

世代性價值對中高齡勞動者 工作特性與工作敬業之影響

報告者：賴映辰

目錄



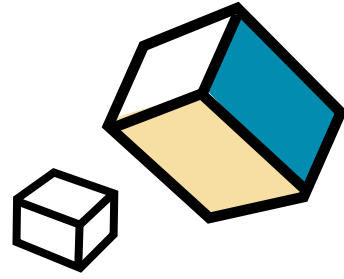
▶ 01. 前言

▶ 02. 文獻回顧

▶ 03. 研究方法

▶ 04. 研究發現

▶ 05. 結論與建議



Part One

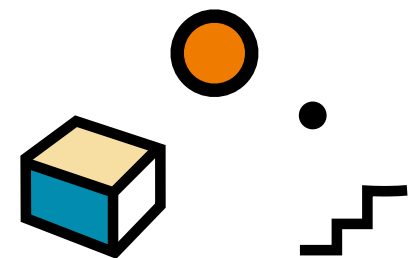
前言





研究背景

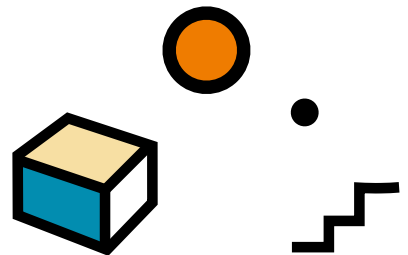
- 隨著醫療科技進步，人口壽命不斷延長，行政院主計總處資料顯示，108年全國兩性平均餘命為80.86歲。
- 臺灣已於1993年成為高齡化社會，2018年轉為高齡社會，國發會推估將於2025年邁入超高齡社會。
- 勞動部「勞工生活及就業狀況調查」指出，109年勞工預計退休年齡平均為61.6歲，較108年延後0.5歲，也就是說職場上將分佈著15-62歲的勞動力人口。

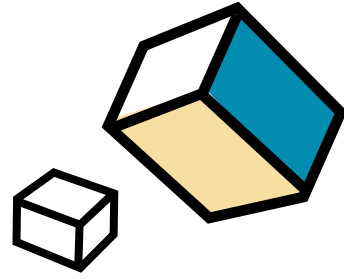




動機與目的

- 職場中多元世代的現象已是不可避免的趨勢，關於中高齡勞動者面對目前工作特性，是否有足夠體力去適應、消化及排解，並在職場上繼續傳承其智慧經驗，營造世代和諧，了解這些將有利於組織對員工敬業程度的掌控，及未來發展趨勢。
- 本研究主要目的為以下三點：
 1. 了解目前工作特性之於中高齡勞動者的影響。
 2. 職場上世代性經驗與價值觀傳承的現況與阻礙。
 3. 了解世代性之於中高齡勞動者工作敬業度之影響。





Part Two

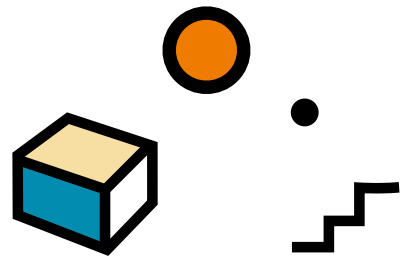
文獻探討





工作敬業

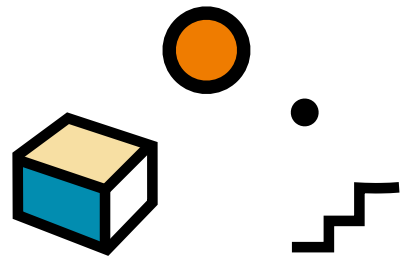
- 正向心理學中的敬業（engagement）一詞為幸福（happiness）的元素之一，指個人對於工作或興趣，投入所有心力後，得到的具體成就，並因此而感到快樂。
- Kahn在1990所提出的角色理論中，敬業意指個人在工作中所產生獨特的動機，使自己融入組織成員中，並扮演成為組織中所需的角色，竭盡所能從生理上、認知上以及情感上融入職場中。





定義

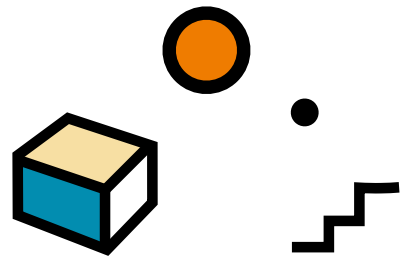
- **員工敬業**（employee engagement）意指員工在受雇用的組織中表現出對其工作投入、滿足與熱愛的態度（Buckingham & Coffman, 1999）。
- **工作敬業**（work engagement）代表著一種積極的精神狀態，不是針對某一個特定目標和事件，且具有持久性與擴散性，能同時表現出活力（vigor）、奉獻（dedication）、專注（absorption）的心理狀態（Schaufeli et al., 2002）。





相關研究

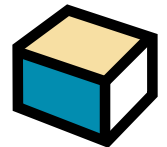
- Saks (2006) 研究發現員工的工作敬業對組織公民行為具有正向影響。也就是說，在組織中工作的員工，會根據自我在工作角色中的心理感受，而影響個人對於工作的投入狀況，使自我和工作角色相結合。
- Rich, Lepine, & Crawford (2010) 認為工作敬業度高，代表工作熱忱與情感投入也高，有助於提升個人角色及工作績效，而工作敬業亦是對工作專業及熱忱的一種正向表現，並直接影響個人與組織之正向發展。





工作特性

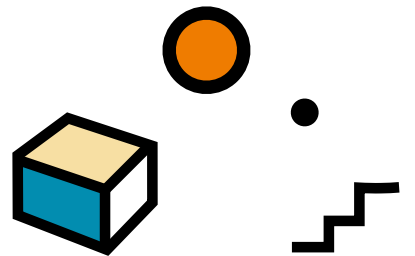
- 起源於Taylor（1911）所提出的科學管理四原則，即以工作專業化、系統化、標準化與簡單化作為工作設計的原則。
- Hackman & Oldham（1975）針對這些為基礎進行研究，歸納出五項工作特性，認為任何工作都可以用這五項工作核心構面來加以描述，包括技能多樣性（skill variety）、自主性（autonomy）、工作完整性（task identity）、回饋性（feedback）、工作重要性（task significance）。
- 這五個構面，都是根據工作者主觀知覺，也就是當員工知覺到所從事的工作具有高得分時，才會有較佳的工作表現和較高程度的工作滿足。





相關研究

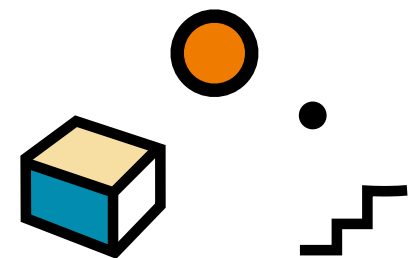
- 鄭瑋霖（2014）研究工作特性及工作與家庭平衡對員工敬業度的影響，發現在不同性別間，工作特性對員工敬業度有顯著差異。
- 李雅琪（2016）研究公務人員工作特性對工作倦怠與工作敬業之影響，指出公務人員工作特性與工作倦怠有負向顯著影響，公務員固定的工作內容容易產生工作倦怠，進而影響工作敬業。
- 因此，推論中高齡勞動者之工作特性與工作敬業度間具有顯著關聯性。





世代性

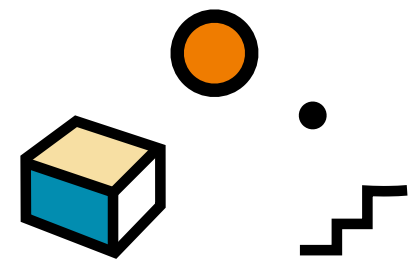
- 最早起緣於Erikson在1963所提出的理論，他將個人心理發展狀態分為8個階段，成年階段面臨的發展任務有「傳承」（generativity）這個項目，也就是除了傳宗接代之外，還包括將價值觀與人生觀等建立和引導給下一代的意味。
- Snarey（1993）認為「傳承」還可以區分為三個向度：「**生物上的傳承**」（指孩子的誕生）、「**社會性的傳承**」（指的是對於社會上年輕一代擔任教導的工作，是一種文化傳承的角色）與「**親職的傳承**」（指的是教養下一代的責任）。

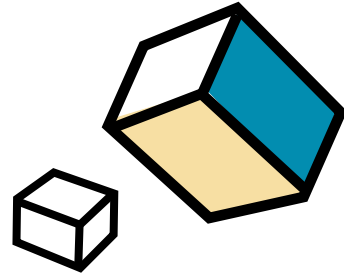




相關研究

- Lord (2004) 對於知識型年長工作者的工作動機研究指出，維持年長工作者工作活躍的主要原因為他們對於工作的喜好，以及透過使用專業技能獲得之滿足感，並且從工作中獲得成就感也同時享受創造的機會。
- Kanfer & Ackerman (2004) 發現世代性價值隨著心裡感受性衰老而提升，這表示具有創造力的工作或任務，例如教學、指導很可能會激勵年長工作者，並使其更投入相關工作事項。
- 因此，推論中高齡勞動者者之世代性與工作敬業度間具有顯著關聯性。



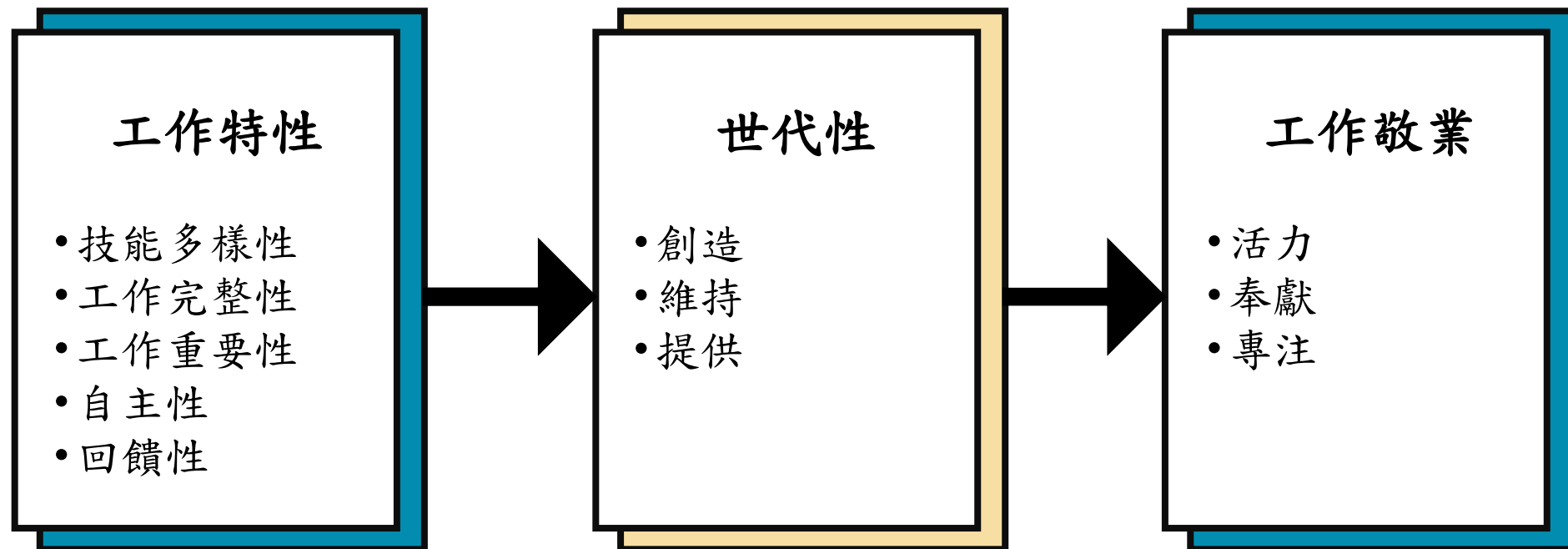


Part Three

研究方法



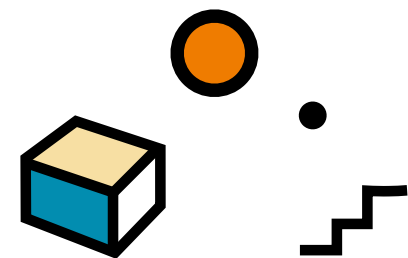
研究架構





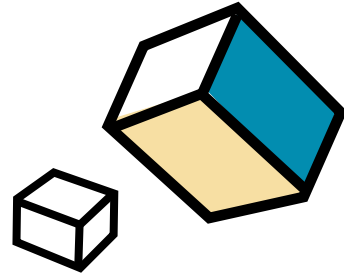
資料蒐集

- 本研究採用質性訪談方式，並採立意抽樣，選取《中高齡者及高齡者就業促進法》定義的中高齡者（45-64歲）為對象。
- 謹遵研究倫理規範，訪談內容工作特性衡量構面參考徐芳吟（2020）依據Hackman & Oldham（1976）編制「工作診斷調查表」；工作敬業衡量構面參考Schaufeli et al.（2006）所修改之「工作敬業量表」；而世代性則根據McAdams et al.,（1993）編制The Loyola Generativity Scale再根據本研究情境自編而成。



樣本描述

受訪者	A	B	C	D
性別	女	男	女	女
年齡	58歲	58歲	48歲	52歲
最高學歷	研究所	大學	大學	高職
婚姻狀況	已婚	已婚	已婚	已婚
工作地點	台南市	高雄市	台南市	高雄市
工作總年資	38年	24年10月	25年	32年
產業別	金融業分 部主任	電子業業 務	金融業資 訊主任	製造業公 司老闆



Part Four

研究發現





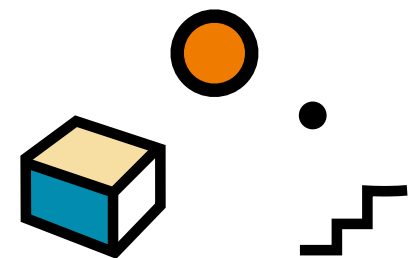
分析

- 技能多樣性：A和C工作性質與電腦資訊有關；
A和B都認為外語能力是自己需要加強的部分。
- 工作重要性：A、B、C、D都知道自己的任務是解決問題，
排解突發狀況，並使自己的客戶能獲得更好的品質。
- 工作完整性：A、B在職場上歷練豐富，幾乎可以獨自完成
職務上工作；而D因為是自行創業，自己就可
負擔全部的作業，但因為太辛苦，所以聘用
多名員工。



分析

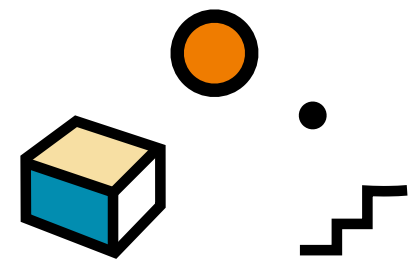
- 自主性：A受訪者因為過去成功經驗而受到主管的信任，對於工作上擁有絕對的自主性。相較之下，B、C受訪者則需請示主管或找同事協助，因為自覺能力還不足，所以自主性較低；D則因為自己是老闆，所以擁有最高的自主性。
- 回饋性：四位受訪者都提到，家人為中高齡者繼續工作最重要的支柱，透過這些不同形式的支持，可以滿足個體的需求，進而提升個體解決壓力的能力。

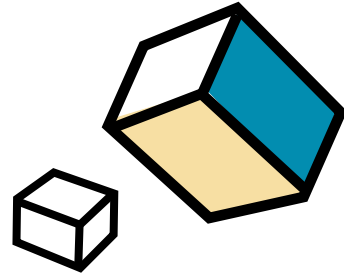




分析

- 世代性：四位訪者們都很願意將經驗技術傳承給職場上的新人，希望能讓公司永續發展，當然一頭熱的投入也會遇到阻礙的，A和D提到自己過去的經驗，一位因此而打退堂鼓，不再淌渾水；一位雖然曾經有想放棄的念頭，但還是願意繼續和對方溝通。
- 工作敬業：四位受訪者都認為自己終究會變老，變得不再適合這份工作，但直到那一天來臨前，都還是會繼續努力下去。





Part Five

結論與建議



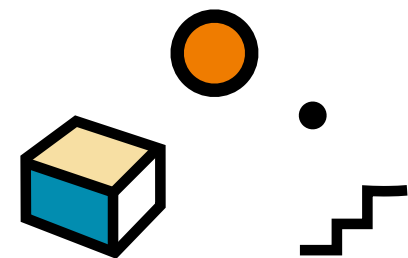


結論

1

目前工作特性之於中高齡者：

- 職場上中高齡者目前工作特性，在技能多樣性的部分，主要都與電腦資訊有關，這正好也是他們比較弱的部分。
- 工作重要性及完整性，都有一定程度的了解；關於自主性，依受訪者的年資來說，在工作上無疑是享有很大的自主權，但其並不因資歷而盛氣凌人，依然謙虛好學。



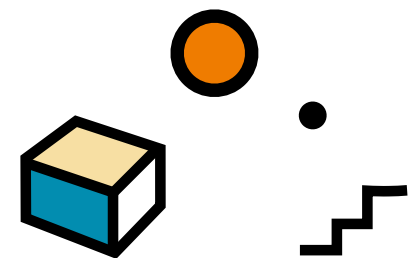


結論

2

職場上世代性經驗傳承的現況與阻礙：

- 受訪者在面對職場新鮮人時，大多樂意將工作知識經驗，分享、傳承予以下一代，而傳承的關鍵因素則取決於新世代的心態。
- 在Erikson和McAdams的理論都說明，心理調適對該階段中高齡者有很大的影響，他們在職場上除了以專業度與表現獲得肯定而滿足外，更多的是有下一代新人可以傳承，他們視為好的事物。



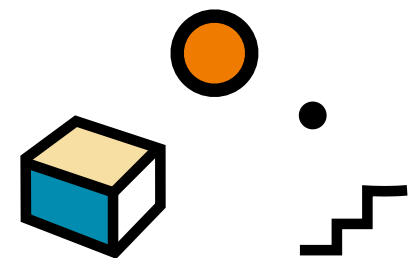


結論

3

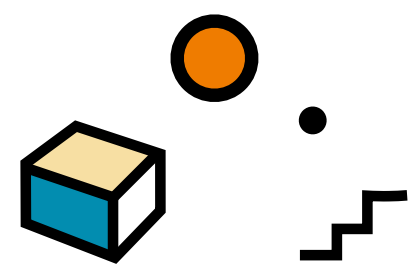
世代性之於中高齡勞動者工作敬業度之影響：

- 高齡者在傳遞世代性價值時，如感受到年輕人的尊重，對他們的關注就會增加，讓自己更投入於工作角色中；反之若受到阻礙，將會減少員工的工作動機，這些都會進而影響到工作敬業度的程度，所以世代性確實能達到中介效果。





建議

- 政府應主動針對中高齡勞動者開設電腦及語言相關課程，以突破其在職場上的困境，幫助中高齡者有更多元的發展。
 - 在職場上混合多元世代勞動力的趨勢，已是不可避免的，如何滿足不同年齡層勞動者的尊重需求，將會是重要的課題。
 - 本研究發現中高齡者在職場上認知被尊重，將有效調節世代性價值與工作敬業度的相互關係，故建議未來研究可繼續從不同角度切入，並藉以建構比較其差異，乃值得研究之課題。
- 

資料來源

- 內政部統計處：內政統計查詢網2021；取自：<https://statis.moi.gov.tw/micst/stmain.jsp?sys=100>。
- 王坤鈺：以Erikson心理社會發展階段論談中年失業潮。家庭教育雙月刊2012；39；49-53。
- 行政院主計總處：民國108年簡易生命表提要分析。
- 呂俊毅、陳麗玉：工作重塑對工作敬業與工作績效影響之研究—尋求回饋行為的中介調節效果。企業管理學報2020；45（1）：91-119。
- 李雅琪：公務人員工作特性對工作倦怠與工作敬業之影響：工作輪調的干擾（碩士論文）。高雄市；國立中山大學；2016。
- 沈哲生：組織變革工作再設計下員工工作特性、工作生活品質與工作投入關係之研究—以臺電公司電力調度自動化為例（碩士論文）。嘉義縣；國立中正大學；2004。
- 周佳慧：工作價值觀、工作特性、組織承諾與組織公民行為之關聯性研究（碩士論文）。台南市；國立成功大學；2007。
- 林妤芳：世代性價值對於中高齡勞動者工作家庭增益之影響（碩士論文）。嘉義縣；國立中正大學；2020。
- 邱珍琬：大學生眼中的父親形象——以一次焦點團體討論為例。教育與社會研究2004；6：69-108。
- 邱麗家：內部稽核人員人格特質、工作特性與工作滿意度關係之研究——以成就動機為中介變項（碩士在職專班論文）。高雄市；國立中山大學；2006。
- 徐芳吟：工作設計和工作特性之應用研究：以照顧服務員為例（碩士論文）。桃園市；國立中央大學；2020。
- 國家發展委員會：中華民國人口推估（2020至2070年）；取自：
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=695E69E28C6AC7F3。
- 莊彥輝：新世代農民傳承農業知識學習歷程之研究-以彰化縣溪州鄉為例。嘉義縣（碩士論文）；國立中正大學；2017。
- 陳春希、高瑞新：工作壓力與工作適應：探討不同工作特性基層警察人員組織承諾的調節效果。人力資源管理學報2010；10（4）：1-31。
- 勞動部：2020勞工生活及就業狀況調查，取自：<https://statdb.mol.gov.tw/html/svy09/0923menu.htm>。
- 彭博裕、林瑞豐、林益倍、張阜民：軍人年金改革後現役軍人對工作特性與滿意度、組織承諾及軍人年金改革公平認知之研究。財金論文叢刊2019；31：45-65。
- 蔡淑鈴：國際連鎖旅館合作模式、知識移轉與經營管理之個案研究（碩士論文）。雲林縣；國立雲林科技大學；2007。
- 鄭瑋霖：工作特性及工作與家庭平衡對員工敬業度之影響研究-以「性別差異」之觀點探討（碩士論文）。嘉義縣；國立中正大學；2014。

資料來源

- Bakker, A. B. An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science* 2011; 20(4): 265-269.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 2008; 13(3): 209-223.
- Bakker, A. B. Demerouti, E., & Verbeke, W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 2004; 43(1): 83-104.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 2007; 22: 309-28.
- Bakker, A.B. and Schaufeli, W. B. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior* 2008; 29(2): 147-154.
- Buckingham, M. and Coffman, C. How great managers develop top people. *Workforce* 1999; 78(6): 102-104.
- Cekada, T. L. Training a multigenerational workforce: Understanding key needs & learning styles. *Professional Safety* 2012; 57(3): 40-44.
- Cheng, S-T. Generativity in later life: Perceived respect from younger generations as a determinant of goal disengagement and psychological well-being. *Journal of Gerontology. Psychological Sciences* 2009; 64B(1): 45-54.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. Burnout and engagement at work as a function of demands and control, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 2001; 27: 279-86.
- Emmons, R. A. Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986; 51: 1058-1068.
- Erikson, E. H. *Identity: youth, and crisis*. New York: Norton; 1994
- Erikson, E. H. *The life cycle completed*. New York: WE. W. Norton & Company; 1997.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology* 1971; 55(3): 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 1975; 60(2): 159-170.
- Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 1990; 33(4): 692-724.
- Macey, W. H. and Schneider, B. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology* 2008; 1(1): 3-30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. *Talent management essentials. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell; 2009.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. Job burnout. *Annual Review of Psychology* 2001; 52(1): 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2004; 77(1): 11-37.
- McAdams, D. P. & de St. Aubin, E. A Theory of Generativity and Its Assessment Through Self-Report, *Journal of Personality and Social Psychology* 1992; 62(6): 1003-1015.

資料來源

- McAdams, D. P., de St. Aubin, E. & Logan, R. L. Generativity Among Young, Midlife, and Older Adults, *Psychology and Aging* 1993; 8(2): 221-230.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 2010; 53(3): 617-635.
- Ryff, C. D., & Heincke, S. G. Subjective organization of personality in adulthood and aging. *Journal of Personality and Social Psychology* 1983; 44: 807-816.
- Saks, A. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology* 2006; 21(7): 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., and Peiro, J. M. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology* 2005; 90(6): 1217-1227.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies* 2002; 3(1): 71-92
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* 2006; 66(4): 701-716.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavior & Scientists* 1975; 18(3): 346-358.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavior & Scientists* 1975; 18(3): 346-358.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 2000; 55: 5-14.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubotai, k., and Kawakami, N. Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health* 2012; 50(4): 316-321.
- Snarey, J. *How fathers care for the next generation: A four-decade study*. Cambridge, MA: Harvard University; 1993.
- Sonnentag, S. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology* 2003; 88(3): 518-528.
- Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton; 1911.
- Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton; 1911.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration; 1965.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration; 1965.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. The role of personal resources in the job demands-resources model, *International Journal of Stress Management* 2007a; 14: 121-41.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. Work engagement: a cycle of job and personal resources, manuscript submitted for publication; 2007b.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. How job and personal resources influence work engagement and financial turnover: a diary study in a Greek fast-food company, manuscript submitted for publication; 2007c.

謝謝聆聽

