

北商學報 第38期

民國110年7月 第49-79頁

探討金融服務業員工離職傾向的前因—— 一個因果模型

林南宏* 江鈺涵**

摘 要

金融業因為成立金融控股公司所帶來的組織變革曾經是國內大型行庫從業人員所關心的熱門話題。本研究從組織變革知覺角度切入來了解影響金融從業人員離職傾向的前因，藉以提供金融業者瞭解在進行組織變革時所需考慮的因素，使能有效減少員工的工作壓力、離職傾向，並降低人員流動率及營運成本，進而達到勞資雙贏的局面。研究結果發現：（1）組織變革知覺對工作滿足有顯著正向關係，其次構面中的前程發展的影響效果最大，（2）組織變革知覺對工作壓力有顯著負向關係，而角色特性是唯一達到顯著水準的次構面，（3）工作壓力對工作滿足有顯著負向關係，（4）組織變革知覺對離職傾向有顯著負向關係，次構面中的前程發展對離職傾向的負向關係具有最大的影響效果，而變革效益及參與及溝通則未達顯著水準，（5）工作滿足對離職傾向有顯著負向關係，以及（6）工作壓力對離職傾向有顯著正向關係。

關鍵詞：組織變革知覺、工作滿足、工作壓力、離職傾向

* 林南宏，大同大學事業經營系副教授，通訊作者(E-mail:nhlin@gm.ttu.edu.tw)

** 江鈺涵，大同大學事業經營研究所EMBA

收稿日期：110年5月28日；接受刊登日期：110年7月28日

Exploring the Antecedents of Employees' Turnover Intention in Financial Services - A Causal Model

Nan-Hong Lin* Yu-Han Chiang**

Abstract

The organizational changes brought about by the establishment of financial holding companies were once a hot issue of concern to practitioners in large domestic banks. From the perspective of organizational changes, this study explores the antecedents that affect the employees' turnover tendency, and provides the practical considerations that domestic financial operators should take into account while carrying out organizational changes in order to effectively reduce the work pressure, employees' turnover tendency, turnover rate and operating cost, and to achieve a win-win situation for both sides of labor and management.

The study results revealed that: (1) the perception of overall organizational change has a significant positive effect on job satisfaction, and career development among the sub-dimensions has the greatest impact, (2) the perception of overall organizational change has a significant negative effect on work stress, but role characteristics is the only sub-dimension that reaches a significant level, (3) work stress has a significant negative effect on job satisfaction, (4) the perception of overall organizational change has a significant negative effect on turnover intention, and career development among the sub-dimensions has the greatest impact, while the change effectiveness and participation and communication are not at a significant level, (5) job satisfaction has a significant negative effect on turnover intention, and (6) work stress has a significant positive effect on turnover intention.

Key words: perception of organizational change, job satisfaction, work pressure, turnover intention

* Nan-Hong Lin, Associate Professor, Department of Business Management, Tatung University, Corresponding Author (E-mail:nhlin@gm.ttu.edu.tw)

** Yu-Han Chiang, EMBA, Graduate School of Management, Tatung University

Manuscript received: May 28, 2021; Accepted: July 28, 2021

壹、緒論

為因應整個大環境的千變萬化，國內銀行正透過組織變革來從過去的存放款業務、財務與人事為主的功能性組織，轉型成為以企業金融、個人金融及財富管理為主的顧客導向組織。這種從功能導向轉變到以顧客導向的組織變革，對企業員工心理上的調適，組織架構的調整與轉換，甚至企業文化的改變，皆是重大衝擊。無論這些變革的本質、動機為何，多數企業的變革活動，在預期目標與實質成果的達成上，往往存在著不小的差距（Schneider Brief, and Guzzo, 1996）。組織變革後在不增加人力的情況下，使得金融從業人員必需身兼數職，全方位服務顧客，導致留任員工工作壓力過大，工作動機低落，私底下的抱怨持續不斷。Parasuraman and Alutto（1984）發現工作壓力會影響績效並造成員工離職。離職傾向就是用來探討員工的離職意願，Jeffrey, Charles, and Rajan（1989）就提出了一種離職模式來解釋工作者的離職行為，並實證離職傾向對於實際離職行為具有明顯的預測能力，亦即離職傾向是離職行為最後會發生最主要的前兆。藉由了解組織成員的離職傾向構成因素，以作為有效的人力資源管理，可以為組織省卻許多的有形、無形成本，亦是相當重要的策略應用。

過去的相關研究除了探討一些個人變項、組織文化、工作壓力對離職傾向的顯著影響外，工作滿足亦對離職傾向產生負向的影響（張峻源，2000；許英倫、蔡明田、簡瑞霖，2014）。適量的工作壓力有助於發揮員工潛力，增進工作績效，然而過量的工作壓力則會對個人及組織造成負面效果。金融從業人員所受到的工作壓力會對於他們的離職意願有顯著的影響（連晉言，2006）。而工作的不滿足明顯是造成員工離職的因素之一，此乃是企業在推動組織變革時，不得不正視的課題。

過去研究說明影響離職的前因不外乎工作壓力、工作滿意、管理公平性或組織承諾等因素（Layne, Honeshil, and Singh, 2004；王喻平，2008；陳銘薰、黃新龍，2019）。Adkins（1995）研究組織變革知覺，將工作滿足、工作壓力跟組織變革知覺設為心理層面的測量變數，這些心理層面的反應都會正向或負向的影響個人的行為結果，例如提高離職傾向。就本研究所知，組織變革研究中，影響離職傾向的前因變數，大多數研究都專注於組織變革知覺的直接效果，卻可能忽略這樣的直接效果how and why。因此本研究根據上述並參考Adkins（1995）的研究，認為組織變革知覺的作用機制裡，「工作滿足」、「工作壓力」這二個心理層面的變項，有可能在組織變革的知覺後進而影響離職傾向。寄望可以提供國內金融業者在進行組織變革時，所需因應的制度設計以達到員工工作滿意，並能有效減少員工的工作壓力，降低人員流動率所造成的營運成本，進而達到勞資雙贏的局面，此乃本研究的主要動機。

降低員工的離職率可以節省企業的經營成本，例如招聘成本、訓練費用等，除了這些實際可以計算的成本之外，離職的員工還會帶走他們擁有的經驗與知識，以及和他們關係密切的顧客，這樣的損失可能難以計算。能夠把優秀人才留在公司裡，有助於企業達成其理念與使命，並對社會產生貢獻。基於上述的理由和研究動機，本研究的主要目的是在探討：（一）了解金融服務業人員知覺組織變革時、工作滿足與工作壓力在離職傾向上的相對影響關係；（二）實證工作滿足、工作壓力在組織變革知覺及離職傾向之間關係所應扮演的角色，以彌補過去變革研究上的不足；（三）以真實的組織變革環境（金融服務業的合併），探討影響離職傾向的前因，以提供管理階層做為參考。

貳、文獻探討及假說發展

一、組織變革知覺

組織變革可說是現今企業生存的必要條件。企業若要成功，無不尋求適當的變革之道，來提升企業的競爭力。關於組織變革一詞，劉興郁與蔡瑞敏（2006）定義為「因整體環境的變遷，組織為符合環境需求而進行的改變，以期可以持續生存及發展，其皆是為使組織在其變動的環境中更具有其競爭力，其中改變可能包括組織人員的調整、新管理技術的引進、組織結構的調整、企業文化的塑造或改善、流程的改善…等」。Robbins（2001）認為變革就是要讓事物變得不一樣，而組織中的變革活動通常是計劃性的，是一種目標導向且有計劃的活動。Appelbaum St-Pierre, and Glavas（1998）把組織變革的原因歸納為二，第一個原因是因為外在環境的改變，像是競爭對手的行為、政府法規、經濟局勢以及科技進步等方面的改變。第二個原因是由於組織內部的改變，像是公司使命與願景的改變、新科技的採用、企業併購以及公司士氣的低落等。通常造成組織變革的內部原因，大多是為了因應外部環境壓力而來。例如，組織為了因應外部環境的變化而改變原有的策略目標，進而產生新的願景與使命；新科技的採用是為了提升組織本身的競爭力；或是因為競爭對手的變動而導致組織的多角化經營、併購、合併等，因而引發原有組織結構的重整或精簡；舉凡上述種種都清楚地說明了外部環境的變動實乃組織採取變革行為的原因。

金融從業人員的工作性質已發生根本的轉變，將員工視為「全方位銀行員」（業務員／理財專員）的傾向愈來愈明顯，這其實是將業務分攤至每位員工身上，造成角色模糊、角色負荷過重，因而留職意願降低（吳亦偉，2004）。Tombaugh and White（1990）認為，員工的角色特性知覺（例如角色模糊、角色負荷、角色衝突狀況等）在組織變革過程中有增加的趨勢，且與離職傾向正相關。Hui and Lee（2000）發現在預期會發生變革的前提下，員工的心理層面會產生不確定感，例如

變革後員工既有地位的喪失、工作沒有保障、角色衝突、角色負荷，以及可用資源減少等等，進而造成組織承諾與工作士氣的下降。徐聯恩（1996）提到當組織面對變革，成員大都會產生恐懼但又抱持著希望，既感到壓力又覺得興奮，既焦慮卻又釋然，一方面知道要割捨、除舊，另一方面卻要除舊佈新，既要面對否定自我的難堪，又要迎接新我的昂揚，所以必然引發成員的內心衝突。

Brockner, Wiesenfeld, and Martin（1995）將變革知覺構面分為變革效益、角色特性、前程發展及參與及溝通。Hui and Lee（2000）認為應該是變革後不確定性、前程發展、角色衝突、角色負荷以及變革效益。丁淑華（2000）的構面則有對變革知覺評價（競爭力、效率）、員工權益、工作內容、事業生涯發展等知覺。吳錫（2002）則分為變革效益（變革對組織競爭力及效率的知覺）、角色特性（角色衝突、角色負荷及角色模糊）、前程發展、參與及溝通。

證諸研究主體的相關特性，本研究決定採用Brockner, Wiesenfeld, and Martin（1995）所編制的組織成員對變革影響的知覺構面，因其為大多數研究所認同（Tombaugh and White, 1990；Hui and Lee, 2000；丁淑華，2000）。

二、工作滿足

組織研究長久以來一直視工作滿足是影響缺勤、離職以及績效等因素的主要效標（Robbins, 2001）。研究這個主題最主要的目的在於如何增進人們的工作滿足與就業環境、工作行為與生活滿足之間的關係，進而提升人們的工作品質。Robbins（1998）主張工作滿足是員工對工作所抱持的一般性態度，其滿足感越高，則員工對工作抱持越正面的態度。Bussing, Bissels, Fuchs, and Perrar（1999）認為工作滿足建立在渴望、需求、動機與對工作環境的感受上，亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足感或內在不滿足感。

研究對象的不同造成研究工作滿足時採取不同的理論架構，進而對於工作滿足的定義不盡相同。徐正光（1997）將工作滿足區分成綜合性定義：亦即將工作滿足的概念作一般性解釋，而不涉及其面向、形成的原因與過程。換言之，他主張工作滿足是一個單一的概念，而個體能將不同工作構面上的滿足與不滿足加以平衡，進而形成整體的滿足。差距性定義：係指工作滿足的程度大小是個人實得報酬與其應得報酬之間的差距，亦即將滿足的程度視為「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應得價值的差距而定」。差距越小，滿足程度越大。參考架構說（Frame of Reference）：持此主張者認為組織或工作中的客觀特徵並非影響人們態度及行為最重要的因素，而是人們對這些客觀特徵的主觀知覺與解釋，這些知覺與解釋受到個人自我參考架構的影響。目前國內對於工作滿足的研究大多採用參考架構說。

Reiner and Zhao (1999) 將影響工作滿足的因素分為兩大類：（一）員工特性因素：1.性別，2.年齡，3.教育程度，4.種族，5.工作分配等；（二）工作環境因素：1.員工對工作環境的經驗，2.員工對工作環境的特色，3.員工對工作環境的感覺等。Bettencourt, Gwinner, and Meuter (2001) 的單一構面整體工作滿意度量表，其包括外在滿足（如對同事、上司、薪資、福利等）與內在滿足（如對成就感、發展機會、獨立思考等）兩方面，來作為衡量工作滿足的根據及指標。巫嘉玲（2003）則將工作滿足區分成薪資福利、工作內容、工作環境及人際互動等四個構面。

從上述研究，並考量研究主體的特性，本研究採用Taylor (1999) 的工作滿足構面，因為許多研究者大多認同且採用他對工作滿足的定義（Gavin, Fulmer, Bertin, and Hammer, 1989；何武恭，2003），亦即其符合個體對於工作所具有的感覺或情感性反應，也就是個體對特殊構面的情感性反應。

三、工作壓力

由於學者們研究立論的不同，以致對「工作壓力」的定義也呈現眾說紛紜的現象。Marie and Shirley (1994) 認為當面臨競爭或組織變革時，由於不確定性或組織特性所造成的反應就是一種工作壓力。Robbins (2001) 定義工作壓力是個人面對到與所期望之事物有關的機會、限制或要求時，知覺到這個結果很重要，但又充滿不確定時所處的一種動態狀況。吳清山和林天祐（2005）將工作壓力定義為個體在工作環境下，精神與身體對事物的一種生理與心理的反應，卻導致個人心理上的不舒服或有壓迫感。從上述學者的論述，本研究認為凡因工作環境因素所引起的壓力，都可稱為工作壓力。換言之，工作壓力是外在環境的要求與個人內在的能力與可利用資源交互作用下，所造成的差異與不平衡的狀態。

Guic, Bilbao, and Bertin (2002) 指出，工作壓力能顯著地解釋個人所知覺到的心理及生理健康。Kirkcaldy, Cooper, Shephard, and Brown (1994) 發現工作壓力與心理及生理的健康有顯著相關。Koopman, Wanat, Whitsell, Westrup, and Matano (2003) 就發現工作壓力與心理健康不僅相關還是負向的關係。Pflanz and Sonnek (2002) 的實證研究發現工作壓力會造成情緒上的痛苦並危害人們的情緒健康。Roberts and Levenson (2001) 也指出工作壓力越大，正面情緒越低而負面情緒越高。從上述得知，工作壓力影響心理、生理及情緒的研究已獲證實，且大都呈現負向關係。

在工作壓力與組織及工作變數關係上，Fichman (1998) 和Greiner, Krause, Ragland, and Fisher (1998) 的研究都發現員工會利用退縮行為（如缺勤或休息）來逃避工作壓力，以降低他們在心理及行為上的緊張。Flanagan and Flanagan (2002) 就發現，壓力與工作滿足是反向關係。Frone, Russel and Copper (1995) 也認為員

工覺得自我認同的工作角色重要時，其工作壓力會阻礙成功的角色績效。因此，工作壓力對工作或組織變數的影響多呈現負向關係。

本研究的工作壓力構面採用李團益（2002）的主張，因為國內研究者大多認同且採用生理與心理上的壓力症狀反應，如焦慮、憂鬱、低自尊、工作疲勞等構面（吳娟娟，2002；李德智，2005），其衡量範圍不出上述壓力所表現在生理、心理與行為等方面的各種反應狀況。亦即，工作壓力是因工作而使個人在心理與生理方面產生焦慮、憂鬱、低自尊、工作疲勞等反應。

四、離職傾向

所謂的離職，乃指一個人從其所在的組織或企業離開，廣義的解釋就是：離開其目前的工作崗位或職務。黃英忠（1997）以廣義及狹義來解釋離職的意義。廣義的離職是一種勞動移動，亦即勞工從一個地方移動到另一個地方（地域間移動），或是從某一個職業轉換到另一個職業（職業間移動），或是從某一種產業移轉到另一種產業（產業間移動），這也涵蓋了某一特定組織內（工廠、公司、機關等）員工的流入及流出。而狹義的勞動移動，就是從組織的內部往外部的移動，包括社會流動和個人的生涯流動兩種。而社會流動包括有：職業的改變，就業機關或公司的更動，以及機構內職務的變動等。而個人的生涯流動上則包括：個人進入某組織，在組織內和離開組織後的一系列活動或經驗，以及和活動或經驗有關的知覺、態度和行為等，這會牽涉到個人與組織之間雇用關係的建立，改變或中止。早期學者依組織內員工自動移動與否，將離職行為歸類為自願性離職與非自願性離職兩類。自願性離職是指組織內員工依據個人意願，而決定離開組織的離職行為（Takase, Yamashita, and Oba, 2008）。通常這類型的離職原因包括有別的成就價值、薪資因素、工作內容問題、較好的工作機會、健康狀況、生涯規劃等等。非自願性離職則是指非來自員工個人意願的決定，是由組織或雇主所啟動的一種強制員工離職的行為，俗稱免職或解僱。

以前學者都較著重於薪資與離職傾向間的研究，例如Igarria and Greenhaus（1992）發現薪資及工作滿足和離職傾向呈現負相關。雖然員工與雇主雙方都同意薪酬制度在員工離職行為上扮演相當重要的角色，但是Hom and Griffeth（1995）認為在組織研究中，它的重要性卻被低估了。Wilson and Peel（1991）從組織層面來探討薪酬制度與離職率的關係，發現兩者之間具有強烈的關聯性。Alexander and Lichtenstein（1998）在同事間關係與離職傾向上所做的研究中，發現若護理人員在工作單位裡擁有結構化和穩定的工作環境，則同伴融洽度會提高，離職行為會減少。Price and Muller（1994）也發現，同事關係融洽則離職傾向偏低，兩者間是負相關。

五、研究變數間的關係

（一）組織變革知覺與工作滿足的關係

組織變革存在著不確定感。廖國鋒、范淼、吳振昌（2002）認為員工們無法確定變革之後，他們的技能是否還有價值，職位、工作負荷、工作地點是否受到影響，因此這些顧慮會動搖到他們對組織、上司、同儕等的信任關係，進而影響他們的工作滿足。樓欣美（2003）發現，一旦員工認為組織變革可以提升個人工作效益時，會更加支持變革的推行，因此會提高其工作投入與工作滿足，意即變革效益與工作滿足是正向關係。現今金融服務業的工作性質已發生徹底的改變，視員工為「全方位銀行員」（業務員／理財專員）的傾向愈來愈濃厚，亦即將業務分攤到每位員工身上，使得角色模糊、角色負荷，留職意願降低（吳亦偉，2004）。Darwish and Yousef（2002）就指出，角色衝突與角色模糊（即角色特性）會負向影響工作滿足。員工若正面看待組織變革結果，會對他們未來的發展有所助益，自然提升他們的工作滿足感，意即前程發展知覺與工作滿足呈正相關（許丕忠，2005；徐賽芬，2006）。Greenberg and Folger（1983）認為決策過程中員工能「表達意見」（voice），比「靜音」（mute）——即沒有表達意見的機會，來得公平。即使最後的結果是他們所不喜歡的，他們也會知覺到公平，進而增加工作滿足。Downs and Hazen（1977）亦證實參與溝通與工作滿足間呈正相關。因此本研究提出下列假設：

- H1：員工組織變革知覺對工作滿足有顯著負向關係
- H1a：員工變革效益知覺對工作滿足有顯著正向關係
- H1b：員工角色特性知覺對工作滿足有顯著負向關係
- H1c：員工前程發展知覺對工作滿足有顯著正向關係
- H1d：員工參與溝通知覺對工作滿足有顯著正向關係

（二）組織變革知覺與工作壓力的關係

Brown and Harvey（2006）認為企業購併後必然的變革活動會增加員工的工作壓力，而且伴隨而來的心力交瘁感，會使得員工的健康亮起紅燈。DeFrank and Ivancevich（1998）發現，工作壓力的來源包含有工作自主、角色模糊、角色衝突與工作負荷過重、公平報酬等。而面對變革的員工大都會產生既恐懼卻又懷抱希望、既焦慮又覺得釋然，既要面對否定自我的難堪，又要迎接新我的昂揚，因而必引發成員內心的衝突（徐聯恩，1996）。

Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli（2001）發現在購併後的變革努力中，除了原先的工作外，員工還需付出額外的心力來配合新的作業要求並學習新事物，萬一缺乏工作方法與進度的掌控（變革效益），員工會擔心其表現無法符合組織的要求與主管的期望。這種績效表現的焦慮並害怕失敗，會帶來情緒耗竭，因

而增加工作壓力感（吳凱琳，2004）。Darwish and Yousef（2002）指出，組織變革過程中員工的角色特性知覺包含角色模糊、角色衝突正是壓力的來源。Hui and Lee（2000）主張在預期變革的前提下，員工的心理會產生變革後既有地位的喪失、工作沒有保障、陞遷機會（前程發展）和組織文化變化等的不確定感。張仕宏（2004）認為，組織在變革過程中，如能維持良好的勞資溝通並做好整體規劃，能讓員工參與決策且瞭解未來的前程規劃，他們的工作壓力將會減少，有助於降低離職傾向。因此本研究提出下列假設：

- H2：員工組織變革知覺對工作壓力有顯著正向關係
- H2a：員工變革效益知覺對工作壓力有顯著正向關係
- H2b：員工角色特性知覺對工作壓力有顯著正向關係
- H2c：員工前程發展知覺對工作壓力有顯著正向關係
- H2d：員工參與溝通知覺對工作壓力有顯著負向關係

（三）工作壓力對工作滿足的關係

超時工作、過度的工作負荷都會造成，諸如工作不滿足，沮喪、低落心情等的員工心理結果。工作壓力會影響工作滿足，因為工作壓力中的焦慮、疲勞、憂鬱、低自尊程度如發生變化，員工就會對工作較無成就感（李德智，2005）。Flanagan and Flanagan（2002）發現壓力與工作滿足呈現反向關係。莊修田（2001）探討室內設計業者的個人屬性、工作壓力、工作滿足與離職傾向的關係，研究發現工作壓力和工作滿足呈現負相關。證據顯示工作壓力會導致護士的倦怠水準升高，並降低工作滿意度（Graham, Davies, Woodend, Simpson and Mantha, 2011）。因此本研究提出下列假設：

- H3：員工工作壓力對工作滿足有顯著負向關係

（四）組織變革知覺對離職傾向的關係

組織變革的不確定感是職業的壓力來源，並會降低員工的組織承諾及增加離職意圖（Vakola and Nikolaou, 2005）。洪永靖（2003）及顧忠平（2004）都認為一旦員工在組織變革後所獲得之效益的認知程度越高，其組織承諾也會越高，尤其是在變革成效及工作獲得保障的情況下，他們更願意留在單位服務，並創造更佳的績效。Angle and Perry（1981）指出不好的組織承諾是影響離職傾向的強烈指標之一，而大部分的研究均認為組織承諾越高的員工，其離職傾向越低（Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnysky, 2002; Powell and Meyer, 2004）。Tombaugh and White（1990）也指出，組織變革過程中員工的角色特性知覺，包含角色模糊、角色負荷、角色衝突狀況，皆與離職傾向呈正相關。Eby（2000）則發現，員工在變革過程中的高度參與以及瞭解變革後的競爭力及其效益，並瞭解個人與組織的前程發展

規劃，將影響其對於變革的反應，減低對組織變革的抗拒，如缺席、離職傾向。因此本研究提出下列研究假設：

- H4：組織變革知覺對離職傾向有顯著正向相關
- H4a：員工變革效益知覺對離職傾向有顯著負向關係
- H4b：員工角色特性知覺對離職傾向有顯著正向關係
- H4c：員工前程發展知覺對離職傾向有顯著負向關係
- H4d：員工參與溝通知覺對離職傾向有顯著負向關係

（五）工作滿足對離職傾向的關係

Autry and Daugherty（2003），Sarah and Daniel（2000），Sousa-Poza and Hennebeger（2004）的研究一致認為工作滿足與離職傾向為負相關。一項針對美國八大會計師事務所員工所進行的研究，Bullen and Martin（1987）發現對工作越不滿意的員工會表現出越強烈的離職傾向。Stanley（2001）也指出，員工擁有高程度的工作滿足，在工作上會較積極，因此管理者要致力於提昇工作滿足，因為高程度的工作滿足會提高生產力並降低離職率。因此本研究提出下列假設：

- H5：工作滿足對離職傾向有顯著負向關係

（六）工作壓力對離職傾向的關係

李德智（2005）認為工作壓力會影響離職傾向，如無法得到適當的輔導與關懷，將會使組織成員失去信心，對組織無信任感，因此離職傾向就會增加。黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺和陳鳳櫻（2011）在護理人員離職傾向的研究中發現護理人員的工作壓力與離職傾向是正相關。Qureshi, Iftikhar, Abbas, Hassan, Khan, and Zaman（2013）的研究得到工作壓力正向影響離職傾向的結論。劉仲矩、周玉涵（2016）也發現公家部門人員工作壓力中的焦慮無助及擔心緊張，與離職傾向有正向的顯著關係。王佳蓉和陳怡昌（2017）對國民中學教師的實證研究也證實工作壓力與離職意願呈顯著正向影響，因此本研究提出下列假設：

- H6：工作壓力對離職傾向有顯著正向關係

參、研究方法

基於前述研究目的與相關文獻的探討，本研究發展出如圖一的研究架構。研究目的主要是要探討金融服務業人員的組織變革知覺對離職傾向的影響，並提出工作滿足與工作壓力在其間關係所應有的角色。

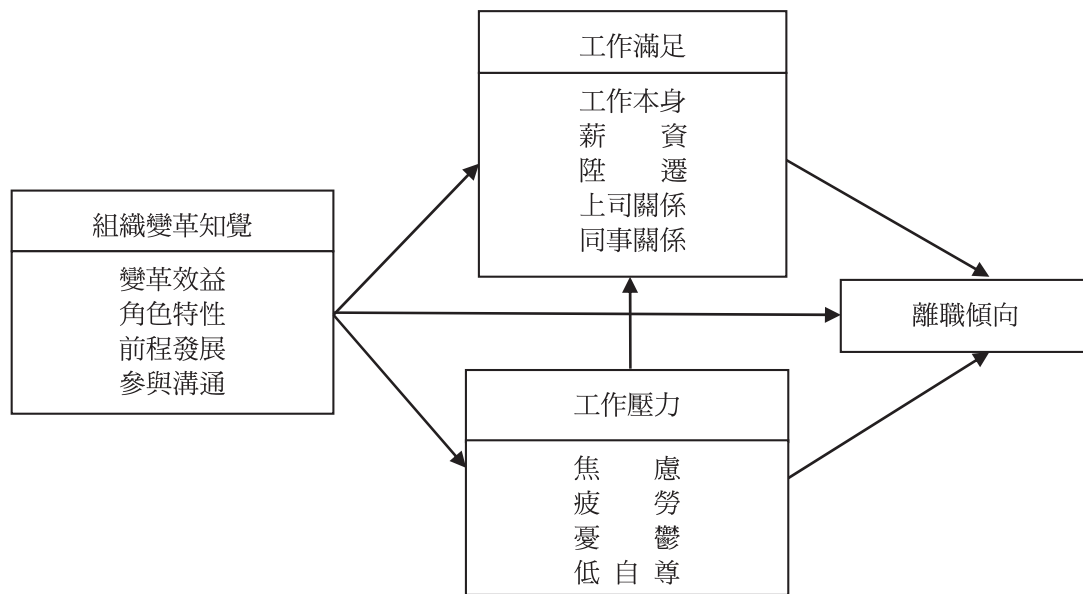


圖1 研究架構

一、研究變數的定義與衡量

依據Robbins（2001）的主張，本研究考量研究對象的特性而將組織變革知覺分為「變革效益」、「角色特性」、「前程發展」及「參與及溝通」等四個構面。其定義與衡量題項列示於表1：

表1 組織變革知覺的構面、定義與衡量題項

構面	操作性定義	衡量題項	變數名稱
變革效益	成員對於組織變革在增進組織整體競爭能力及組織效率的知覺及評價	1.我認為組織變革確有施行的必要，否則可能面臨組織效率及決策效能的危機	OCB1
		2.我認為組織變革的施行，可以提高行政效能	OCB2
		3.我認為組織改造後，管理工作會更講求效率	OCB3
		4.我認為組織架構重新調整可以提高工作品質，增進決策效率	OCB4
角色特性	成員在組織變革過程中，對於角色過度負荷、角色衝突及角色模糊所產生的知覺	5.當組織變革完成後，在推動工作時會感到無足夠的人力完成	OCR1
		6.我很清楚知道我現在及未來在工作上有多少職權	OCR2
		7.組織變革完成後，我可能必須同時負責許多工作及任務	OCR3
		8.組織變革完成後，會因對業務的不熟悉而加重我的工作負荷	OCR4
		9.組織變革完成後，我的工作將愈來愈複雜	OCR5
		10.我明白在變革前、後，我的工作責任是什麼	OCR6
		11.我在工作上所做的工作，在增進單位效益上都能清楚的解釋	OCR7

表 1 組織變革知覺的構面、定義與衡量題項（續）

構面	操作性定義	衡量題項	變數名稱
前程發展	成員預期組織變革，對組織成員之升遷及發展所產生之影響的知覺	12.我擔心我的職缺將來可能會被裁撤	OCF1
		13.我擔心因組織的裁併，可能會排擠到我的工作機會	OCF2
		14.我擔心將來升遷管道變小	OCF3
		15.我所擔任的工作，現在到未來都有明確的目標及良好的規劃	OCF4
		16.我擔心將來進修機會減少	OCF5
		17.為執行組織變革推動，必須違反某些政策與規定	OCF6
		18.單位對我的期望超過我的技術及能力	OCF7
		19.我覺得前途渺茫	OCF8
參與及溝通	成員對於在變革的過程中，組織對員工意見的採納與溝通的知覺	20.我認為組織變革施行，只要人員權益補償合理，我會全力配合	OCC1
		21.我認為決策者根本不關心我的將來何去何從	OCC2
		22.組織變革之政策擬定是上級決定，與基層的意見溝通不足	OCC3
		23.我認為任何政策被犧牲的總是基層	OCC4

工作滿足是指個人對工作角色所抱持的態度取向。本研究將工作滿足構面的定義與衡量由表2來表示：

表 2 工作滿足的構面、定義與衡量題項

構面	操作性定義	衡量題項	變數名稱
工作本身	工作者對工作本身的滿意程度，即從工作中所獲得的樂趣及成就感	24.我覺得目前的工作很能發揮自己的理想	JSO1
		25.目前的工作是被人所重視的	JSO2
		26.我覺得目前的工作是安定而且有保障	JSO3
薪資	工作者對其薪資水準的滿意程度	27.工作待遇足夠維持收支平衡	JSS1
		28.我覺得目前的工作收入，足夠過舒適的生活	JSS2
		29.我覺得目前的工作收入低於工作付出	JSS3
		30.我覺得工作收入太少，不夠日常開支	JSS4
陞遷	工作者對於公司所設員工陞遷管道的滿意程度	31.只要能力夠，就有陞遷的可能	JSP1
		32.陞遷辦法是公平的	JSP2
		33.陞遷的管道變窄了	JSP3
		34.陞遷的機會變得越來越少	JSP4

表 2 工作滿足的構面、定義與衡量題項（續）

構面	操作性定義	衡量題項	變數名稱
上司關係	工作者與上司的人際關係互動狀況	35.直屬上司平日對我們的態度是和藹可親的	JSB1
		36.直屬上司會給予我工作上的指導	JSB2
		37.我覺得直屬上司是個很好溝通的人	JSB3
		38.我覺得直屬上司對工作是相當專業的	JSB4
		39.在工作上，直屬上司常表現專斷的行為	JSB5
同事關係	工作者與同事的人際關係互動狀況	40.我覺得同事間很容易相處	JSC1
		41.我覺得同事對工作具有責任感	JSC2
		42.我覺得同事間喜歡勾心鬥角	JSC3

當外在環境的要求與個人內在能力和可用資源交互作用下所產生的差異，或是不平衡狀態就會造成工作壓力。表3顯示了工作壓力的定義及其衡量：

表 3 工作壓力的構面、定義與衡量題項

構面	操作性定義	衡量題項	變數名稱
焦慮	受工作影響所引發的不安、失眠、精神緊繃等身心負擔的程度	43.我的工作使我覺得坐立不安或神經過敏	JPA1
		44.工作上的問題常使我晚上難以入眠	JPA2
		45.在工作時我常感到神經緊張	JPA3
		46.通常我有胃酸過多的困擾	JPA4
疲勞	因持續工作一段時間後，主觀上感受到的疲累程度	47.每天下班後我感到十分疲倦	JPT1
		48.我發現要早起是十分困難的	JPT2
		49.如果換個工作可能有助於我的健康	JPT3
		50.在工作時我會覺得軟弱無力，無精打采	JPT4
憂鬱	因持續工作一段時間後，造成脾氣暴躁、心情低落等身心負擔的程度	51.在工作時我覺得脾氣比平常暴躁	JPB1
		52.在工作時我覺得心情低落，悶悶不樂	JPB2
		53.我對未來充滿著希望	JPB3
		54.我覺得在此職位上工作，對我的才能極能發揮	JPB4
低自尊	因工作相關問題，使員工對自己的感受及價值覺得不重要，無法接納自己產生之低自尊程度	55.我覺得在公司裡我是有用，而且極為重要的人	JPL1
		56.我覺得我在目前的職位上工作極為成功	JPL2
		57.我覺得我目前的職位對公司極為重要	JPL3

本研究的『離職傾向』是指一種想離開組織的知覺及想法，亦即是一種對離職的知覺及態度，因此，『離職傾向』是使個體考慮從事離職行為的一種心理狀態。本研究將離職傾向的定義與衡量由表4來表示：

表4 離職傾向的定義與衡量題項

構面	操作性定義	衡量題項	變數名稱
離職傾向	個人主動離開目前工作並尋找其他工作機會的傾向或意圖	58.我從來都沒有認真的考慮辭去目前這份工作	TOI1
		59.我從來都沒有實際且詳細的計劃辭去目前這份工作	TOI2
		60.我從來都沒有想要去尋找其他的工作	TOI3
		61.在未來的半年內，我不會辭去目前的工作	TOI4
		62.在未來的一年內，我不會辭去目前的工作	TOI5
		63.在未來的二年內，我不會辭去目前的工作	TOI6
		64.依我目前的年齡、學經歷與經濟景氣下，我在其他公司很容易就找到其他合適的工作	TOI7
		65.如果我現在知道其他公司有一個非常好的工作空缺，我很容易就能獲得這份工作	TOI8
		66.我覺得目前其他公司沒有合適我條件的工作機會	TOI9
		67.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到相同待遇的工作	TOI10
		68.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到更好待遇的工作	TOI11
		69.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到與現職一樣可以發揮所長的工作	TOI12
		70.如果我現在離職他去，在其他公司很容易找到比現職更可以發揮所長的工作	TOI13

二、研究設計

本研究採取分層抽樣方式，選擇金融界迄今已完成的併購案件，依合併（併購）的時間序而區分為第一波（玉山銀行、新光金控、中國信託、台新銀行）、第二波（台北富邦、板信商銀、聯邦銀行、復華銀行、日盛金控、國泰金控、陽信銀行、永豐金控）、第三波（三信商銀、合作金庫銀行、兆豐銀行、永豐商銀）、第四波（玉山銀行、國泰世華銀行、臺灣銀行）等四個層級，每個層級再隨機抽取出一家銀行，作為各層級的研究對象代表。經由多方努力，取得各層級代表銀行高層主管的協助，以C銀行敦化、建國、復興分行；T銀行民生、忠孝、松江分行；B銀行敦南、民權、新生分行；E銀行館前、中山、敦南分行為施測對象。

本研究以問卷為調查工具。在問卷設計上，首先進行相關理論及文獻的探討來決定欲收集的變數資料、定義與問卷內容，再與學者及各層級代表銀行有意願的高層主管共同研究初稿來針對問卷內容及措辭用語進行修改，期使問卷內容貼近所要涵蓋的研究範疇。

本研究所使用之問卷，主要分為五大部份，第一部份為金融從業人員對組織變革的看法，係分為變革效益、角色特性、前程發展、變革的參與及溝通等四個構面來設計。第二部份評估他們對於工作滿足（內在滿足與外在滿足）的感受。第三部份則衡量金融從業人員在工作方面，不論是心理與生理上產生壓力的程度。第四部份是他們對離職傾向的看法。最後一部份則是受訪者的個人基本資料。研究問卷的設計是根據研究變數的操作性定義佐以參考國內外相關文獻的衡量題項而決定，量表採用李克特五點尺度，語意從「非常不同意」到「非常同意」，編碼時依序給予1分到5分。詳細的問卷設計內容請見表5：

表5 問卷設計

問卷構面	衡量變數	題號	文獻來源
組織變革知覺	變革效益	1~4	Brockner, Wiesenfeld, and Martin (1995)
	角色特性	5~11	
	前程發展	12~19	
	參與及溝通	20~23	
工作滿足	工作本身	24~26	Taylor (1999)
	薪資	27~30	
	陞遷	31~34	
	上司關係	35~39	
	同事	40~42	
工作壓力	焦慮	43~46	李團益 (2002)
	疲勞	47~50	
	憂鬱	51~54	
	低自尊	55~57	
離職傾向	離職意願	58~70	Mobely, Horner, and Hollingsworth (1978)
基本資料	性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、服務年資	71~75	本研究

肆、資料分析

本研究以C銀行敦化、建國、復興分行；T銀行民生、忠孝、松江分行；B銀行敦南、民權、新生分行；E銀行館前、中山、敦南分行，此四家銀行行員即為本研究主要抽樣對象。針對研究對象本研究共發送360份問卷，回收316份，其中有效樣本304份、無效樣本12份，所以有效回卷率為84.44%。

本研究受訪者基本資料共有五項分別為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資；各項目之次數分配表、百分比及排序等分析資料彙整於表6。

表6 受訪者基本資料

變項	項目	次數	百分比
性別	(1) 男性	148	48.68%
	(2) 女性	156	51.32%
年齡	(1) 20歲以下	5	1.64%
	(2) 21~30歲	123	40.46%
	(3) 31~40歲	160	52.63%
	(4) 41~50歲	11	3.62%
	(5) 51歲以上	5	1.64%
教育程度	(1) 國中以下	0	0.00%
	(2) 高中(職)	0	0.00%
	(3) 專科	96	31.58%
	(4) 大學(學院)	191	62.83%
	(5) 研究所以上	17	5.59%
婚姻狀況	(1) 已婚	101	33.22%
	(2) 未婚	184	60.53%
	(3) 離婚	17	5.59%
	(4) 鰥寡孤獨	2	0.66%
服務年資	(1) 1年以下	41	13.49%
	(2) 2~4年	115	37.83%
	(3) 5~7年	67	22.04%
	(4) 8~10年	74	24.34%
	(5) 11年以上	7	2.30%

本研究的樣本，以性別而言受訪者，女性佔51.32%，男性佔48.68%。受訪者年齡，主要集中在「31~40歲」層級（佔52.63%），其次是「21~30歲」層級（佔40.46%），教育程度集中在「大學（學院）」（佔62.83%），受訪者超過六成為「未婚」（佔60.53%），「已婚」佔33.22%，服務年資以「2~4年」者為相對多數（37.87%），其次「8~10年」與「5~7年」者，皆為超過兩成之比例。

一、共同方法變異

在問卷設計上本研究採用Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff (2003) 的建議以減少問卷所產生的共同方法變異 (common methods variance, CMV)。例如，為保證問卷的匿名性，在問卷封面上本研究先強調不會對外公開研究結果，並且非必要的個人基本資料不會被詢問。事先與人管領域學者討論過問卷題目後再來剔除曖昧不明的語句，以確保問卷題目的意義能夠清楚傳達給填答者而不會造成他們在填答上的困惑，而且題目之間也具有明確可分別的特性。再者，本研究進行了Harman's One-Factor Test來檢測CMV。亦即，經由探索性因素分析後，若問卷中所有題項均歸屬於同一因素，或單一因素就解釋了大部份題項的變異數時，就存在嚴重的CMV問題。本研究的因素分析結果顯示，單一因素所能解釋的最大變異數僅為23.678% (< 50%)，這說明本研究中CMV效果並不嚴重。

二、驗證型因素分析

本研究利用AMOS 21來分析問卷的信度、效度，並以修正指標 (Modification Index, MI) 作為指標變數的修正參考，經過反覆分析直到測量模式的整體統計量沒辦法進一步改善為止。依序發現有13個指標變數應逐一刪除，包括「角色特性」有三個變數 (OCR2、OCR3、OCR6)，「薪資」有一個變數 (JSS1)，「焦慮」有一個變數 (JPA1)，「疲勞」有一個變數 (JPT3)，「憂鬱」有一個變數 (JPB3)，「低自尊」有一個變數 (JPL1)，「離職傾向」有五個變數 (TOI4、TOI5、TOI6、TOI7、TOI11)。測量模式的各個配適度指標分別為卡方值/自由度 = 1.819，GFI = 0.949，AGFI = 0.929，CFI = 0.981和NFI = 0.948，其值均高於0.9的門檻 (Bentler and Bonett, 1980)，RMSEA = 0.053小於0.08的門檻值 (Hair, Anderson., Tatham, and Black, 1998)，因此本研究的測量模式有良好的配適度，結果如表7所示。

表 7 測量模式配適度衡量摘要表

項目	指標	標準
卡方自由度比	1.819	< 3
配適度指標 (GFI)	0.949	> 0.9
調整後配適度指標 (AGFI)	0.929	> 0.9

表 7 測量模式配適度衡量摘要表（續）

項目	指標	標準
比較配適度指標（CFI）	0.981	> 0.9
基準配適度指標（NFI）	0.948	> 0.9
漸近誤差均方根（RMSEA）	0.053	< 0.08

（一）區別效度分析

藉由Anderson and Gerbing（1988）的信賴區間檢定法來進行構面間區別效度的評估。構面間是否具有區別效度是由相關係數的估計值加減兩倍標準誤所獲得的信賴區間不包含1來判斷。表8可明顯發現本研究各構面間具有良好的區別效度。

表 8 外生變數各相關構面之區別效度分析

相關構面	相關係數	標準誤	信賴區間
OCB $\longleftrightarrow$ OCC	0.775	0.048	0.6790~0.8710
OCB $\longleftrightarrow$ OCF	0.680	0.043	0.5940~0.7660
OCB $\longleftrightarrow$ OCR	0.654	0.054	0.5460~0.7620
OCR $\longleftrightarrow$ OCF	0.732	0.056	0.6200~0.8440
OCR $\longleftrightarrow$ OCC	0.621	0.049	0.5230~0.7190
OCF $\longleftrightarrow$ OCC	0.712	0.045	0.6220~0.8020

（二）收斂效度分析

收斂效度指的是一個度量與同一構念別的度量正相關的程度，一般採用平均變異數萃取量（Average Variance Extracted, AVE）來判斷。AVE是衡量一個構念平均而言能夠解釋它所有指標變數之變異數的能力，門檻值是0.5（Fornell and Larcker（1981））。由表9中得知，各個構面的AVE值介於0.544到0.793之間，因此我們可得知各構面皆具有良好的收斂效度。

（三）構面信度

信度是衡量問卷的可靠度、一致性與穩定性。本研究使用構念的組成信度作為信度的判斷指標。愈高的組成信度值代表跟這個構念相關的指標的一致性愈高，Hair et al.（1998）建議的門檻值是0.7。表9中顯示，本模型中各個構念的組成信度都在0.7以上，代表研究問卷具有一定的信度。

表 9 驗證型因素分析

構面與衡量指標		標準化因素 負荷量	t值	標準誤	組成信度	平均變異數 萃取量
變革效益	OCB1	0.883	38.870	0.220	0.789	0.613
	OCB2	0.741	16.558	0.451		
	OCB3	0.769	21.839	0.409		
	OCB4	0.660	13.076	0.564		
角色特性	OCR1	0.616	11.873	0.621	0.719	0.739
	OCR4	0.713	15.327	0.492		
	OCR5	0.752	16.913	0.434		
	OCR7	0.729	16.003	0.469		
前程發展	OCF1	0.663	12.987	0.560	0.730	0.639
	OCF2	0.828	37.399	0.314		
	OCF3	0.782	26.987	0.388		
	OCF4	0.568	9.398	0.677		
	OCF5	0.524	9.308	0.725		
	OCF6	0.718	14.327	0.484		
	OCF7	0.681	12.379	0.536		
	OCF8	0.768	20.363	0.410		
參與溝通	OCC1	0.770	15.297	0.407	0.727	0.544
	OCC2	0.698	13.443	0.513		
	OCC3	0.565	8.964	0.681		
	OCC4	0.724	17.697	0.476		
工作本身	JSO1	0.746	18.834	0.443	0.768	0.639
	JSO2	0.844	32.321	0.288		
	JSO3	0.521	8.108	0.729		
薪資	JSS2	0.748	16.381	0.440	0.715	0.793
	JSS3	0.589	9.189	0.653		
	JSS4	0.639	13.987	0.592		
陞遷	JSP1	0.587	8.167	0.655	0.719	0.789
	JSP2	0.579	9.003	0.665		
	JSP3	0.604	13.870	0.635		
	JSP4	0.569	9.133	0.676		

表 9 驗證型因素分析（續）

構面與衡量指標		標準化因素 負荷量	t值	標準誤	組成信度	平均變異數 萃取量
上司關係	JSB1	0.839	37.893	0.296	0.771	0.596
	JSB2	0.774	22.896	0.401		
	JSB3	0.609	11.987	0.629		
	JSB4	0.688	14.323	0.527		
	JSB5	0.625	13.138	0.609		
同事關係	JSC1	0.763	23.444	0.418	0.722	0.694
	JSC2	0.740	22.398	0.452		
	JSC3	0.573	9.673	0.672		
焦慮	JPA2	0.760	25.438	0.422	0.723	0.632
	JPA3	0.691	13.389	0.523		
	JPA4	0.790	28.893	0.376		
疲勞	JPT1	0.774	23.989	0.401	0.713	0.743
	JPT2	0.818	29.134	0.331		
	JPT4	0.699	13.391	0.511		
憂鬱	JPB1	0.732	22.865	0.464	0.736	0.698
	JPB2	0.724	23.233	0.476		
	JPB4	0.650	12.810	0.578		
低自尊	JPL2	0.874	38.389	0.236	0.702	0.723
	JPL3	0.693	13.449	0.520		
離職傾向	TOI1	0.810	35.193	0.344	0.701	0.631
	TOI2	0.564	10.183	0.682		
	TOI3	0.605	14.897	0.634		
	TOI8	0.639	13.569	0.592		
	TOI9	0.510	10.381	0.740		
	TOI10	0.610	13.114	0.628		
	TOI12	0.792	23.103	0.373		
	TIO13	0.779	19.234	0.393		

(四) 路徑分析

藉由結構方程模式的路徑分析發現整體組織變革知覺對工作滿足有負向影響 ($\beta = -0.393, t = -7.428, p < 0.001$)，而次構面的影響效果方面，「前程發展」對工作滿足呈現顯著正向影響 ($\beta = 0.529, t = 11.404, p < 0.001$)，其影響效果最大（因為 β 係數），其次為「變革效益」亦達顯著影響 ($\beta = 0.271, t = 5.827, p < 0.001$)，「角色特性」對工作滿足則是顯著負向影響 ($\beta = -0.120, t = -4.116, p < 0.001$)，「參與溝通」的影響效果則最小 ($\beta = 0.089, t = 2.345, p < 0.05$)。

在組織變革知覺對工作壓力方面，整體組織變革知覺對工作壓力有顯著的正向影響 ($\beta = 0.868, t = 2.436, p < 0.05$)。而在次構面的影響效果上，「角色特性」呈現顯著正向影響 ($\beta = 0.255, t = 4.249, p < 0.001$)，此影響也最大。但「前程發展」($\beta = 0.164, t = 1.714, p > 0.05$)，「參與溝通」($\beta = -0.124, t = -1.583, p > 0.05$)及「變革效益」($\beta = 0.036, t = 0.377, p > 0.05$)對工作壓力則都未達顯著水準。

工作壓力對工作滿足有顯著的負向影響 ($\beta = -0.460, t = -8.997, p < 0.001$)。而組織變革知覺對離職傾向的影響上，整體組織變革知覺對離職傾向有顯著的正向影響 ($\beta = 0.404, t = 7.666, p < 0.001$)。而在次構面的影響效果方面，「角色特性」有顯著的正向影響 ($\beta = 0.190, t = 3.129, p < 0.01$)。「前程發展」與離職傾向的關係是顯著的負向影響 ($\beta = -0.245, t = -2.537, p < 0.05$)，其影響效果最大。而「變革效益」及「參與溝通」皆未達0.05的顯著水準 ($\beta = -0.108, t = -1.116, p > 0.05$ / $\beta = -0.001, t = -0.006, p > 0.05$)。

最後，工作滿足對離職傾向有顯著的負向影響 ($\beta = -0.473, t = -9.327, p < 0.001$)。而工作壓力對離職傾向則是顯著的正向影響 ($\beta = 0.641, t = 14.501, p < 0.001$)。

整合統計分析結果，下表匯總本研究所驗證的假設結果，18個假設中13個假設成立只有5個假設不成立，如下表所示：

表 10 假設驗證結果一覽表

假設內容	驗證結果
H1：員工組織變革知覺對工作滿足有顯著負向關係	支持
H1a：員工變革效益知覺對工作滿足有顯著正向關係	支持
H1b：員工角色特性知覺對工作滿足有顯著負向關係	支持
H1c：員工前程發展知覺對工作滿足有顯著正向關係	支持
H1d：員工參與溝通知覺對工作滿足有顯著正向關係	支持

表 10 假設驗證結果一覽表（續）

假設內容	驗證結果
H2：員工組織變革知覺對工作壓力有顯著正向關係	支持
H2a：員工變革效益知覺對工作壓力有顯著正向關係	不支持
H2b：員工角色特性知覺對工作壓力有顯著正向關係	支持
H2c：員工前程發展知覺對工作壓力有顯著正向關係	不支持
H2d：員工參與溝通知覺對工作壓力有顯著負向關係	不支持
H3：員工工作壓力對工作滿足有顯著負向關係	支持
H4：員工組織變革知覺對離職傾向有顯著正向關係	支持
H4a：員工變革效益知覺對離職傾向有顯著負向關係	不支持
H4b：員工角色特性知覺對離職傾向有顯著正向關係	支持
H4c：員工前程發展知覺對離職傾向有顯著負向關係	支持
H4d：員工參與溝通知覺對離職傾向有顯著負向關係	不支持
H5：員工工作滿足對離職傾向有顯著負向關係	支持
H6：員工工作壓力對離職傾向有顯著正向關係	支持

伍、結論與建議

一、討論

本研究的組織變革知覺對工作滿足具有顯著的負向關係。由此可知金融從業人員在面臨組織變革時所產生的組織變革知覺變化，會對其工作滿足產生負向影響。而其四個次構面中，「變革效益」、「前程發展」、「參與溝通」對於工作滿足具有顯著正向關係，但「角色特性知覺」則是顯著負向關係。研究結果支持了假設H1、H1a、H1b、H1c、H1d，同時也說明組織變革知覺對於員工的工作滿足具有特定的意義，亦即金融從業人員對於組織變革的不安全感會影響其將來工作上的滿足感（工作本身、薪資、陞遷、人際關係等），此結果呼應Axelrod（2001）的研究。唯本研究結果也說明了當大多數的員工體認到組織變革的必要，若在實施的過程中組織能重視員工權益的爭取、努力作好協調溝通的工作，使員工充分瞭解組織變革的效益，亦即事前有良好的規劃，事後周延的照顧，將使員工較易接受組織變革的必要及實施而留職意願也會較高。

本研究的組織變革知覺對工作壓力具有顯著的正向關係。此結果與何岫曄（2003）的結論相同。而在次構面中，僅有「角色特性」對於工作壓力具有顯著正

向關係，此亦呼應了Mohr and Puck（2007）及連晉言（2006）的研究，他們都發現角色衝突與工作壓力呈現顯著正相關，角色壓力的來源（角色負荷過重，角色模糊與角色衝突）的確會給金融從業人員帶來工作壓力，其原因不外乎是因為當前的複雜環境與本身具備的工作性質所導致的。而「變革效益」、「前程發展」、「參與溝通知覺」對於工作壓力則不具影響力，這說明假設H2a、H2c、H2d不被支持。組織成員對組織變革的感受，確實會對其壓力知覺造成影響，但是對於組織變革的知覺若越正向，壓力知覺就有可能趨於正面（湯麗真，2006）。不論從學術或實務的角度來看，在實施變革管理的過程中，若能導引員工朝向正向的知覺去思考與面對，則變革過程中伴隨的壓力，很有可能會成為激發員工向上學習動機的激勵因子。

本研究的工作壓力對工作滿足有顯著負向關係，研究結果支持H3。這說明了金融從業人員感受到的工作壓力高低，明顯會對工作滿足有著顯著的影響，這個結論呼應了Flanagan and Flanagan（2002）的看法。吳亦偉（2004）的研究顯示合併後金融從業人員都面臨工作權保障、勞動條件維持等難題，以及來自主管或同儕間的「業績壓力」、「證照壓力」等，因此員工必須比以往更戰戰兢兢的工作，進而影響工作滿足。

本研究的組織變革知覺對離職傾向具有顯著正向關係。其中「角色特性」對離職傾向呈現顯著正向關係，而「前程發展」對離職傾向呈現顯著負向關係，所以研究結果支持H4、H4b、H4c，但因「變革效益」、「參與溝通」對離職傾向的影響不存在，所以H4a、H4d不被支持，此結果與楊福珍（2006）的研究結論相同。目前臺灣因整體經濟環境仍在盤整，員工擔心組織變革政策會朝令夕改，進而憂慮自己權利受損，甚至可能金融購併後部門縮減而被資遣，因此在前程發展及工作角色扮演的感受中，產生對變革的疑慮態度高於變革的支持態度（亦即變革效益及參與溝通），這是員工最大的矛盾心態，需要管理者來化解。

本研究的工作滿足對離職傾向具有顯著負向的關係，研究結果支持H5，這與Autry and Daugherty（2003）及洪福彬、吳錦碧和陳君達（2009）的結論相同。員工在工作中得到滿足感，離職傾向也就相對降低。本研究的工作壓力對離職傾向有顯著正向關係，研究結果呼應了連晉言（2006）及余鑑、于俊傑、余采芳、鄭宇珊、劉美玲（2011）的結論：金融業從業人員的工作壓力確實會造成員工離職。就本研究抽樣訪談結果發現，此離職意願大多是跳槽前往公營行庫，其原因不外乎工作壓力較小並且福利較佳，被資遣可能性低，不似抽樣對象中的民營銀行工作壓力之大。

二、管理意涵

員工會抗拒變革的主要原因不外乎不確定性、本身利益受到威脅、認知差異及失落感（Kotter and Schlesinger, 1979）。本研究結果建議變革實施者可採取（1）員工參與：參與變革計劃及執行方案的員工會比較了解要進行變革的理由，如此一來他們實際涉入整個變革實施的過程，就可以知道不確定性沒有那個大，自我利益、社會關係也不會受到威脅，而過程中有表達意見的機會也會比較欣然接受變革的結果；（2）教育及溝通：教育員工有關於變革的必要性及預期價值，會減少員工的抗拒。若在實施變革的過程中，保持開放性溝通，讓員工有充分表達意見的機會，就會降低懷疑及揣測，進而降低抗拒。此外，管理者應省思於溝通時，如何加強宣導「變革對個人或團體的利益為何？變革中個人可以得到什麼支持？」；（3）促成：只做必要的改變，而且在改變成預先宣告好讓員工有心理準備，有足夠的時間做相關的調整；（4）對症下藥：先想清楚變革的原因及抗拒變革的力量，再給予各個擊破，以剔除抗拒變革的力量，或至少使其影響力降至最低。再者，組織為了提高員工的滿足感，可以思考以「利」及「專業成長」為員工工作誘因，以確保組織在人力資源市場的競爭力。

壓力固然屬於個人的問題，但其影響組織甚鉅，因此不可等閒視之。組織紓解員工壓力的方法甚多，例如調整職位、舉辦訓練、進行溝通、諮商教育、健全制度、適當獎酬，甚而可將職位作重新設計，以進行工作豐富化，藉以提高員工的動機與興趣，降低各種壓力。

三、研究限制與建議

本研究母體涵蓋範圍大，但因成本、人力的限制，故抽樣對象僅限於臺北地區因而抽樣C銀行、T銀行、B銀行、E銀行等四家代表性銀行的行員來施測，並未對整個母體調查，所造成的偏差在所難免。本研究只鎖定單一產業來進行分析，得到的結論可能隨著產業別及地區別不免有所差異，所以未來的研究可考慮朝向全國性或跨產業別來進行綜合性的差異比較。

本研究僅探討現職工作人員的離職傾向，未對已離職者的離職行為做直接或採事後回溯的調查，因此離職傾向是否能正確表達出離職行為尚有爭議。而在問卷填答上，填答者大多根據其主觀的感受來回答本問卷的結構性問題，因此問卷題目對研究構面的涵蓋程度或有缺失。未來研究若能佐以質性研究，相信更能有效提供相關業者在降低員工抗拒組織變革之心理恐懼的改進建議。

最後，本研究並未探究員工個人屬性在各研究變項上的差異。例如填答者具有主管或部屬的身分，恐將影響其對相關變項的感受，後續研究或許可在這類型的控制變數上做出更好的掌握。

參考文獻

- 丁淑華（2000）。民營化變革認知與離職意願關係之研究—以中華電信員工為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 王喻平（2008）。越南員工工作價值觀與離職傾向關係之研究—管理公平性的調節作用。人力資源管理學報，8（3），49-72。
- 王佳蓉、陳怡昌（2017）。社會支持對工作壓力與離職意願關係之調節結果—以台南市國民中學教師為例。全球商業經營管理學報，9，67-82。
- 李德智（2005）。基層警察人員工作投入、工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究：以高雄縣基層員警為例。中山大學中山學術研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 李團益（2002）。領導行為對工作信心相關研究。中國文化大學勞工研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 巫嘉玲（2003）。臺北市咖啡連鎖店兼職人員工作表現與工作滿足之相關研究。中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 何岫曄（2003）。員工對組織變革之認知對組織承諾與工作壓力影響性之研究—以臺灣銀行業為例。大同大學事業經營所碩士論文，未出版，臺北。
- 何武恭（2003）。學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究—以南部地區私立大學為例。義守大學工業工程與管理所碩士論文，未出版，高雄。
- 吳娟娟（2002）。國稅人員工作壓力、組織承諾與離職傾向之研究—以財政部臺灣省中區國稅局為例。東海大學公共事務研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 吳鎔（2002）。變革知覺所生成的壓力反應對組織承諾影響之研究--以郵政總局民營化變革為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 吳亦偉（2004）。金飯碗？鐵飯碗？破飯碗？—以金融業為例探討全球化趨勢下臺灣工作不安全之形成。中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 吳凱琳（2004）。新手主管成功上路的第11課—別再讓壓力跟隨著你。Cheers，11月號，154-159。
- 吳清山、林天祐（2005）。教育名詞解釋。教育研究月刊，136，159。
- 余鑑、于俊傑、余采芳、鄭宇珊、劉美玲（2011）。理財專員情緒勞動、工作壓力對離職傾向影響之研究。中華管理評論，14（4），1-23。

- 洪永靖（2003）。**組織變革下員工反應形成之研究－以壓力模型分析**。中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 洪福彬、吳錦碧、陳君達（2009）。臺灣地區金控公司員工離職傾向之研究。**朝陽商管評論**，8（1/2），23-48。
- 徐正光（1977）。工廠工人的工作滿足及其相關因素之探討。**中央研究院民族學研究所集刊**，43，23-63。
- 徐聯恩（1996）。**企業變革系列研究**。臺北：華泰書局。
- 徐賽芬（2006）。**領導型態對組織變革與工作滿足的影響：以某國立大學行政主管之更迭為例**。中央大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，未出版，桃園。
- 連晉言（2006）。**離職之路－金融從業人員的工作壓力影響**。大同大學事業經營研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 陳銘薰、黃新龍（2019）。工作壓力、幸福感、組織承諾與離職傾向關聯之研究－以國軍軍士官為例。**商管科技季刊**，20（2），157-179。
- 張峻源（2000）。**組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究－以中央信託局為例**。成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北。
- 張仕宏（2004）。**組織變革認知與員工工作壓力及組織承諾關聯性之研究－以三家國防機構合併案為例**。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 莊修田（2001）。室內設計業者個人屬性、工作壓力、工作滿足與離職傾向關係之研究。**生活應用科技學刊**，3（3），255-293。
- 許丕忠（2005）。**組織變革下員工認知、組織承諾與工作滿足之研究－以臺北縣人事人員集中辦公為例**。大葉大學事業經營研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 許英倫、蔡明田、簡瑞霖（2014年6月）。人格特質、工作特性、領導型態、工作滿足感與離職傾向關係之研究－以科技業工程師為例。2014第17屆科際整合管理研討會，534-547。
- 黃英忠（1997）。**現代管理學**。臺北：華泰書局。
- 黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺、陳鳳櫻（2011）。護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向關係的探討。**弘光學報**，63，25-34。
- 湯麗真（2006）。**組織變革與員工工作態度之研究－以聯合後勤司令部為例**。世新大學行政管理學系碩士論文，未出版，臺北。
- 楊福珍（2006）。**公營事業員工離職意願之探討－以高雄港務局公法人化為例**。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

- 廖國鋒、范淼、吳振昌（2002）。預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究。**臺大管理論叢**，**13**（1），227-256。
- 劉興郁、蔡瑞敏（2006）。組織變革知覺、學習動機對學習成效之影響。**朝陽商管評論**，**5**，63-88。
- 劉仲矩、周玉涵（2016）。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究。**人力資源管理學報**，**16**（1），43-68。
- 樓欣美（2003）。員工變革認知，人格特質對工作態度的影響－以教育訓練為干擾變項。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 顧忠平（2004）。員工之組織變革認知與其組織承諾關聯性之研究－以國防部軍政體系幕僚機構為例。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- Adkins, C. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Alexander, J. A., & Lichtenstein, R. (1998). A causal of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in Nursing and Health*, 21(5), 415-427.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.
- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289-301.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: Linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171-197.
- Axelrod, R. H. (2001). Terms of engagement: Changing the way we change organizations. *The Journal for Quality and Participation*, 24(1), 22-27.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bettencourt, L. A., Meuter, M. L., & Gwinner, K. P. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.

- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Martin, C. L. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions to job layoffs. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 59-68.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An experiential approach to organizational development*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Bullen, M. L., & Martin, L. C. (1987). Job satisfaction and intended turnover in the large CPA firm. *Woman CPA*, 49(4), 8-13.
- Bussing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualities approaches. *Human Relations*, 52, 999-1028.
- Darwish, A., & Yousef, D. A. (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-267.
- DeFrank, R. S., & Ivancevich, J. M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 55-66.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factor related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Fichman, M. (1998). Motivational consequences of absence and attendance: Proportional hazard estimation of a dynamic motivational model. *Journal of Applied Psychology*, 73, 119-134.
- Flanagan, N. A., & Flanagan, T. J. (2002). An analysis of the relationship between job satisfaction and job stress in correctional nurses. *Research in Nursing and Health*, 25(4), 282-294.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.

- Gavin, T. A., Fulmer, J. G., Bertin, W. J., & Hammer, E. G. (1989). Job satisfaction of commercial loan officers. *The Journal of Commercial Bank Lending*, 71(9), 39-53.
- Graham, K. R., Davies, B. L., Woodend, A. K., Simpson, J., & Mantha, S. L. (2011). Impacting Canadian public health nurses' job satisfaction. *Canadian Journal of Public Health*, 102, 427-431.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In P. B. Paulus (Eds.), *Basic group processes* (pp. 235-256), New York: Springer Verlag.
- Greiner, B. A., Krause, N., Ragland, D. R., & Fisher, J. M. (1998). Objective stress factors, accidents, and absenteeism in transit operators: A theoretical framework and empirical evidence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(2), 130-146.
- Guic, E. S., Bilbao, R. N. A., & Bertin, C. (2002). Occupational stress and health in a sample of chilean executives. *Revista Medica de Chile*, 130(10), 1101-1112.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New York: Prentice Hall.
- Hom, P., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western.
- Hui, C. and Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships. *Journal of Management*, 2, 215-232.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 35-49.
- Jeffrey, K. S., Charles, M. F., & Rajan, V. (1989). Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18(1), 305-308.
- Kirkcaldy, B. D., Cooper, C. L., Shephard, R. J., & Brown, J. S. (1994). Exercise, job-satisfaction and well-being among super-intendent police officers. *European Review of Applied Psychology/Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 44(2), 117-123.
- Koopman, C., Wanat, S. F., Whitsell, S., Westrup, D., & Matano, R. A. (2003). Relationships of alcohol use, stress, avoidance coping, and other factors with mental health in a highly educated work-force. *American Journal of Health Promotion*, 17(4), 259-268.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, March-April, 106-114.

- Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48(1), 19-30.
- Marie M., & Shirley, B. (1994). Managing the stress of change in the public sector international. *Journal of Public Sector Management*, 7(5), 29-41.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mobely, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mohr, A. T., & Puck, J. F. (2007). Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal*, 25(1), 25-35.
- Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources of outcomes of stress in organization settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27(2), 330-350.
- Pflanz, S., & Sonnek, S. (2002). Work stress in the military: Prevalence, causes, and relationship to emotional health. *Military Medicine*, 167(11), 877-882.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Price, J. L., & Muller, C. W. (1994). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.
- Reiner, D. M., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 5-23.
- Robbins, S. P. (1998). Layoff-survivor sickness: A missing topic in organization behavior. *Journal of Management Education*, 23(1), 31-43.

- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Roberts, N. A., & Levenson, R. W. (2001). The remains of the workday: Impact of job stress and exhaustion on marital interaction in police couples. *Journal of Marriage and Family*, 63(4), 1052-1067.
- Sarah, L. B., & Daniel, S. J. (2000). Organizational socialization in the host country: The missing link in reducing expatriate turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(4), 380-400.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic*, 38(1), 113-137.
- Stanley, T. L. (2001). The joy of working: A new look at job satisfaction. *Supervision*, 62(9), 3-9.
- Takase, M., Yamashita, N., & Oba, K. (2008). Nurses' leaving intentions: Antecedents and mediating factors. *Journal of Advanced Nursing*, 62(3), 295-306.
- Taylor, D. (1999). Managing job satisfaction. *Australian CPA*, 69(9), 46-59.
- Tombaugh, J. R., & White, L. P. (1990). Downsizing: An empirical assessment of survivors, perceptions in a post-layoff environment. *Organizational Development Journal*, 5(2), 32-43.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(1/2), 160-174.
- Wilson, N., & Peel, M. J. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44(3), 454-468.

