

國科會專題研究計劃成果報告

員工需求的基本結構()：初步探究

The Basic Structure of the Needs of the Employee ():

Exploratory Research

計劃編號：NSC 87-2413-H002-002

執行期間：86年8月1日至87年7月31日

主持人：莊仲仁

國立台灣大學心理學系

摘要

本研究為一系列性的研究計劃之初步探討，此研究子題「員工需求的基本結構()：初步探究」係採用質的研究方法與小團體焦點晤談法，來訪談四種不同製造技術的電子業員工。事先並編製半結構式的員工需求晤談表，以掌握晤談的方向及內容，此一晤談表之大致向度包括身體健康、安全感、薪水福利、人際關係、溝通、自尊、自主、訓練、教育、工作成就、自我成長等向度。爾後再針對面談蒐集完成之資料做內容分析及項目分析，編製適用於我國電子業的員工需求量表，以作為大樣本研究之用。

此一初步研究結果發現：我國電子業員工的心理需求，若依 Alderfer 和 Adams 的理論，可歸納出 1.存在需求：~ 福利，™ 物理環境，s 穩定性 2.成長需求：~ 訓練、工作資源支持，™ 成就感，s 自主性，> 生涯規劃。3.人際關係需求：~ 部門間協調與溝通，™ 員工與上司的關係，s 資訊的傳播。4.公平性需求：~ 薪資，™ 績效考績，s 升遷，等四類心理需求的初步結構。爾後並根據這些項目分析及晤談內容來作為編製員工需求量表之依據。例如：(1)福利：福利社的價格合理 (2)物理環境：工作時，不會受到噪音的干擾。(3)穩定性：公司有訂定明確的目標。這份員工需求量表一共包括八十九題，除測量員工對每一題的實際情況外，也同時要求受測者對該題做重視程度的評估，以瞭解員工需求的重視程度和實際情況是否有差距，以便作為日後改善的依據。

Abstract

This study "The Basic Structure of the Needs of the Employee():Exploratory Research" interviewed four kinds of electronic industry's employee by qualitative research method and focus group interview method. At first, we designed a semi-structure questionnaire whose dimensions includes physiological, safety, wage and warfare, interpersonal relationship, communication, self-esteem, etc... Then, we analyzed data to design questionnaire. The questionnaire is fit for the survey of employee needs in our country.

It was found that employee needs can be categorized into four dimensions:1.needs of existence, 2. needs of growth, 3. needs of relatedness, 4. needs of fairness. The four dimensions have 89 items which includes two kinds of scales: performance and importance. Finally, we can understand the discrepancy between performance and importance so that we can improve the quality of employees' work life.

Key word: needs of the employee, focus group, semi-structure questionnaire, discrepancy.

計劃緣由與目的

前言。人類的工作動機是什麼？為什麼會選擇到這家公司上班？上班後有沒有達到當初的希望？他們是否滿意？自古以來許多工業組織心理學家們都一直想解開這些謎題，解讀這些課題就成為一股重要的議題。

動機理論是根據享樂原則或唯樂主義而來。也就是說人類的行為依據增加自己的快樂或躲避痛苦而產生。行為的產生最主要的目的乃是為了維持生理方面或心理方面的平衡狀態，在這個歷程當中，人們會努力地去使正面的影響力變得最大，而使負面影響力為最小。在 Weiner(1991)最近的文獻回顧中，提出動機理論的分類：有一些理論在於探究「什麼因素會使行為出現或消失？」，另一些理論則在探究「什麼樣的選擇會使個體得到最大的享樂？」。Weiner 還指出後者的假設是非常理性的，個體清楚的知道多種可達成目標的行動，並且也大概知道每個行動將會得到什麼結果，並對每一種結果作價值的判斷。這也是所謂的期望-價值動機的理論，這些理論最早是由 Lewin(1935;1951)所提出，然後 Tolman(1955)、Rotter(1954)、及 Atkinson(1957;1964)等也加以做後續的研究。Weiner(1991)對以上的假設，提出了一些不同的看法，認為人們並不一定依照「得到最大利益的原則」去做決定，並且也不一定按照「理性的」及「規範的」原則去做決定(Dawes, 1988; Tversky & Kahneman, 1974)，Weiner 也提出，最近一些理論的趨勢，認為人類的行為有時是重視情緒勝於理性，重視評估勝於決策，也就是著重於考慮外在社會的因素勝於只考慮是否得到最大的享樂。

在情緒與理論之間，因主觀的評估與實現的決策歷程往往容易出現兩難的情況，這些現象在工作動機理論之間，就成為大家重視的議題。這些工作動機理論不但包含了理論本身的概念，還包含了概念的操作性定義及研究、調查的方法。在這些動機理論中因不同的理論模式，而使得

在它們的概念裡對於情緒或理性決定所著重的程度也不同。

關於傳統的工業組織心理學方面的理論，像需求理論、期望/價值理論(Expectancy/valence models)都是根據「人之所以選擇或從事過程或工作，是因人們認為參與這些活動或工作之後都會帶給自身最大的正面價值即有用性的假設而成立」。Katzell 和 Tompson(1990)將工作動機認為「是一個廣泛的架構，考量對努力工作的喚起、工作努力的方向、工作努力的強度及工作努力的維持等情況及其心理歷程」。這些理論長久以來一直是工業組織心理學的研究主軸(Katzell & Tompson, 1990)。

Lewin(1951)發展了一套心理需求和產生行為的魅力關係，以及心理需求如何被誘因的價值所影響。這使得認知歷程上的深思熟慮，更易融入到動機模式裡，尤其是期望理論。雖然這些理論並沒有排除過去經驗的重要性，但為了使誘因更具強化作用的性質，它們允許心理需求成為形成一個行為、結果的價值過程的一部份。將價值的觀感融入工作動機理論中在當前已經變得非常普遍了，但每個理論對它的解釋，仍有一些不同。在過去的十年中，已經有許多學者持用個人動機的認知模式去研究組成員及工作表現。在這些認知的模式中，期望理論已變成研究工作動機的一個主要架構。一些類似的理論也已經發表，但在它們的主要支持者中，對於用詞則有些差異(Hackman & Porter, 1968; Lawler, 1971; Locke, 1975; Porter & Lawler, 1968; Staw, 1977; Vroom, 1964)。

在 Maslow(1954; 1959)提出的需求理論中，主張了以下的假設：(1)一個人會經歷五種不同的需求：生理需求、安全需求、歸屬需求、自尊需求、及自我實現需求。(2)這些需求，放在一個由基本需求到自我實現需求，重要性漸減的階層中。(3)這個層級會依一個優勢的原則來顯現，及一個較高需求'被激勵'或'成'為一個激勵的力量之前，較低的需求要先被滿足。(4)第五個需求自我實現是無法被滿足的...它不曾

完全被填滿。(5)這些需求被視為是全人類所共有的。

Maslow 還認為不同層次間是互相依賴的，且有重複的地方，只有當低層次的需求完全滿足了之後，方可滿足高層次的需求。此外，他也指出，由於個別差異的影響，每個期待滿足的需求不一樣，其重要性也不同。在這裡，我們也要注意，雖然有許多證據支持需求的層次性，但 Maslow 的理論尚無法獲得許多學者的認同。例 Herzberg, Mausner 及 Sunderman (1959)就曾懷疑用需求層次論來預測工作動機的準確性。

本研究的推論為：(1) 員工的需求是存在的，但不一定是只包括 Maslow 的五個需求而已。(2) 由於企業組織背景，工作場所特性等因素之影響，員工的需求也有所差異。(3) 由於工作說明、工作性質等因素之影響，員工需求重要性也有所不同。(4) 由於職位的因素，以及直接員工和間接員工之需求不同，其重要性也有所不同。

本研究目的。本研究係採用主位的研究方式，從各工廠員工的立場出發，來探究員工心理需求的本質。並進一步探討員工的心理需求是否會因企業組織背景、製造技術、及工作特性等因素之影響而有所差異，而且其重要性又是如何？換言之，由於過去對員工之工作動機研究，除引用國外的理論及其所編製的需求量表來作為研究評量工具外，在國內甚少先採用質化研究作概念性的分析然後再做量化的實徵性研究。當然，未作量化的研究之前，必須先發展測量工具。因此，本研究首先由焦點晤談來蒐集資料，經概念分析、項目分析之後發展適切的心理需求量表是首要目的，以提供後續的量化研究，來充分掌握員工的心理需求本質及其架構。

結果與討論

從 16 場小團體焦點晤談資料，經謄稿、概念分析、項目分析之後，依 Alderfer(1972) 和 Adams(1963)的心理需求理論可歸納如下：

- 1.存在需求：~ 福利，™物理環境，≤ 穩定性。
- 2.成長需求：~ 訓練、工作資源支持，™成就感，≤ 自主性，> 生涯規劃。
- 3.人際關係需求：~ 部門間協調與溝通，™員工與上司的關係，≤ 資訊的傳播。
- 4.公平性需求：~ 薪資，™績效考績，≤ 升遷等 13 種心理需求。

至於員工心理需求量表係根據這些心理需求之內容而編製，一共包括 89 題，這個量表的設計除要求員工針對每一題作實際情況之評估外，同時也要求作重要性之評估，從實際情況和重要性之評估差距，將可充分掌握員工的工作滿意度與如何改善員工工作生活品質。

這個 89 題的員工心理需求量表有些題目是四個不同製造技術的工廠共同存在的，例如：(1)有足夠的汽、機車停車位七、(2)新進人員有足夠的職前訓練；(3)有機會接受第二專長訓練；(4)工作中有足夠的休息時間；(5)公司內部升遷管道暢通；(6)績效考核的標準是公開的等。而有些題目較為獨特只存在於某一個工廠，而在其他工廠則不存在。例如(1)工作場所的空氣是清新、乾淨的；(2)公司旅遊能用心規劃。(3)各單位的職缺是公開的。

從這個量表的編製架構而言，其涵蓋面可說是相當完整，均考慮各工廠的工作特性，工作環境，非常落實於實際情況的探究，其第二年研究成果是可預期的。

計劃成果自評

本研究均按原定計劃完成四個大型電子公司的十六場小團體晤談。這四家電子公司的製造技術均不同，第一家係採用傳統的製造技術，第二家係採用半自動化的製造技術，第三家採用先進的全自動化製造技術，第四家係針對產品完成後作測試工作的工廠。

在這四家公司的晤談，由於事先和廠

方有充分的溝通，獲得廠方的協助，並按「參加晤談者的甄選條件」抽出適當的員工參加，晤談過程經錄音，謄稿後，按員工的需求內容作內容分析，順利的按原來的計劃編製了員工需求量表。這種高品質的量表深信對第二年的研究計劃(量化研究)有相當大的助益，也幫助研究者能夠充分了解員工需求的本質，以及在不同製造技術工廠之間的差異是什麼？以便作為推行全面品質改善活動(TQM)的重要依據。

參考文獻

- Adams, J.S.(1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-16.
- Alderfer, C.P.(1972). *Existence relatedness and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Atkinson, J.W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ : Van Nostrand.
- Dawes, R.M.(1988). Rational choice in an uncertain world. San Diego : Harcourt Brace Jovanovich.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R (1980) *Work redesign*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Hackman, J.R., & Porter, L.W. (1968). Expectancy theory predictions of work effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 417-426.
- Herzberg, G, Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*(2nd ed.). New York : Wiley.
- Kanfer, R. (1991). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough(Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 75-170. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press
- Katzell, R.A. & Thompson, D.E.(1990). Work motivation : Theory and practice. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Lawler, E.E.(1971). Pay and organizational effectiveness : A psychological view. New York : McGraw-Hill.
- Lewin, K.(1935). *Adynamic theory of personality*. New York : McGraw-Hill.
- Lewin, K.(1951). Field theory in social science. New York : Harper & Row.
- Locke, E.A.(1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.
- Locke, E.A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette(Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(pp.1297-1349). Chicago : Rand McNally.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1959). *New knowledge in human values*. New York : Harper & Row.
- Murray, H.A.(1938). *Exploration in personality*. New York: Oxford University Press.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E.(1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Rotter, J.B.(1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood and Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Staw, B.M.(1977). Motivation in organization: Towards synthesis and redirection. In B.M. Staw & G.R. Salancik(Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Tolman, E.C.(1955). Principles of performance. *Psychological Review*, 62, 315-326.
- Tversky, A. & Kahneman, D.(1974). Judgement under uncertainty: Heuristic and biases, *Science*, 185, 1124-1131.
- Vroom, V.H.(1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, B.(1991). Metaphors in motivation and attribution. *American Psychologist*, 46, 921-930.
- Wernimont, P.F.(1972). A system's view of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, 173-176.