

世代性價值對中高齡勞動者工作特性與工作敬業之影響

賴映辰¹

摘要

近年來隨著醫療科技的進步，人口壽命不斷延長，臺灣已於1993年成為高齡化社會，2018年轉為高齡社會，推估將於2025年邁入超高齡社會（國發會，2020），相關社會議題將越發受到關注。Erikson在1963所提出的個人心理發展階段中，說明世代性價值對於中高齡者的工作動機有重要影響，本研究旨在了了解世代性價值對中高齡勞動者工作特性與工作敬業之影響，探討其相互關聯性。在研究對象上，以立意抽樣選取四位中高齡勞動者，並透過訪談蒐集資料。本研究結果發現：目前職場上中高齡者面對工作特性的挑戰，不外乎都是電腦資訊能力的難題；而職場上中高齡者都樂於將世代性價值傳遞給下一代新鮮人；且傳遞過程的順利與否，將會影響到工作敬業程度。

關鍵字：世代性、工作特性、工作敬業

¹中正大學勞工關係研究所學生

壹、前言

一、研究背景

近年來隨著醫療科技的進步，人口壽命不斷延長，根據我國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，其中男性為77.69歲，女性則為84.23歲（行政院主計處，2020），而截至110年5月底止，65歲以上高齡人口為385萬5259人，占總人口數的16.40%（內政部統計處，2021）。臺灣已於1993年成為高齡化社會，2018年轉為高齡社會，推估將於2025年邁入超高齡社會（國發會，2020），相關社會議題將越發受到關注。

根據行政院主計總處（2021）「110年4月人力資源調查統計結果」顯示，45-64歲就業者有441萬4000人，與上年同期比較增加0.29%；而65歲以上就業者有35萬2000人，與上年同期比較增加12.51%，顯示勞動力人口年齡呈現急速上升趨勢。另勞動部（2020）「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，在未來橫跨了好幾個世代的人們聚集在一起工作，將會是稀鬆平常的事。

二、動機與目的

Cekada在2012的研究指出，高齡化時代的來臨，將伴隨著勞動力人口老化，職場中混合著多元年齡的「代間」情形（multigenerational workforce）將越來越常見，他們在同一工作場所中，可能還需要相互合作長達10年之久。我國為鼓勵世代合作與經驗傳承，維護中高齡者及高齡者就業權益，建構友善就業環境，已於109年12月4日實施《中高齡者及高齡者就業促進法》。職場中多元世代的現象已是不可避免的趨勢，為了因應這樣的衝擊，我們必須瞭解不同世代間的勞動力人口之職場互動方式，在新舊世代不同價值觀下，探討對彼此之理解與影響。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。因此基於上述動機，本研究將以世代性價值對中高齡勞動者工作特性與工作敬業之影響為題，探討其相互關聯性。

本研究主要目的為以下三點：

- （一）了解目前工作特性之於中高齡勞動者的影響。
- （二）職場上世代性經驗與價值觀傳承的現況與阻礙。
- （三）了解世代性之於中高齡勞動者工作敬業度之影響。

貳、 文獻探討

一、工作敬業

(一) 定義

過去的研究中，各學者對於敬業（engagement）的概念皆有不同的命名及定義，正向心理學中的敬業（engagement）一詞為幸福（happiness）的元素之一（Saligman & Csikszentmihalyi, 2000），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，全心全意從生理上（Physical）、認知上（Cognitive）以及情感上（Emotional）徹底地投入其中。當自我在融入組織角色中的程度越高時，其稱為個人敬業（personal engagement），反之員工則會將自我抽離於工作角色之外，為個人疏離（personal disengagement）。

員工敬業（employee engagement）意指員工在受雇用的組織中，對其工作表現出投入、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）。活力是指樂於為工作投入精力，即使面對困難受挫也願意堅持；奉獻是員工對工作感到驕傲和勇於面對挑戰；專注是指沉浸於工作，能夠全力以赴忘情於其中而不自知。綜合上述，個人敬業、員工敬業和工作敬業都是本研究所要探討的敬業，而本研究皆以工作敬業（work engagement）為主要論述。

Maslach, Schaufeli & Leiter（2001）認為工作敬業的定義是工作倦怠的反向指標，其包含能量（energy）、參與（participation）和效能（effectiveness）。May, Gilson & Harter（2004）對工作敬業的定義為組織成員從認知、情感與行為的應用三個方面致力於工作中。Saks（2006）定義工作敬業伴隨個人角色績效，並由知識、情感和行為三種元素所組成。Macey et al.（2009）工作敬業指員工鎖定個人目標與集中精力，對工作展現出自主、順應、努力及堅持，且能讓他人感受到敬業的態度。Bakker（2011）將工作敬業總結為一種正向的、高度知覺的情緒狀態，具有能量和投入兩個特徵。

(二) 理論與模型

在導出工作敬業模型時，首先我們可以從工作需求-資源（JD-R）模型中得出兩個假設（Bakker & Demerouti, 2007；Demerouti et al., 2001）。第一個假設是，諸如同事和主管的社會支持、績效回饋，技能多樣性和自主性等的工作資源會啟動激勵過程，從而導致工作敬業，因而提高績效；第二個假設是，當員工面臨高工作需求（例如工作量、情感需求和心理需求）時，工作資源將變得更加突出並增加潛在激勵因素。

Xanthopoulou et al. (2007a, b, c) 發現工作和個人資源是相互關聯的，並且個人資源可以作為工作敬業的獨立預測因素，因而擴展了 JD-R 模型。所以在樂觀、自我效能、彈性和自尊方面得分高的員工，很容易調動他們的工作資源，且會更加投入工作。如圖 2-1 可以看出，我們假設工作資源和個人資源獨立或共同預測工作敬業，當工作需求很高時，工作資源和個人資源會對敬業度產生正面影響，接著，工作敬業又會對工作績效產生正面影響，最後，敬業和表現良好的員工能夠創造自己更多的資源，隨著時間的推移再次促進工作敬業度，並產生良好的正面循環效果。

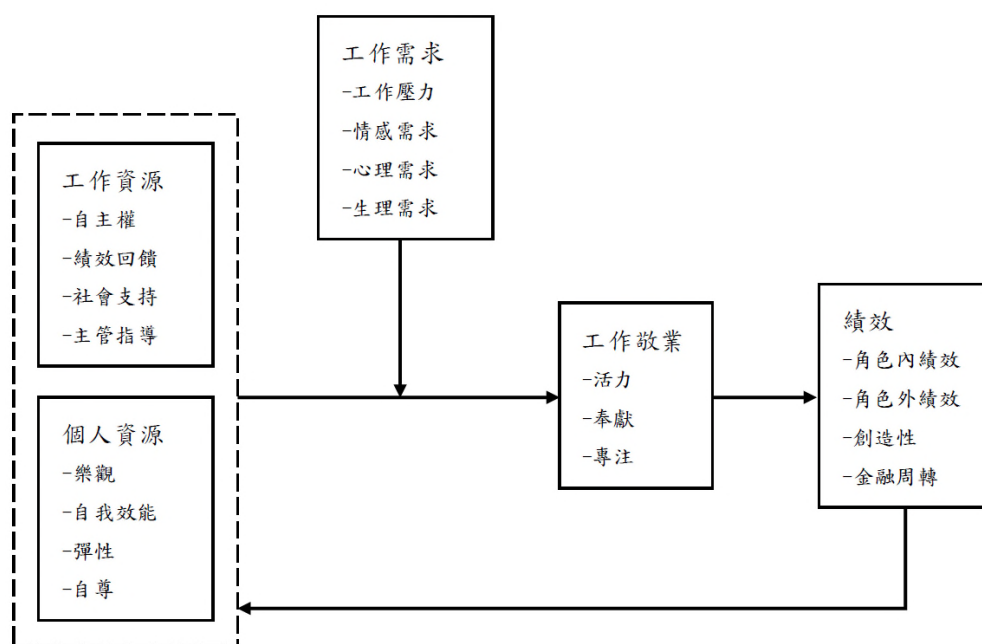


圖 2-1 工作敬業的 JD-R 模型

資料來源：Bakker & Demerouti (2007)

(三) 相關研究

過去的研究中發現，工作敬業度高的員工具有正向積極的心理狀態，願意投入更多的時間和精力在工作上，對整體工作績效有正面的作用

（Kahn, 1990），且個人會有高度自發的主動行為（Sonnentag, 2003），是一種動機的構念（motivational construct）。Salanova et al.（2005）研究得到組織資源可以提升員工的工作敬業度，進而也對員工績效產生正向的影響。Saks（2006）研究102名在不同組織中擁有12年工作經驗的員工發現，組織支持（也就是工作資源的多寡）可以預測工作敬業度。

員工常處於正向的工作實踐及正向的心理狀態，能使組織因此而受益，因為這些員工能做好自己的工作（即樂於增加工作挑戰和工作資源），並在角色內和角色外表現出更好的績效（Bakker & Demerouti, 2008；Bakker & Schaufeli, 2008）。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。呂俊毅、陳麗玉（2020）研究製造業基層員工發現，工作敬業具有中介效果，尋求回饋行為在工作敬業與工作績效間具有調節效果，且在高尋求回饋行為下，工作敬業在工作重塑與工作績效的中介效果更加顯著。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。這些心理狀況與組織認同、工作幸福、工作滿足、社會交換理論等都有密切相關。

(四) 小結

員工敬業度是由幸福感的概念延伸而來，所以學者大都以心理層面來探討員工敬業度的定義，並認為其對組織具有正面的影響。而本研究採用Schaufeli等學者的觀點，認為員工敬業度是一種與工作有關、正向和自我實現的心理狀態，可以反映在工作表現上，展現個人高度的工作水準以及認同感，員工付出其精力、熱情與奉獻的積極行為。

二、工作特性

(一) 定義

工作特性（job characteristics）的概念起源於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。科學管理雖然可以提高工作效率，但最大的缺點是將員工視為

機器，忽視員工的心理和社會需求，過度追求生產數量，日復一日造成工作無聊感和倦怠感。因此在 1950 年代，許多學者開始研究工作豐富化（job enrichment）與工作擴大化（job enlargement）直到 Turner & Lawrence（1965）提出必要工作屬性理論（Theory of Required Task Attributes）後，才開始有系統地研究工作特性理論。

廣義而言，一切與工作相關的「屬性」或「因素」皆可稱為工作特性，包括薪資福利、工作技巧與環境、職場上的人際關係、工作中學習新知或是發展的機會、工作的滿足感與挑戰、成就感以及自我實現等（Seashore & Taber, 1975）。

（二）理論與模型

Hackman & Lawler 在 1971 提出工作特性理論，分別為多樣性（variety）、自主性（autonomy）、工作完整性（task identity）、回饋性（feedback）、合作性（dealing with others）與交友機會（friendship opportunities），在六個構面中，前四項被稱為核心構面（core dimensions），後二者則為人際關係構面。這六個構面，都是根據工作者之主觀知覺，也就是當員工知覺到所從事的工作具有高度的特性時，才會有較佳的工作表現和較高程度的工作滿足。

Hackman & Oldham（1975）針對工作特性理論為基礎進行研究，歸納出五項工作特性模式（如圖 2-2），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）等五項，是目前學術界最常用來預測員工工作滿足的影響。

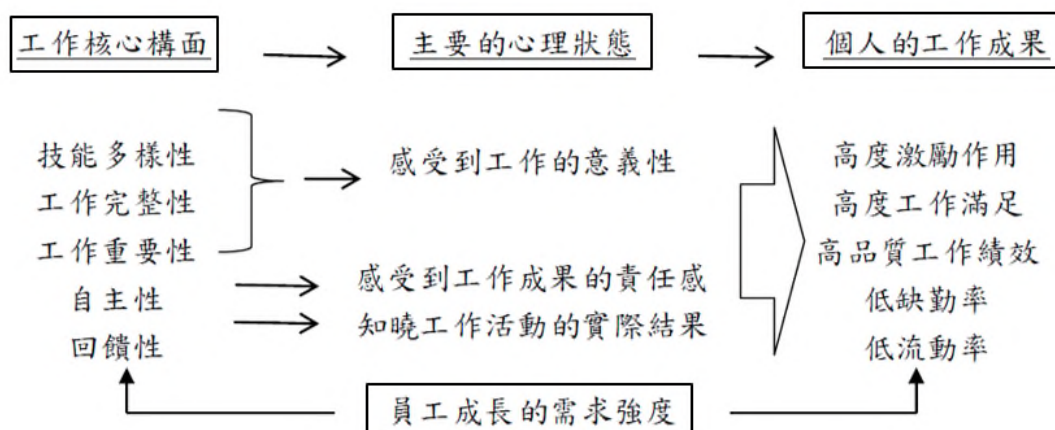


圖2-2 工作特性模式

資料來源：Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975)

1.工作特性中的五個核心構面意義：

- (1) 技能多樣性 (skill variety)：完成工作是具有挑戰性的，需要發揮自己不同的技能來應付。
- (2) 工作完整性 (task identity)：能獨立完成一項工作或可貢獻的程度。
- (3) 工作重要性 (task significance)：可以意識到此份工作會對他人的生活或工作有影響力。
- (4) 自主性 (autonomy)：工作享有自主權的程度，包括進度或程序的安排。
- (5) 回饋性 (feedback)：能直接且清楚地知道自己工作結果。

2.三種主要的心理狀態：

- (1) 感受到工作的意義性：指員工在工作中可以體認到是有意義且有價值的。
- (2) 感受到工作結果的責任感：員工對結果的好壞，認為要由自己來承擔的程度。倘若自主性較高者，較易有自覺需要負責；自主性較低者反之。
- (3) 知曉工作活動的實際結果：員工對於工作表現的了解程度，主要受到回饋性所影響。

3.成長需求強度

Hackman & Oldham (1975) 認為個體間都存有差異，並非所有人在面對相同的工作時，都會產生一樣的心理狀態及工作反應。成長需求強度是一種較高層次的需求（自尊需求、自我實現需求），在此模型中，高成長需求強度的員工相對於低成長需求強度的員工，更希望工作具有激發性與自主性，期望在工作中能展現出獨立、創造與想像力，並不斷從工作中學習新知，充實自己。

(三) 相關研究

沈哲生（2004）以臺灣電力公司電力調度自動化為例，認為員工保有高度認同的工作特性、工作生活品質以及對組織變革持正面看法時，則有助於對工作的投入。邱麗家（2006）藉由探討內部稽核一人員之人格特質及工作特性，剖析其對工作滿意度之影響，研究發現工作特性對成就動機以及工作滿意度均有顯著正相關。周佳慧（2007）探討營利及非營利組織

員工，工作價值觀、工作特性，組織承諾與組織公民行為間的關聯性，研究結果發現，工作價值觀、工作特性分別對於組織承諾與組織公民行為皆有顯著的正向影響；單獨就營利組織來說，工作的回饋性與完整性對於組織承諾有正向影響；非營利組織中，工作自主性及完整性對於組織公民行為有正向影響。陳春希、高瑞新（2010）研究不同工作特性基層警察的組織承諾對其工作壓力與工作適應之間的調節效果，發現警察人員會因工作特性的不同，在工作壓力、組織承諾與工作適應的表現上有顯著的差異。彭博裕、林瑞豐、林益倍、張阜民（2019）研究軍人年金改革後現役軍人對工作特性與滿意度、組織承諾及公平認知之間的關係，發現工作特性與滿意度對組織承諾及年金改革公平認知具有顯著正向影響。

（四）小結

本研究採用 Hackman & Oldham（1975）之工作特性模式，工作本身的特徵會影響員工的工作動機，其中主要的五個工作核心構面會激發出三種心理狀態，更進而影響工作結果，而這些都受到員工成長需求強度的影響，提高員工的內在動機，並減少員工的壓力，將使其有更佳的表现。

三、世代性

（一）定義

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，其中在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」（biological generativity，指孩子的誕生）、「社會性的傳承」（social generativity，指的是對於社會上年輕一代的良師、擔任教導的工作，是一種文化傳承的角色）與「親職的傳承」（parental generativity，連接生命與社會文化的傳承，主要指的是教養下一代的責任）。

之後世代性被廣泛用來描述需求、驅動力、關注點、任務和問題，它以生物學和本能的要求、發展任務和社會需求來表述。成年人可以透過培養、教導來促進下一代表達世代性價值，同時能產生造福社會體系並促進其代代相傳的結果。世代性具有行為、動機和價值觀以及對生活和世界的一般態度，是一種社會心理結構，但與 Eysenck 性格特徵的外向性、Piaget 發展階段的正式行動以及 Heider 社會過程的因果歸因不同，它不能單純被理解為個人內部的單一結構化概念，且世代性在一定程度上被認為會隨著年齡的增長而提高（McAdams, D. P., de St. Aubin, E. & Logan, R. L.,

1993)。成年後人們的生活有意義地融入現代社會制度和為社會努力，透過世代性價值傳承，他們將自己視為好（或值得保護）的事物代代相傳，並為後代子孫改善世界。歸納上述，世代性更像是 Bowlby 依戀的構造，它將人與社會世界聯繫起來，存在於一個包含人與環境的社會心理空間中（McAdams, D. P. & de St. Aubin, E., 1992）。

（二）理論與模型

Erikson 的心理社會發展理論闡述每一個階段的人必須發展之任務，否則隨著年紀增長而該階段之任務遲滯時，個體將面臨階段危機。McAdams, D. P. & de St. Aubin, E.（1992）則認為世代性是圍繞在七個社會心理特徵的中心，以提供下一代個人的文化為目標而建構的。

（1）文化需求和（2）內在慾望，被視為世代性的動機來源，它們一起影響了對下一代有意識的（3）關注。在人性本善的（4）信念支持下，關注可能會刺激世代的（5）承諾，而這兩者也可能相互影響；如果需求和慾望是世代性的基本動力來源，那麼關注、信念和承諾是指個人在成年後就產生的有關世代性的思想和計劃。

行為（6）可能直接受文化需求或內在慾望的驅動，但是，世代性的表達，在社會上有價值的，通常是成年後的努力和為達目標而承諾的產物。因此，理想情況下，行動直接源於承諾，承諾本身會因信念而增強，又受到關注的刺激，而關注的最終來源則是內在慾望和文化需求。

最後，需求、慾望、關注、信念、承諾和行動之間的複雜關係，取決於人的世代性（7）敘述，即成年人為將價值傳承下一代而創造的主觀故事。對於任何處在特定社會和歷史背景下的人，世代性的七個特徵都以獨特且自定義的方式進行組織，因此要全面了解世代性對人一生的影響，就需要先從這七個特徵著手。

（三）相關研究

Ryff & Heincke（1983）抽取各 90 名年輕人、中年人及老年人，調查關於複雜性、世代性、完整性和內在性的自我評價，發現成年人期望在他們中年時最具創造力（世代性）。Cheng（2009）發現認知被尊重不僅調節了行動與幸福感之間的關係，還預測了隨著時間的推移所產生的關注，如果一個人感到受到年輕人的尊重，對他們的關注就會增加；相反地，缺乏尊重會導致世代性關注的減少以及幸福感伴隨時間而漸趨下降。林妤芳（2020）研究不同行業之中高齡勞動者發現，自我機制使個人重視自我價值觀的延續，因此會傾向保有資源以及將自我技能及價值傳承，透過傳承技能與價值使工作家庭雙向增益。

(四) 小結

世代性理論認為，世代行為可能部分源於成年人對人生目標的承諾，而承諾有助於將關注轉變為行動。根據 Emmons (1986) 的個人努力方法評估了世代承諾，假設個人對生活中的主要目標做出承諾，他們將會投入大量的努力、精力及資源來實現，本研究將以 McAdams, D. P. & de St. Aubin, E. (1992) 提出的觀點為主要論述，將世代性定義在職場中上一代將知識、經驗、技能及價值觀等交付給下一代年輕成員的過程。

三、研究變項之間的關係

(一) 工作特性與員工敬業度之關係

Bakker, Demerouti & Verbeke (2004)，針對工作要求資源模式做後續研究指出，資源會存在於工作層次中，如績效回饋、技能多樣性、工作自主性、工作完整性和工作重要性等，亦即工作特性的五個核心構面，而這些對於因工作需求所引起之資源耗竭具有減緩的作用，因為可以讓員工在工作中有實質上、情緒上和心理上具備足夠的資源，進而讓自己投入於工作角色中，使其獲得存在感，讓員工更認同組織，增加敬業度表現 (May et al., 2004)。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，可透過工作輪調以降低工作倦怠與提升工作敬業；公務員因工作的特性，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，推論中高齡勞動者者之工作特性與工作敬業度間具有顯著關聯性。

(二) 世代性與員工敬業度之關係

Cleveland & McFarlane Shore (1992) 將員工的年齡、員工的主觀年齡 (自我感知)、員工的社會年齡 (他人的感知) 以及員工的相對年齡 (與其他的員工相比) 對於工作投入進行預測，得到之工作滿意度和組織承諾存在差異。其中，年輕員工認為自己比組織中大多數年齡較大的員工表現出更多的工作投入、工作滿意度和組織承諾。而 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) 也發現世

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。

參、 研究方法

一、研究架構與假設

本研究目的主要探討中高齡勞動者工作特性對工作敬業度之影響，並將世代性視為中介變項，以釐清在受世代性影響的情況下，是否會有不同的工作敬業程度。根據研究動機、研究目的及文獻探討之歸納分析後，提出本研究之研究架構如圖3-1所示。

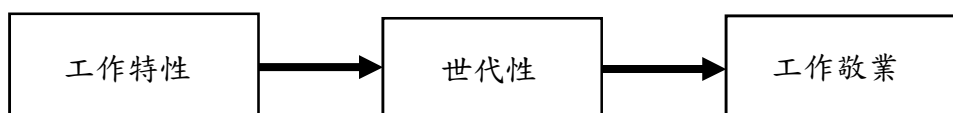


圖3-1 本研究架構

二、研究對象與資料蒐集

本研究採用質性訪談方式，相關人員經驗會因每位受訪者的感受而有所差異，所以要了解實際情形，這將會是較為適合且更能掌握個別情境脈絡的方式。訪談樣本採用立意抽樣，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，以期能提供豐富資訊，供本研究關注之議題探討。

「半結構深度訪談法」為本研究資料蒐集方式，此方法介於結構與非結構間的資料蒐集方式，研究者在訪談前依照研究問題與文獻資料設計訪談大綱，以便作為訪談時的主要方向，同時也會於訪談前徵詢受訪者之同意，訪談全程錄音。但實際訪談時，會依據實際狀況來彈性調整訪談問題順序或重新設計問題，以免訪談受限於大綱而失去彈性。

三、樣本描述

表3-3 本研究四位受訪者背景資料

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

四、研究倫理

本研究遵守研究倫理規範，並依據受訪者意願進行訪談研究，若涉及不舒服或不便回答的問題，可以拒絕回答，甚至終止參與。受訪者於接受電話訪談前，研究者將清楚說明其研究目的與訪談流程，受訪者確定無疑問且願意接受訪談後，即開始進行深度訪談。因研究問題涉及隱私，訪談內容之錄音檔及筆記其資料必須保密，不得擅自作為他用，受訪者姓名均採匿名化，研究結果僅供學術分析之用。

五、訪談大綱設計

本研究的訪談內容（參閱附錄一），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」（job diagnostic survey, JDS）修改而成；工作敬業衡量構面參考 Schaufeli et al.（2006）所修改之「工作敬業量表」（Utrecht Work Engagement Scale, UWES-9）；而世代性則根據 McAdams, D. P., de St. Aubin, E. & Logan, R. L.（1993）編制 The Loyola Generativity Scale 再根據本研究情境自編而成。

肆、研究發現

一、技能多樣性

從訪談可以發現，中高齡者目前在工作上遇到共通的問題，都是有關

電腦資訊能力與外語溝通能力。像是 A 提到自己工作時會用到電腦，但因為打字速度慢，連帶影響資訊搜集的能力，更別說是基本的文字編輯都有些狀況；而 C 也提到自己工作性質與資訊業有關，但自己還有很大的進步空間。現今的我們處於地球村的時代，生活中一定會碰到非中文母語者，A 和 B 都認為外語能力是自己需要加強的部分。

「因為業務上用到電腦的機會很大。例如：資訊資料的搜尋反應慢半拍，加上打字的速度慢，更別說編輯技巧。再來就是外語能力，英文是世界共同的語言，不敢說不會看是最大的罩門，但這也是個人最沒有信心的一門技能」(A)

「CNC 機台 APL 方程式操作技能，例如：刀具損毀時如何更換以及操作程式使其能夠順利運轉。……與國外客戶的交涉能力，例如：議價以及客訴時如何討論出彼此都能夠接受又是合理的方式」(B)

「像現在我就感覺電腦方面的知識，真的是還有很大的進步空間。但我相信只要不斷持續學習一定會成長的。」(C)

二、工作重要性

可以發現，中高齡者並沒有隨者在職場上的年資增長，而降低對工作的責任心，他們始終都秉持著客戶至上的心去對待每個人。像是 A 因為工作多元，要服務的對象也不同，可每項事情很清楚明白自己要擔負的責任；而 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。

「因為組織型態較多元，個人曾經歷供銷部……農民是我們的服務對象，改善農民生活是我們的社會責任；推廣部……服務對象是農村的主要人口為主，協助農業新知的推廣及扮演政府農業政策的橋樑；保險部……讓農民有更周詳的保障是我們貼心服務；信用部……幫政府維護金融秩序，防止詐騙，是我們的社會責任。」(A)

「對於客戶的交期要求與品質的滿意度都要負責，並且有簽下保密協定，也就是說客戶的技術或者是產品的圖面不准外流或當作其他用途。」(B)

「目前我的工作，是屬較幕後的，若客戶、同事有反應問題時，我當然就盡全力去排解、解決問題。」(C)

「每個客戶對我們來說都是非常重要的，因為自己是老闆，對於提升研發速度、價格競爭力，讓使用者能得到安全耐用又合理的價格，是我們的責任，也是應該做的」(D)

三、工作完整性

這是指能獨立完成一項工作或可貢獻的程度，從訪談中可以發現，A、B 兩位受訪者在職場上歷練豐富，幾乎都可以獨自完成所有工作，且充滿自信。相較於 C 則謙虛表示自己並非全能，遇到問題還是需要大家一起想辦法解決；而 D 因為是自行創業，雖自己就可負擔全部的工作，但因為太辛苦，所以聘用多名員工，也能於短時間教會他們並使之獨立作業。由此可知，訪談者都能清楚了解自己對於工作的掌握度。

「建立工作流程 SOP，加上現在工作電腦化且人員平時就有替班的機制及互相支援的團隊作業模式。」(A)

「可以獨自一個人完成工作的所有內容，因為得到主管充分的授權以及信賴」(B)

「因為我非全能，不足的地方還是很多。當有問題發生時，當然要大家同心協力一起討論，一起去面對，一起去解決。」(C)

「因涉略範圍較廣，但都能指導新進人員於兩個月內上手獨立作業」(D)

四、自主性

這是指工作享有自主權的程度，包括進度或程序的安排。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，或許是因為害怕犯錯，或是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，所以一定擁有最高的自主性。

「本身菜鳥加上活動是剛推動的業務，沒有範本，要辦的生動及周全樣樣都考驗著我。但長官一句話提點了我，想著你有 600 萬，可以任你自由花，如何花？但要花的漂亮？最後因為長官的信任及對自己的完美要求，最後交出漂亮的成績單」(A)

「一般都會請示主管與主管商討該如何解決突發狀況而不是自己想決定去做，因為這樣很容易因欠缺考慮有所失誤」(B)

「真的發生了，當然就是硬著頭皮，去詢問解決方式」(C)

「會去思考自己產業有的差異性，優勢，賣點是甚麼」(D)

五、世代性

從訪談可以得知，A、B、C、D 受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，因為在自己也是職場菜鳥的時候，也是因為前輩的指點自己才能走到今天。而這也呼應 Ryff & Heincke (1983) 的研究，發現成年人期望在他們中年時最具世代性。

「當年第一次寫計劃要經費，亂無章法的胡寫一通，招來輔導員的私下授課，……所以會將知識及經驗傳給新人，因為教學相長及世代傳承的多元化，提攜新人是我們的責任」(A)

「我會傳承給新人，因為能夠讓公司永續發展的基礎之下，新人學習越多讓他有成就感有受到被重視的感覺，他就對公司更有向心力以及能夠將人才留住。」(B)

「我會把知識或經驗傳遞給新人。想當初我也是這樣走過來的，剛開始進入一新環境工作時，若旁有同事可以協助、教導，那壓力相形之下就變小了」(C)

「會無私傳遞，即使教會了新人會跳槽，因為那就是我，希望給別人幸福的我」(D)

當然一頭熱的投入，想把一身的絕活全部傾囊相授也會遇到阻礙的，A 和 D 也提到自己過去的經驗，兩者都是因為在傳遞知識給職場上的新人而遇到難題，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。

「新手上路總會求教於老鳥，……但不知是她與主管溝通有問題，還是對我表達知而不解，每回都被他的主管打回槍甚至罵到哭，最後她的主管都會回嗆說是我主管？還她是妳的主管。之後我婉拒任何詢問，寧願讓外界說我袖手旁觀，我也不要多嘴。」(A)

「目前辦公室業助，就是個讓我覺得有點難溝通的人，……她也到職超過1年半了，滿一年時我很想放棄她，但是現在會私訊明確告知她，如果她的做法如有比原來的做法更省時有效率，我也會採用；也告訴她說話溝通時要想想對方的感受，不要出錯就推給別人」(D)

六、回饋性

從訪談內容可以知道，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。這也呼應前面的研究，社會支持會進而影響到工作敬業度，因而提升工作績效。

「我先生常抱怨我事業心太重，更是小孩子心中的閒妻涼母，常忙於公事忘了回家。但抱怨歸抱怨家人還是會支持我。」(A)

「兒子希望我接收資訊時，不要只是看，而是要去思考對自身的用途，大兒子教我要有風險管理的思考，預防重於治療，要能接受不同的想法和意見，保持固執堅持的彈性。」(D)

七、工作敬業

從 A、B、C、D 四位受訪者敘述，可呼應 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。

「我不會想待到65歲退休，因為世代交替，我會漸漸變老，能量永遠比不上年青人的活力及創意，見好就收不要成為組織的包袱。」(A)

「會願意一直做這份工作，因為工作的氛圍愉快與同事之間相處融洽，主管又能夠適時地提醒你注意該防範的事項。」(B)

「目前覺得自己在工作上還沒很上手，但我願意學，且我覺得人要學習、才會成長，才不會有空虛感。」(C)

「頭腦記性不夠優，但仍會努力地訓練日益退步的頭腦，期望當個充滿鬥志迎向挑戰的老人，努力到生命的終點站。」(D)

伍、結論與建議

一、結論

(一) 目前工作特性之於中高齡者：

本研究發現，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；而對於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。這樣的態度，以及同事支持及職場上的文化，呼應 Demerouti et al. (2001) 提出的理論，社會支持、績效回饋和自主性等的工作資源會啟動激勵過程，從而正向影響工作敬業度。

(二) 職場上世代性經驗傳承的現況與阻礙：

McAdams, D. P. & de St. Aubin (1992) 將世代性定義在職場中上一代將知識、經驗、技能及價值觀等交付給下一代年輕成員的過程。四位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、傳承予下一代，而傳承的關鍵因素則取決於新世代的心態，尤其以主動積極學習與禮貌謙虛的態度，更能讓職場老鳥傾囊相授。個人的世代性將隨著年紀增長而提高，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，且訪談發現工作動機並非隨著年齡而降低，中高齡者在工作上能表現出較高自我控制與較低工作壓力，使其具有優勢。

(三) 世代性之於中高齡勞動者工作敬業度之影響：

在 Hackman & Oldham (1975) 之工作特性模式中，其主要的五個工作核心構面會激發出三種心理狀態，使其獲得存在感，讓員工更認同組織，增加敬業度表現 (May et al., 2004)。當中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

二、建議

(一) 研究限制

因受限於研究者人力，本研究只選擇樣本在45歲至64歲區間的中高齡勞動者，無法對個別族群進行更深入探討，或許之後的研究可以觀察性別、婚姻狀況、年資、產業別等不同背景變項的交互影響，可能會有不同發現之處。

(二)建議

本研究根據研究結論提出建議如後：政府應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。其次，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。最後，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，以此提供未來研究參酌。

參考文獻

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。
- 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.
- 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.

附錄一

一、基本資料：性別、年齡、居住地、教育程度、婚姻狀況

二、工作狀況：工作總年資、產業結構、職務類別

三、工作特性、世代性與工作敬業度：

- (一)「您覺得目前在工作中，自己是否還欠缺哪些技能？」
- (二)「您的工作對接受服務者有什麼責任？」
- (三)「您在工作中是否可以獨自做完全部的流程？為什麼？」
- (四)「您在工作中會遇到哪些突發情況？是可以讓您自由發揮想法去解決問題嗎？為什麼？」
- (五)「您在工作中會把知識或經驗等傳遞給新人嗎？為什麼？在傳遞的過程有受到什麼阻礙嗎？」
- (六)「近期（三個月）家屬、同事、主管或其他人曾給予您什麼意見或回饋嗎？」
- (七)「您認為自己在工作中的表現如何？會願意一直從事這份工作嗎？為什麼？」（熱忱、投入、專注）

The Influence of Generativity on the Job Characteristics and Work Engagement of Middle-aged Labor

Ying-Chen, Lai²

Abstract

Human lifespan has already been postponed longer as medical technology is being state-of-the-art. Taiwan stepped into an aging society in 1993 and became an aged society in 2008. Taiwan National Development Council estimated that Taiwan will be a super-aged society in 2025, and relevant issues will gain more attention. In 1963, Erikson found that in the stage of psychological development, generativity has an important influence on the work motivation of the middle-aged. This purpose of reach is to demonstrate how generativity value affecting the property of work and devotion to work with middle-aged employment and the association. In this study, we interviewed random-sampling middle-aged four workers, finding out the most significant challenge they encountered was computer skills; they felt happy to pass generativity value down to the next generation, and whether it went well or not; it influenced workers to devote themselves to their job.

Keyword: Generativity, Job Characteristics, Work Engagement

²Graduate Student of CCU