

# 探討遠距工作對工作表現之影響

## To explore the influence of teleworking on job performance

巫盈融<sup>1</sup>

國立臺中科技大學 企業管理系 碩士班

katy2566@gmail.com

李家瑩<sup>2</sup>

國立臺中科技大學 企業管理系

cyli@nutc.edu.tw

### 摘要

近年來由於資通訊技術的崛起，為人們的生活與工作帶來的轉變。科技為日常帶來便利的同時，卻也產生了一些困擾。例如：無法有效地與工作夥伴溝通，而覺得自己總是被排除在團隊外、外在的工作環境影響工作效率與績效表現等。因此，本研究以曾參與遠距工作模式之工作者為研究對象，探討遠距工作對於工作者的需求滿足、組織承諾以及工作表現的影響。本研究共回收 146 份有效問卷，並以 SmartPLS 進行分析與驗證，研究結果顯示：(1) 遠距工作對需求滿足無正向影響、(2) 遠距工作中的頻率與靈活性對組織承諾有正向影響、(3) 需求滿足與組織承諾有正向影響。

**關鍵字：**遠距工作、需求滿足、組織承諾、工作表現

**Keywords:** Telework, Need satisfaction, Organizational commitment, Job performance

### 壹、緒論

#### 1.1 研究背景與動機

遠距工作由 Telework、Telecommute 和 Remote work 翻譯而來，也能翻作電傳勞動。這種工作理念在 1973 年由 Nilles 提出，並將其分為兩大種類：在家遠距辦公 (Home-based telecommuting) 以及區域中心辦公 (Regional center telecommuting)；其中區域中心辦公又細分成三種：分區辦公室、地區辦公室、鄰里辦公室 (Nilles, 1988)。

遠距工作是一種靈活的工作方式，涵蓋了廣泛的工作活動 (Bui et al., 1996)。在早期人們亦將遠距工作稱之為在家工作或是居家就業 (Work from home)，起初是因為 1970 年代爆發能源危機 (Tavares, 2015)，為減少石油使用量才開始被注意到這種模式的工作型態，此種工作型態能夠緩解交通壅塞的情況，進而減少石油的使用 (Nilles, 1988, 1991)。而後，隨著資通訊技術的發展、興起演變至今，遠距工作轉變為藉由電話、電腦及網際網路在家中或是於其他非原本辦公空間之地點運用遠端技術從事有償或無償工作，並且完成工作內容的一種工作模式 (賴偉文, 2020; Bui et al., 1996; Jason Fried & Hansson, 2013; Jason Fried & Hansson, 2020; Harris, 2003)。

Global Workplace Analytics (2020) 指出美國有 500 萬名員工 (約佔美國總工作人口的 3.6%) 從事遠距工作達半小時或以上，且自 2005 年以來固定在家工作的人數增長了 173%。然而，這種工作模式是好是壞，管理者與被管理者之間卻有著不太一樣的意見，管理者認為將會降低生產力，而被管理者則認為能夠增加生產力、提升工作品質以及減輕工作壓力 (賴偉文, 2020; Duxbury, Higgins, & Irving, 1987)。而根據 OWL Labs 的調查指出在 2019 年遠距工作者選擇此種工作方式的前五大原因包含更能取得工作與生活之間的平衡、提升生產力及更好的專注度、避免通勤、更少的壓力以及省錢與財務支出，而到了 2020 年出現了些微的不同，包含：害怕得到新冠肺炎、避免通勤、減輕壓力、增加與家人相處的時間並讓工作與生活之間獲得更好得平衡、提升生產力及更好的專注度。而從 2019 年至 2021 年的調查統計我們能夠得知遠距工作者普遍認為這種工作模式所存在些許優勢，但也有著需要克服的困難。該調查結果可以發現「靈活性」(Flexible) 是遠距工作最大的優勢，如：彈性的安排工作時程及選擇工作地點；而最需要克服的則是溝通及合作問題、寂寞感以及能夠確實下班。

儘管管理者與被管理者雙方對於遠距工作有著不同的看法，但在 2020 年由於新冠肺炎（COVID-19）的大爆發使得許多個人及公司皆被迫選擇並適應遠距工作做為主要的工作方式，致使此種新型態的工作方式勢必將成為未來的趨勢。

本研究主要探討遠距工作對於需求滿足以及組織承諾之影響，進而影響工作表現。由於資通訊科技的快速發展，使得網際網路、通訊設備成為人們工作中不可或缺的工作要素，進而衍生出遠距的工作模式。因此本研究以過去或現在曾以遠距工作做為工作方式之工作者，本研究將藉由問卷調查，資料分析探討以下問題：

- 一、探討遠距工作（包含頻率、靈活性以及心理隔離）對於需求滿足之影響。
- 二、探討遠距工作（包含頻率、靈活性以及心理隔離）對於組織承諾之影響。
- 三、探討需求滿足以及組織承諾對於工作表現之影響。

## 貳、文獻回顧與研究假說

### 2.1 遠距工作

近年由於能源短缺、環保意識抬頭以及受到新冠肺炎得衝擊，使得遠距工作這種工作模式開始受到人們的注意與重視。過去遠距工作的相關研究側重於改善個人的工作與生活平衡，從而提高雇主的生產力(Baker, Avery, & Crawford, 2007)。Grant, Wallace, & Spurgeon (2013) 歸納了遠距工作的相關優點與缺點，優點包含：生產率提高、工作靈活性、不受辦公時間及地點的限制、在某些情況下能夠減少壓力以及提高收入等；缺點包含：工作加劇、全年無休的接收消息、工作時間拉長以及長時間維持坐姿導致身體出現問題等。

Bui et al (1996)指出遠距工作是在正常組織的工作時間、空間範圍之外進行組織的工作，並透過電腦、資通訊技術來增強，是一種靈活的工作方式，且是工作移至員工所在地點，而不是人牽就工作。Verbeke et al. (2008)資通訊技術取代了過去工作相關的移動（Work-related travel），並包含有償的在家工作、衛星辦公室、遠距辦公中心或是主要辦公地點以外的地方，且一週至少執行一次。而 Taskin & Bridoux (2010)將遠距工作分為三個維度來進行探討，分別是頻率、地點以及知覺。其中，頻率紀錄了遠距工作所花費的時間，範圍短從一週不到一天（偶爾遠距，可能是部分工作內容，如：視訊會議）到每週超過一天至全職遠距（固定使用遠距方式進行工作）；第二，地點為多樣化的，可以是在家工作，或是另尋地點（如：社區辦公中心）又或是在客戶所在地的通訊工作、移動圖中邊工作；最後，知覺員工可能將其視為產生利益機會或是約束。

根據上述內容，本研究將遠距工作定義為藉由資通訊技術，或在原辦公地點以外的任意地點完成工作內容的工作模式。並以頻率、靈活性以及心理隔離三個維度來進行分析。說明如下：

Taskin & Bridoux (2010)認為頻率是遠距工作的關鍵因子，然而頻率直至 90 年代才被開始運用到遠距工作的衡量因子。

靈活性衡量了個人感覺自己在安排日程，平衡工作與家庭之間的彈性程度(Rothausen, 1994)。Work from home 為員工在提供了時間靈活性、選擇工作條件的靈活性，而 work from anywhere 除了提供 work from home 的所有優勢之外，還提供了選擇居住地的靈活性(Gajendran & Harrison, 2007)。

Golden, Veiga, & Dino (2008)指出心理隔離是一種心理狀態或信念，認為一個人與工作場所的其他人脫節。

### 2.2 需求滿足

自我決定論（Self-Determination theory, SDT）由 Deci & Ryan (1985)兩位學者所提出。SDT 闡述了自主性、能力以及關聯性三者個體與生俱來的基本心理需求，而當這三者需求被滿足時，個體即能進一步地產生內在動機與自主性(Van den Broeck et al., 2010)。三者分述如下：

#### 一、自主性

個體根據自我興趣與整合價值察覺自身行為。也就是，個體對於主動權與選擇權的感受，個人能夠獨立依照自我想法及意志進行活動(范振傑 & 顏志龍, 2012; Chen & Jang, 2010; Deci & Ryan, 2004)，亦即個體在行為上期望擁有選擇的自由。

## 二、能力

當個體有機會且對完成該活動有自信時，便會展現自我能力，並可能高度重視該活動。能力被視為對於某特定職業領域之工作者應該能夠獲得成就的描述，也就是能夠描述一個人如何證明自己的行動、行為與結果，意味著個人與環境互動產生的感受(Chen & Jang, 2010; M. I. Cheng, Dainty, & Moore, 2003; Mitchelmore & Rowley, 2010)。

## 三、關聯性

關聯性是個人渴望與他人即環境建立連結，被定義為個人與他人相互聯繫的傾象，即成為團體中的一員促進並維持人和人之間的關係(熊欣華 et al., 2020; Van den Broeck et al., 2010)。

### 2.3 組織承諾

Alpander (1990)將組織承諾定義為個人對特定組織的認同和參與的相對程度，其特徵包含以下三點：相信並認同組織的目標與價值、對於身為組織的一員感到驕傲，而不想離開組織以及願意為組織盡心盡力。Morrow (1983)定義為個人對組織的目標與價值有高度認同，並願意為組織付出額外的努力，且對於與組織成員維持關係具有強烈的渴望。Meyer & Allen (1991)將組織承諾分為三種類型，分別為情感承諾、持續承諾以及規範承諾。分述如下：

#### 一、情感承諾 (Affective commitment)

係指員工對於組織的情感依戀、認同以及參與。Mowday et al (1982)指出情感承諾一般可以分為四種，分別是個人特徵、結構特徵、工作相關特徵以及工作經驗。

#### 二、持續承諾 (Continuance commitment)

係指對離開組織所需要付出之相關成本有所認知。員工與組織的連結是基於持續承諾。

#### 三、規範承諾 (Normative commitment)

係指繼續留在組織的義務感。具有高度規範承諾的員工會高度的認為他們需要留在組織中，而不是離開組織。

以上情緒、持續及規範，這三種承諾類型的共同點便是「承諾是一種心理狀態，刻劃了員工與組織之間的關係，並且連帶影響決定是否該繼續或結束與組織之間的關係」(Meyer, Allen, & Smith, 1993)。

### 2.4 工作表現

工作表現 (Job performance) 亦能稱為工作績效，係指員工之工作整體表現，為員工個人的工作貢獻與價值、工作質量等(吳淑禎, 周瓊薇, 謝辰昕, & 劉俊億, 2010; 謝廷豪, 陳鈺淳, & 廖元良, 2018)。工作表現是一種行為的體現，然而該行為並不容易被觀察，有時僅能藉由結果才能被知道(陳柏蒼 & 李櫻梅, 2018)。Campbell (1990)主張工作表現是組織成員在個人可控工作行為下，能夠為組織目標做出貢獻，並將其區分為效率、效用以及生產力。

### 2.5 研究假說

#### 一、遠距工作與需求滿足之關係

根據本研究之文獻探討，遠距工作包含頻率、靈活性以及心理隔離三個因素，而需求滿足包含自主性、能力以及關聯性。自我決定論將自主性、能力與關聯性視為幸福感積極工作展現成果的必要條件(Gillet et al., 2019)而當這些需求條件不被滿足時，將可能出現不適應的症狀，例如：倦怠(Trépanier, Fernet, & Austin, 2013)，以上情況適用於各種工作環境(Gillet et al., 2012)。根據以上，本研究提出研究假說：

H1：頻率對需求滿足有正向顯著影響。

H2：靈活性對需求滿足有正向顯著影響。

H3：心理隔離對需求滿足有正向顯著影響。

#### 二、遠距工作與組織承諾之關係

根據本研究之文獻探討，遠距工作包含頻率、靈活性以及心理隔離三個因素，而組織承諾包含情感承諾、持續承諾以及規範承諾。Timothy D Golden (2006)認為遠距工作將能減少對工作的疲憊感使員工對組織承諾產生積極影響。Martin & MacDonnell (2012)則認為遠距工作能夠高生產力、安全保留、加強組織承諾並改善內部績效，且遠距工作者對於組織的忠誠度較低，但近期研究發現組織承諾是遠距工作的其中一項效益，互利互惠交換承諾從何讓工作安排獲得更多的靈活性。Wang et al (2020)遠距工作者得情感承諾及持續承諾是消極的與心理隔離有關。根據以上，本研究提出研究假說：

- H4：頻率對組織承諾有正向顯著影響。
- H5：靈活性對組織承諾有正向顯著影響。
- H6：心理隔離對組織承諾有負向顯著影響。

### 三、需求滿足與工作表現之關係

Deci & Ryan (2000)的研究探討了工作上的需求滿足與工作表現以及心理調節之間的關係。自我決定論提出社會環境會影響人們的內在需求滿足、動機以及績效表現(Arshadi, 2010)；當基本需求被滿足時，會影響人的行為，當個人需求被滿足，某種程度上工作的相關行為是被推動的(Leroy et al., 2015)。根據以上，本研究提出研究假說：

- H7：需求滿足對工作表現有正向顯著影響。

### 四、組織承諾與工作表現之關係

在過去許多的研究實證中，組織承諾與工作表現之間被證實存在著微弱的關係(R. Mowday et al., 1982)。相較於組織承諾感較低的員工，組織承諾感較高的員工具有更好的工作績效，且認同組織，並願意為組織犧牲奉獻以得到更好的工作結果(史習安 & 陳佐任, 2008)。當員工對於組織有較高承諾感的同時，工作滿意度也會較高，並會展現出較多對於組織的行為且會有較高程度的工作表現(T. E. Becker & Billings, 1993; B. S. Cheng, Jiang, & Riley, 2003; Hunt & Morgan, 1994)。根據以上，本研究提出研究假說：

- H8：組織承諾對工作表現有正向顯著影響。

## 參、研究方法

### 3.1 研究架構

本研究主要探討遠距工作對於工作表現之影響，本研究架構依據文獻探討共分為四部份，分別為遠距工作(包含：頻率、靈活性以及心理隔離)、需求滿足(包含：自主性、能力以及關聯性)、組織承諾(包含：情感承諾、持續承諾以及規範承諾)、工作表現。本研究架構圖如圖 3-1 所示：

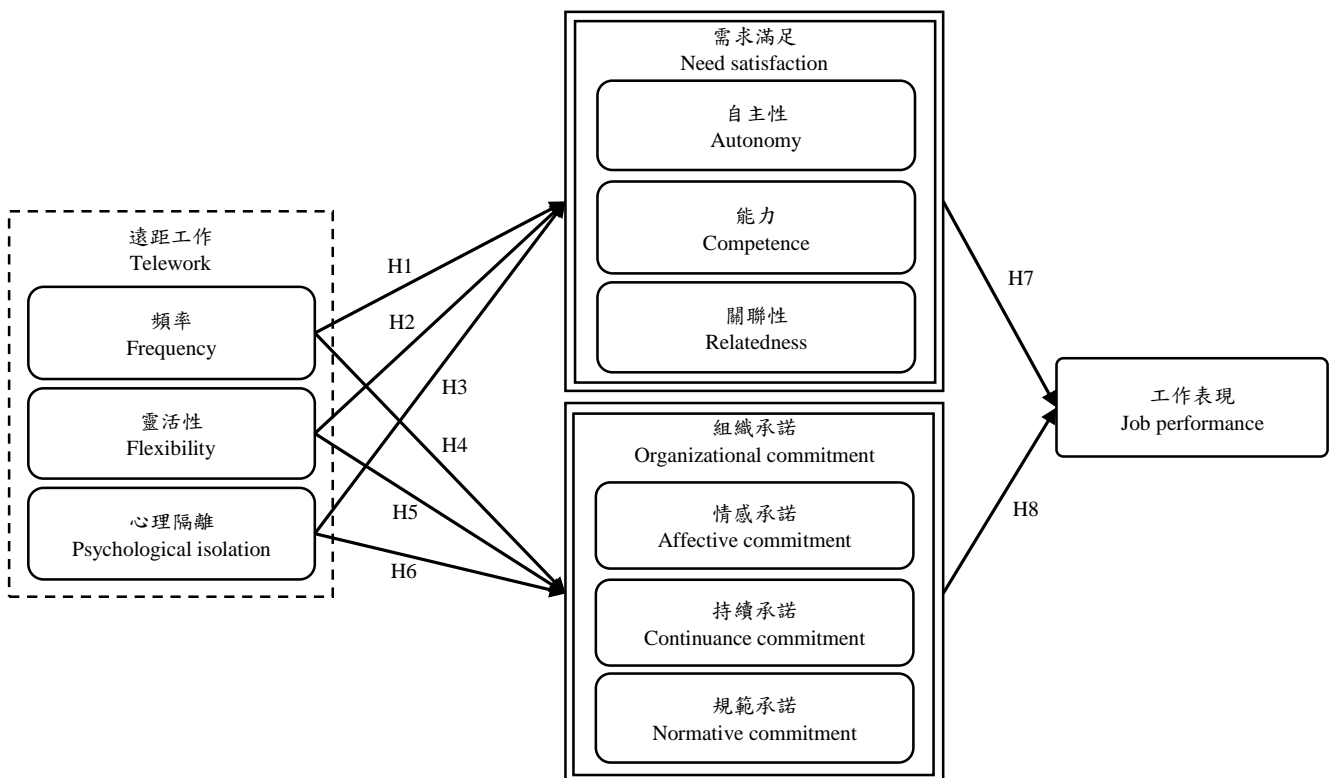


圖 3-1 本研究架構

註：單圈為一階反應性指標構念、雙圈為二階形成性指標構念。

### 3.2 操作性定義

本研究以網路問卷無記名方式調查方式進行，並採用李克特七點尺度(Likert's 7-point Scale)衡量構面之問卷，依「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」及「非常同意」分為七個等級供受測者填答。「靈活性」定義為在既定原則下擁有適度的掌控權，安排並完成工作，並以 Hill et al (2001)發展出 4 題問項。「心理隔離」為一種心態或信念，認為一個人與工作場所的其他人脫節，參考 T. D. Golden et al (2008) 發展出 7 題問項。「自主性」為代表個人內在的意願，即進行一項活動時，能擁有選擇感和心理上的自由，參考 Van den Broeck et al (2010)發展出 6 題問項。「能力」為個人內在的感受能有效地與環境互動，參考 Van den Broeck et al (2010)發展出 6 題問項。「關聯性」為個人內在感到與他人有所連結，即成為一個團隊的成員，並且能夠在團隊裡去愛與關懷，同時被愛與被關懷，參考 Van den Broeck et al (2010)發展出 5 題問項。「情感承諾」為對組織的情感依戀、認同與參與，參考 Meyer et al (1993)發展出 6 題問項。「持續承諾」為離開組織所需付出的感知成本，參考 Meyer et al (1993)發展出 5 題問項。「規範承諾」為留在組織的義務感，參考 Meyer et al (1993)發展出 6 題問項。

### 3.3 抽樣方式

本研究以過去或現在以遠距做為工作方式之工作者作為研究母體，採用網路問卷方式進行調查。本研究採取非隨機抽樣方法的便利抽樣(Convenience Sampling)，利用 Google 表單網路問卷進行樣本蒐集進行，除了請身邊有符合本研究遠距工作經驗的家人朋友填答之外，也於本研究相關的社群進行發放，在徵得管理員的同意後發放問卷。正式發放問卷時間為 2021 年 4 月 13 日至 2021 年 5 月 10 日，共為期 28 天。

## 肆、資料分析

### 4.1 樣本結構分析

本問卷採網路發放方式，自 2021 年 4 月 13 日至 2021 年 5 月 10 日，為期 28 天，共蒐集 191 份，扣除 45 份無效問卷，有效問卷為 146 份，回收率為 76.4%。受測者女性佔 50.7%、男性佔 49.3%；年齡以 20-29 歲居多，佔 38.4%；教育程度以大學（大專院校）之比例最高，佔 63.7%；公司類型以服務業比例最高，佔 30.8%；職位以職員（非領導職）比例最高，佔 69.4%；為目前公司工作的時間以 2-3 年比例最高，佔 40.4%；參與遠距工作的經驗以不到半年比例最高，佔 24.7%；參與遠距工作的頻率以部分工作（例如：視訊會議）比例最高，佔 35.6%；是否因新冠肺炎而施行遠距工作：是佔 61.6%、否佔 38.4%。整理如下表 4-1：

表 4-1 樣本結構

樣本數=146			
基本變項	類別	人數(次)	百分比(%)
性別	生理性別男	72	49.3
	生理性別女	74	50.7
年齡	19 歲及以下	0	0.0
	20-29 歲	56	38.4
	30-39 歲	51	34.9
	40-49 歲	32	21.9
	50-59 歲	6	4.1
	60 歲及以上	1	0.7
教育程度	國小以下	0	0.0
	國中	0	0.0
	高中職	1	0.7
	大學（大專院校）	93	63.7
	碩士	51	34.9
	博士以上	1	0.7

表 4-1 樣本結構(續)

基本變項	類別	人數(次)	百分比(%)
公司類型	製造業	42	28.8
	服務業	45	30.8
	金融/保險業	22	15.1
	資訊科技業	30	20.5
	公營事業	4	2.7
	製藥業	1	0.7
	零售業	1	0.7
	其他	1	0.7
職位	職員(非領導職)	102	69.4
	主管 (非部門主管, 領導人 數少於(含) 10 人)	26	17.7
	主管 (非部門主管, 領導人 數超過 10 人)	3	2.0
	部門主管	6	4.1
	中階主管	6	4.1
	高級主管	3	2.0
您為這間公司 工作的時間	不到半年	3	2.1
	半年	7	4.8
	1 年	18	12.3
	2-3 年	59	40.4
	4-5 年	19	13.0
	6-7 年	9	6.2
	超過 7 年	31	21.2
您的遠距工作經驗	不到半年	36	24.7
	半年	34	23.3
	1 年	34	23.3
	2-3 年	25	17.1
	4-5 年	11	7.5
	6-7 年	1	0.7
	超過 7 年	5	3.4
您的遠距工作頻率	部分工作 (例如: 視訊會議)	52	35.6
	1 天	8	5.5
	2 天	13	8.9
	3 天	17	11.6
	4 天	4	2.7
	5 天	37	25.3
	超過 5 天	15	10.3
您是否在新冠肺炎疫情 前就有施行遠距工作	是	90	61.6
	否	56	38.4

#### 4.2 測量模式分析

在形成性指標上，變數間應該獨立，彼此不應該有高度相關，本研究以 VIF 進行共線性診斷。研究結果指出在需求滿足中，包含自主性、能力、關聯性的 VIF 值分別為 2.164、1.610、1.356。組織承諾中，包含地點情感承諾、持續承諾、規範承諾的 VIF 值分別為 1.0、10、1.0。以上的 VIF 值皆小於 10，代表各個子構面之間沒有共線性。在潛在變項 CR 值方面，當 CR 值越高代表測量變數越能測出該潛在變數，而 CR 值應要大於 0.7；潛在變項的 AVE 需超過 0.5。在本研究中各構面之 CR 值和 AVE 值均有達到標準，代表測量變數能測出該潛在變項之信度，如表 4-2 所示：

表 4-2 本研究各構念之信度分析

研究變項	題項	因素 負荷量	標準 誤差值	T 值	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
一階							
靈活性	F1	0.752	0.071	10.528	0.824	0.833	0.654
	F2	0.859	0.027	31.495			
	F3	0.844	0.027	31.134			
	F4	0.776	0.062	12.524			
心理隔離	PI1	0.711	0.250	2.841	0.784	0.854	0.597
	PI2	0.709	0.213	3.320			
	PI3	0.881	0.236	3.733			
	PI4	刪除	刪除	刪除			
	PI5	0.777	0.227	3.419			
	PI6	刪除	刪除	刪除			
	PI7	刪除	刪除	刪除			
自主性	A1	0.802	0.037	21.482	0.822	0.910	0.629
	A2	0.788	0.034	22.867			
	A3	0.760	0.057	13.451			
	A4	0.842	0.026	32.205			
	A5	0.834	0.032	26.088			
	A6	0.725	0.068	10.646			
能力	C1	0.863	0.038	22.461	0.904	0.928	0.688
	C2	0.860	0.028	30.176			
	C3	0.887	0.029	30.173			
	C4	0.886	0.030	29.515			
	C5	0.886	0.025	34.931			
	C6	0.567	0.097	5.868			
關聯性	R1	0.773	0.051	15.203	0.858	0.899	0.643
	R2	0.883	0.025	34.66			
	R3	0.879	0.024	36.803			
	R4	0.799	0.047	16.827			
	R5	0.654	0.076	8.577			

表 4-2 本研究各構念之信度分析(續)

研究變項	題項	因素 負荷量	標準 誤差值	T 值	Cronbach's $\alpha$	CR	AVE
一階							
情感承諾	AC1	0.878	0.023	38.489	0.926	0.942	0.733
	AC2	0.823	0.034	24.228			
	AC3	0.933	0.011	82.859			
	AC4	0.896	0.017	53.434			
	AC5	0.731	0.063	11.656			
	AC6	0.860	0.039	22.247			
持續承諾	CC1	0.820	0.030	27.675	0.786	0.861	0.609
	CC2	0.723	0.075	9.670			
	CC3	0.882	0.026	34.295			
	CC4	刪除	刪除	刪除			
	CC5	0.680	0.090	7.559			
規範承諾	NC1	0.887	0.025	35.222	0.946	0.953	0.568
	NC2	0.846	0.038	22.156			
	NC3	0.850	0.028	30.728			
	NC4	0.836	0.028	29.732			
	NC5	0.803	0.035	23.209			
	NC6	0.849	0.027	31.856			
工作表現	JP1	0.897	0.025	35.863	0.939	0.954	0.804
	JP2	0.899	0.022	40.007			
	JP3	0.928	0.017	55.645			
	JP4	0.898	0.024	38.037			
	JP5	0.861	0.028	30.733			
二階							
需求滿足	自主性	0.453	0.045	10.155	N.A	N.A	N.A
	能力	0.468	0.042	11.179			
	關聯性	0.317	0.045	7.003			
組織承諾	情感 承諾	0.941	0.013	74.329	N.A	N.A	N.A
	持續 承諾	0.820	0.025	33.415			
	規範 承諾	0.919	0.017	53.211			

註：N.A 由於推力和拉力為形成性指標構念，因此無 CR 及 AVE 數值；題項刪除之原因為因素負荷量未達標準。



表 4-3 本研究各構念之效度分析

項目	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)	(i)	(j)
工作表現(a)	<b>0.897</b>									
心理隔離(b)	-0.060	<b>0.773</b>								
情感承諾(c)	0.542	-0.197	<b>0.856</b>							
持續承諾(d)	0.412	-0.025	0.714	<b>0.780</b>						
能力(e)	0.528	-0.100	0.402	0.102	<b>0.829</b>					
自主性(f)	0.682	-0.086	0.500	0.303	0.530	<b>0.793</b>				
規範承諾(g)	0.523	-0.057	0.771	0.647	0.192	0.486	<b>0.845</b>			
關聯性(h)	0.492	-0.165	0.644	0.400	0.472	0.387	0.427	<b>0.802</b>		
靈活性(i)	0.510	-0.152	0.371	0.133	0.457	0.669	0.280	0.320	<b>0.809</b>	
頻率(j)	0.106	-0.066	0.137	0.144	0.039	0.159	0.248	0.080	0.023	<b>1.000</b>

註：對角線數值為 AVE 之平方根

### 4.3 結構模式分析

本研究利用結構模式分析進行研究假設檢定，如下圖 4-1 為探討 PLS 模型中路徑係數代表研究變數間關係的方向及強度，若驗證之後假設的路徑方向符合且具有顯著性，則研究假設則成立。R<sup>2</sup> 為外生變數對於內生變數所能解釋的變異量之能力，代表研究之模型的預測能力，根據圖 4-1 所示，模式的解釋力之內生變數為介於 0.143 至 1.000 之間，代表本研究構架之外生變數對於內生變數解釋變異量均達到標準。

根據圖 4-1 所示，本研究中頻率對需求滿足有正向顯著影響(路徑係數=-0.001, t=0.635, p>0.05)，結果顯示頻率不影響個人的需求滿足，因此 H1 不成立。本研究中靈活性對需求滿足有正向顯著影響(路徑係數=-0.000, t=0.173, p>0.05)，結果顯示靈活性不影響個人的需求滿足，因此 H2 不成立。本研究中心理隔離對需求滿足有正向顯著影響(路徑係數=-0.001, t=0.656, p>0.05)，結果顯示心理隔離不影響個人的需求滿足，因此 H3 不成立。本研究中頻率對組織承諾有正向顯著影響(路徑係數=0.188, t=2.239, p<0.05)，結果顯示頻率會影響對組織的承諾，因此 H4 成立。研究中靈活性對組織承諾有正向顯著影響(路徑係數=0.306, t=3.518, p<0.01)，結果顯示靈活性會影響對組織的承諾，因此 H5 成立。本研究中心理隔離對組織承諾有負向顯著影響(路徑係數=-0.060, t=0.515, p>0.05)，結果顯示心理隔離不影響對組織的承諾，因此 H6 不成立。本研究中需求滿足對工作表現有正向顯著影響(路徑係數=0.579, t=8.569, p<0.001)，結果顯示需求滿足會影響工作表現，因此 H7 成立。本研究中組織承諾對工作表現有正向顯著影響(路徑係數=0.249, t=2.742, p<0.01)，結果顯示需求滿足會影響工作表現，因此 H8 成立。

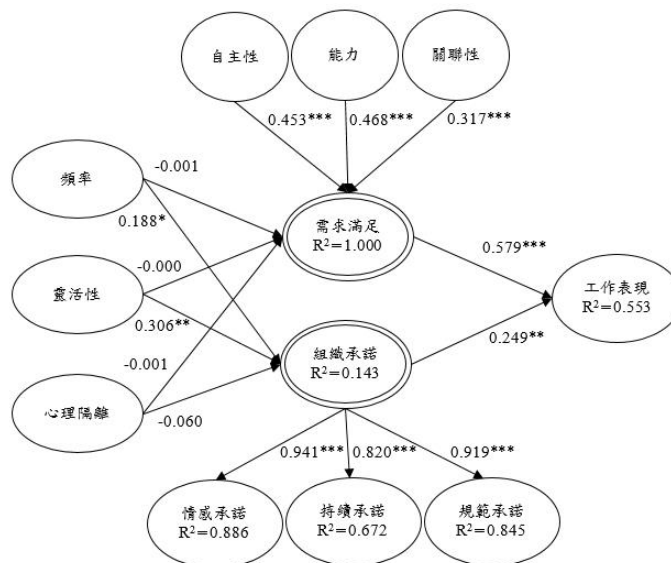


圖 4-1 PLS 模型驗證結果

註：線上數字為路徑係數；\*代表 p<0.05, t>1.96、\*\*表 p<0.01, t>2.58、\*\*\*表 p<0.001, t>3.58；單圈為一階反應性指標構念、雙圈為二階形成性指標構念。

## 伍、結果與建議

### 5.1 研究結果

#### 一、遠距工作與需求滿足的影響

頻率、靈活性與心理隔離對需求滿足的實證研究顯示假說 H1、H2 以及 H3 不成立。據此，本研究推論遠距的工作模式對於個人在工作上之行為、意志以及社交無明顯關聯，可能與現今工作者已習慣運用資通訊技術完成工作任務。

#### 二、遠距工作與組織承諾的影響

頻率與靈活性對組織承諾的實證研究顯示假說 H4、H5 成立，也就是工作者因工作方式與安排具有彈性，而提高生產力與留職意願，並且更投入更具義務、使命以及認同感，此一結果與 Martin & MacDonnell (2012)所提出遠距工作能夠增加生產力、安全保留、加強組織承諾並改善內部績效之結果一致。心理隔離對組織承諾的實證研究顯示假說 H6 不成立，據此本研究推論工作者不論是否在遠距工作狀態，對於是否感到與他人相處、互動以及關懷無法被滿足無明顯關聯。

#### 三、需求滿足與工作表現的影響

需求滿足對工作表現的實證研究顯示假說 H7 成立，亦即當工作者的內在需求被滿足時，會增加工作上的行為，例如：整體工作績效、工作質量與貢獻等。此一結果與 Leroy et al. (2015)所提出當個人需求被滿足時，某種程度上工作的相關行為是被推動的結果一致。

#### 四、組織承諾與工作表現的影響

組織承諾對工作表現的實證研究顯示假說 H8 成立，即組織承諾會影響工作表現，當工作者對組織的目標與價值有高度認同，而積極投入於組織的相關活動，以及擁有較高的忠誠度時，會因此增加對工作的投入、獲得較佳的工作結果。此一結果與史習安 & 陳佐任 (2008)的研究結果呼應，也就是員工認同組織並願意為組織犧牲奉獻時，能夠得到更好的工作結果之結論一致。

### 5.2 研究限制與後續建議

經由本問卷填答結果進行量化分析後，發現填答者多數工作地為台灣地區（占 89%），可能無法代表全球遠距工作者的參與經驗，故成為本研究的限制。本研究僅以頻率、靈活性以及心理隔離來代表遠距工作的衡量因素，但實際上會有其他的因素影響著遠距工作的表現，因此研究的完整性仍有提升改進之空間。

遠距工作因為資通訊技術的發達，使得人與人的距離大幅縮短，過去受到交通與時間限制的感受大幅降低，且由於新冠肺炎的出現，讓許多工作者不得不選擇此工作方式來完成工作任務，因此遠距工作模式將成為新型態的工作趨勢。針對此趨勢本研究提供以下建議與後續研究之參考：

本研究以頻率、靈活性以及心理隔離來代表遠距工作之衡量，然而不同工作地區、職務內容以及工作情境可能或有不同的影響因素，因此建議可以採取更多元的方式來探討遠距工作情境。此外，本研究樣本僅 146 份，建議未來可以擴大樣本數，並增加不同遠距情境進行研究，使遠距工作更能具代表性、準確性以及增加研究之效益。

## 參考文獻

### (一)中文文獻：

1. 史習安, & 陳佐任. (2008). 正向主管獎賞行為如何影響員工的工作表現? 目標接受與組織承諾的中介角色. [How Positive Leader Reward Behavior Influences Employees' Task Performance? The Mediating Roles of Goal Acceptance and Organizational Commitment]. 組織與管理, 1(2), 89-121.
2. 吳淑禎, 周璿薇, 謝辰昕, & 劉俊億. (2010). 餐飲外場從業人員的社會支持、情緒勞務與工作表現之研究. [The Relationships among Social Support, Emotional Labor and Job Performance of the Hospitality Front-line Employees]. 人類發展與家庭學報(12), 1-30. doi:10.6246/jhdfs.201007\_(12).0001
3. 李新民, & 陳蜜桃. (2006). 實用智能, 緣分信念與心理健康, 工作表現之相關: 以幼兒教師為例. 中華心理學刊, 48(2), 183-202.

4. 范振傑, & 顏志龍. (2012). 自我決定理論及其在組織行為的應用. *運動管理*(16), 27-35.
5. 陳柏蒼, & 李櫻梅. (2018). 企業文化影響正向組織行為與工作表現之研究－以飯店業為例. [The Effect of Corporate Culture on Positive Organizational Behavior and Job Performance-The Case of Hotel Industry]. *觀光旅遊研究學刊*, 13(2), 1-20.
6. 熊欣華, 胡宛仙, & 李佳如. (2020). 僕人領導對消防隊員任務績效與助人行為之影響: 心理需求滿足與工作動機之中介效果驗證. *組織與管理*, 13(1), 1-44.
7. 賴偉文. (2020). 新冠肺炎下新工作模式的轉變. *經濟前瞻*(189), 25-30.
8. 謝廷豪, 陳鈺淳, & 廖元良. (2018). 教師不同工作壓力源、角色內外工作表現與自我效能相互影響之關係. [A study of the relationship among job stressors, self-efficacy, and job performance about teachers]. *國立臺灣科技大學人文社會學報*, 14(2), 71-98.

(二)英文文獻：

9. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
10. Alpaner, G. G. (1990). Relationship between commitment to hospital goals and job satisfaction: a case study of a nursing department. *Health care management review*, 15(4), 51-62.
11. Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267-1272.
12. Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2007). Satisfaction and perceived productivity when professionals work from home. *Research & Practice in Human Resource Management*.
13. Barsness, Z. I., Diekmann, K. A., & Seidel, M.-D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of management journal*, 48(3), 401-419.
14. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
15. Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190.
16. Bélanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153.
17. Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.
18. Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
19. Buffer. (擷取日期 May 01, 2021a). 2019 State of Remote Work. Retrieved from <https://buffer.com/state-of-remote-work-2019>
20. Buffer. (擷取日期 May 01, 2021b). The 2020 State of Remote Work. Retrieved from <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
21. Buffer. (擷取日期 May 01, 2021c). The 2021 State of Remote Work. Retrieved from <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work>
22. Bui, T., Higa, K., Sivakumar, V., & Yen, J. (1996). Beyond telecommuting: Organizational suitability of different modes of telework. Paper presented at the Proceedings of HICSS-29: 29th Hawaii International Conference on System Sciences.
23. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
24. Chen, K.-C., & Jang, S.-J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 741-752.
25. Cheng, B. S., Jiang, D. Y., & Riley, J. H. (2003). Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 313-334.

26. Cheng, M. I., Dainty, A. R., & Moore, D. R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of management development*.
27. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
28. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
29. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: NY : Plenum.
30. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). *Handbook of self-determination research*: University Rochester Press.
32. Duxbury, L., Higgins, C., & Irving, R. (1987). Attitudes of managers and employees to telecommuting. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 25(3), 273-285.
33. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
34. Fried, J., & Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office not required*: Random House.
35. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
36. Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2012). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 437-450.
37. Gillet, N., Morin, A. J., Choisy, F., & Fouquereau, E. (2019). A person-centered representation of basic need satisfaction balance at work. *Journal of Personnel Psychology*.
38. Global Workplace Analytics. (May 01, 2021). Latest Work-At-Home/Telecommuting/Mobile Work/Remote Work Statistics. Retrieved from <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>
39. Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176-187.
40. Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *J Appl Psychol*, 93(6), 1412-1421. doi:10.1037/a0012722
41. Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*.
42. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*: saGe publications.
43. Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship. *Personnel review*.
44. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50, 49-58.
45. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct? *Academy of management journal*, 37(6), 1568-1587.
46. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science*, 9(2), 131-146.
47. Komiak, S. Y., & Benbasat, I. (2006). The effects of personalization and familiarity on trust and adoption of recommendation agents. *MIS quarterly*, 941-960.
48. LAWLER III, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
49. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
50. Lewis, S., & Cooper, C. (2005). *Work-life integration: Case studies of organisational change*: Wiley Online Library.

51. Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*.
52. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
53. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
54. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
55. Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16, 92-111.
56. Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, 8(3), 486-500.
57. Mowday, R., Porter, L., & RM, S. (1982). *Employee-Organization Linkages.* Academic Press, New York.
58. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
59. Nilles, J. M. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22(4), 301-317.
60. Nilles, J. M. (1991). Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? *Transportation*, 18(4), 411-432.
61. OWL Labs. (May 01, 2021a). 2019 State of Remote Work Report. Retrieved from <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>
62. OWL Labs. (May 01, 2021b). State of Remote Work 2020. Retrieved from <https://resources.owllabs.com/state-of-remote-work/2020>
63. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological bulletin*, 64(1), 23.
64. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
65. Rothausen, T. J. (1994). Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards. *Journal of Vocational Behavior*, 44(3), 317-336.
66. Schulz, S. A., Martin, T., & Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment. *Journal of management development*.
67. Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2503-2520.
68. Tavares, A. I. (2015). Telework and health effects review, anda a research framework proposal.
69. Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work & Stress*, 27(2), 123-140.
70. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 981-1002.
71. Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*: Edward Elgar Publishing.
72. Visser, C. (2010). Self-determination theory meets solution-focused change: Autonomy, competence and relatedness support in action. *InterAction-The Journal of Solution Focus in Organisations*, 2(1), 7-26.
73. Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*.
74. Whyte, W. H. (1956). *The organization man*.
75. Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management Review*, 7(3), 418-428.

附錄一、問卷量表

構念	題項	問項
靈活性	F1	遠距工作時，您在選擇「工作地點」上有多大的彈性？
	F2	遠距工作時，您在安排一天的「工作時程」時有多大的彈性？（例如：工作日程安排、上下班時間……等等）
	F3	遠距工作時，您在安排一天的「工作任務及待辦事項」上，有多大的彈性？（例如：工作內容、工作流程、工作方式……等等）
	F4	使用遠距工作讓我有足夠的彈性可以在工作、個人及家庭之間取得平衡。
心理隔離	PI1	遠距工作時，我覺得可以提升自己職涯發展的活動及會議都被排除在外。
	PI2	因為遠距工作，我因此錯過學習的機會。
	PI3	遠距工作時，我覺得自己是工作環境中的局外人。
	PI4	因為遠距工作，我錯失了與同事面對面交流的機會。
	PI5	遠距工作時，我感受到被孤立。
	PI6	遠距工作時，讓我想念起同事給我的精神支持。
	PI7	遠距工作讓我想念過去與其他人的私下的交流及互動。
自主性	A1	我認為我在這份工作中能夠「做自己」。
	A2	在我的工作中，我不需要常常聽從別人的指令。
	A3	我可以選擇我的工作方式。
	A4	我份內的工作跟我想做的事情是一樣的。
	A5	我可以自由地選擇自己認為最適合的方式來完成我份內的工作。
	A6	在工作上，我不會被強迫做我不想做的事。
能力	C1	我覺得自己可以勝任這份工作。
	C2	在工作中，我可以確實地掌握我份內的任務。
	C3	我認為在工作上，自己是很稱職的。
	C4	我認為自己可以正確地執行份內的工作。
	C5	目前的工作內容是我所擅長的。
	C6	我有一種「自己可以完成最艱難的任務」的感覺。
關聯性	R1	我覺得在工作上，我與同事是有連結的。
	R2	我覺得我與同事是打成一片的。
	R3	我能夠與同事談論自己真正在意、關心的事情。
	R4	當我和同事在一起的時候，並不覺得孤單。
	R5	有些和我一起工作的人是我的朋友。
情感承諾	AC1	我很樂意在這個公司度過我往後的職業生涯。
	AC2	我會把公司碰到的問題當成是自己的事情來處理。
	AC3	我對我的公司有強烈的歸屬感。
	AC4	我對我的公司有情感依戀。
	AC5	我覺得我不是公司成員的一分子。
	AC6	這個公司對我來說有很多個人意義。

問卷量表(續)

構念	題項	問項
持續承諾	CC1	對現在的我來說，留在這個公司是我所想要的。
	CC2	即便我想離開現在所在的公司，對我來說是一件相當困難的事。
	CC3	假使我決定現在就要離開我待的公司，那麼我的生活將會被打亂。
	CC4	如果我沒有準備好將自己全心投入到這個公司，那麼我可能會考慮離開這個公司。
	CC5	離開這間公司不好的後果之一，便是沒有可以取代目前所屬公司的地方。
規範承諾	NC1	我覺得自己有義務留在現在的雇主身邊。
	NC2	就算離開我目前所在的公司對我來說是有利的，但我卻覺得這是不對的。
	NC3	如果離開現在所屬的公司我會感到內疚。
	NC4	這個公司值得我的效忠。
	NC5	我不會現在離開我的公司，因為我對公司的其他成員負有責任。
	NC6	我對我的公司負有很大的責任。
工作表現	JP1	我的工作環境能使我滿意地完成工作。
	JP2	我的工作環境能讓我有效率完成工作。
	JP3	我的工作環境讓我可以提升整體工作績效。
	JP4	我的工作環境讓我可以做高品質的工作。
	JP5	我的工作環境讓我可以滿足主管對我工作的期待。