

## 企業中高階人才人格特質對轉職態度與行為之影響

### The Effect of Senior Talent's Personality Traits on Attitude and Behavior of Job Mobility

于湘玫 Shiang-Mei Yu<sup>1</sup>

朱益賢 Yih-Hsien Chu<sup>2</sup>

#### 摘要

過往認為被挖角和主動跳槽轉職乃是對組織不忠誠之行為，但事實上，中高階人才若無法發揮他的個人才能和興趣時，為尋求更重要的突破，便會萌生轉職的念頭。中高階獵才顧問公司（俗稱獵人頭公司），主要承辦中高階人才的招募工作，故本文透過獵人頭公司的角度，分析中高階人才被挖角與轉職的原因，以提供中高階人才轉職時做參考，主要探討的重點如以下：(一)中高階人才市場供需現況、(二)影響中高階人才轉職的因素、(三)中高階人才轉職態度與行為及(四)中高階人才人格特質對轉職態度與行為之影響。本文透過獵人頭公司的資料分析，發現人格特質對於轉職態度與行為有顯著影響，本文將轉職態度與行為分為果斷轉職型、主動接觸型、保守留任型及抬高身價型，其中，內控型人格特質的訪談對象傾向為果斷轉職型，外控型人格特質的訪談對象傾向為保守留任型，高度自我肯定人格特質的訪談對象傾向為果斷轉職型，低度自我肯定人格特質的訪談對象傾向為保守留任型，高風險偏好人格特質的訪談對象傾向為果斷轉職型，低風險偏好人格特質的訪談對象傾向為保守留任型。

**關鍵詞：**中高階人才、轉職、人格特質、態度與行為

#### Abstract

The main purpose of this article is to analyze the effects of senior talents' personality traits on their attitude and behavior of job mobility. This article discovers that personality traits have a significant impact on job mobility's attitude and behavior. The interviewees with internal control, high self-affirmation or high-risk-preferred personality tend to be classified in the decisive type of job mobility. The interviewees with the external control, low self-affirmation or low-risk-preferred personality tend to be classified in the conservative type of job mobility.

**Keywords:** Senior Talent, Job Mobility, Personality Traits, Attitude and Behavior.

---

<sup>1</sup> 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士班人力資源組研究生(聯絡地址:106 台北市大安區和平東路一段 129 號, 聯絡電話:(02)7734-3439, E-mail: 60271035H@ntnu.edu.tw)

<sup>2</sup> 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系副教授

## 壹、前言

IBM 前總裁 Thomas Watson 曾講過一句名言：「你可以接受我的工廠，燒掉我的廠房，然而只要留下我的人，我就可以重建 IBM。」，隨著國際企業競爭越加劇烈，Thomas Watson 這番話說明了中高階人才的發展與管理變成企業首要關注的課題。Bill Gates 曾說過：「若把我們最優秀的 20 位人才挖走，微軟就會變成一家無足輕重的公司。」，由此話可見人才對於微軟的重要性，正是這些優秀人才的智慧創造了微軟現今的地位，企業的人才資產策略，不啻蔚為持續競爭優勢的核心樞紐與關鍵動能（陳水竹，2012）。

過往認為被挖角和主動跳槽轉職乃是對組織不忠誠之行為，但事實上，中高階人才若無法發揮他的個人才能和興趣時，為了尋求更重要的突破，便會萌生轉職的念頭。若能換個角度想，企業仔細釐清中高階人才被挖角和轉職的原因，了解他們真正需要的，使人才所擔任的工作與個人才能、興趣相配合，能提升對工作的滿足感（洪英正、康淑美，2010）。

有鑑於企業往往無法單透過離職面談了解員工真正的離職原因，一家日商知名人力資源管理顧問公司 Pasona Group 在台投資的子公司 MGR Search & Selection，於 2005 年時曾以公正的第三方針對離職員工進行過一項調查，調查顯示有 36.8% 目前擔任管理職的訪談對象表示離職原因是欲尋求更具突破性與更重要的職位，可以發現在中高階人才管理與發展的層面上，他們轉職的目的是為追求更重要的突破，能施展一己長才是他們最終的目標。

中高階獵才顧問公司（俗稱獵人頭公司），主要承辦或接受客戶委託中高階主管或專業人才的招募工作，在企業與人才間扮演著公正的第三方，除了詳細了解各大企業對於人才的需求情形，且能深入探討各個人才被挖角和願意轉職的原因，故本文希望透過獵人頭公司的角度，客觀公正的分析企業內中高階人才轉職的原因，以提供企業在規劃人才管理與發展策略時做參考，主要探討的重點如以下：

- (一) 中高階人才市場供需現況。
- (二) 影響中高階人才轉職的因素。
- (三) 中高階人才轉職態度與行為。
- (四) 中高階人才人格特質對轉職態度與行為之影響。

## 貳、中高階人才市場供需現況

近五十年來的世界經濟情勢有兩點顯著變化，顯示「知識工作者」是將世界經濟帶向高峰的關鍵因素（Falconbridge, Beaverstock, Hall, & Hewitson, 2009）。

## 一、產業現況

第一個是人們對於「開發中國家」的定義逐漸從製造業，轉變成「高知識經濟」的行業(Dicken, 2007)，科技的發展使得藍領工人逐漸消失，製造業的就業人口逐漸減少。我國工業部門就業人口從 1987 年的 42.77%，到 2010 年僅剩 35%（李誠，2012）。

在快速變遷的產業環境中，提升企業競爭力的主要來源即是「創新」，而創意的生產者便是知識工作者，運用其創意、想法，將資訊整合和消化，再另外加上自己的判斷，為企業開創新的契機。於是，服務業迅速成長，高科技產業也不遑多讓，這些創新服務和高技術行業的出現，亦創造了全球中高階人才市場條件，開啟全新的領導風格。

## 二、人才的流動

第二個則是新自由化勞動力市場，改變了雇主和員工之間的關係(Peck, 1996)，提高了中高階人才的流動性。正如 Finlay 和 Coverdill 於 2000 年討論的，1970 年代以來，在美國存在一個現象：用人單位的主管與員工之間的關係不斷在減弱，這也導致人才越來越頻繁的轉職，從而讓自己推向更高的職業生涯。

依據華爾街日報 2010 年的報導，美國人一生平均要換七份工作，雖然轉換工作可能需要再付出再培訓或者可能是減薪的成本，但大多數的年輕人仍願意去嘗試，且紐約的職涯顧問 Jeff Neil 指出，確實人們越來越頻繁的在轉換跑道。

原本企業在決定內部中高階主管人選時會從內部勞動力市場去做篩選，漸漸演變成從全球各地去挖角優秀中高階人才來擔任經理人，像 2013 年，行動簡訊服務公司 Snapchat 成功挖角競爭對手 Facebook 旗下 Instagram 的事業營運主管 Emily White，擔任該公司的營運長，而在國內，2013 年宏碁亦挖角台積電全球業務暨行銷資深副總經理陳俊聖接任全球總裁、執行長。

綜合上述兩點經濟情勢及勞動力市場的流動現況，企業間的競爭越加劇烈，為保持競爭力與競爭優勢，全球各大企業紛紛展開人才的爭奪戰，在面對與日俱增的中高階專業人才需求，獵人頭公司應運而生，專職承辦或接受客戶委託來進行中高階專業人才的招募工作，擔任企業與中高階人才之間的公正第三方。

## 參、影響中高階人才轉職的因素

中高階人才轉職的因素很多種類，不論是外在環境的因素，或者是內在人格特質的因素，皆有相關的理論及研究，本文彙整各方文獻，從理論分析、實證分析及坊間調查，探討綜合層面的因素。

## 一、理論分析

影響中高階人才轉職的因素有很多種，而 Robbins(2012)曾提及人們會尋求態度與行為間的一致性，因此中高階人才對於轉職的態度可能會影響到其行為；Robbins 亦提及人格特質會影響到組織行為，內控型人格和外控型人格對於工作滿足感的差異，例如內控型人格的人若發覺無法從工作獲得滿足，較可能會另謀他就，因對其而言尋求更高階的職務或工作任務為重要的。

而 Robbins 亦提及高度風險偏好人格特質的員工，較有可能在轉職的過程中選擇放手一搏，低風險偏好者會考量到轉職的風險，不論其對現在的工作滿意或不滿意，都有可能選擇待在原本的職務，不輕易離職。

另外，自我肯定人格特質對轉職態度與行為亦有影響，高度自我肯定人格特質者在工作上的自我肯定較高，也有信心轉職後可以找到更好的工作，故當有更好的機會時，便有可能選擇轉職、轉換跑道。

相對剝奪理論(Relative Deprivation Theory, RDT)指出，當主觀價值期望和客觀價值成就間產生差距時，人會感受到挫折、被剝奪感，以職場工作而言，當中高階人才自覺到其應當得到的卻未得到，例如任務分配、薪酬或升遷等，便會產生相對剝奪感，因此感到受挫，更會影響其情緒和行為(Smith, Pettigrew, Pippin, & Bialosiewicz, 2012)。

以 RDT 的觀點而言，中高階人才期望能有一展長才的機會，但卻苦無機會時會感受到不公平(Liu & Wang, 2012)，中高階人才希望能藉由工作得到更多的挑戰或被賦予更重要的工作責任，突破現有的狀況，所以一旦在現實工作中沒有可以發揮的舞台時，便會因期望與成就的差距而有被剝奪的感覺，便有可能另尋他就。

## 二、實證分析

關於中高階人才轉職的因素，何蕙芳(2005)將 Mobley、Griffeth、Hand and Meglino (1979)等人對於轉職的因素歸納為以下七類：1.人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、成就動機等，2.整體工作滿意，3.組織及工作環境因素：如薪資、升遷、主管、角色壓力等，4.工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作的特性等，5.外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望，6.職業之階層行為：如藍領與白領階級各有不同的離職行為，7.行為態度、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。

黃芳銘(2012)針對電子業、製造及一般服務業做調查，發現知覺高才低就會正向影響異動渴望，而知覺才非所用則對工作滿意有顯著的負向影響，另外該研究亦指出，異動渴望完全中介知覺高才低就與轉職行為，而工作滿意則完全中介知覺才非所用與轉職行為，由此可見高才低就或是才非所用皆是導致離職的因素之一。

洪英正、康淑美（2010）針對風險偏好對轉職行為之影響，透過文獻分析的結果是風險偏好對於轉職行為與態度有正向的影響。故當工作者風險偏好程度越高，則其願意放手一搏，對於轉職的態度抱持比較正向的看法，而低風險偏好者，因離職後的風險考量較多，即便對於目前職務有所不滿，亦會選擇保守留任。

### 三、坊間調查

依據 MGR Search & Selection 於 2005 年所做的調查，在管理階層的人員，離職主因為尋求突破或追求更重要的職務，其次乃主管之管理風格。

表 1 中高階人才轉職的因素

離職原因	比例	排序
尋求突破/較重要之職務	36.80%	1
主管管理風格	21.70%	2
公司財務不良/倒閉/關廠/裁員	18.70%	3
公司內部制度混亂	17.00%	4
被挖角	13.20%	5
喪失/無升遷機會	12.10%	6
待遇低/福利差	11.30%	7
辦公室氣氛不佳/士氣低落	11.00%	8
準備考試/就學/補習	9.60%	9
家庭因素	9.60%	10

資料來源：MGR Search & Selection

從上表可以看出，在現在強調團隊合作的時代，多數員工因能得到主管的肯定或工作氛圍良好、工作默契佳而留任，但相同的，亦會有人因為與主管理念不合而求去。過去「忠於公司」的職場倫理逐漸式微，員工對於工作的動力往往取決於對主管的向心力，而非對公司的向心力。多數人都渴望能在職涯上有更好的表現，不論是到更大間的公司或者是更高的職位，只要是能夠突破現狀的工作機會且確知留任現公司不可能有更好的發展時，即有相當大的機會離職他去。

再來是公司的財務狀況及制度層面問題，亦是常見的離職原因，中高階人才在公司裡已身居要職，亦深知就業市場上在金字塔頂端的工作機會有限，轉職並非易事，故在知悉公司財務狀況不佳時，若有機會便會考慮轉職，而制度層面的部份，一個制度明確的公司在做事情上較有效率，中高階人才會希望在公司內有章法可循，若是朝令夕改往往會使組織中的成員倍受其擾，進而會萌生轉職的念頭。另外，被挖角或在原本公司無升遷機會亦會使中高階人才轉職，因這些中高階人才通常學有專精並富於工作經驗者，亦較重視工作的發展性與權責，乃成為企業挖角的對象，且挖角公司一般會提供比原公司更好的薪資待遇或更高的職位和工作任務給中高階人才，增加其轉職的意願。

## 肆、中高階人才轉職態度與行為

轉職是一種態度或行為，而這樣的態度與行為可能是由於個人的人格特質或社會價值觀因素所影響，故本文將其結合 Robbins 的理論，從「中高階人才對於轉職的態度與行為」及「人格特質對於中高階人才被挖角和轉職的影響」此二構面出發，並透過獵人頭公司的角度，客觀公正的分析企業內中高階人才被挖角與轉職的原因，但獵人頭公司的候選人來源主要來過去人脈所建立起的資料庫，且不是每一個職位都這麼常透過獵人頭公司來挖角，故在對象的選取上，會受到限制。

### 一、中高階人才對於轉職的態度與行為

在轉職態度與行為的部分，因過往未發現有文獻做分類和整合，故本文依其意願高低(態度層面)與主被動(行為)將中高階人才分為以下幾種：果斷轉職型、主動接觸型、保守留任型以及抬高身價型。

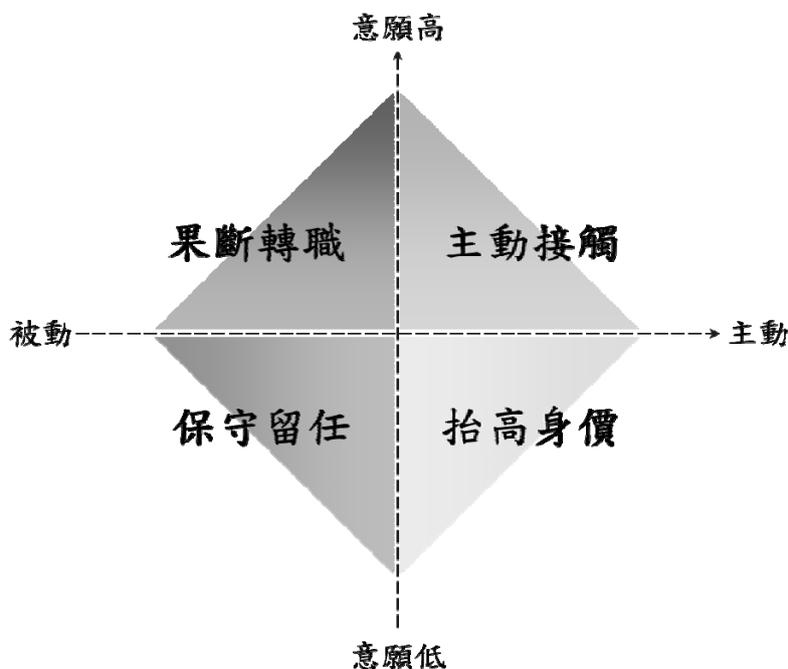


圖 1 中高階人才轉職態度與行為

資料來源：作者自行整理

依據 T 人力資源顧問公司從 2013 年 8 月至 2014 年 4 月間訪談的中高階主管中，從快速消費型產業及金融業便利抽樣出 100 筆樣本，由訪談紀錄表來分析訪談對象的人格特質與態度，並作數據上的整理，而後發現果斷轉職的中高階人才佔 36%，主動接觸佔 22%，保守留任佔 22%，而抬高身價佔 20%，如下表。

表 2 中高階人才轉職態度與行為人數比例

	果斷轉職	主動接觸	保守留任	抬高身價	小計
人數	36	22	22	20	100 人
比例	36%	22%	22%	20%	100%

資料來源：作者自行整理

(一)果斷轉職型：

這一類的高階人才，雖然不會主動去和獵人頭公司接觸，但若遇到更好發展的工作便會進一步和顧問詳細的了解，對於被挖角和轉職抱持著樂觀的態度，樂於轉換新環境和接受新的工作任務與挑戰。

根據本文調查的結果，這類的高階人才佔了 36%的比例，顯示高比例的高階人才並排斥被挖角和轉職，若有適當的機會，會以較開放的心態面對轉職這件事情，在經由和獵人頭公司及挖角公司對談後，進一步決定未來的發展與走向。

(二)主動接觸型：

部份高階人才在思考轉換跑道時，便會習慣找獵人頭公司，或者平日即和獵人頭公司的顧問保持良好關係，隨時交流中高階人才市場上的訊息，這類的訪談對象對於被挖角和轉職的態度抱持著較開放的心態，也樂於接受市場上或產業界的新知，和獵人頭公司交換彼此的訊息，隨時準備好機會來臨。

本文調查的結果，這類的高階人才比例為 22%，僅次於果斷轉職者，可能是因為獵人頭公司的候選人來源，一大部分是來自過去的人脈建立起來的資料庫，故由獵人頭公司做出來的調查會有較多主動聯繫的候選人。

(三)保守留任型：

另一部分的高階人才則是會打定主意為一家公司奉獻到其退休，不考慮換環境，可能在原本的公司有其升遷的機會，或者在原本的公司尋求更重要的職務。

根據調查，這類的高階人才佔了 22%的比例，隨著產業快速變遷，轉換跑道成了習以為常的事情，有時可能只是沒有適當的機會或時機。

(四)抬高身價型：

有些高階人才並非真正想轉換跑道，卻會在和挖角公司談的過程中，更了解與自己經歷差不多的人才，目前工作的待遇及工作任務等等，用以思考自身未來的發展，了解市場的行情，亦可以藉此跟原本的公司要求賦予更重要的任務或者是待遇。

根據調查，這類的高階人才佔了 20%，與保守留任的比例差不多，他們會較積

極詢問關於薪資待遇和在公司掛的職級等相關的問題，但實際上並非真的有意願想到客戶公司上班，不過這類中高階人才對於轉職的態度也是抱持的正面的看法，不排斥轉換跑道。

## 伍、中高階人才人格特質對轉職態度與行為之分析

透過文獻分析，我們可以了解人格特質對中高階人才轉職態度與行為有影響，故本文亦針對人格特質的部份，將上述四種轉職態度與行為的中高階人才，個別依據其訪談的內容，歸類其人格特質，最後針對人格特質與轉職態度與行為進行綜合性的分析。

### 一、人格特質之比較分析

人格特質的部分，本文以 Robbins(2012)於 Organizational Behavior, 14e 一書中提及影響組織行為學的主要人格特質為依據，以「內控型人格 vs.外控型人格」、「高度自我肯定 vs.低度自我肯定」及「高風險偏好 vs.低風險偏好」，三個構面探討人格特質對於中高階人才被挖角和轉職的影響。

#### (一)內控型人格 vs.外控型人格

在訪談紀錄表中會詢問訪談對象在各個工作階段中是否有遭遇過挫折，以及如何處理這些困難與難題，內控型人格特質的訪談對象會提及透過各種方式去解決問題，並且認為透過努力便可爭取到其所想要的結果，遇到的困難與挫折可以透過更仔細的規劃來使下次避開這類的問題；而外控型人格特質的訪談對象則會認為機會和運氣決定了大多的結果，專案的成功必須透過天時地利人和，挫折與失敗是機運問題。本文參考吳子輝(1974)對內外控型人格特質之定義，對照訪談紀錄表內容並做分析，其中，內控型人格特質的訪談對象佔 62%，外控型人格特質的訪談對象則是 38%。

#### (二)高度自我肯定 vs.低度自我肯定

在訪談紀錄表中會詢問訪談對象認為自己為何能勝任即將應徵的職務，以及認為自身有哪些優缺點，高度自我肯定人格特質的訪談對象一向相信自己的能力綽綽有餘，可輕而易舉地完成任務，可以接受各種高度的挑戰，對自我的決策具備一定程度的信心；而低度自我肯定人格特質的訪談對象則會帶有些不肯定的字詞，或者在面談的過程中，不見得會注視著面試官。本文參考黃中天、洪英正(1992)提出對自我肯定行為的定義，對照訪談紀錄表內容並做分析，其中，高度自我肯定人格特質的訪談對象佔 63%，低度自我肯定人格特質的訪談對象則是 37%。

#### (三)高風險偏好 vs.低風險偏好

在訪談紀錄表中會詢問訪談對象會如何選擇是否要轉職及會考量哪些因素，高風

險偏好人格特質的訪談對象認為只要有可能成功的事物，願意付出額外心力放手一搏；而低風險偏好人格特質的訪談對象則會考量較多因素，在面談當下無法立刻決定是否要轉職，或者因為太多因素決定暫時不轉職。本文參考杜梅明(2005)彙整之風險偏好定義，對照訪談紀錄表內容並做分析，其中，高風險偏好人格特質的訪談對象佔 51%，低風險偏好人格特質的訪談對象則是 49%。

## 二、人格特質對於中高階人才轉職態度與行為之影響

根據本文調查的結果，將從不同人格特質去探討中高階人才對於轉職態度與其行為之影響，進一步分析轉職的因素，本文透過卡方檢定的方式，檢測人格特質與轉職態度跟行為之間的關係。

### (一) 內外控人格特質對轉職態度與行為之影響

本文統計之結果，如表 3 所示，在顯著水準.05 的條件之下，支持內外控型人格特質會影響中高階人才之轉職態度與行為( $\chi^2 = 10.000, p = .019$ )，因此表示在這些資料分析中，內外控型人格特質與轉職態度與行為具顯著關聯，並呈現出內控型人格特質的訪談對象傾向果斷轉職型，外控型人格特質的訪談對象傾向保守留任型。

表 3 內外控型人格特質對轉職態度與行為之影響交叉列表

人格特質		轉職態度與行為				總計
		果斷轉職	主動接觸	保守留任	抬高身價	
內控型	n	28	14	8	12	62
	(%)	(45.2)	(22.6)	(12.9)	(19.4)	(100.0)
外控型	n	8	8	14	8	38
	(%)	(21.1)	(21.1)	(36.8)	(21.1)	(100.0)
總計	n	36	22	22	20	100
	(%)	(36.0)	(22.0)	(22.0)	(20.0)	(100.0)

註. $\chi^2 = 10.000, p = .019$

### (二) 自我肯定人格特質對轉職態度與行為之影響

本文統計之結果，如表 4 所示，在顯著水準.05 的條件之下，支持自我肯定人格特質會影響中高階人才之轉職態度與行為( $\chi^2 = 9.208, p = .027$ )，因此表示在這些資料分析中，自我肯定人格特質與轉職態度與行為之間具顯著關聯，並呈現出高度自我肯定人格特質的訪談對象傾向果斷轉職型，而低度自我肯定人格特質的訪談對象則是傾向保守留任型。

表 4 自我肯定人格特質對轉職態度與行為之影響交叉列表

人格特質		轉職態度與行為				總計
		果斷轉職	主動接觸	保守留任	抬高身價	
高自我肯定	n	27	15	8	13	63
	(%)	(42.9)	(23.8)	(12.7)	(20.6)	(100.0)
低自我肯定	n	9	7	14	7	37
	(%)	(24.3)	(18.9)	(37.8)	(18.9)	(100.0)
總計	n	36	22	22	20	100
	(%)	(36.0)	(22.0)	(22.0)	(20.0)	(100.0)

註.  $\chi^2 = 9.208, p = .027$

### (三) 風險偏好人格特質對轉職態度與行為之影響

本文統計之結果，如表 5 所示，在顯著水準.05 的條件之下，支持風險偏好人格特質會影響中高階人才之轉職態度與行為( $\chi^2 = 11.761, p = .008$ )，因此表示在這些資料分析中，風險偏好人格特質與轉職態度與行為具顯著關聯，並呈現出高風險偏好人格特質的訪談對象傾向果斷轉職型，低風險偏好人格特質的訪談對象傾向保守留任型。

表 5 風險偏好人格特質對轉職態度與行為之影響交叉列表

人格特質		轉職態度與行為				總計
		果斷轉職	主動接觸	保守留任	抬高身價	
高風險偏好	n	23	15	7	6	45
	(%)	(45.1)	(29.4)	(13.7)	(11.8)	(100.0)
低風險偏好	n	13	7	15	14	55
	(%)	(26.5)	(14.3)	(30.6)	(28.6)	(100.0)
總計	n	36	22	22	20	100
	(%)	(36.0)	(22.0)	(22.0)	(20.0)	(100.0)

註.  $\chi^2 = 11.761, p = .008$

### (四) 人格特質對轉職態度與行為之影響綜合分析

綜合上述人格特質各項目跟轉職態度與行為進行卡方檢定之結果，如表 6 所示，本文中內外控型人格特質、自我肯定人格特質及風險偏好人格特質對於轉職態度與行為之間的關聯皆達顯著.05。

表 6 人格特質對轉職態度與行為之影響綜合分析

人格特質	$\chi^2$ 值	p 值	檢驗結果
內外控型	10.000	.019	顯著
自我肯定	9.208	.027	顯著
風險偏好	8.579	.035	顯著

註\*  $p < .05$

## 陸、結語

本文旨在了解中高階人才人格特質對轉職態度與行為之影響，透過分析訪談紀錄了解不同轉職態度與行為之中高階人才，並進一步分析其人格特質，由內外控型人格特質、自我肯定人格特質及風險偏好人格特質，再進行資料分析及卡方檢定檢測其關聯性，以下針對第五節資料分析之結果，提出本文之結果與建議。

### 一、結論

(一)新興自由化市場促進中高階人才的流動，全球各大企業紛紛展開人才的爭奪戰。

(二)促使中高階人才轉職的因素主要是為尋求更重要的突破，而轉職態度與行為取決於風險考量與其人格特質。

(三)中高階人才對轉職的態度與行為可分成：果斷轉職型、主動接觸型、保守留任型及抬高身價型。

依據其意願態度與主被動行為，本文分析的結果是果斷轉職的中高階人才佔 36%，主動接觸佔 22%，保守留任佔 22%，而抬高身價佔 20%。

(四)內控型人格特質的訪談對象傾向為果斷轉職型，外控型人格特質的訪談對象傾向為保守留任型。

內控型人格特質的中高階人才認為自己是命運的主宰，一旦發覺無法從工作中獲得滿足感，較可能會另謀他就，因對其而言尋求更高階的職務或工作任務為重要的，另外其對於轉職也抱持較正面的看法，對環境的適應能力強，故較多是果斷轉職型。而外控型人格特質的中高階人才，會顧慮外在環境的影響，因無法預測轉職後的環境為何，所以會選擇保守留任。

(五)高度自我肯定人格特質的訪談對象傾向為果斷轉職型，低度自我肯定人格特質的訪談對象傾向為保守留任型。

高自我肯定人格特質的中高階人才，在工作上的自我肯定較高，也有信心轉職後可以找到更好的工作，不會畏懼適應新的環境，認為工作是提升自我肯定和滿足感的方式，故當有更好的機會時，便有可能選擇轉職、轉換跑道。而低自我肯定人格特質的中高階人才，會擔心自身能力是否能勝任該任務與待遇，所以會傾向保守留任。

(六)高風險偏好人格特質的訪談對象傾向為果斷轉職型，低風險偏好人格特質的訪談對象傾向為保守留任型。

高風險偏好人格特質的中高階人才，較有可能在轉職的過程中選擇放手一搏，認為要積極掌握機會以尋求突破，在態度上會表現較為正面，故傾向果斷轉職型。

低風險偏好人格特質的中高階人才，會考量較多因素，例如薪資、環境、制度、工作任務等等面向，因對轉職考量較多層面和因素，故也容易選擇保守留任。

## 二、實務建議

本文以獵人頭公司的角度，客觀分析中高階人才對於轉職的態度與行為，優點是因獵人頭公司接觸之訪談對象皆為目前在人力市場上優秀之人才，乃公司重要任務之託付對象，且獵人頭公司的顧問會提供專業的職涯諮詢與詳細的訪談，能使訪談對象卸下心防，提供較多資訊以及真實想法，因為這影響層面涵蓋該訪談對象的職涯路徑及工作機會。

而在實務的運用層面上，顧問若能依據不同人格特質的中高階人才給予職涯的建議，才能達到適才適所的目標，由於具有外控型、低自我肯定及低風險偏好人格特質之中高階人才傾向保守留任，故以下針對這三種人格特質之中高階人才，做出不同的建議。

### (一)對外控型人格特質中高階人才

獵人頭公司針對外控型人格特質的中高階人才，可以在面談時增加描述新職缺公司的組織文化與環境，包括其直屬主管的特質及其領導風格，或者跟其他公司作比較，以使中高階人才除了可以釐清自己的想法之外，在接受新職缺前了解新公司的文化，除了可減少期望落差外，亦可消除其疑慮，而正確的選擇其適合之公司與職缺。

### (二)對低自我肯定人格特質中高階人才

獵人頭公司針對低自我肯定人格特質的中高階人才，可以提供與其資歷相似之其他中高階人才之經驗，以利其做職涯規劃，當其可以知道市場上其他人才的狀態時會比較放心，更清楚自己的定位。

### (三)對低風險偏好人格特質的中高階人才

獵人頭公司針對低風險偏好人格特質的中高階人才，他們行事較為謹慎，必須先了解其顧慮的原因，並一一為其解答疑慮，或者想辦法解決，必須給予他們一定的時間思考，不能一味鼓勵其轉職，容易造成其壓力而對於轉職感到卻步。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 何惠芳 (2005)。跳槽次數對薪資和工作滿意度之影響。中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 李誠 (2012)。人力資源管理的 12 堂課(全新第四版)。台北市：天下文化。
- 洪英正、康淑美 (2010)。職涯發展中被挖角與跳槽之離職行為的相關研究。T&D 飛訊，109，1-21。
- 陳水竹 (2012)。企業人才資產策進營運績效增值之研究。明新學報，38 (2)，107-129。
- 黃芳銘 (2012)。知覺屈就 (高才低就、才非所用) 與轉職行為之研究。人力資源管理學報，13 (2)，45-72。

### 二、英文部分

- Dicken, P. (2007). Global Shift, fifth ed. Sage, London.
- Faulconbridge, J., Beaverstock, J.V, Hall, S.E.J, & Hewitson, A. (2009). The 'war for talents': The gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40, 800-808.
- Finlay, W., Coverdill, J.E. (2000) Risk, opportunism and structural holes: how headhunters manage clients and earn fees. *Work and Occupation*, 27(3), 377-405.
- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived over-qualification: A review and recommendations for research and practice. In P. L. Perrewé, J. R. B. Halbesleben, & C. C. Rosen (Eds.), *The role of the economic crisis on occupational stress and well being*: 1-42. Bingley, UK: Emerald Group.
- Peck, J.(1996). Work-place: The Social Regulation of Labor. Guilford Press, New York.
- Robbins, S.P. (2012). *Organizational Behavior*(15). United States: Prentice Hall.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M., & Bialosiewicz, S. (2012). Relative deprivation a theoretical and meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 16: 203-232.

### 三、網路部份

- 美國人一生要換幾份工作？ (2010 年 9 月 14 日)。華爾街日報。取自：  
<http://cn.wsj.com/big5/20100914/eoe085351.asp?source=MoreInSec>
- 黃亦筠 (2013 年 12 月)。宏碁新任全球總裁，陳俊聖出線。天下雜誌 Web only。取自：  
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5054773>
- MGR Search & Selection，員工離職原因透析，2005 年 12 月 6 日，取自：  
<http://www.mgr.com.tw/hr/index.html>
- Snapchat 挖角臉書高層 (2013 年 12 月 4 日)。中央社。取自：  
<http://money.chinatimes.com/news/news-content.aspx?id=20131204002789&cid=1207>