

變革過程中組織創新支持對組織公民行為的影響

The Influence of Organizational Support to Creative Climate on Employees' Citizenship Behavior during Organization Change Process

范凱棠 Kai-Tang Fan¹

王敏旭 Min-Hsu Wang²

蘇珊 Shan Su²

摘要

本研究主要探討在組織變革環境下，員工是否會因組織內的創新氣候，將其原本的不滿轉化為好的組織公民行為表現。本研究以某金屬加工企業為研究對象，委請該公司管理部主管協助問卷發放，共計發放 300 份，扣除無效問卷，回收 137 份，回收率為 45.6%。階層迴歸分析結果顯示，組織環境的促進因素下，可減緩員工工作不滿足對組織公民行為的負面影響，而組織環境的抑制因素下，非但不會強化員工工作不滿足對組織公民行為的負面影響，反而有減緩的效果，換言之，組織透過創新氣候的塑造可有效將員工的不滿足感轉化為提升其組織公民行為的動力。本研究針對上述研究發現進行探討以提出後續研究與實務應用上的建議。

關鍵詞：工作不滿足、創新氣候、組織公民行為

Abstract

The main purpose of this study was to investigate whether organizational creative climate will transfer employees' job dissatisfaction into organizational citizenship behavior (OCB). The 137 samples were collected from a metal manufacturing. The results showed that employees under facilitating climate will ease the negative effect of dissatisfaction on OCB, and the suppressing climate will moderate the dissatisfaction on OCB. The roles of organizational creative climate in leading OCB when employees with job dissatisfaction were discussed.

Keywords: job dissatisfaction, organizational creative climate, organizational citizenship behavior.

¹ 龍華科技大學 企業管理系助理教授(通訊地址：桃園縣龜山鄉萬壽路一段 300 號，聯絡電話：02-82093211#6517；E-mail：ktfan@mail.lhu.edu.tw)

² 龍華科技大學 企業管理系(碩士班/在職專班)研究生

壹、前言

工作不滿足是工作滿足的反面，Hoppock 在 1935 年提出工作滿足的概念，藉由員工的心理及生理對環境的滿意程度稱為工作滿足。過去研究中發現，員工的工作滿足是反映員工的績效表現的重要因素之一，工作滿足感越高的員工，其績效表現越高，然而，工作滿足感越低的員工容易表現工作怠惰、離職等現象，對於組織造成負面影響(Steer and Rhodes, 1978; Organ, 1988)，當員工工作時具有高的負面情緒，將會使其認為整體工作環境皆為負面且使其感到不安、緊張或是焦躁等負面情緒，進而對其產生工作不滿足的感受 (Brief & Weiss, 2002; Judge et al., 2006)。本研究採用 Herzberg(1966)所提出的兩個影響工作滿意度的因素，分為內在滿足方面及外在滿足方面兩因素，反之，工作不滿足則為內在不滿足及外在不滿足。

根據過去研究指出，大多是因為對工作環境不滿而產生工作不滿足，而工作不滿足下的員工將可能會出現的四種反應(Farrell, 1983; Hirschman,1970; Rusbult, Farrell, Rogers, and Mainous, 1988; Withey and Cooper, 1989)：1.離職並找尋其他組織 2.留在組織中，並且積極改善現況、提出改善意見 3.留在組織中，並不做任何改善行為，盡忠職守做好自己份內的事，希望組織能越來越好 4.留在組織中，但產生工作怠惰與其他同事疏遠，出現消極的工作態度。Zhou and George(2001)對上述四種反應中做出結論，選擇離職與消極的工作態度對組織改善是沒有貢獻反而有害；而對組織盡忠職守與積極改善現況對組織改善來說則較為有益，其中對組織貢獻最大的是積極改善現況及提出意見。對於上述四種反應可知，少數積極的員工可能會嘗試改變現況來消除其不滿感，而大多數員工可能會選擇離職或者可能會選擇抱持較為消極的態度和安分守己的做完分內的事(Zhou and George, 2001)，就從積極員工想嘗試改善組織現況來說，工作不滿意的員工對組織的績效也可能會產生正向的影響效果(March and Simon, 1958; Staw, 1984; Zhou and George, 2001)。

Barnard(1938)組織公民行為的概念乃是員工對組織所付出的一種自我犧牲，後來有學者提出組織的運作要達到較高的績效必須具備三種主要行為：(1)留任行為：組織有一定能夠吸引員工誘因並使其樂於留任於組織中；(2)角色內行為：員工履行組織中特定角色的要求必須以一種可靠的方式；(3)角色外行為：員工有超越工作角色範圍外的自發性與創新性行為(Katz and Kahn 1978)。爾後，又將第三種工作行為—主動行為命名為組織公民行為(Bateman and Organ 1983)。在後續的研究中，Smith, Organ and Near(1983)更進一步解釋組織公民行為是一種未被組織正式納入工作說明書規範的行為，但卻是組織所需要的。

在工作滿足與組織公民行為的相關研究方面，指出工作滿足和組織認同感有高度的正向相關，並且引發員工的組織公民行為(Organ and Ryan,1995)。而 Bateman 與 Organ 在 1983 年研究中也發現工作滿足與組織公民行為呈現正向關係外，組織公民行為中利他行為最具有解釋(Smith, Organ and Near,1983)。Konovsky 與 Organ 在 1996 年研究也指出，工作滿足中的工作認知、薪酬認知和正向情感與組織公民行為中的利他行為和服從行為有顯著的正向關係。國內的相關研究方面，林鈺琴(2003)發現組織承諾、工作滿足、組織公民

行為與員工工作考績之結構模式，經線性結構模式分析證實，工作滿足對組織公民行為產生顯著影響，而組織公民行為對工作績效也有顯著影響。綜合上述文獻可知，當組織釋出善意的改善行為，員工也會對組織付出一種自我犧牲的努力。故本研究致力於探討工作不滿足下的員工面對組織裡的創新氣候，如何展現高度的組織公民行為。

貳、文獻探討

一、工作不滿足

早在 1935 年由 Hoppock 首先提出工作滿足的概念，Hoppock 認為要使員工工作滿足增加是需由心理及生理兩方面對於環境要素滿意感受程度提高。Vroom(1964)則指出，員工對於其工作角色持有的態度若是正向態度，則代表工作滿足，反之，若對工作抱持負向態度，則為工作不滿足。亦有學者說工作滿意是預期報酬與實際報酬的差距(Porter and Lowler,1968)。然而 Smith, Kendall 與 Hullin(1969) 認為，工作滿足是個人依據個人的能力、個人對工作好壞的定義、與他人的比較、過去的工作經驗等方面對於工作各方面加以分析後所感受到的滿意程度。因此，泛指個人對其工作經驗的評價所產生的一種正面情緒狀態，即稱工作滿足(Locke, 1976)。此外，Robbins and Judge (2008)也指出，大部份的工作滿足感與其享受工作的程度有相當大的關聯性，在此指的工作滿足感主要分別為工作本身、薪酬制度、升遷機會、與組織內外部員工方面等，皆會影響員工的感受。綜合以上論點可知，工作滿足即為個人對整體工作的態度表現，若從工作中感受愉快的情緒即可稱之為工作滿足；反之，若感到不愉快就會對工作產生負面的態度而感到不滿。因此，若組織對工作的相關因素使符合員工的期望，則員工對工作的滿意程度愈高。

有學者將影響工作滿足的因素分為外在因素與內在因素：(1)外在維持因素，則包括同仁間人際關係、工作的環境、組織政策、實際報酬等；(2)內在激勵因素，包括工作、工作者本身之變項(Herzberg, 1968)。Locke(1973)提出另外兩種影響工作滿足的因素：(1)行為者，包括工作者本身、組織內同仁與組織外的其他人；(2) 工作事件，包括工作本身、工作報酬、工作環境，並認為工作滿足乃是行為者與工作事件交互作用的結果。Seashore 與 Taber(1975)則認為影響工作滿足的因素有個人因素與環境因素兩種，個人方面分包括人格特質、能力、知覺、期望、個人背景變項等因素；而環境因素則包括政治與經濟環境、組織內部環境、工作環境等因素。因此，影響工作滿足並非單一構面而已，大致可分為兩部分，一部分是與工作者相關的內在因素，包括人格特質、知覺、背景變項等；另一部分則是與工作相關的外在因素，包括組織外在環境、組織中工作環境、工作特性、報酬、升遷等因素。而個人會將不同構面去整合而形成整體滿足，因此，回顧過去的文獻可知，影響工作滿足的因素有許多，都有可能對工作滿足產生影響(Herzberg, 1968; Hulin and Smith,1965; Locke, 1973; Seashore and Taber, 1975; Vroom, 1964)。進一步研究指出，工作滿意度相對低的員工會反應在缺席率與工作量(Porter and Steer, 1973)。

在離職決策歷程的相關研究上，Mobley(1977)離職行為與工作不滿足有顯著相關，是

先由對工作進行評估後所開始產生不滿足，接著便評估新工作的效益以決定是否離職，比較新舊工作的可能效益之後，若是新工作效益大於舊工作便產生離職的行為。而 Price 與 Mueller(1981)則以護士為樣本進行工作滿意、留職意願與離職行為的研究，並發現當工作滿意度越高，留職意願也將越高，與上述學者觀點不謀而合。Aydogdu & Asikgil (2011)的研究也指出若員工工作時感到不滿足，可能會產生組織承諾降低的效果，更影響到後續會有曠職以及離職的表現。

二、組織公民行為

Barnard(1938)首先提出「員工對組織所付出的一種自我犧牲的努力」。此種自我犧牲的努力已經超越了契約上的規定，這是一個人自動自發的貢獻，這種貢獻的概念是組織公民行為的概念之一。後來 Katz and Kahn(1978)則提出，若想要達到較高的績效，必須在組織的運作中具備三種主要行為：(1)留任行為，利用誘因使員工樂於留任組織中；(2)角色內行為，員工行為必須符合組織其角色的標準；(3)角色外行為，員工自發性從事超越工作角色規範外的工作事項。

Bateman and Organ(1983)則將角色外行為，命名為組織公民行為。在後續的研究中，學者更進一步解釋組織公民行為是一種組織中並非明文規定的事項，但對於組織卻是需要的，並將組織公民行為分為：(1)利他主義，指員工願意自動協助組織成員完成任務，而不求回報；(2)自主意識：指員工超越其所在角色上的需求程度(Smith, Organ and Near, 1983)。然而 Organ (1988)提出，僅靠員工行為必須符合組織標準很難有效的增進組織效能與效率，因此，必須加入員工自發性超越工作範疇的行為，此即為組織公民行為，並將其分為五類，包括：運動家精神(sportsmanship)、盡職行為(conscientiousness)、公民道德(civic virtue)、事前知會(courtesy)與利他行為(altruism)。

Organ(1990)又再將組織公民行為定義為「員工基於自由裁量表現出可以提升組織績效的行為，此行為與組織正式獎酬系統並不相關」。Graham(1991)則指出組織公民行為是對有益的行為。另外，Williams and Anderson(1991)將組織公民行為分成兩類：1.有利組織的公民行為：指員工為組織利益努力的行為表現。2.有利個人的公民行為：指員工在工作上，願意主動幫助、關心其他同事，並藉由對同事工作上的幫助而使組織間接獲利的行為。Konovsky and Pugh(1994)研究則提出組織公民行為是不在組織正式獎懲系統中的一種超越職責規範的行為表現；而 Bettencourt, Gwinner & Meuter (2001)則提出組織公民行為是組織員工樂於參與組織活動並對組織展現忠誠態度，且完善服務組織內外部員工等行為表現，此種表現行為有助於整體組織績效提升；另外，Feather & Rauter (2004)也認為員工擁有組織公民行為是有利於組織的，但目前實務上未將組織公民行為直接定義至獎酬制度系統之中。而國內學者中，林鈺琴(2004)則依據前述相關文獻之研究與探討後，定義為：「組織公民行為係指員工純粹發自內心所表現出來的工作行為，屬於自發性的行為，並非為主管或是組織中的激勵制度所能加以強化的，故在此員工所表現出來的行為，並非想得到組織給予報酬或是獎勵。所以通常來說這種行為和激勵制度無明顯的關係，此行為對組織具有

正面積極的貢獻」。此外，吳啟綢等人(2011)則認為當組織員工涉入組織的程度越深，且認同感越高時，便會產生較高的組織承諾，間接影響其組織公民行為表現。

三、組織對創新的支持

在多變且競爭激烈的環境之下，一個組織是否能穩健且具競爭力，重要的關鍵在於這個組織是否具有創新性，具有創新性的組織，才能確保競爭優勢(徐聯恩、樊學良，2011)。創新是組織為求生存及發展之活動總稱(Tidd, Bessant, and Pavitt,1997)，組織創新不單能使組織具有較佳的應變能力，更可以使公司資產再創其價值(McGourty, Trashis, and Dominick, 1996)以提升組織的競爭力。過去雖已有不少關於組織創新的研究，但在定義上卻相當分歧(Wolfe, 1994)。有些學者從產品的角度定義組織創新(Crawford, 1980; Dougherty,1995)；有的則以程序面界定(Amabile, 1988; Johannessen and Dolva,1994; Kanter, 1988; Scott and Bruce, 1994)，近來國外學者在整理相關研究結果後，多採用多元觀點來定義組織創新(Damanpour,1987,1991; Ettlie,Bridges and O'Keefe,1984; Russell,1995; Robbins,2001; Bledow et al., 2013)，而國內學者，如徐聯恩、樊學良(2011)則定義組織創新為「於組織情境中，個別組織成員所發展出新的觀點或是創造性問題解決方法，其對於組織是新穎且有用處的，甚至能有效執行這些創造力或是被成功地商品化，便是組織創新的精神所在」。

關於探討組織創新相關因素的研究，有個人變項(Scott and Bruce,1994)、組織變項(Damanpour, 1996; Kim, 1980)以及環境脈絡變項(Amabile and Conti,1999)，而學者認為以上三者中，又以組織變項最具解釋力(Kimberly and Evanisko, 1981; Russell, 1995)。然而組織創新除了與以上三者有關外，也可能會與組織成員所知覺到本身所身處的工作環境因素有關(Greenberg and Baron, 2000)，而學術界則大多將組織成員間對工作環境所共有的知覺與描述界定為組織氣候。Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron(1996)為進一步評估組織的創新氣候，以發掘促進或阻礙創造力等促進因素對於組織工作環境的影響，故發展出評鑑創造力氣候之KEYS量表(KEYS: Assessing the climate for creativity)。KEYS量表包含五大組織對創新的支持類別，分別為對創造力的激勵、自主性與自由度、資源、壓力和組織中對創造力的阻礙。而各類別又分別衍伸出評估創造力的八大構面(Hsu & Fan,2006)，包括組織支持構面、主管支持構面、工作團隊支持構面、自主性構面、資源充足構面、工作挑戰構面、工作壓力構面與組織阻礙構面。現將量表各構面的詳細說明如下：

- 1.組織支持：包括提供員工創意想法、報酬、公平的討論，鼓勵員工嘗試與分享願景等。
- 2.主管支持：包括為員工建立目標、與員工建立互動、信任關係以及提供協助支援等。
- 3.團隊支持：包括良好的溝通、體認工作承諾與工作重要性等。
- 4.自主性：指員工享有決定工作的規劃、方法、內容流程等權利。
- 5.充足資源：指組織資源的分配與限制以及教育訓練等相關資源。
- 6.工作挑戰：指工作內容的難易度與可達成性等。

7.工作壓力：包括工作的時間、個人健康等。

8.組織障礙：包括組織的風險性、政治性、結構性、文化或氣候等議題。

王精文等人(2011)採用採 2 x 3 實驗設計，將 180 位大學生隨機分組，並利用四週的網路群體決策支援系統會議，給予其不同的領導激勵語言，藉此探討領導者利用激勵語言刺激團隊成員，對成員之創造力績效的影響。其研究結果顯示運用不同激勵的語言鼓勵團隊成員，使其能多發表意見或是參考他人意見後發表，將有助於提升創造力績效。另外，林惠彥等人(2012)利用結構性問卷，針對全台全職工作者進行問卷發放，共回收 598 份有效問卷，並利用迴歸分析驗證研究結果，其研究結果顯示工作滿足與組織承諾與員工之幸福感及工作績效呈顯著正相關，其中組織支持也可提升員工之幸福感，換句話說，當組織正面支持員工時將會提升員工工作滿足，並進而帶動其工作績效提升。Chongxin, Y. & Stephen, J. F. (2013)針對 206 位中國銀行員工，探討組織支持感對於員工任務績效及創造力表現之影響，其研究結果證實組織支持感對於員工創造力表現有顯著的正向關連性。綜合以上研究的論點，本研究認為組織對創新的支持即是指：「組織成員彼此間對其組織外在環境與內在工作環境的知覺所形成共同的信念與價值觀，並透過此共識所能判斷其工作環境在創新激勵、組織資源與管理技能等方面的支持程度，進而影響組織創新能力。」

四、工作不滿足與組織公民行為

為了追求企業成長，企業針對不合時宜的組織結構及工作相關進行有計畫改變，以因應新事物與新需求之過程。然而，組織變革過程中，高層主管是否對員工進行良好溝通協調及是否顧及員工的權益，包括薪資、福利、升遷等各項考量，這些都會影響到員工工作滿意度。尤其是當員工預期組織進行變革，難免會產生心理不確定性，而產生對工作崗位上不上心或造成壓力，無法專心投入其中(陳素珠，2006)。也就是說，工作的不滿足容易使員工產生離職意向(Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Organ, 1988; Steers & Rhodes, 1978)，亦可能對工作抱持較為消極的態度，選擇默默接受不滿的現狀(王精文、范凱棠，2006)，此時這類型的員工自然而然就無法為組織多付出心力或產生自發性的行為(如協助同事、提供建議、自我充實...等)。因此，本研究認為在變革過程中，當員工對工作不滿足越高，其對於工作整體方面將會漸漸產生負面感受，致使其表現出抗拒或消極的行為，不利於組織公民行為表現，故本研究提出以下假說：

H_1 ：工作不滿足對組織公民行為有顯著負向影響

五、工作不滿足、組織創新的支持與組織公民行為

企業進行變革與組織成員的心理反應過程是一體兩面(Ticky and Ulrich, 1984)，因此當企業進行變革時，高階管理者必須洞悉、掌握組織成員對變革時的心理反應(陳素珠，2006)。當高層管理者有效與內部成員進行溝通協調，協助員工卸下負面的負擔，增強正面積極的情緒，同時推動個人自我提升的能量時；此時，員工將對工作產生於愉悅或正向情緒時

(Locke, 1976; 陳素珠, 2006), 其工作生活品質會提升, 且生產力及其績效也會提高。誠如過去研究指出, 員工在工作過程中, 會受到領導者行為與自身成就感的激勵而發展出自動自發、利他助人的行為及表現出超越角色標準以外的行為(Organ, 1988; 徐文男, 2008), 進而使組織發揮競爭優勢(許福政, 2007)。因此, 本研究提出以下假說:

H₂: 組織對創新氣候的促進因素能抑制工作不滿足對組織公民行為的負面影響

組織進行變革過程中, 由於新業務或新事業方向的形成, 往往會伴隨著人力、組織架構、成員職涯規劃將產生改變, 為組織成員帶來潛在的工作壓力(Shaw and Barrett-Power, 1997), 進而形成抗拒的行為出現。員工在工作上或身心上產生無形壓力, 引起主觀上不愉快的感覺, 帶來工作上的不滿意。當員工在工作滿足的狀態下, 可能會產生四種不同的反應, 分別為離開組織、留在組織內提出建言、與同事疏離疏遠, 以及工作減少投入(Farrell, 1983; Withey and Cooper, 1989)。其中, 有部份成員雖然對變革活動抱持負向想法, 但這些成員對組織抱持忠誠態度且較願意提出改善建議, 其對組織變革活動的發展較為有益, 其中又以提出建議對組織變革活動的發展而言最有助益(Zhou and George, 2001)。因此, 本研究提出以下假說:

H₃: 創新氣候中的抑制因素越高, 員工工作不滿足對組織公民行為可產生有效降低作用。

參、研究方法

本研究希望能了解企業在變革的過程中, 企業透過組織對創新的支持是否能將員工的不滿意轉化為組織公民行為之展現。

一、研究對象與問卷發放

本研究以某金屬加工企業為母體, 針對該公司所面臨的問題, 透過問卷調查法進行資料蒐集以了解該公司員工對組織對創新的支持程度與其工作滿足與組織公民行為之影響, 問卷委託管理部主管協助發放, 共計發放300份, 扣除無效問卷, 共回收137份, 回收率約45.6%。

二、研究測量工具

(一)組織對創新的支持

Amabile et al. (1996) 提出創造力工作環境量表(KEYS)作為組織對創新的支持的衡量工具, 本研究配合研究目的以及個案公司性質進行編修, 共分為「公司(組織)激勵」(5題)、「公司(組織)障礙」(3題)、「資源支持」(3題)、「主管支持」(2題)、「團隊的支持」(3題)、「個人自主性」(3題)等六項因素, 其中「公司(組織)障礙」構面為反向題, 共19題, 以李克特五等級尺衡量, 由非常同意(5)到非常不同意(1)計分, 六個構面分數的總和即為KEYS量表總分, 其Cronbach's α 介於0.84~0.93之間。

(二)員工工作不滿足

本研究之工作不滿足量表係根據Weiss, Davis, England and Lofgurist (1967)所編製之『明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)』之短題本為基礎，採反向計分的方式衡量員工之工作不滿足感。經信度分析之Cronbach's α 介於0.77 至0.92 之間，重測信度為0.82。量表後續經孫淑芬(2001)、余慶華(2001)等人的引用，其Cronbach's α 分別為0.84 與0.93，證實量表可做為衡量員工工作滿足的有效工具。量表中共有20 個題目，分成內在滿足(12題)、外在滿足(8題)兩部分，而整體滿足則是指全部的題目。

(三)組織公民行為

Coleman and Borman(2000)提出組織公民行為量表，此量表彙整組織公民行為概念並綜合許多學者的問題與項目。將Organ(1988)所提出的五構面，透過因素分析與集群分析，分為人際間的公民績效、組織中的公民績效以及工作的盡責行為三構面。而量表後續經吳崇賓(2002)、劉嘉雯(2003)等人修訂整理，歸納出組織認同、工作盡責、及人際互動三構面。本研究以劉嘉雯(2003)修訂Coleman and Borman(2000)所提出的組織公民行為量表為進行施測，以李克特的五等級尺度來衡量，由非常同意(5)到非常不同意(1)計分。各構面題項分數加總為各構面分數，三個構面分數的總和即為組織公民行為量表總分，茲將量表中的「組織認同」(9 題)、「工作盡責」(8題)、「人際互動」(6題)等3項因素共23 題。

(四)基本資料

基本資料方面，包括性別、年齡、教育程度、部門、職級、以及公司年資等六項主要問項。

肆、研究結果

表1呈現四個變數的平均數、標準差、及相關係數關係。整體而言，平均數範圍介於2.36至4.14間。其中，僅組織公民行為的平均數較高(M= 4.14)，表示員工對目前變革環境下的公司仍抱持支持的態度，加上考量到辭職的成本可能較高，因此選擇繼續留在原工作單位並持續對組織投入。至於成員的工作不滿足感(M= 2.36)、組織對創新的支持中激勵因素(M= 3.39)、創新氣候中的抑制因素(M= 3.14)的分數皆較低，意味著成員雖然對目前工作並非感到非常不滿，但由於組織對創新的支持中激勵因素與抑制因素可減緩員工對工作的不滿足。

相關分析的結果而言，在激勵因素方面，其與工作不滿足間呈現負向且顯著的關係，表示創新氣候中的激勵因素越高，對員工工作不滿足可以產生有效降低作用。在抑制因素方面，其與工作不滿足也是呈現負向且顯著的關係，代表創新氣候中的抑制因素亦可以降低員工工作不滿足，因此創新氣候可以幫助組織降低員工工作不滿足。

表1 各變數之平均數、標準差、及相關係數

變數	平均數	標準差	1	2	3	4
1.工作不滿足	2.36	0.51	1			
2.組織公民行為	4.14	0.52	-0.55**	1		
3.激勵因素	3.39	0.59	-0.69**	0.41	1	
4.抑制因素	3.14	0.70	-0.27**	0.20	0.2	1

* $P < 0.05$; ** $P < 0.01$

此外，為了解工作不滿足、激勵因素、及抑制因素三變數之對組織公民行為之交互影響，本研究預期當激勵因素及抑制因素均高的情況下，工作不滿足與組織公民行為應有顯著負向之關係，並採迴歸分析進行驗證，迴歸模式是以組織公民行為為依變數，而工作不滿足、激勵因素、以及抑制因素為自變數，並將工作不滿足與激勵因素、抑制因素交乘項為新的自變數；藉由迴歸模式，可預期在三者變數交互作用下， ΔR^2 會改變。

表2工作不滿足、激勵因素與抑制因素的迴歸分析和交互作用影響

自變數	Model 1	Model 2	Model 3
工作不滿足	-0.55***	-0.50***	-1.48***
激勵因素		0.04	0.07
抑制因素		0.06	0.05
工作不滿足×激勵因素			-0.68***
工作不滿足×抑制因素			-0.33 ⁺
R^2	0.30	0.31	0.33
ΔR^2	0.30	0.30	0.33
F	291.63	98.90	65.67

⁺ $P < 0.1$; * $P < 0.05$; ** $P < 0.01$; *** $P < 0.001$

伍、結論與建議

本研究目的在於了解企業在變革的過程中，員工對工作不滿足的程度對其組織公民行為反應之影響關係，以及企業透過組織對創新的支持對員工採促進因素與抑制因素進行溝通以改變其行為態度之效果。本章主要將本研究問卷回收所得之資料，經由統計檢定之分析，提出綜合性之論述與相關研究建議以做為後續研究與業界實務應用之參考。

一、結論

本研究目的在瞭解當環境變革下員工是否會因組織對創新的支持對組織公民行為有好的影響。迴歸分析顯示，當員工感受到組織對創新的支持，員工工作不滿足將轉化為好的組織公民行為。由此可知員工在工作上感到不滿可透過某些機制將其轉化為對組織公民

行為表現。而根據過去研究顯示，員工基於成本上的考量，唯有在其體認到所表達之意見確實可有效的影響組織，員工才會對組織提出有效的改善建議(Brockner, Heuer, Siegel, Wiesenfeld, Martin, Grover, Reed, and Bjorgvinsson, 1998; Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1988; Withey and Cooper, 1989; Jing Zhou, 2003)。

二、討論

在過去的相關研究中發現當組織提供一個給員工發表意見的管道，讓員工感受到來自於組織的鼓勵，可促使員工將原本的不滿足轉化為組織提出改善的建議(Zhou and George, 2001, George, 2011)。蔡啟通與高泉豐 (2004)認為當員工知覺到較高的組織對創新的支持時，外在動機會對內在動機與其創新行為之關係產生干擾效果，綜合過去研究，本研究則進一步將工作不滿足對組織公民行為的影響進行探討且加入創新氣候為干擾變數，並將其分為促進因素方面與抑制因素方面來探討。

(一)促進因素

本研究結果顯示，若能使那些對目前工作感到不滿足的員工感受到組織中的促進因素，員工將會反應在組織公民行為上，此結果與過去相關研究獲得一致結論，深究探討其中原因包括：1.組織激勵員工可以發展新的想法並且重視培養與留住相關人才，使員工感受到組織的鼓勵；2.在資源上的支持，提供員工專案所需的資金、技術、設備及市場資源等，讓員工提出新想法後可以盡情發揮；3.主管對員工的支持；4.同仁間彼此溝通、交換新想法，使員工持續有動力挑戰不同的思考方向。

(二)抑制因素

相較於蔡啟通與高泉豐(2004)的研究，本研究驗證在員工工作不滿足的情況下創新氣候中的抑制因素亦可提升組織公民行為，深究其原因包括：1.組織內部競爭激烈對於員工考量離開組織成本較高時，員工反而會更加積極，自動自發對組織做有益的事；2.工作不滿足的情況下抱持較積極態度的員工，在組織十分保守過於強調規避風險的作風下，反而會試圖找尋新的方法來改善，因此組織公民行為反而提升。

三、研究限制與未來研究建議

(一)學術上的建議

組織變革之研究要能獲得成效，必需要長時間持續進行評估與回饋，本研究所進行之變革干預僅為期半年多，雖然成功的訂定企業為來發展目標並對員工進行明確的溝通宣導，然而由於研究時間過短，因此僅能觀察至此溝通宣導階段。然而組織發展之干預乃是資料蒐集、診斷、執行、評估與回饋的持續性循環行動，因此建議後續研究可持續追蹤，以期能更進一步發現可能的問題，並檢驗該公司績效是否能穩定持續成長。另一方面，由於本次變革干預之研究僅針對該公司內勤同仁進行組織整體層面的探討，對於外勤員工則著墨

較少，因此，建議後續仍可擴大對內外勤員工施行干預活動，並進一步比較分析其改變的情況。

(二)實務上的建議

個案公司雖然歷經半年多的變革干預，但與達成整體企業轉型的目標仍相距甚遠。本研究藉由問卷分析發現，公司現階段正面臨著諸多阻礙組織創新發展的問題，包括公司成員年齡兩極化，對經驗的傳承、創意思法的激盪與公司長期的發展都是不利的訊號。

在目前國內政經環境不穩定及政府政策法令不斷推陳出新的狀況下，員工勢必承受極大的壓力，建議該公司應提供良好的員工協助方案並健全內部的激勵制度以協助員工將其負面的情緒轉為公司正向的動力，希望能透過公司同仁共同的投入與努力，使得公司的問題能夠不斷地被發現及解決，讓組織得以不斷地創新與成長。

另一方面，本研究也建議企業未來在變革工作的推動上，可藉由導入適合的干預技術對員工進行溝通與宣導，如此必能降低其緊張與不安全感等負面行為，進而提升員工對於企業變革策略的支持與配合。

參考文獻

- 王精文、陳心懿、林怡君、林柏章、李珍玫(民100年)，「組織承諾、工作滿足、與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較」。交大管理學報，第 31 卷，第 1 期，頁 135-168。
- 余慶華(民90年)，「消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳崇賓(民91年)，「員工參與制、組織公民行為與團隊合作效能之關聯性研究」，台灣科技大學企業管理學系碩士論文。
- 吳啟絹、廖述賢、胡大謙、羅文彬(民100年)，「組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例」，人力資源管理學報。第 11 卷，第 1 期，頁 77-101。
- 林佳慧(民89年)，「組織內部創新氣氛與知識管理機制關係之探討」，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林鈺琴(民88年)，「組織承諾、工作滿足、與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較」。中山管理評論，第 7 卷，第 4 期，頁 1049-1073。
- 林鈺琴(民92年)，「以組織承諾及工作滿足為實徵切入分析組織公民行為與員工工作考績之結構模式比較」，人力資源管理學報。第 3 卷，第 2 期，頁 93-113。
- 林鈺琴(民93年)，「休閒旅館業從業人員的組織公正，組織信任與組織公民行為關係：社

- 會交換理論觀點的分析」。《中華管理學報》，第 5 卷，第 3 期，頁 91-112。
- 林鈺琴、賴鳳儀、黃紹慶、潘蕙韶、鍾潤富(民100年)，「休閒旅館業從業人員的組織公正，組織信任與組織公民行為關係：社會交換理論觀點的分析」。《管理學報》，第 28 卷，第 1 期，頁 31-47。
- 林惠彥、陸洛、吳珮瑤、吳琬瑜 (民101年)，「快樂的員工更有生產力嗎？組織支持與工作態度之雙重影響」，中華心理學刊，第 54 卷，第 4 期，頁 451-469。
- 俞靖嫻(民91年)，「組織對創新的支持與企業運用網際網路於知識管理之分析」，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 孫淑芬(民90年)，「工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響—探索組織文化的干擾效果」，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 徐文男(民97年)，「轉型領導與組織公民行為：組織公平與領導者部屬交換之中介效果」，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文。
- 徐聯恩、樊學良(民100年)，「組織創新活力及其效果：時間壓力干擾之探討」，臺大管理論叢，第 21 卷，第 2 期，頁 391-422。
- 施智婷、林鈺琴(民101年)，「領導成員交換關係、心理契約滿足與組織公民行為理論模型驗證：資源配置與社會資本觀點」，管理學報，第 26 卷，第 1 期，頁 1-16。
- 涂富嵩(民89年)，「創造力人員激勵因素偏好之研究—以電子業為例」，大同大學事業經營研究所碩士論文。
- 蔡啟通、高泉豐(民93年)，「動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile動機綜效模型之驗證」。《管理學報》，第 21 卷，第 5 期，頁 571-592。
- 蔡啟通(民100年)，「轉型領導、學習式目標導向、表現式目標導向、與員工角色行為之關係」。《管理學報》，第 28 卷，第 5 期，頁 493-520。
- Aydogdu, S. and Asikgil, B. (2011), "An Empirical Study of the Relationship among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention", *International Review of Management & Marketing*, Vol. 1, No. 3, pp. 43-53.
- Barnard, C. I. (1938), "The Functions Of The Executive", Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bateman, T. S., and Organ, D. W. (1983), "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26: pp. 587-595.
- Bettencourt, L.A., Gwinner, K.P., & Meuter, M. L. (2001), "A Comparison Of Attitude, Personality, And Knowledge Predictors Of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 29-41.

- Bledow, R., Rosing, K., Frese, M. (2013), "A Dynamic Perspective On Affect And Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 2, pp. 432-450.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P. A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., and Bjorgvinsson, S. (1998), "The Moderating Effect Of Self-Esteem In Reaction To Voice: Converging Evidence From Five Studies", *Journal of personality and Social Psychology*, 75: pp.394-407.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002), "Organizational Behavior: Affect In The Workplace", *Annual Review Of Psychology*, 53: 279-307.
- Chongxin, Y. & Stephen, J. F. (2013), "Explaining Task Performance And Creativity From Perceived Organizational Support Theory: Which Mechanisms Are More Important?", *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 1165–1181.
- Farrell, D. (1983), "Exit, Choice, Loyalty, And Neglect As Responses To Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26: pp. 596-607.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004), "Organizational Citizenship Behaviors' In Relation To Job Status, Job Insecurity ,Organizational Commitment And Identification, Job Satisfaction And Work Values", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, pp. 81-94.
- George, J. M. (2011), "Dual Tuning: A Minimum Condition For Understanding Affect In Organizations?", *Organizational Psychology Review*, 1: pp. 147-164.
- Hirschman, A. O. (1970), "Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Dec line In Firms", organizations, and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hsu, M. L. A., & Fan, H. L. (2006), "Assessing Organizational Innovation Vitality: The Development Of A Scale", Paper presented at the R&D Management Conference, Taipei, Taiwan.
- Jennifer M. George (2007), "Dual Tuning In A Supportive Context: Joint Contributions Of Positive Mood, Negative Mood, And Supervisory Behaviors To Employee Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, pp. 605-622.
- Jing Z. (2003), "When The Presence Of Creative Coworkers Is Related To Creativity: Role Of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, And Creative Personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, pp. 413–422.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006), "Hostility, Job Attitudes, And Workplace Deviance: Test Of A Multilevel Model", *Journal of Applied Psychology*, 91: pp. 126-138.

- Katz, D., and Kahn, R. L. (1978), "The Social Psychology Of Organizations (2nd ed.)", New York: Wiley.
- Organ, D. W. (1990), "The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 12: pp. 43-72.
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1995), "A Meta Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, 48: pp. 775-802.
- Organ, D. W., (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexing Books.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge, (2008), "Essentials Of Organizational Behavior, (9th ed.)", NJ: Pearson Education International.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988), "Impact Of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty, And Neglect: An Integrative Model Of Responses Of Declining Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31: pp. 599-627.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983), "Organization Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68: pp. 653-663.
- Steers, R. M., and Rhodes, S. R. (1978), "Major Influences On Employee Attendance: A Process Model", *Journal of Applied Psychology*, 63: pp. 391-407.
- Withey, M. J., and Cooper, W. H. (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect", *Administrative Science Quarterly*, pp. 521-539.
- Zhou, J., and George, J. M. (2001), "When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice", *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.4, pp. 682-696.