.0592	1.34235	0.376**	0.494**	0.242**	0.318**	0.276**	0.314**	1.000							
(8)	5.0145	1.42311	0.310**	0.483**	0.179**	0.254**	0.231**	0.265**	0.849**	1.000						
(9)	4.8940	1.42815	0.340**	0.480**	0.176**	0.271**	0.258**	0.278**	0.863**	0.856**	1.000					
(10)	4.7495	1.29419	0.349**	0.517**	0.228**	0.310**	0.275**	0.246**	0.551**	0.580**	0.573**	1.000				
(11)	4.2803	1.33954	0.344**	0.515**	0.269**	0.324**	0.292**	0.281**	0.507**	0.520**	0.534**	0.779**	1.000			
(12)	5.9663	0.73938	0.541**	0.436**	0.540**	0.597**	0.463**	0.565**	0.289**	0.253**	0.212**	0.209**	0.309**	1.0001		
(13)	6.0983	0.68506	0.517**	0.552**	0.404**	0.519**	0.358**	0.504**	0.359**	0.352**	0.372**	0.346**	0.371**	0.574**	1.000	
(14)	5.4624	0.87912	0.309**	0.452**	0.408**	0.419**	0.434**	0.388**	0.299**	0.317**	0.256**	0.305**	0.354**	0.428**	0.491**	1.000

【註 1】構面代號(1)挑戰性(2)樂趣享受(3)社會網絡(4)心理認同(5)工作認知(6)自我實現(7)尊重(8)關懷(9)協助(10)支持創新(11)資源充足(12)知道為什麼的能力(13)知道如何做的能力(14)知道哪些人的能力【註 2】**. 相關性在 0.01 層級上顯著(雙尾)

4.4 迴歸分析

由表 6 之迴歸分析的結果發現，工作動機對工作投入之其 F 值為 218.175， β 值為 0.623，R² 值為 0.388，P 值為 0.000，其迴歸模型達顯著水準，表示工作動機與工作投入有正向顯著關係，驗證假說 H1 成立。換言之，工作動機對工作投入有顯著正向影響。

表 6 工作動機與工作投入之迴歸分析

變數	工作投入					
	β 值	t 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	0.623***	14.771	218.175	0.000	0.388	0.386

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 7、8、9 複迴歸分析的結果發現，VIF 的臨界值均小於 3，沒有共線性問題，也就是自變數間沒有高度相關。工作動機之各構面對工作投入之「心理認同」構面有顯著正向的影響，其 F 值為 72.734， β 值分別為 0.223、0.297、0.227，R² 值為 0.390，P 值為 0.000。工作動機各構面對工作投入之「心理認同」構面有部分顯著正向的影響。其 F 值為 31.869， β 值分別為 0.101、0.291、0.163，R² 值為 0.218，P 值為 0.000。工作動機各構面對工作投入之「心理認同」構面有部分顯著正向的影響。其 F 值為 61.383， β 值分別為 0.114、0.205、0.1381，R² 值為 0.350，P 值為 0.000。綜上結果可得到除卻子假說 H1-4、H1-7 不成立，其餘子假說皆成立。

表 7 工作動機各構面對工作投入之心理認同的能力之複迴歸分析

變數	構面	心理認同						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	挑戰性	0.223***	3.792	1.939	72.734	0.000 ^b	0.390	0.384
	樂趣享受	0.297***	5.533	1.618				
	社會網絡	0.227***	4.320	1.544				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 8 工作動機各構面對工作投入之工作認知的能力之複迴歸分析

變數	構面	工作認知						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	挑戰性	0.101	1.520	1.939	31.869	0.000 ^b	0.218	0.212
	樂趣享受	0.291***	4.780	1.618				
	社會網絡	0.163*	2.736	1.544				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 9 工作動機各構面對工作投入之自我實現的能力之複迴歸分析

變數	構面	自我實現						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	挑戰性	0.114	1.883	1.939	61.383	0.000 ^b	0.350	0.344
	樂趣享受	0.205***	3.703	1.618				
	社會網絡	0.381***	7.033	1.544				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

由表 10 之複迴歸分析的結果發現，VIF 的臨界值均小於 3，同樣沒有共線性問題。工作動機、工作投入對職涯資本之 F 值為 192.053， β 值分別為 0.442、0.364，R² 值為 0.528，P 值為 0.000，顯示其迴歸模型達顯著水準。顯示工作動機與工作投入分別對職涯資本有正向顯著關係，驗證本研究提出之假說 H2、H3 成立。換言之，工作投入對職涯資本有顯著正向影響，工作動機對職涯資本亦有顯著正向影響。

表 10 工作動機、工作投入對職涯資本之複迴歸分析

變數	職涯資本						
	β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	0.442***	9.330	1.634	192.053	0.000	0.528	0.526
工作投入	0.364***	7.670	1.634				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 11、12、13 複迴歸分析的結果發現，沒有共線性問題。工作投入之各構面對職涯資本之「知道為什麼的能力」構面有部分顯著正向的影響，其 F 值為 75.600，β 值分別為 0.374、0.071、0.256，R² 值為 0.399，P 值為 0.000。工作投入各構面對職涯資本之「知道如何做的能力」構面有部分顯著正向的影響。其 F 值為 50.392，β 值分別為 0.334、-0.031、0.286，R² 值為 0.307，P 值為 0.000。工作投入各構面對職涯資本之「知道哪些人的能力」構面有部分顯著正向的影響。其 F 值為 33.574，β 值分別為 0.202、0.256、0.081，R² 值為 0.228，P 值為 0.000。綜上結果可得到除卻子假說 H2-2、H2-5、H2-9 不成立，其餘子假說皆成立。

表 11 工作投入各構面對職涯資本之知道為什麼的能力之複迴歸分析

變數	構面	知道為什麼的能力						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作投入	心理認同	0.371***	5.899	2.249	75.600	0.000	0.399	0.393
	工作認知	0.071	1.243	1.852				
	自我實現	0.256***	4.010	2.310				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 12 工作投入各構面對職涯資本之知道如何做的能力之複迴歸分析

變數	構面	知道如何做的能力						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作投入	心理認同	0.334***	4.949	2.249	50.392	0.000	0.307	0.300
	工作認知	-0.031	-0.506	1.852				
	自我實現	0.286***	4.179	2.310				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 13 工作投入各構面對職涯資本之知道哪些人的能力之複迴歸分析

變數	構面	知道哪些人的能力						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作投入	心理認同	0.202**	2.835	2.249	33.574	0.000	0.228	0.221
	工作認知	0.256***	3.966	1.852				
	自我實現	0.081	1.127	2.310				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 14、15、16 複迴歸分析的結果發現，沒有共線性問題。工作動機各構面對職涯資本之「知道為什麼的能力」構面有顯著正向的影響，其 F 值為 69.516，β 值分別為 0.282、0.120、0.322，R² 值為 0.379，P 值為 0.000。工作動機各構面對職涯資本之「知道如何做的能力」構面有部分顯著正向的影響。其 F 值為 65.335，β 值分別為 0.240、0.360、0.102，R² 值為 0.364，P 值為 0.000。工作動機各構面對職涯資本之「知道哪些人的能力」構面有部分顯著正向的影響。其 F 值為 40.109，β 值分別為 -0.084、0.372、0.288，R² 值為 0.260，P 值為 0.000。綜上結果可得到除卻子假說 H3-6、H3-7 不成立，其餘子假說皆成立。

表 14 工作動機各構面對職涯資本之知道為什麼的能力之複迴歸分析

變數	構面	知道為什麼的能力						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	挑戰性	0.282***	4.749	1.939	69.516	0.000	0.379	0.373
	樂趣享受	0.120*	2.222	1.618				
	社會網絡	0.322***	6.077	1.544				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 15 工作動機各構面對職涯資本之知道如何做的能力之複迴歸分析

變數	構面	知道如何做的能力						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	挑戰性	0.240***	3.996	1.939	65.335	0.000	0.364	0.359
	樂趣享受	0.360***	6.570	1.618				
	社會網絡	0.102	1.912	1.544				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

表 16 工作動機各構面對職涯資本之知道哪些人的能力之複迴歸分析

變數	構面	知道哪些人的能力						
		β 值	t 值	VIF 值	F 檢定	Sig.	R ²	adj-R ²
工作動機	挑戰性	-0.084	-1.293	1.939	40.109	0.000	0.260	0.254
	樂趣享受	0.372***	6.297	1.618				
	社會網絡	0.288***	4.992	1.544				

註：*表示 $p < .05$ ；**表示 $p < .01$ ；***表示 $p < .001$

4.5 中介效果

本研究為了驗證工作投入在工作動機對職涯資本間是否具有中介效果，採用由 Baron and Kenny (1986)提出之中介效果分析流程，透過四個迴歸方程式模式作為是否具有中介效果的判斷依據，由表 17 可知，在模式四置入工作投入變數後，工作動機整體解釋度($R^2=52.8\%$)，而($\Delta R^2=8.1\%$)較模式 1 有微幅增加，對比四個模式，可觀察出工作動機因為置入了工作投入後，β 值由 0.669 降低為 0.442，且達顯示水準。工作動機透過工作投入產生的間接效果為 0.398(0.623×0.639)，總效果為 1.067($0.669 + 0.398$)，顯示工作投入對工作動機與職涯資本具有部份中介效果，本研究所提出之假說 H4 驗證成立。工作投入對於工作動機與職涯資本之間具有中介效果。

表 17 工作投入對工作動機與職涯資本之中介效果分析

研究變數	職涯資本(z)			工作投入(y)
	模式 1(x→z)	模式 3(y→z)	模式 4(x+z→y)	模式 2(x→y)
工作動機(x)	0.669***	-	0.442***	0.623***
工作投入(y)	-	0.639***	0.364***	-
F 檢定	278.472	237.613	192.053	218.175
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000
R ²	0.447	0.409	0.528	0.388
adj-R ²	0.446***	0.407***	0.526***	0.386***
ΔR^2	0.447	0.409	0.081	0.388

5.研究建議與結論

5.1 研究結論

從職涯資本的角度來看，了解累積過程的影響相當重要。本研究主要目的在於實證企業人資的職涯資本累積是否會受到自身的工作動機以及工作投入而有所影響。就本研究結果分述如下。

5.1.1 工作動機對工作投入之影響關係

從研究結果可知，本研究結果顯示，工作動機對工作投入具有正向顯著影響，受訪者相信工作動機會影響工作投入的強度，表示對受訪者而言具有明確的動機，會更有動力去達成目標，甚至累積成果。而實際的行動付出有助於累積自我的軟硬實力。此結果與多位研究者的研究結果相符獲得支持。如 Farmer 與 Fedor(1999)認為工作者的工作動機越強，工作投入會越高。

5.1.2 工作投入對職涯資本之影響關係

本研究發現工作投入對職涯資本具有正向顯著影響。直接探討工作投入與職涯資本之相關研究亦不多，但驗證結果呼應了 Singh 等人(2009)認為職涯資本包括個人訓練及工作經驗等人力資本以及個人願意主動投入職涯行為的制控資本之概念。表示受訪者也認同工作動機及工作投入的程度皆有助於職涯資本的累積，也相信實際的行動付出有助於累積自我的軟硬實力。

5.1.3 工作動機對職涯資本之影響關係

本研究結果顯示，工作動機對職涯資本具有正向顯著影響。工作動機與職涯資本相關之研究雖不多，但在職涯資本的定義中，Singh 等人就已指出形成個人職涯核心能力的因素包含動機(工作背後的原因)。這也符合本研究選擇之 Amabile et al.(1994)的內外動機理論，無論是出於對工作本身的挑戰、樂趣性或是社會網絡的追求。

5.1.4 工作投入之中介效果

從本研究結果顯示，不僅工作動機對職涯資本有正向顯著影響，且會透過工作投入進而影響職涯資本。表示受訪者相信工作動機會影響工作投入的強度之餘，也認同工作投入的程度有助於自己職涯資本的累積。錢仁平(2011)亦在研究結果表示員工成就動機越高，就更能提升員工工作投入，並提升職涯成就。胡文英(2015)在研究中表示工作就會越投入，創業績效也會跟著相對提高。因此推論對受訪者而言明確的動機搭配有意識的行動及決策，能更有效率的達到目標，省去盲目嘗試的時間與精力，對職涯資本的累積將有相乘的效果。

5.2 管理意涵

5.2.1 學術方面

在國內研究領域中，探討工作投入與職涯資本之關係者不多，但由職涯資本理論以及本研究結果可推論有其相關。本研究係以工作動機為自變數，工作投入為中介變數為理論模型的基礎，用以探討職涯資本累積的議題，職涯資本在目前國內研究並不多見，為較新的概念，本研究的實證結果或可助於職涯資本的理論建構，並發掘影響工作投入之前置因素，來作為後續相關理論發展參考，使職涯資本研究的理論內容更充實完整。

5.2.2 實務方面

針對欲投入人力資源工作者，年輕一代具有更明顯、快速的轉職傾向。釐清工作動機，有目標的投入才能在工作過程中累積自我實力，並逐漸建立自己的工作團隊，在未來的職涯選擇上才能擁有相對的自由度。建議欲從事人力資源工作者，可先從組織外進修管道創造同業連結，一來強化自我工作動機與能力，並透過建立社會網絡累積需要的資源，有助於長期累積自我的競爭力及經驗。

而對於人力資源領域中工作者，實證結果顯示自身的工作動機與投入對職涯資本更為重要，表示在不具備組織創新氣候與主管支持的情況下，仍能夠透過自強不息的投入，累積自我的競爭力，在自我職涯的發展上握有相當的掌控權。受訪者中約有兩成考慮未來脫離企業運用自身的人力資源專業從事其他職業，擁有越高的職涯資本在未來職涯轉換上便擁有更高的自由度，建議人資工作者在職場中，應該透過不同的工作任務來提升自我的知識技能及社會網絡，累積競爭資本。

5.3 研究建議

5.3.1 樣本限制

本研究未調查性別，因此無法推斷此性別因素對研究結果是否會有差異。且未考量在企業內兼任人資工作的可能對象，另外亦曾有受訪者匿名提問僅滿一兩年的人資工作者，是否已思考過職涯發展的層面，對衡量問卷認知始有差異，而導致衡量上誤差。

5.3.2 後續研究建議

在職涯資本的研究上，雖證實工作投入對職涯資本有顯著正向影響，但是否與受訪者對未來有不同的職涯規劃之間有所關連，也是建議後續研究者可以思考的角度之一；其二，增加職業的調查選項，從已發展其他人資相關職業之角色切入，進一步探討之間的關連性，或許可以有其他進一步的分析，以彌補本研究的不足。

參考文獻

中文文獻

- 方慈霞(2011)。領導風格、工作動機對工作投入之影響-以組織公平為調節變項(未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理系，高雄市。
- 王舜慧(2010)。派外人員的情緒智力、跨文化適應與職涯資本之研究—以知覺組織支持為調節變項(未出版之碩士論文)。國立中正大學勞工所，嘉義縣。
- 王鏡鐔(2013)。全球職涯資本之探討與量表建構—以台灣外派人員為例(未出版之碩士論文)。靜宜大學企業管理學系，台中市。
- 任育騰(2011)。人力資源發展的批判觀點之研究—以警察人員訓練發展為例(未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學人力資源發展系，新竹市。
- 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(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，台北市。
- 吳佩芳(2003)。管理才能、工作動機與工作績效、部門績效關係之研究(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
- 吳玥彤(2017)。迫使員工離職的最後一根稻草？歸屬感破裂、社交焦慮與離職傾向之關係：兼論主管支持的調節式中介效果(未出版之碩士論文)。銘傳大學諮商與工商心理學系，台北市。
- 吳軒瑤(2008)。國小教師教學工作特性、動機與績效之相關研究(未出版之碩士論文)。國立花蓮教育大學教育行政與管理學系，花蓮市。
- 李佳勳(2008)。情緒勞動、情緒耗竭、工作滿意度與職業承諾—以工作投入、知覺主管支持為調節變項(未出版之碩士論文)。國防管理學院資源管理研究所，桃園縣。
- 李芳美(2000)。人力資源發展人員專業能力及專業表現之研究(未出版之碩士論文)。國立中正大學成人及繼續教育系，嘉義縣。
- 李慧君(2012)。組織結構、作業策略、組織創新氣候與組織創新績效關聯性之研究——以台灣北部設計產業為例(未出版之碩士論文)。國防大學管理學院資源管理及決策系，桃園縣。
- 汪明顯(2017)。台灣機械業員工工作要求與工作倦怠之關聯-主管支持的調節效果(未出版之碩士論文)。亞洲大學經營管理學系，台中市。
- 阮煒埕(2015)。激勵制度、工作動機對於在台越南籍勞工工作投入及工作績效影響之研究(未出版之碩士論文)。國立中山大學人力資源管理系，高雄市。
- 周文菁(2015)。大學生職涯資本指標建構之研究(未出版之博士論文)。國立暨南國際大學教育政策與行政學系，南投縣。
- 周博學(2008)。主管領導風格與組織創新氣候之關聯性研究(未出版之碩士論文)。國立高雄第一科技大學企業管理系，高雄市。

- 林芳妃(2012)。南投縣國小教師工作動機與創意教學之研究(未出版之碩士論文)。南華大學非營利事業管理學系，嘉義縣。
- 林慧真(2009)。內部行銷、知覺組織支持、組織創新氣候對員工創新行為之研究(未出版之碩士論文)。國立勤益科技大學流通管理系，台中市。
- 林耀明(2013)。工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究-以鋼鐵產業為例(未出版之碩士論文)。國立高雄大學亞太工商管理學系，高雄市。
- 邱皓政、陳燕禎、林碧芳。(2009)。組織創新氣氛量表的發展與信效度衡鑑。測驗學刊，56(1)，69-97。
- 施青青(2012)。外派人員的人格特質、跨文化適應對職涯發展影響之研究-以職涯資本為調節變項(未出版之碩士論文)。國立中正大學勞工關係學系暨研究所，嘉義縣。
- 夏語晨(2014)。組織創新氣候與創新導向組織公民行為之研究(未出版之碩士論文)。東吳大學企業管理學系，台北市。
- 徐郁茹、蔡雅婷(2011)。內部行銷對房仲業人員工作投入影響之研究—以工作動機與自我效能為中介效果。經營管理理論叢，2011 特刊，1-22。
- 張家豪(2018)。轉換型領導、組織創新氛圍與工作績效之研究-以美容藝術產業為例(未出版之碩士論文)。中州科技大學機械與自動化工程系，彰化縣。
- 張簡有正(2014)。組織創新氣候、社會資本與知識分享對組織績效之影響-以組織創新能力為中介變數(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學企業管理系，高雄市。
- 張耀中(2015)。職涯高原與工作投入、組織承諾、工作滿意關係之研究-以主管支持為干擾變項(未出版之碩士論文)。國立中正大學企業管理研究所，嘉義縣。
- 郭乃文(2012)。工作動機、工作投入、及激勵因素對工作滿意度之影響 -以中國上海市台商產業與台灣產業為例(未出版之碩士論文)。國立成功大學高階管理碩士在職專班，台南市。
- 郭馨雯(2017)。心理安全氣候、訓練投入、主管支持對於自我效能影響之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 郭騰淵(1991)。國中教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學教育研究所，高雄市。
- 陳氏秋菊(2017)。組織結構對工作滿意度、組織承諾關係之研究-以主管支持為干擾變項(未出版之碩士論文)。國立中正大學企業管理系，嘉義縣。
- 陳昭儒(2003)。工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究--以某鋼鐵公司 KT 廠為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學企業管理系，嘉義縣。
- 陳祉君(2012)。工作動機、工作投入、工作滿足對組織承諾之實證研究—以台灣某一流行服飾零售業員工為例(未出版之碩士論文)。致理技術學院服務業經營管理系，新北市。
- 陳美志(2001)。工作生活品質對組織承諾影響之研究—以關務人員為例(未出版之碩士論文)。國立政治大學公共行政學系，台北市。
- 陳維寧(2011)。銀行業中階主管的人格特質、職涯資本與職涯成功之研究—以自我效能為調節變項(未出版之碩士論文)。國立中正大學勞工關係學系暨，嘉義縣。
- 彭祥榮(2012)。高科技從業人員之工作動機對工作績效、工作滿意及幸福感的影響：以工作投入為調節變項(未出版之碩士論文)。玄奘大學應用心理學系，新竹市。
- 曾琬鈴(2015)。以階層線性模式探討國際經驗對職涯資本之影響—跨文化適應為中介效果(未出版之碩士論文)。大葉大學國際企業管理學系，彰化縣。
- 黃俊維(2009)。創造力人格、組織創新氣候與工作投入之關聯性研究—台灣高科技產業之例證(未出版之碩士論文)。朝陽科技大學企業管理系，台中市。

- 黃柏翔(2013)。心理資本與職涯成功關係之探討：職涯資本的中介效果(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學國際人力資源發展系，台北市。
- 楊東林(2015)。組織公平性對教師工作動機強度與工作投入之影響：以往來取向為干擾變項(未出版之碩士論文)。國立臺南大學教管所教育行政碩士班，台南市。
- 楊博丞(2011)。人力資源發展工作者專業素養指標建構之研究(未出版之碩士論文)。國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義縣。
- 董群楷(2011)。特教班教師工作動機對工作投入之影響—工作壓力的調節效果(未出版之碩士論文)。中華大學科技管理學系，新竹市。
- 詹于箴(2013)。內在動機與創新行為之關係—知覺組織創新氣候為中介(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學人力資源發展系，高雄市。
- 褚家雯(2008)。女性創業家創業之研究-職涯資本觀點(未出版之碩士論文)。國立臺北大學企業管理學系，新北市。
- 劉盈禎(2008)。工作動機、組織創新氣候與創造力對組織創新之影響(未出版之碩士論文)。明道大學管理研究所，彰化縣。
- 蔡旻秀、杜文禮(2013)。員工分紅對員工自我發展的影響(未出版之博士論文)。大葉大學管理學院，台中市。
- 蔡啟通(1994)。組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係(未出版之博士論文)。國立臺灣大學商學研究所，台北市。
- 鄭依青(2008)。雲林縣國小教師工作不安全感與工作投入之研究(未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學技術及職業教育研究所，雲林市。
- 鄭怡婷(2007)。人資顧客服務代表的角色壓力與工作滿意、工作投入、留任意願之關聯—以知覺人力資源部門主管支持為調節變項(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源系，桃園縣。
- 鄭若榆(2015)。工作動機、組織公平與組織承諾對員工工作投入與離職傾向之研究(未出版之碩士論文)。東吳大學EMBA高階經營碩士在職專班，台北市。
- 蕭友智(2009)。架構導向人力資源發展系統模型之研究(未出版之碩士論文)。國立中山大學資訊管理學系，高雄市。
- 賴怡頻(2012)。人力資源發展工作者職涯階段與專業素養指標關係之研究(未出版之碩士論文)。國立中正大學成人及繼續教育研究所，嘉義縣。
- 錢仁平(2011)。員工成就動機、主管支持與職涯成功之關係研究：以工作投入為中介變項(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，台北市。
- 蘇若菁(2018)。台灣國際學位生心理資本、社會支持、跨文化調適與職涯資本之研究(未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學技術及職業教育研究所，雲林縣。

英文文獻

- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2(4), 231-253.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. and Tighe, E. (1994) The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Babin, B.J. & Boles, J.S. 1996. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1) : 57-75.

- Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The review of economic studies*, 70(3), 489-520.
- Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both?. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 17(6), 424-434.
- Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Comer, J. M., Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (1995). Methods in sales research: a critical evaluation of a measure of job involvement: the use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *Journal of personal selling & Sales Management*, 15(3), 65-74.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of social psychology* (pp. 61-88). Springer, Dordrecht.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California management review*, 40(1), 22-38.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105-108.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11-40). Boston, MA: Springer.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). Intrinsic motivation. *The corsini encyclopedia of psychology*, 1-2.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Garske, J. P., & Arkes, H. R. (1982). **Psychological theories of motivation**. Brooks/Cole.
- Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11-18.
- Gechman, A. S., & Wiener, Y. (1975). Job involvement and satisfaction as related to mental health and personal time devoted to work. *Journal of Applied Psychology*, 60(4), 521-532.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(2), 265-277.
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1981). A behavioral decision theory approach for measuring McClelland's trichotomy of needs. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 242-253.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). *Extrinsic and intrinsic motivation*. Wiley encyclopedia of management, 1-4.
- Hook, J. G., & Cook, T. D. (1979). Equity theory and the cognitive ability of children. *Psychological Bulletin*, 86(3), 429-432.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48-61.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341-345.
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252.

- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The journal of psychology*, 129(6), 643-649..
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Mayer, V. (2009). *Motivationstheorien. Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München*, 225-249.
- Misra, S., Kanungo, R. N., von Rosenstiel, L., & Stuhler, E. A. (1985). The motivational formulation of job and work involvement: A cross-national study. *Human Relations*, 38(6), 501-518.
- Myers, B., & Pringle, J. K. (2005). Self-initiated foreign experience as accelerated development: Influences of gender. *Journal of World Business*, 40(4), 421-431.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Ötken, A. B., & Erben, G. S. (2010). Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2),93-118.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.
- Paterson, J. M., & O'Driscoll, M. P. (1990). An empirical assessment of Kanungo's (1982) concept and measure of job involvement. *Applied Psychology*, 39(3), 293-306.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 84(2), 265-278.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, 4(2), 91-111.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2019). **Organizational behavior** (18th eds.).UK, London: Pearson Education.
- Schriesheim, C., & Glinow, M. A. V. (1977). The path-goal theory of leadership: A theoretical and empirical analysis. *Academy of Management Journal*, 20(3), 398-405.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994, October). *Creating innovative behavior among R&D professionals: the moderating effect of leadership on the relationship between problem-solving style and innovation. In Proceedings of 1994 IEEE International Engineering Management Conference-IEMC'94* (pp. 48-55). IEEE.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the leader in R&D: The joint effect of subordinate problem-solving style and leader-member relations on innovative behavior. *IEEE Transactions on engineering management*, 45(1), 3-10.
- Selden, S. C., & Brewer, G. A. (2000). Work motivation in the senior executive service: Testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 531-550.
- Siegel, A. L., & Ruh, R. A. (1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 318-327
- Steers, R.M., & Porter, L.W. (1975). **Motivation and work behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Super, D. E., Crites, J. O., Hummel, R. C., Moser, H. P., Overstreet, P. L., & Warnath, C. F. (1957). **Vocational development; a framework for research**. Bureau of Publications, Teachers Co.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation**. New York: Wiley.
- Weissenberg, P., & Gruenfeld, L. W. (1968). Relationship between job satisfaction and job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 52(6p1), 469-473.