



國立高雄應用科技大學  
企業管理系  
高階經營管理碩士在職專班  
碩士論文

影響離職意圖之因素探討

-以工作投入為中介變數

**An Investigation of the Factors Affecting Employee  
Turnover Intention  
-The Mediating Effect of Job Involvement.**

研究生：王姿雯

指導教授：王崇昱 博士

中華民國 105 年 6 月

# 影響離職意圖之因素探討

## -以工作投入為中介變數

**An Investigation of the Factors Affecting Employee Turnover  
Intention**

**-The Mediating Effect of Job Involvement.**

國立高雄應用科技大學

企業管理系高階經營管理碩士在職專班

碩士論文

研究生：王姿雯

指導教授：王崇昱 博士

A Thesis

Submitted to

Department of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

In Partial Fulfillment of Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

June 2016

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 105 年 6 月

# 影響離職意圖之因素探討

## -以工作投入為中介變數

研究生：王姿雯

指導教授：王崇昱 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系高階經營管理碩士在職專班

### 摘要

人才已是企業最寶貴的資源，掌握優秀人力資源才能在高度競爭環境中，形成優勢。有關離職意圖的研究相當多但是以工作鑲嵌探討之研究甚少，因此本研究主要針對工作鑲嵌、工作價值觀、工作投入等變數探討其對於離職意圖之影響，以工作投入為中介變數，在選擇實證樣本時，以台灣高雄地區各企業員工做為研究對象。

本研究共收回204份有效問卷，利用迴歸分析，本研究發現：1. 工作價值觀顯著影響離職意圖；2. 工作鑲嵌、工作價值觀透過工作投入影響離職意圖。根據研究結果，本研究提出相關建議。

關鍵字：離職意圖、工作投入、工作鑲嵌、工作價值觀

# An Investigation of the Factors Affecting Employee

## Turnover Intention

### -The Mediating Effect of Job Involvement.

Student : Tzu Wen Wang

Advisors : Dr. Chung-Yu Wang

Department of Business Administration  
National Kaohsiung University of Applied Sciences

#### ABSTRACT

Since talent is the most valuable resource, firms should try to own excellent human resources to form advantages in a highly competitive environment. Previous studies have explored the antecedents of turnover intention, but few studies have job embeddedness. Therefore, this study wants to explore whether the relationships among job embeddedness, work values, job involvement and turnover intention do exist. The employees in Kaohsiung are the subjects for the empirical study.

A total of 204 valid copies of the questionnaire were collected. Using regression analysis, this study found that work values significantly affect turnover intention. Besides, job embeddedness and work values influence turnover intentions through job involvement. Based on the above results, some suggestions are proposed in this study.

Keywords: turnover intentions, job involvement, job embeddedness, work values

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

員工是公司最重要的資產，並且也是所有企業共同之想法，而且人力資源之管理也是當前各企業組織中非常重要之管理議題(潘怡婷, 2013)。組織的改革與創新，才是企業能否生存的基石，知識所創造之附加價值才會高，人才已是企業最寶貴的資源，要掌握優秀的人力資源，才能在高度競爭之環境中，提升彈性與應變的能力並掌握優勢。面對時下年輕人工作價值觀的改變——重視個人表現與個人生活品質勝於對團體的忠誠度及紀律感，也只有憑藉企業的不斷成長，讓年輕人有機會接受新的挑戰，來留住人心。因此組織必須有辦法降低員工離職率，而在此之前，組織必須清楚瞭解員工離職的原因及過程，來增進對員工離職現象的瞭解，並進一步發展出有效之管理對策，來減少員工離職對組織所產生之負面影響。Hom & Griffeth (1995) 指出不管是自願的，還是被迫將永久的離開組織，高度的離職率也相對會增加人事成本，並且包含著後續有關招募及訓練…等的人事費用，還有經驗銜接的問題。根據中華民國勞動部「青年勞工就業狀況調查報告」，在過去的八年中，失業的青年有 88% 都是屬於自願性失業，而且都仍然在找工作當中。行政院主計總處，人力資源調查統計報告指出，民國 2008 到 2015 年，失業率介於 4.14%~3.77%，然而青年的離職原因，有 50% 以上是不滿意現在的工作。

Robbins (1995) 認為針對員工離職將會產生的人事成本，大約會是在離職員工年薪的 1.2~2 倍，平均會是 1.5 倍，並且將對留職員工帶來更多的負面影響，因此員工的離職將帶給企業組織的人事成本損失，真的不可不重

視。Zhang et al. (2006) 的研究也指出，如果說選擇離開組織的員工有相對較高的人力資本價值，將會造成組織嚴重損失和經營困難，尤其是當離職的比例有上升趨勢的時候，因此企業組織當前也都在努力試圖去創造與員工關係的新形式，以求能夠使他們有繼續降低成本的靈活性或是維持組織競爭力。綜合這些學者的研究結果，可以發現離職意圖是離職行為之重要影響因素，且可於實際離職行為發生前就能提早測知，使企業能夠來得及作相關補救及留才的措施。因此，不論就學術研究或管理實務來說，瞭解員工之離職意圖比離職行為要更具有預防的意義及功能。

過去有關離職意圖之因素有很多，如：工作價值觀（如沈明宏，2012）、工作滿足（如沈明宏，2012）、及工作壓力（如劉佳欣，2014；楊惟政，2014）等。但是比較少文獻探討到工作投入及工作鑲嵌對於離職意圖之影響，由於工作滿足及工作壓力先前已經有很多學者探討過其對於離職意圖的影響，因此本研究不加入探討，而除了工作鑲嵌及工作投入外，本研究納入工作價值觀此前因變數，其原因為工作價值觀可能影響工作鑲嵌，如：蘇瑋婷（2013）。就工作鑲嵌之研究而言，其大部分是與員工離職意圖相關。Mitchell, Holtom, & Lee (2001) 在探討離職率議題的研究當中，認為工作鑲嵌會負向的影響離職意圖還有實際的離職率。以前在有關離職的研究中，絕大部份也都是在探討員工離職的原因，然而工作鑲嵌的概念則是用不同的角度來看待離職之問題，並且也特別的強調員工留任原因，希望藉此來了解員工留職的動機跟原因來，才能夠降低職場上的流動率，並減少員工離職時對企業帶來的損失跟巨大成本。

整體而言，本研究三個主要影響離職意圖的前因變數包括：工作鑲嵌、工作投入及工作價值觀，而本研究探討重點是工作鑲嵌是否影響離職意圖或透過工作投入影響離職意圖；此外，工作價值觀是否影

響離職意圖或透過工作投入進而影響離職意圖；最後，工作價值觀是否影響工作鑲嵌。因此本文也透過上述變項之整合，來做深入的研究，並了解變項之間的關係，期望能夠降低組織成員們離職之行為，才能營造出支持組織成員的一個環境，並且提升企業組織效能跟團結。

## 第二節 研究目的

基於以上之研究背景與動機說明，本研究以高雄地區各企業員工為對象，進行實證研究，從基層人員的觀點探討其工作價值觀、工作鑲嵌、工作投入與離職意圖之關聯性，並以工作投入為中介變數，檢驗企業員工之工作投入是否對工作價值觀與工作鑲嵌與離職意圖間的影響，依研究結果進而提出建議。綜合上述，本研究之主要研究目的有以下幾項：

- 一、 探討工作價值觀及工作鑲嵌是否影響離職意圖？
- 二、 探討工作價值觀是否影響工作鑲嵌？
- 三、 探討工作價值觀是否透過工作投入影響離職意圖？
- 四、 探討工作鑲嵌是否透過工作投入影響離職意圖？

### 第三節 研究流程

研究流程如圖 1-1，根據研究架構設計問卷，之後再進行前測，藉由前測結果適度修改問卷內容，以確定各衡量問項的合適性。藉此，提供業者未來經營及後續學術研究之參考。

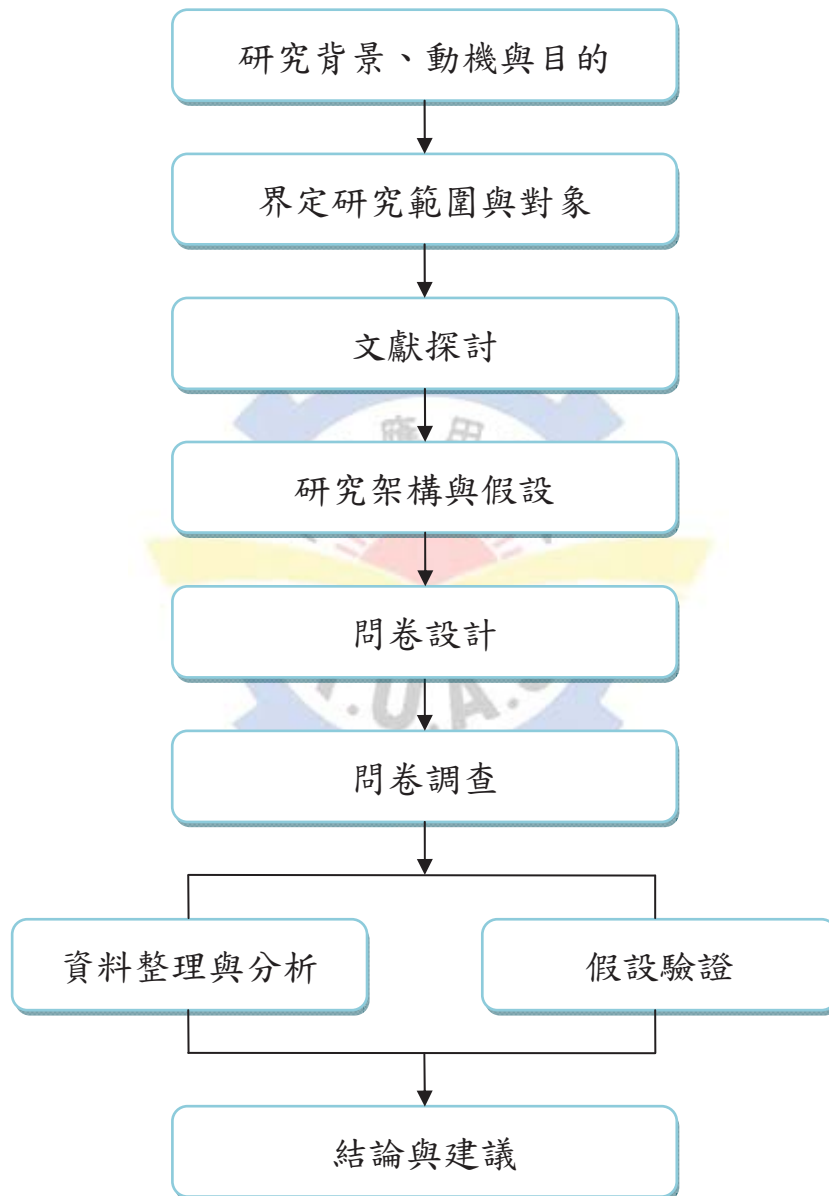


圖 1-1 研究流程



## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 方易商 (2014)。國軍志願役軍官服役滿20年留退意願之探究-工作價值觀、工作滿意度與離職傾向因素，南臺科技大學企業管理系碩士論文。
2. 王叢桂 (1993)。工作目的價值變遷的探討，測驗與輔導，119，2435-2437。
3. 王叢桂 (1993)。三個不同大學畢業工作者的價值觀。本土心理學研究，2，206-250。
4. 吳聰賢 (1983)。農村青年職業興趣、工作價值觀與職業選擇之關係研究，台北，行政院青年輔導委員會。
5. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1996)。工作價值觀量表之編制研究。行政院青年輔導委員會委託研究報告。
6. 李佳逸、高煌彥等 (2014)。新進員工社會化與工作鑲嵌、離職意願之關聯探討以臺灣海運業為例，航運季刊 23(3)，25-45。
7. 李訓維 (2009)。助人工作者工作價值觀與工作滿意度相關之研究，臺北市立大學，臺北市。
8. 林亞菀 (2013)。屏東縣議會職員工作價值觀與工作滿意度關係之研究，國立屏東教育大學教育行政研究所。
9. 林錦城 (2012)。高雄市視障按摩師工作價值觀、工作投入 與生活適應關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所組織發展與領導在職碩士專班碩士論文。
10. 林郁茹(2008)。人格特質、學習氣候、工作鑲嵌、學習設計與數位學習者滿意度之關係研究，國立臺北大學企業管理學系碩士班。
11. 洪瑞斌、劉兆明 (2003)。工作價值觀研究之回顧與前瞻，應用心理研究，19，211-250。

12. 孫國華 (2003) 。早成年期國小教師工作價值觀參與決定與工作投入關係之研究，高雄師範大學成人教育研究所，碩士論文。
13. 徐志宏 (2007) 。民營化後員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關性分析-以中華電信南區分公司為例，高雄師範大學成人教育研究所。
14. 翁招玉 (2010) 。成人教育志工工作價值觀、工作投入、工作滿足與組織承諾關係之研究，國立中正大學成人及繼續教育學系博士論文。
15. 張春興著 (2010) 。重修版，現代心理學，東華書局，台北。
16. 張雅雲 (2012) 。審計機關員工工作價值觀、工作態度與離職傾向之相關研究-以主管領導風格為干擾變項，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
17. 許昌言 (2011) 。兩岸不動產建設業員工的工作價值觀對專業承諾與工作投入影響之研究，銘傳大學管理學院高階經理碩士在職專班碩士論文。
18. 郭怡均 (2008) 。自主慣性離職者之研究，世新大學社會心理學系碩士論文。
19. 陳東星 (2004) 。屏東縣國小校長領導風格與教師工作投入關係之研究，嘉義大學國民教育研究所，碩士論文。
20. 陳秋萍 (2010) 。工作滿足對組織公民行為之影響—工作投入之調節效果，靜宜大學管理碩士在職專班，碩士論文。
21. 陳雅雯 (2007) 。營建從業人員組織鑲嵌、工作滿意度及離職傾向之相關性研究，國立高雄應用科技大學土木工程與防災科技研究所碩士論文。
22. 陳銘宗 (1994) 。工作價值觀及其形成歷程之探討，私立輔仁大學應用心理系碩士論文，台北。
23. 黃玉娟 (2014) 。屏東縣國民小學身心障礙班教師工作價值觀與工作倦怠之相關研究，國立屏東教育大學社會發展學系社會科教學碩士論文。
24. 黃美裕 (2014) 。工作價值觀、企業倫理氣候與員工倫理行為之關聯性-以銀行業員工為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。

25. 黃朝偉 (2015)。護理人員之人格特質、工作價值觀、工作壓力與工作投入之相關研究，亞洲大學國際企業學系碩士論文。
26. 黃靖嵐 (2011)。屏東縣國小教師工作價值觀與教學效能之調查研究，國立屏東教育大學社會發展學系教學碩士論文。
27. 楊國樞 (1984)。現代性員工與傳統性員工的環境知覺、工作滿足及工作士氣，中國式管理研討會論文集，260-291。
28. 廖琬欣 (2009)。臺北市國民小學教師工作價值觀與教師專業承諾關係之研究，臺北市立教育大學教育行政與評鑑研究所碩士班。
29. 潘怡婷 (2013)。不同世代工作者之人格特質、工作價值觀、組織氣候、工作滿意度對離職傾向之影響研究，東海大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
30. 盧雅婷 (2013)。不同性別之家庭生命週期對工作價值觀與生涯導向之干擾研究，國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
31. 戴佑珊 (2012)。分配正義與離職傾向之關係-以工作投入為中介變數，育達商業科技大學企業管理系碩士論文。
32. 鍾佩蓁 (2004)。雲嘉地區國小教師工作價值觀與工作投入之相關研究，嘉義大學國民教育研究所，碩士論文。
33. 鍾淑珍 (1999)。台灣與大陸新人類工作價值觀比較-以一電腦公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
34. 顏鴻傑 (2010)。工作鑲嵌程度與員工離職傾向之關係：以國軍志願役士官為例，中華大學行政管理學系碩士論文。
35. 譚明耀 (2008)。工作滿足和工作投入對離職傾向之研究-以機電工程業管理人員為例，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
36. 蘇瑋婷 (2013)。工作鑲嵌對職業價值觀和離職傾向之中介作用—組織氣氛之調節效果，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。

## 二、英文部份

1. Abelson, M. A. (1986). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382-386.
2. Adler, F. (1956). The value concept in sociology. *The American Journal of Sociology*. 62, 272-279.
3. Blau, G. J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27(1), 19-36.
4. Brooke, P. P. Jr., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
5. Dalton, D. R., and W. D. Todor. (1982). Turnover Overstated : The Functional Taxonomy. *The Academy of Management Review*, 7 (1), 117-123.
6. England, G. W. (1967). Personal value systems of American managers. *Academy of Management Journal*, 10, 53-68.
7. Gay, E. G., Weiss, D. J., Hendel, D. D., Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1971). Manual for the Minnesota Importance Questionnaire. Washington, DC: *Industrial Relations Center University of Minnesota*.
8. Holtom, B. C., & Inderrieden, E. J. 2006. Integrating the unfolding model and job embeddedness model to better understand voluntary turnover. *Journal of Managerial Issues*, 18(4), 435-452.
9. Hom, P., & Griffeth, R. W. 1995. *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South-Western.
10. Hoppe, M. H. (1990). A comparative study of country elites: *International differences in work-related values and learning and their implications for management training and development*. Unpublished doctoral dissertation,

University of North Carolina at Chapel Hill.

11. Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement, *Journal of Applied Psychology*, 3 , 341-349.
12. Kinnane, D., & Gaubinger, M. (1963). *The Kurds and Kurdistan*, NY: Oxford University Press.
13. Lawler, E. E. & Hall, D. T.,(1970) "Relationship of Job Characteristic to Job Involvement,Satisfaction, and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
14. Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C.(2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*,47(5), 711-745.
15. Lee, T.W. and Maurer, S. D. ( 1999 ) The retention of knowledge workers with the unfolding model of Voluntary turnover, *Human Resource Management Review*, 7(3), 247-275.
16. Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
17. Lofquist, L. H. & Dawis, R.(1978) Values as Second-Order Needs in The Theory of Work Adjustment, *Journal of Vocational Behavior*,.12(1),12-19.
18. Macnab, D. & Fitzsimmons, G. W.(1978), A Multitrait-Multimethod Study of Work-Related Needs, Values and Preferences, *Journal of Vocational Behavior*, 30, (1), .1-15.
19. Matic, Jennifer L.(2008), Cultural differences in employee work values and their implications for management, *Management*, 13(2), 93-104.
20. Miller, M. F. ( 1974 ) . Relationship of vocational maturity to work values. *Journal of Vocational Behavior*, 5, 367-371.

21. Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
22. Mithchell, T. R., Lee, T. W. (2001). The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeededness: Foundation for A Comprehensive Theory Of Attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
23. Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
24. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
25. Paullay, I. M. (1992). Clarification of the job involvement and work centrality constructs and their relationship to job burnout. *Dissertation Abstracts International*, 52 (10) ,55-65.
26. Paullay, I. M. ,Alliger, G. M. & Stone-Romero, E. F. (1994) .Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of applied Psychology*, 79 (2) , 224-228.
27. Poter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
28. Price, J. L. (1977). The study of turnover. Ames: *Iowa State University Press*.
29. Rabinowitz, S.S., & Hall, D.T. (1977). Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 84 (2), 272-272.
30. Robbins, S. P. (1986). Organizational behavior: *Concepts, controversies, applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

31. Robbins, S. P. (1995). *Organizational behavior* (6th ed.). NJ: Prentice Hall.
32. Robbins, S.P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed). NJ: Prentice-Hall.
33. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. NY: Free Press. Rønnestad, M. H., & Skovholt, T. M. (2003). The journey of the counselor and therapist: Research findings and perspectives on professional development. *Journal of Career Development*, 30(1), 5-44.
34. Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(2), 213-224.
35. Saleh, S.D. and Hosek, J. (1976). Job Involvement : Concepts and measure, *Academy of Management Journal*, 2(6), 213-224.
36. Super, D. E. (1970). *Manual for the work values inventory*. Chicago: Riverside Publishing Company.
37. Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York : Harper.
38. Super, D.E. (1970) *Work Values Inventory, Application and Research Manual*. New York: Houghton Mifflin. 10-12 .
39. Wijayanto, B. R., & Kimono, G. 2004. The effect of job embeddedness on organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 335-354.
40. William, J. S.(1975). *Fundamentals of marketing* (4th ed.). New York: McGrW-Hill.
41. Zhang, M. and Zhang, D. (2006). The New Development of Voluntary Turnover Model. *J. Econ. Manage. Abroad*, 25(9), 24-28.
42. Zytowski, D. G. (1970). The concept of work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 18(3), 176–186.