

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

A Study on the Associations of Organization Socialization, Job Embeddedness, and Turnover Intention among the Newly Employed – Example of Taiwan's Shipping Industry

李佳逸 (Marie Chia-Yi Li)^①、高煌彥 (Yen-Huang Kao)^②、余坤東 (Kung-Don Ye)^{③*}、
林宜真 (I-Chen Lin)^④、諸承明 (Chen-Ming Chu)^⑤

摘要

本研究旨在探討海運業新進成員的離職意願，並以組織社會化、工作鑲嵌、員工需求與離職意願四個構面作為探討。經由迴歸分析研究結果發現新進成員所受到的組織社會化的程度越高，其與組織的契合、連結、犧牲關係就會越密切；成員與組織的連結、契合及犧牲關係越密切時，則成員越不容易產生離開組織的想法；成就需求會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯；親和需求會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯不成立；權力需求會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯。

關鍵字：組織社會化、工作鑲嵌、親和需求、權力需求、成就需求、離職意願

Abstract

The purpose of this study is to understand the turnover intention of the newly employed within the shipping industry via four dimensions: organization

① 國立臺灣海洋大學航運管理學系助理教授；E-Mail: mcyli@mail.ntou.edu.tw。

② 國立臺灣海洋大學航運管理研究所碩士；E-Mail: ammm991254@gmail.com。

③* 通訊作者，國立臺灣海洋大學航運管理學系教授；聯絡地址：202 基隆市中正區北寧路 2 號，國立臺灣海洋大學航運管理學系；E-Mail: b0228@mail.ntou.edu.tw。

④ 國立空中大學商學系兼任講師；E-Mail: yichen5115@hotmail.com。

⑤ 國立宜蘭大學休閒產業與健康促進系教授兼人文及管理學院院長；E-mail: chenming@niu.edu.tw。

socialization, job embeddedness, employee needs, and turnover intention. The research findings presented were based on regression analyses, and therefore yielded the following: (1) the more the newly employed involve in the organization socialization setting, the better an individual fits in, links with, and tends to sacrifice for his or her organization; (2) the closer an employee and his or her organization become, the less possibility such employee opts to leave the company; (3) the connection between organization socialization and job embeddedness may well be strengthened by means of achievement needs; (4) affiliation needs form no constructive correlations between organization socialization and job embeddedness; and (5) the relationship between organization socialization and job embeddedness may well be facilitated via power needs.

Keywords: Organization socialization, Job Embeddedness, Employee needs, Turnover intention, Achievement needs, Affiliation needs, Power needs

壹、緒論

臺灣為海島型國家，許多進出口貨物多半仰賴海洋運輸來完成，以民國 101 年為例，我國進出口貨品總量約 3.20 公噸，其中由海運進出口總量約 3.17 億公噸，占全國進出口總量之 99.12%，且由海運進出口之總運費約 2,568 億元，占全國進出口總運費之 85.16%，足以可見海運業在臺灣佔有舉足輕重之地位。另外，在面對全球化的國際競爭市場加上新興國家的興起，海運業者為了提升公司的競爭力並與其他本國或外國企業在競爭激烈的市場中相抗衡，通常會透過招募新成員、挖角、培訓

等方式獲得所需之人才，藉此提升公司的經營績效與競爭優勢。因此，公司在人才培育上如何幫助新進成員更快地學習到工作上所需的技巧與資訊，使其可以更快地融入組織，並發自內心想長期待在組織裡，對於海運業者而言，已經是個不得不重視的大問題。

然而，長久以來，海運業一直存在著船員不足，以及從業人力流動率偏高的問題。以香港為例，2013 年航運相關產業（包括：承攬運送業、船務代理、航商等）的流動率達 14.7%，不僅高於平均 8.6% 的水準，也是受調查產業當中流動率次高的產業⁶。高流動率不僅造成人事費用

⁶ jobsDB Q1 2013 Hiring Index 調查報告，2014/8/23 擷取自 <http://hk.jobsdb.com/hk/en/staticcontent/hiring-survey/2013/q1-hiring-index/turnover-and-retention.htm>。

的增加(招募、新進員工教育訓練等),更會影響現有員工的工作士氣(Kim et al., 2005),以及服務品質的降低。因此,如何善用人力資源,提供相對完善的訓練、工作和組織環境,降低員工的離職意願,使組織成員把促進企業的成功當作自己的義務,也成為海運產業共同的課題。

離職問題不僅是海運產業的重要議題,在學術研究上也有其重要性。過去離職議題的研究中,不同學者嘗試以工作滿意度、組織承諾等變項來解釋員工的離職意願,認為員工的工作滿意度或組織承諾等變項有達一定之水準以上,員工的離職意願就會降低。然而,這些研究卻無法解釋,即使是工作滿意的員工,仍會受到外部吸引力而跳槽的現象。Mitchell et al. (2001)整合之前學者所提出與鑲嵌、離職有關之理論及觀點,提出工作鑲嵌(Job Embeddedness)之概念來解釋離職行為,認為,員工組織中所建立的各項聯繫,將會提高離職的成本,鑲嵌性越高離職的可能性就越低。Crossley et al. (2007)指出,相較於以往學者所使用的組織承諾、工作滿意度等變項,工作鑲嵌對於員工離職意願的解釋力較佳。因此,本研究認為,若能將工作鑲嵌的概念導入海運產業,將能更精確的解釋海運業新進成員的離職意願,使公司能盡早安排相關因應策略與方法來改善新進成員離職意願問題,幫助公司留住所需人才。

不過,在過去工作鑲嵌議題的研究

中,研究者較著重於驗證工作鑲嵌與離職意願之間的關聯,但是卻較少探討,組織中哪些作為,何種情境較易建立員工的工作鑲嵌。由於新進員工是海運產業中離職率最高的一群,多數公司在招募員工之後,都會提供新進員工導引(orientation),以協助員工儘早社會化,融入公司的大環境中。因此,整合社會化與工作鑲嵌的概念,應該有助於提供具體的線索,探討哪些因素可能會提高員工的工作鑲嵌,此一議題的探討,不僅有助於研究缺口的彌補,對於管理實際上,如何應用社會化策略來建立員工的工作鑲嵌,進而降低流動率,也有十分正面的幫助。

因此,本研究試圖以組織社會化、工作鑲嵌、員工需求及離職意願這四個構面來探討組織社會化對工作鑲嵌的關係,以及工作鑲嵌對離職意願的關係,並以員工需求作為調節變項,探討員工需求是否會強化組織社會化對工作鑲嵌的影響。試圖解釋組織社會化、工作鑲嵌、員工需求和離職意願之間的關聯性。

貳、文獻回顧與研究假設

本研究探討組織社會化對工作鑲嵌的關係以及工作鑲嵌對離職意願之影響,在相關文獻的蒐集方面,將以工作鑲嵌的觀點為核心,探討此一概念所衍生的前因及後果,本節首先彙整工作鑲嵌的相關文

獻，再分別推論組織社會化與工作鑲嵌、工作鑲嵌與離職意願，以及員工需求的干擾效果等。

2.1 工作鑲嵌

Mitchell et al. (2001) 認為工作鑲嵌就像一個具整合性的網絡系統，使員工與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡產生不可分割的連結。因此，當網絡越密集、連結越強，則員工在遇到新工作機會時，會因為了維持與組織不可分割的關係網絡之連結關係，而不願意選擇離職到其他家公司。根據 Mitchell et al. (2001) 的架構，工作鑲嵌可以區分為：連結 (Links)、契合 (Fit)、犧牲 (Sacrifice) 三個構面。

連結為個體與組織或組織成員彼此間，正式或非正式的連結與互動程度。工作內的連結像是組織內部社團活動的參與、組織成員間彼此的業務合作等成員間彼此在組織中正式或非正式的互動。而工作外的連結為成員因與社區朋友互動、交流所產生的連結關係。因此，當連結程度越高，則代表工作鑲嵌程度越高，個體離職的機會就越小。

契合是指員工對於在組織或在組織所處環境感到適合或相容的程度，工作內的契合為成員的個人價值、職涯目標及對於將來的規劃，與組織的文化及工作上需具備的知識、技能等能力契合程度越高，則離開組織的機會越小。而工作外的契合

為個體認為自身所處的居所或社區，其文化、氛圍、休閒活動等因素若很適合自身，則契合度越高。

犧牲為當員工欲離開組織或社區時所犧牲的利益或價值，簡單的說，就是離職的機會成本。員工離職可能的損失包括：優渥的津貼、人際互動、晉升機會、必須放棄像是與社區居民互動、改變作息習慣等。

在工作鑲嵌的相關研究中，除了 Mitchell et al. (2001) 所建構出工作鑲嵌架構之外，Lee et al. (2004) 進一步將工作鑲嵌區分為工作內鑲嵌與工作外鑲嵌兩個構面，其研究結果為工作外鑲嵌與自願離職、自願缺席皆為負相關，且工作鑲嵌可作為組織公民行為、工作績效、自願缺席對自願離職的調節變數，且與組織公民行為和工作績效皆為正相關。Allen (2006) 以組織社會化策略、工作內鑲嵌、離職意願作為衡量構面，其研究結果為新進員工的工作內鑲嵌與離職為負相關，而透過組織的社會化策略能加強新進員工的工作鑲嵌，且組織社會化策略與工作內鑲嵌的關係，比工作外鑲嵌強；Felps et al. (2009) 以工作內鑲嵌、工作尋找、離職作為衡量構面，得出工作內鑲嵌與離職呈負相關關係，而工作尋找與離職呈正相關關係；Reiche et al. (2011) 認為回任人員與母公司的工作鑲嵌程度越高，則回任人員離職意願越低；Allen et al. (2012) 以工作鑲嵌、知覺組織支持、組織承諾及自願離職作為

衡量構面，其研究結果為知覺組織支持與工作鑲嵌皆會影響新進成員組織承諾和自願離職；Karatepe and Vatankhah (2014) 以高績效工作實務 (HPWPs)、工作鑲嵌、創造性績效 (CP) 與角色外顧客服務 (ERCS) 作為衡量構面，其研究結果發現高績效工作實務 (HPWPs) 會提升工作鑲嵌的中介效果，且在工作鑲嵌的中介效果下，空服員的創造性績效 (CP) 與角色外顧客服務 (ERCS) 的績效會提升。

綜合以上所述，比起工作滿意度、組織承諾、工作參與等變數，工作鑲嵌更能實際預測離職意願。但大多數有關工作鑲嵌的研究多將研究重點放在工作鑲嵌與離職意願的關聯性驗證，較忽略何者是工作鑲嵌的前因。因此，本研究綜合相關文獻建構以社會化、工作鑲嵌、離職意願為核心的架構，並且以員工三需求為干擾變數，希望能使工作鑲嵌的概念更為完整，同時也能夠應用在海運相關產業。

2.2 組織社會化與工作鑲嵌

Taormina (1997) 認為，組織社會化為新成員學習像是工作相關的技能、組織準則的瞭解、獲得組織成員互助支持及認同組織潛在性規範的過程。在近期的研究中，Ashforth et al. (2007) 指出組織社會化是組織透過一種引領或教導的方式，使新進成員得以藉此獲取工作所需的知識與技巧，並讓新進成員適應組織文化和規範到

內化成組織內的一員的過程。

Mitchell et al. (2001) 認為工作鑲嵌 (Job Embeddedness) 就像一個具整合性的網絡系統，使員工與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡產生不可分割的連結。因此，當網絡越密集、連結越強，則員工在遇到新工作機會時，會因為了維持與組織不可分割的關係網絡的連結關係，而不願意選擇離職到其他家公司。

故，新進人員藉由組織所安排的訓練課程、專案等相關正式（舉例而言，對於剛進入保險業的新人，組織會透過安排講師，教導新成員像是溝通口語表達技巧、邏輯思考、電話行銷等課程的訓練）或非正式（如直接由資深成員帶領新進成員實際演練與操作，即從做中學）的訓練活動，不僅能幫助新進成員降低因不熟悉新環境等其他因素所導致的不安定感，並藉此將新進成員塑造為組織所需要的人才。另外，新成員透過訓練課程中的互動不但能使成員間不論在溝通、認知等互動上有了進一步的瞭解，甚至有助於組織成員彼此間的互動關係漸漸變得熱絡。故，當組織成員的觀念、認知、目標、期望等價值觀和組織及組織成員之間越一致時，則成員與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡將會產生不可分割的網絡關係 (Mitchell et al., 2001)，也會越瞭解自身角色的定位。

綜合以上所述，本研究認為成員透過

組織社會化，成員能更快與組織磨合，並強化及建立起自身與組織的網絡關係。故提出下述之假說：

H1：組織社會化會對新進員工工作鑲嵌有顯著正向影響。

2.3 工作鑲嵌與離職意願

Ployhart et al. (2006) 認為離職是成員終止或放棄與組織間的工作關係，並移動到其他組織的行為。Price (1977) 將離職分成兩部分，分別為自願性離職 (voluntary turnover) 與非自願性離職 (involuntary turnover)。自願性離職為組織成員自發性離開組織的行為。而非自願性離職通常為組織成員因未達到與符合組織的要求或其他外力因素像是居住地的遷移、家庭因素等不可抗拒因素，而被迫離開組織的行為。因此，對於組織而言，離職所衍生的影響並非全是負面的，像是組織透過解僱績效較差的員工，反而更能使員工維持良好的工作表現。因此，相較於非自願性離職，自願性離職通常非組織所能掌控的，且帶給組織的負面影響也相對較大。而且，若是自願性離職的員工在組織中是可造的人才，那麼所引發的負面效應與傷害將是難以衡量。故，自願性離職反而是組織需重視的議題。

而為了更準確預測離職，Mobley (1977) 的研究中，也透過離職意願的概念

來取代離職行為的衡量，並認為若員工工作滿意程度不高，那麼員工經過深思熟慮後，便會產生轉換工作的想法，進而導致離職行為的產生。因此，對於組織而言，組織若要正確預防和降低員工離職，就必須先瞭解員工的離職意願，才能制定相關因應措施，防止員工的離職。

如上一小節所述，工作鑲嵌就像一個具整合性的網絡系統，使員工與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡產生不可分割的連結 (Mitchell et al., 2001)。因此，當網絡越密集、連結越強，則員工在遇到新工作機會時，會因為了維持與組織不可分割的關係網絡之連結關係，而不願意選擇離職到其他家公司。

舉例來說，透過計畫案的共同分工合作、參與組織成員所組成的社團等活動可以促進組織成員間彼此的連結更加密切。且成員藉由組織社會化的幫助，成員與組織之間的價值觀、目標將變得更一致，使成員更加明確地知道自身角色的定位與未來發展的期待。因此，當成員與組織的連結、契合越密切與一致時，即代表著不管是在物質層面或是在心理層面，員工離開組織所必須付出與承擔的犧牲越大。

綜合以上所述，當成員與組織的連結、契合及犧牲程度越密切時，則成員越不容易產生離開組織的想法，並使成員自願長期地待在組織內。因此，本研究提出下述之假說：

H2：組織鑲嵌對新進成員離職意願具顯著負向影響。

2.4 員工需求的干擾效果

Murray (1938) 提出需求理論來解釋個體的需求行為，例如，當小朋友看到喜歡的東西，他會透過某些行為像是藉由哭鬧、生氣來滿足自身的需求。之後 McClelland (1961) 結合 Murray 的理論，像是成就需求 (need for achievement, n-Ach)、權力需求 (need for dominance, n-Dom)、和親和需求 (need for affiliation, n-Aff) 探討不同員工的需求強度，並以人格特質、扮演角色和所處環境做分析。

Steers et al. (1976) 除了結合 Murray (1938) 及 McClelland (1961) 等多位學者的理論基礎外，更縮短填答量表所需花費的時間。另外，為了增加量表的可信度，更增列了之前學者沒有設計的反向題，發展出一套需求量表 (manifest needs questionnaire, MNQ)。而需求量表包含了四種員工需求類型，分別為成就需求 (need for achievement)、親和需求 (need for affiliation)、自主需求 (need for autonomy) 與權力需求 (need for dominance)。

相對於低成就需求者，高成就需求者會較要求自己的工作績效，並會去承擔具有風險性的工作任務與渴望表現得比同事更出色的特徵 (Dawson, 1991)。因此，高成就需求者喜歡追求與承擔具有挑戰性的

任務，且比起低成就需求者，高成就需求者更重視工作任務的完成度及完善度。所以，藉由組織社會化的訓練部分，像是組織所安排的訓練課程、專案等相關正式與非正式的訓練活動，或是安排資深成員的協助並帶領其實際演練與操作等，不僅能改善高成就需求之成員的績效表現外，且能幫助他 / 她們達到自身的目標；而在瞭解部分，透過上述的訓練，高成就需求之成員可以更清楚地瞭解該如何完成組織所交與的工作任務和達成工作目標，並清楚地知道未來工作的前景與目標；另外，在組織社會化中的同事支持部分，由於高成就需求之成員對自身的工作績效非常要求且有責任感，使得組織中的成員若跟高成就需求之成員一起合作某個專案時，會更容易達到此專案的要求，而這也使高成就需求之成員更能獲得組織中其他成員的支持；最後，在組織社會化中的未來期望部分，透過上述的訓練與瞭解部分，可幫助高成就需求之成員知道持續待在此組織的未來前景，並使其願意更積極、努力地去完成更高層級的成就。

根據以上推論，本研究認為高成就需求員工所受到組織社會化程度越深，會知覺到比低成就需求的員工更深的工作鑲嵌，使高成就需求員工與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡產生密不可分的鑲嵌關係。故提出下述之假說：

H3：成就需求會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯。亦即，高成就需求員工，其組織社會化與工作鑲嵌的正向關係顯著高於低成就需求之員工。

親和需求者通常會期望被他人接納與認可，並希望與他人建立友好且和善的人際關係 (Steers, 1988)。

因此，透過組織所提供的互動教學、實際操作等可以讓成員彼此間互動的訓練課程，不僅能滿足高親和需求員工期望與組織其他成員的互動機會，並提升其與組織成員彼此的友善關係。另外，藉由組織所提供的幫助，可以讓高親和需求者更快熟悉與組織有關的人、事、物，並清楚地瞭解哪些行為、言語、活動在組織是可行且適合的，哪些是不合宜且會觸犯到組織中的禁忌等。故，藉由組織所提供教學、可互動式的環境等訓練，可以滿足高親和需求者的社交需求，促進其與組織成員間彼此的人際關係，且更快地融入組織的群體中，進而產生不可分割的鑲嵌網絡。

根據以上推論，本研究認為親和需求高的員工所受到組織社會化程度越深，會知覺到比親和需求低的員工更深的工作鑲嵌，使親和需求高的員工與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡產生密不可分的鑲嵌關係。故提出下述之假說：

H4：親和需求會正向強化組織社會化與工

作鑲嵌之間的關聯。亦即，親和需求高員工，其組織社會化與工作鑲嵌的正向關係顯著高於親和需求低之員工。

高權力需求者通常被認為是渴望具有影響他人，並擁有讓他人依自身想法做事的權力 (Steers, 1988)，且 David et al. (2008) 認為權力為某個人擁有讓他人去做你所要求的事。故，對於一位剛進入組織中的高權力需求者而言，為了擁有並行使上述所提到的權力，通常會希望組織能給予協助，像是訓練或資深成員的帶領與資訊提供等與組織有關之訊息，都可以幫助高權力需求之成員更快地對組織中的一切有所瞭解（組織面、人際面、工作面、權力面等）。因此，透過組織所給予的訓練，可以提升高權力需求之成員的實力與知識，並讓其變得更具競爭力，且有更大的機會被提拔為管理階層；而在組織社會化的瞭解部分，透過組織所提供組織相關資訊，可以使高權力需求之成員瞭解組織的目標、組織中哪些人是核心人物、組織的運作模式等有用的訊息；另外，在組織社會化中的同事支持部分，高權力需求之成員為了在組織中取得更高的階級地位，勢必需要組織中同事的支持。因此，透過上述的訓練與瞭解部分，可以使其知道該怎麼做才能使組織中的其他成員認可，並願意依照他 / 她的指示行動；最後，在組織社會化中的未來期望部分，透過上述的

瞭解部分，可以使高權力需求之成員知道持續待在此組織的未來前景，並使其願意更積極、努力地去追求更高的階層以行使他/她們的權力。

根據以上推論，本研究認為權力需求高的員工所受到組織社會化程度越深，會知覺到比權力需求低的員工更深的工作鑲嵌，使權力需求高的員工與組織內的人、事、物等與組織息息相關的關係網絡產生密不可分的鑲嵌關係。故提出下述之假說：

H5：權力需求會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯。亦即，高權力需求員工，其組織社會化與工作鑲嵌的正向關係顯著高於低權力需求之員工。

參、研究方法

3.1 研究架構

本研究依據上述之研究動機、研究目的和相關文獻的整理，探討組織社會化對工作鑲嵌的關係，工作鑲嵌對離職意願的關係，並以員工需求作為調節變項，探討員工需求是否會強化組織社會化對工作鑲嵌的影響。藉此瞭解組織社會化、工作鑲嵌、員工需求和離職意願的關聯性。綜合以上所述，提出本研究架構如圖 1。

3.2 研究對象與資料蒐集

本研究之研究對象是以海運業新進人員作為本研究的樣本選擇，採便利抽樣方式發放問卷，發放的對象以港務公司、船公司、海運承攬業為主，並以剛進入公司五年內之成員為主要的研究對象。在問卷發放之前，本研究先針對問卷進行小樣

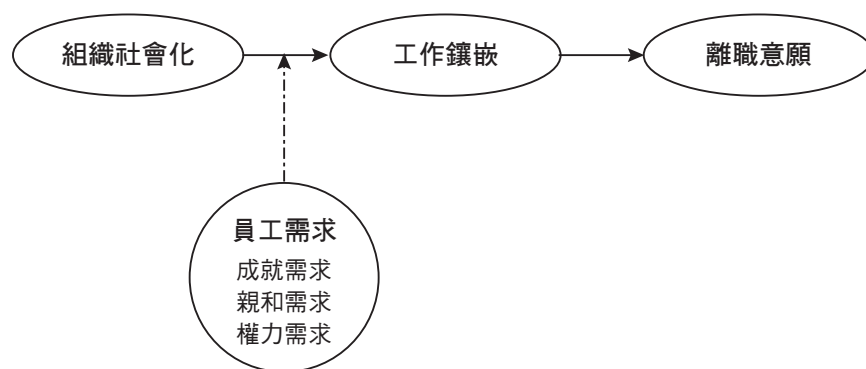


圖 1 研究架構圖

本前測，以確認問卷的題意完整。問卷發放主要是以紙本問卷來進行資料的蒐集，總共回收 180 份問卷，並刪除 20 份填答不完整的樣本，實際有效問卷份數為 160 份。樣本特性分布為，男性占百分比為 36%，女性占百分比為 64%。年齡之分布以 35 歲以下的員工為多數，22~25 歲的填答者占整體的百分比為 25.6%；26~30 歲的填答者占整體的百分比為 34.4%；31~35 歲的填答者占整體的百分比為 21.3%；36~40 歲的填答者占整體的百分比為 13.1%。婚姻狀況以未婚者居多，占 73.1%，教育程度方面，填答者多數為大學畢業，其百分比為 66.3%；而碩士畢業所占的百分比為 23%；高中及大專畢業分別為 1.3%、9.4%。總工作年資方面，以一年以上至 5 年的員工為多數，而填答者的總工作年資所占的百分比分別為一年以下 8.1%，1~2 年 45.6%，2~3 年 18.1%，3~4 年 12.5%，4~5 年 9.4%。

3.3 研究變項與衡量方式

本研究模型之構面分別為「組織社會化」、「工作鑲嵌」、「員工需求」與「離職意願」四個部分，而問卷題項是參考之前學者學術研究中所使用的測量題項，且皆翻譯自原文量表。另外，考量到實際情況，對於原文量表中的題項有進行文字及語意的修訂，以提高受測者對各題項的瞭解。並以李克特五點尺度量表 (5-point

Likert Scale) 作為問卷衡量工具，「1」表示非常不同意、「5」表示非常同意，以此類推，數字越大則表示對問卷的題項內容越同意。而反向題的計分方式則是將「非常同意」從原本的 5 分轉換為 1 分，以此類推。

3.3.1 組織社會化

本研究定義「組織社會化」是指個體獲得團體所認同的社會行為，從而適應團體生活的過程。Taormina (2004) 指出社會化有四個重要構面：「訓練」(Training)、「瞭解」(Understanding)、「同事支持」(Co-worker support) 及「未來期望」(Future prospects)，分別說明如下：

1. **訓練**：指個體透過組織所提供訓練，獲得工作上所需之技巧與能力，而能有效率地完成工作任務。
2. **瞭解**：指個體充分地瞭解並能運用所獲得的能力在工作上，且認同公司的目標、文化與本身的角色定位。
3. **同事支持**：指個體被組織被其他成員接受與認同，且組織成員會出於自願提供協助或建議。
4. **未來期望**：指個體對所任職的組織未來的期望 (如報酬、晉升機會)。

在衡量方面，組織社會化的衡量乃根據 Taormina (1994、2004) 所設計的量表改編而來，每個構面分別有五題問項，總共有 20 題，組織社會化整體及各構面之 Cronbach's α 值可彙整如附錄一所示。

3.3.2 工作鑲嵌

本研究定義「工作鑲嵌」是指組織所建構的環境，將人鑲嵌於網絡當中，與網絡中的人、事、物息息相關之程度。根據 Mitchell et al. (2001) 與 Lee et al. (2004) 所設計的量表，工作鑲嵌可以再分成：「組織契合」、「組織連結」及「組織犧牲」三大構面，分別說明如下：

1. **契合**：契合為成員對於組織或在組織所處環境感到適合或契合的程度。
2. **連結**：連結為個體與組織或組織成員彼此間，正式或非正式的活動連結的緊密程度。
3. **犧牲**：犧牲為當個體欲離開組織時所犧牲的利益或價值。

在衡量方面，工作鑲嵌之衡量題項乃是根據 Mitchell et al. (2001) 與 Lee et al. (2004) 所設計的量表改編而來，分別為「組織契合」六題、「組織連結」三題及「組織犧牲」六題，總共有 15 題，題目及 Cronbach's α 值可彙整如附錄一所示。

3.3.3 員工需求

本研究界定員工需求包括：「成就需求」(need for achievement)、「親和需求」(need for affiliation) 及「權力需求」(need for dominance) 三大項，各種需求的定義如下：

1. **成就需求**：指個體期望透過完成具有挑

戰性的任務，並期望藉由此任務的優良表現以滿足自身成就感和獲得組織所給予的回饋。

2. **親和需求**：指個體渴望被他人接納與認可，並期望與他人建立友好且和善的人際關係。
3. **權力需求**：指個體渴望擁有權力以藉此控制或影響其他人，並讓其依自身的想法做事。

在衡量方面，三需求的衡量題項是採用 Steers et al. (1976) 所設計的量表，每個構面五題共計 15 題，題目及 Cronbach's α 值可彙整如附錄一所示。

3.3.4 離職意願

本研究定義離職意願是指個體意欲離開目前所任職組織並尋找到其他公司任職意願。在衡量方面，採用 Farh et al. (1998) 所設計的量表作為衡量依據，共有四題量表，題目及 Cronbach's α 值可彙整如附錄一所示。

3.3.5 控制變項

由於每個人的基本特徵可能會影響其態度與行為，因此將重要人口統計資料列為控制變項，主要項目包括：性別(男女性)、年齡(開放式問卷)、婚姻(已婚或未婚)、教育程度(從國中到博士共六等)，在目前公司的服務年資(開放問卷)等五項。

肆、分析結果

4.1 相關分析

本節主要分析組織社會化(構面包括訓練、瞭解、同事支持、未來期望)、工作鑲嵌(構面包括組織契合、組織連結、組織犧牲)、離職意願的關係,利用 Pearson 相關分析來驗證,下述就各變項之平均數、標準差以及彼此相關程度之分析結果加以說明(表 1)。

由表 1 得知訓練、瞭解、同事支持、未來期望與工作鑲嵌其相關係數分別為 0.598、0.616、0.619、0.690,且呈顯著正相關($p < 0.01$)。因此,經相關分析驗證後,暫推定初步研究結果支持本研究假設 H1 之推論。

而組織契合、組織連結、組織犧牲

與離職意願其相關係數分別為 -0.421 ($p < 0.01$)、 -0.168 ($p < 0.05$)、 -0.485 ($p < 0.01$),且皆有達到顯著水準。而工作鑲嵌與離職意願其相關係數為 -0.463 ($p < 0.01$),可以推定員工工作鑲嵌越高,其離職意願就越低。因此,經相關分析驗證後,暫推定初步研究結果支持本研究假設 H2 之推論。

4.2 各模式之迴歸分析

本節以階層迴歸來檢驗各研究假設,其檢驗順序分別為組織社會化與工作鑲嵌之關係、工作鑲嵌與離職意願之關係、成就、親和、權力需求的干擾效果。

4.2.1 組織社會化與工作鑲嵌之關係

本研究組織社會化對工作鑲嵌之迴歸分析如表 2 之模式 1 與模式 2 所示,從模式 1 中可以看出,組織社會化與工作鑲

表 1 Pearson 相關係數

構面	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 訓練	3.65	0.63	0.768										
2. 瞭解	3.42	0.74	.669***	0.726									
3. 支持	4.00	0.68	.526***	.570***	0.799								
4. 期望	3.19	0.76	.479***	.581***	.427***	0.809							
5. 契合	3.70	0.56	.687***	.636***	.402***	.528***	0.611						
6. 連結	4.09	0.73	.345**	.374**	.788***	.243**	.477***	0.756					
7. 犧牲	3.48	0.65	.432***	.498***	.475***	.816***	.614***	.518***	0.605	—			
8. 成就	3.47	0.67	.459***	.422	.499***	.645***	.578***	.560***	.815***	0.786			
9. 親和	3.29	0.76	.078	.154*	.235**	.228**	.149*	.253**	.230**	.128*	0.725		
10. 權力	3.67	0.57	.535***	.636	.327**	.406***	.824***	.456***	.596***	.498***	.159*	0.801	
11. 離職	2.70	0.94	.298**	-.335**	-.113*	-.476**	-.421***	-.168**	-.485***	-.412***	-.081	-.470***	0.892

註：1.* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; 2. 對角線數字為該構面之信度值。

表 2 組織社會化、工作鑲嵌、離職意願之迴歸分析彙總表

自變項 \ 依變項	工作鑲嵌					離職意願
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5	模式 6
控制變項	性別、年齡、婚姻狀態、教育程度、總工作年資、公司工作年資已置入					
訓練		0.203***				
瞭解		0.047				
同事支持		0.314***				
未來期望		0.407***				
社會化	0.564***		0.453***	0.436***	0.498***	
成就需求			0.446***			
親和需求				0.091		
權力需求					0.408***	
社會化						
社會化 * 成就需求			0.104*			
社會化 * 親和需求				0.086		
社會化 * 權力需求					0.108*	
契合						-0.253**
連結						-0.168*
犧牲						-0.422***
R ²	0.496	0.667	0.788	0.655	0.774	0.357
△R ²	0.402	0.573	0.008	0.007	0.008	0.263
F 值	28.200***	29.879***	62.082***	31.673***	57.084***	9.234***

註：1.* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$ ；2. ΔR^2 是指相對於只放入控制變項的迴歸模式為比較基礎的 R^2 改變量。

嵌的迴歸模式 F 值 28.200 達顯著水準，而組織社會化的迴歸係數 0.564 亦達顯著水準，再由模式 2 組織社會化的四個構面（訓練、瞭解、同事支持與未來期望）的迴歸模式來看，其與工作鑲嵌的關係，結果顯示 F 值為 29.879，達顯著水準，訓練之標準化迴歸係數為 0.203 ($p < 0.001$)；瞭解之標準化迴歸係數 0.047 ($p > 0.05$)；同事支持之標準化迴歸係數 0.314 ($p < 0.001$)；未來期望之標準化迴歸係數 0.407 ($p <$

0.001)。四個構面中，除了「瞭解」構面未達顯著水準外，其餘皆達顯著水準。此一結果大致支持研究假設 1 的推論。

4.2.2 工作鑲嵌與離職意願之關係

本研究工作鑲嵌對離職意願之迴歸分析如表 2 之模式 6 所示，從模式 6 中可以看出，工作鑲嵌的三個構面分別為組織契合、組織連結與組織犧牲，並檢定其與離職意願的關係，其結果顯示 F 值為 9.324，達顯著水準。其中組織契合之

標準化迴歸係數值為 -0.253 ($p < 0.01$)；組織連結之標準化迴歸係數值為 -0.168 ($p < 0.05$)；組織犧牲之標準化迴歸係數值為 -0.422 ($p < 0.001$)，皆達到顯著水準，因此本研究假設 2 的推論成立。

4.2.3 員工需求的干擾效果

員工需求的干擾效果驗證可如表 2 之模式 3 到模式 6 所示。由於交互作用的驗證是將兩自變項的乘積放入迴歸模式中，將會導致共線性的問題產生。針對此一問題，本研究乃採用平移的方式來降低共線性，亦即將兩個自變項各自減去平均數之後再相乘，以降低迴歸模式的共線性問題。

在成就需求干擾效果的驗證方面，從模式 3 中可以看出，除了迴歸模式達到顯著水準之外 (F 值 62.082 , $p < 0.001$)，成就需求與組織社會化的交互作用項迴歸係數 0.104 ($p < 0.05$) 亦達顯著水準，初步支

持研究假設 3 的推論。根據迴歸方程式，將交互作用型態繪圖，此一交互作用型態可如圖 2(a) 所示。

從圖 2(a) 中可以看出，不論高成就需求者或是低成就需求者，組織社會化與工作鑲嵌都呈現正向關係，不過對於高成就需求的員工而言，此一正向關係的斜率，顯著高於低成就需求員工。管理意涵上可以解讀為，組織社會化的相關作為，對於高成就動機員工有較好的效果，亦即，同樣的組織社會化過程中，高成就動機的員工比低成就動機員工更容易建立工作鑲嵌。

在親和需求干擾效果的驗證方面，從模式 4 中可以看出，雖然迴歸模式達到顯著水準 (F 值 31.673 , $p < 0.001$)，但親和需求與組織社會化的交互作用項迴歸係數 0.086 ($p > 0.05$) 未達顯著水準，因此本研究假設 4 的推論未獲得支持。

在權力需求干擾效果的驗證方面，從

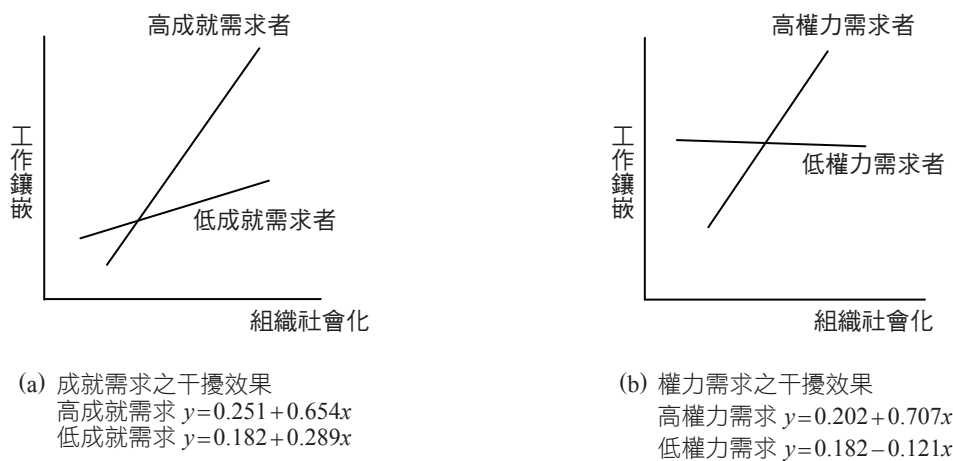


圖 2 員工需求之干擾效果示意圖

模式 5 中可以看出，除了迴歸模式達到顯著水準之外 (F 值 57.084, $p < 0.001$)，權力需求與組織社會化的交互作用項迴歸係數 0.108 ($p < 0.05$) 亦達顯著水準，初步支持研究假設 5 的推論。根據迴歸方程式，將交互作用型態繪圖，此一交互作用型態可如圖 2(b) 所示。

從圖 2(b) 中可以看出，權力需求對於組織社會化與工作鑲嵌的干擾型態，大致上與成就需求類似。對高權力需求的員工而言，其組織社會化與工作鑲嵌之間呈現顯著的正向關聯，但是對於高權力需求的員工，其組織社會化與工作鑲嵌之間呈現不顯著的負向關聯，亦即企業所推動的各項社會化作為，對高權力需求的員工而言，有相當顯著的正向效果，可以提升其工作鑲嵌，但是對於低權力需求的員工，組織社會化的作為，對於工作鑲嵌的幫助不大。

伍、結論與建議

5.1 研究結論與本研究之貢獻

在組織社會化與工作鑲嵌方面，根據表 2 模式 1、2 的結果顯示，組織社會化會正向影響工作鑲嵌，且訓練、同事支持與未來期望皆有達到顯著水準，如同 Allen et al. (2012) 認為，新進成員藉由組織社會化所提供的正式或非正式的訓練

和資訊中，可以更加明確地知道自身角色的定位與未來發展的期待，並藉此強化或加深與組織中的人、事、物等與組織息息相關的關係，進而產生或建立與組織不可分割的鑲嵌關係。綜合以上所述，當新進成員所受到的組織社會化的程度越高，其與組織的契合、連結、犧牲關係就會越密切。

在工作鑲嵌與離職意願方面，根據表 2 模式 6 的結果顯示，工作鑲嵌會負向影響員工的離職意願，且組織契合、組織連結與組織犧牲皆有達到顯著水準，這也表示當新進員工與組織的工作鑲嵌關係越深，即代表著不管是在物質層面或是在心理層面，員工離開組織所必須付出與承擔的犧牲越大，導致其離職意願會相對地較低。就如同 Mitchell et al. (2001) 認為，當工作鑲嵌的程度越緊密，成員的離職意願將會降低，進而打消離開組織的念頭。因此，當成員與組織的連結、契合及犧牲關係越密切時，成員越不容易產生離開組織的想法。

最後在員工需求干擾效果方面，由於每位新進成員的員工需求皆會有所不同，本研究將員工需求作為干擾變項，且根據表 2 的模式 3、4、5 的結果顯示，高成就需求與高權力需求皆會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯，代表對於高成就需求與高權力需求之員工，所受到組織社會化程度越深，會知覺到比低成就與低權力需求的員工更深的工作鑲嵌。然而，

親和需求卻不具調節效果，推測其原因，可能是因為親和需求高的員工期望被他人接納與認可，其所希望的是能與組織裡的其他成員有良好的互動關係，光憑組織社會化可能無法全面滿足高親和需求員工的社交需求，所以才造成調節效果並未出現。

綜合以上的研究結論，本研究以海運業為樣本，驗證了工作鑲嵌與離職意願的關聯，此一觀點切入航運業的離職管理議題，對於管理實務應該有其參考價值。同時，在理論的發展上，本研究也擴充了工作鑲嵌模式的範疇，以社會化的觀點，導入影響工作鑲嵌的前因，此一延伸也為理論缺口的補充。另外，本研究建構的社會化影響工作鑲嵌再影響離職意願的觀點，必然有其適用情境的限制，針對此一考量，本研究初步提出員工需求（親和、成就、權力三需求），作為干擾社會化與工作鑲嵌的情境因素。亦即，將社會化與工作鑲嵌的關聯，從放諸四海皆準的觀點修正為情境觀點，並且初步確認社會化與工作鑲嵌的關聯會受到需求因素的干擾。此一觀點的擴充，有助於後續研究者導引更多的情境因素，從各種不同情境來探討工作鑲嵌的因果模式，也可以讓此一模式更為豐富。

5.2 管理意涵

對於大多數的海運業者而言，特別是海運承攬運送業，或許不會認為新進人員

的離職是多嚴重的問題，且對於大多數的公司而言，可能會認為組織社會化中的正式與非正式的課程、活動是既耗費成本且成效不容易可立即看見，且與公司的獲利無直接關聯，因此多半會輕忽組織社會化對於新進成員的重要性。

但當新進員工離職之後，原本屬於該成員之職務就必須由其他成員承擔，無形中加重了其他成員的工作量，而當其他成員工作量負擔越來越沉重時，也無形中提升其他成員的離職意願。另外，面對新進成員的離職，組織還要再花費額外的人力成本再次進行招募徵選新成員，而上述這些問題都無形中使公司必須額外付出更多的人力、金錢、時間來解決、改善。故對於海運業者而言，要有效解決此問題，應該要慎重思考組織社會化確實有其重要性，並應瞭解哪些資訊、教育與訓練等方案是新進成員所需，且是公司所必須適時地提供、給予。

且根據本研究結果顯示，組織社會化會正向影響工作鑲嵌，工作鑲嵌對成員的離職意願具負向影響效果。而這也表明了當新進員工所接收到的組織社會化程度越高，會使新進成員與組織的連結、契合及犧牲程度越密切，則成員越不容易產生離開組織的想法，並使成員自願長期的待在組織內，並且願意為了公司盡心盡力。這麼一來，組織就少有機會會面臨人才流失與損失教育訓練的投資成本。

另外，本研究結果亦顯示高成就需求

與高權力需求會正向強化組織社會化與工作鑲嵌之間的關聯。而這也表示組織在面對不同的員工需求時，應該要提供不一樣且合適的組織社會化予新進成員。像是對於高成就需求員工，由於高成就需求者會較要求自己的工作績效，並會去承擔具有風險性的工作任務與渴望表現得比同事更出色的特徵 (Dawson, 1991)。所以組織社會化中關於資訊、教育、訓練等方案、課程應朝向符合高成就需求者需要明確的準則、指示與如何達成目標等資訊需求和未來的工作目標、前景，以及認同與瞭解組織內的相關事務、文化和價值觀的形式。而對於高權力需求員工，由於高權力需求者渴望具有影響他人，並擁有讓他人依自身的想法做事的權力 (Steers, 1988)，所以組織社會化中關於資訊、教育、訓練等方案、課程應朝向可以提升高權力需求之成員的實力與知識，並使其瞭解組織的運作模式等有用的訊息，讓高權力需求員工知道該怎麼做才能行使上述所提到的權力。

綜合以上所述，本研究有以下兩點建議：

1. 海運業者應重視新進成員的離職問題，並應認知到組織社會化確實有其重要性。
2. 針對不同員工需求的員工，組織社會化中關於資訊、教育、訓練等方案、課程應有所不同。

5.3 研究限制與後續研究建議

本研究因人力、時間、資金等因素，因而限制了研究的發展，加上員工需求在過往少有學者的研究是與組織社會化、工作鑲嵌及離職意願有相關的，導致問卷中的量表內容或許會有沒辦法全面客觀反映的問題。而針對以上的限制，本研究對後續的研究者建議如下：

1. 本研究之研究對象是以在臺灣海運業工作之成員為研究對象，排除在外籍航商公司工作之成員，建議後續的研究者可以擴大樣本範圍，將在外籍航商公司工作之成員作為研究樣本，藉此比較外籍海運公司與臺灣海運公司的新進員工，在不同公司的組織社會化下，是否會對工作鑲嵌、離職意願與員工需求產生不一樣的影響。
2. 本研究雖然涵蓋航運相關產業，但各業的工作情況、組織規模並不相同，問卷調查中並未將次產業列入控制變項，可能導致結果偏誤，後續研究可以針對不同的次產業，進行更為深入的探討。
3. 本研究僅以組織社會化、工作鑲嵌、員工需求與離職意願做探討，建議後續的研究者可增加其他構面加以研究，例如資訊尋找行為、其他工作機會、嚴謹性人格特質、好奇心特質等構面加以研究。以其他工作機會為例，Cable and Turban (2001) 指出，當組織成員有其他工作機會可以選擇時，相較於缺少其他

工作機會的成員，往往較不能改變個人價值觀以配合組織。因此，本研究建議後續研究者或許可將其他工作機會作為組織社會化與工作鑲嵌之間干擾變項，探討是否具有干擾的效果。

參考文獻

- Allen, D.G., 2006. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover. *Journal of Management*, 32(2), 237- 256.
- Allen, D.G. and Shanock, L.R., 2012. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 350-369.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. and Saks, A.M., 2007. Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 447-462.
- Cable, D.M. and Turban, D.B., 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 115-163.
- Crossley, C.D., Bennett, R.J., Jex, S.M. and Burnfield, J.L., 2007. Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 1031-1042.
- David, A.B. and Richard, J.B., 2008. *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*, Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Dawson, G., 1991. A psychobiological perspective on the early socioemotional development of children with autism. In: S. Toth and D. Cicchetti, (Eds.), *Rochester Symposium on Developmental Psychopathology*, Erlbaum: Hillsdale, NJ, 207-234.
- Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K. and Cheng, B.S., 1998. The influence of relational demography and guanxi: the Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Felps, W., Hekman, R.D., Mitchell, R.T., Lee, W.T., Harman, S.W. and Holtom, C.B., 2009. Turnover contagion: how coworkers' job embeddedness and coworkers' job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52, 545-561.
- Karatepe, O.M. and Vatankhah, S., 2014. The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Kim, T., Cable, D.M. and Kim, S., 2005. Socialization tactics, employee proactivity,

- and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232-241.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Sablinski, C.J., Burton, J.P. and 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), 711-722.
- McClelland, D.C., 1961. *The Achieving Society*, Van Nostrand Company Inc.: Princeton, NJ.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W. and Erez, M., 2001. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Mobley, W.H., 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *The Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Murray, H.A., 1938. *Explorations in Personality*, Oxford University Press: New York.
- Ployhart, R.E., Schneider, B. and Schmitt, N., 2006. *Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory*, 3rd Edition, Lawrence Erlbaum Associates: NJ.
- Price, J. L., 1977. *The Study of Turnover*, Iowa State University Press: Ames.
- Reiche, B.S., Kraimer, M.L. and Harzing, A.W., 2011. Why do international assignees stay? An organizational embeddedness perspective. *Journal of International Business Studies*, 42, 521-544.
- Steers, R.M. and Braunstein, D.N., 1976. A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251-266.
- Steers, R.M., 1988. Work and stress introduction to organizational behavior. *Human Performance*, 32, 160-177
- Taormina, R.J., 1994. The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2, 133-145.
- Taormina, R.J., 1997. Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(1), 29-47.
- Taormina, R.J., 2004. Convergent validation of two measures of organizational socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 15, 76-94.

附錄一 研究變項之衡量題目與信度

研究變項	構面	題目	Cronbach's α
組織社會化	訓練	1. 組織提供我良好的工作訓練。 2. 組織提供的訓練使我有好的工作表現。 3. 組織提供的訓練能改善我的工作技巧。 4. 組織的工作訓練模式是有效率的。 5. 主管的指引使我在工作上能做得更好。	0.768
	瞭解	1. 我知道如何把組織的事情處理好。 2. 我充分瞭解我在組織內應盡的責任。 3. 我知道組織的運作模式。 4. 組織訂立的目標是非常明確的。 5. 組織同事都瞭解組織的目標。	0.726
	同事支持	1. 組織同事在工作上會用不同方法協助我。 2. 我的同事很樂意提供協助或建議。 3. 組織同事都很幫助我適應組織生活。 4. 組織同事將我當作組織的一分子。 5. 我和組織同事的關係非常良好。	0.799
	未來期望	1. 我覺得待在此組織能有好的職涯發展。 2. 組織內每個人都有晉升的機會。 3. 我對組織提供的報酬感到滿意。 4. 我能清楚地預見我在組織內的晉升機會。 5. 我期望組織會長期持續雇用我。	0.809
工作鑲嵌	契合	1. 我的技術和才能可以應用到我的工作上。 2. 我覺得我很適合目前所待的組織。 3. 在此組織中讓我可以感受到自己的價值。 4. 我喜歡我工作的排程(例如：彈性工作時間、輪班)。 5. 我適合此組織的文化。 6. 我喜歡在這家公司所擁有的職權與責任。	0.611
	連結	1. 我與公司許多同事經常互動。 2. 公司許多同事仰賴我的能力。 3. 我參與許多工作團隊。	0.756
	犧牲	1. 在工作上我有很大的自由可以決定如何達到我的目標。 2. 此工作的薪資很優渥。 3. 我覺得同事在工作上對我相當尊重。 4. 如果離開該工作，我的損失會很大。 5. 我在此組織有很好的升遷機會。 6. 我相信在此公司持續任職的前景是不錯的。	0.605
員工需求	成就需求	1. 即使被分派的工作任務是相對困難地，我還是盡力去完成它。 2. 我非常努力地去提升我的工作績效。 3. 為了在工作上達到成功，我會去承擔些許不確定的風險(反向題)。 4. 我會試著去避免承擔工作中多餘的責任。 5. 我試著努力表現得比同事更出色。	0.786
	親和需求	1. 比起獨立完成工作，我寧願選擇以團隊的方式工作。 2. 我在上班時會花費許多心思去關心同事。 3. 在工作上能完成自己的工作即可，他人的工作與我無關。 4. 我會直接表達我的意見當我不同意同事的想法。 5. 我常會和同事聊起跟工作無關的話題。	0.725

	權力需求	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我會積極爭取在團體中擔任領導者的角色。 2. 我盡量不讓周遭的人受我影響而依我的想法做事。 3. 我有安排和指示他人的活動的習慣。 4. 我總是希望在工作上能夠得到更多掌控權。 5. 在團隊中工作時我會積極爭取指揮的角色。 	0.801
離職意願		<ol style="list-style-type: none"> 1. 我常常想著要辭職。 2. 我可能會在明年離開現在任職的公司並到他家公司服務。 3. 我計畫在現在的公司長期發展我的事業。 4. 我繼續留在現在的公司不會有好的未來。 	0.892

