

組織成員的背景、能力與其離職傾向之關係 —知覺主管支持的中介效果

The Relationships between Demographics, Competences and Turnover Intention:
The Mediating Effect of Perceived Supervisor Support

周慧珍
國防管理學院資源管理研究所
chow680713@yahoo.com.tw

羅新興
清雲科技大學企業管理學系
hhlo@cyu.edu.tw

摘要

本研究主要探討組織成員之工作勝任能力及與主管之社會階層相似性、社會關係相似性對其知覺主管支持的影響，並探討組織成員知覺主管支持對其離職傾向的影響，以及知覺主管支持所可能扮演的中介效果。本研究以國軍軍官為調查對象，回收有效問卷 399 對，資料分析獲得以下研究發現：1.組織成員的工作勝任能力愈高則其知覺主管支持程度愈高。2.組織成員與主管的社會關係相似性愈高則其知覺主管支持程度愈高。3.組織成員知覺主管支持程度愈高則其離職傾向愈低。4.組織成員的工作勝任能力會透過知覺主管支持的完全中介而影響其離職傾向。5.組織成員與主管的社會關係相似性會透過知覺主管支持的完全中介而影響其離職傾向。最後，本研究討論研究結果在理論發展的價值與管理實務意涵。

關鍵字：工作勝任能力、社會階層相似性、社會關係相似性、知覺主管支持、離職傾向

ABSTRACT

This study examines the relationships among the competence, social-stratification similarity, social-relation similarity toward perceived supervisor support (PSS), and PSS toward turnover intention. Besides, the mediating of PSS is also explored in this study.

The military members were selected as target sample. In the 399 pair of effective responses, we found five results: (1)The more an organizational member had competence, the more he/she would perceived PSS. (2) An organization member was similar to his/her supervisor in social-relation similarity; he/she would perceive more PSS. (3)The more an organizational member perceived PSS, the lower he/she would perceive turnover intention. (4)The perceptions of PSS had a complete mediating effect on the relationship between perceived competence and turnover intention. (5)The perceptions of PSS had a complete mediating effect on the relationship between perceived social-relation similarity and turnover intention. In the end, this study discussed research findings both in terms of theoretical development and of practical management implications.

Keywords: competence, social-stratification similarity, social-relation similarity, perceived supervisor support, turnover intention

一、研究動機與目的

「人」是維持企業競爭優勢的一項重要來源，如何留住優秀的員工一直是人力資源部門的重要工作之一。Phillips (1990)研究指出，離職所產生的成本，約為離職員工年薪的 1.2 至 2 倍，並會對留職員工造成許多負面的影響。是以，若將離職所造成的直接成本及負面成本予以合併計算，對組織而言，將造成沉重的負擔，因此不難瞭解為何離職一直是實務界與學術界相當重視的問題（謝安田、李培銘，2000）。因此，對於會影響員工之離職傾向因素是值得深入探討的問題。

回顧過去文獻，可以發現影響員工離職傾向的因素相當多且複雜，例如：人格特質(Lee, 2005)、組織認同(Abbott, White & Charles, 2005)、工作滿意度 (Lee & Walters, 2002; Egan, Yang & Bartlett, 2004; Lu, While & Louise, 2005)。其中，員工與直屬主管之互動關係是重要的因素之一（張緯良、羅新興、梁成明，1998）。根據社會交換理論之觀點，組織與成員雙方間的關係是基於互利互惠原則而發展出相互間的權利與義務關係(Munch, 1993)，當組織或主管以正面的態度對待員工的同時，員工亦會以正面的態度與貢獻回報主管。因此，員工是否獲得主管的賞識、是否獲得主管的尊重或授權，則可能是影響員工在工作中是否勝任愉快而不願意離職之重要關鍵因素之一。員工與主管的關係是否良好則容易受雙方背景、工作能力而有所影響(Liden, Wayne & Stilwell, 1993)，另有研究指出，組織成員工作能力強、與其主管背景不同是造成其離職之原因(Jackofsky, 1984; Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully, 2003)，然卻少有文獻探討是否係因知覺主管支持之中介效果所造成的影響，可見得這是個值得探討的理論缺口，也是本研究的焦點所在。

此外，儘管東西方社會文化有所差異，組織成員與主管的背景是否相似對於不同文化的國家仍是有所影響的，不論是西方國家所提出的相似吸引理論、領導成員交換理論，或是東方社會的差序格局觀點，其相同點皆認為組織成員與主管的背景相似性會影響雙方之關係品質(Byrne, 1971; Lidean et al., 1993, Tsui, Farh & Xin, 2000)。然而學者對於背景相似性之研究，多以單一人口統計背景變項（陳心田，2003）或將各人口統計背景變項計算加總探討（Lidean et al., 1993；任慶宗、劉士銘、黃楷茵，2005），兩者各有其利弊，因此本研究希望能探討出有別上述之分類方式，以瞭解組織成員與主管的背景相似性對於員工知覺主管支持程度之影響。

綜合以上所述，本研究的具體目的包括探討組織成員的工作勝任能力、社會階層相似性、社會關係相似性、知覺主管支持程度與離職傾向之關聯性；組織成員的工作勝任能力、社會階層相似性、社會關係相似性如何透過知覺主管支持的中介效果，而影響離職傾向。

二、文獻探討與研究假說

2.1 社會交換理論(Social Exchange Theory)

社會交換理論(Social Exchange Theory)在社會學及社會心理學萌芽生根迄今約四十年，該理論認為員工在從事工作時，會依據長期的社會交換關係觀點及互惠的原則尋求交換關係之平衡(Blau, 1964)，且唯有在交換關係仍具有吸引力時，雙方的互動關係才會繼續(Munch, 1993)。

Blau(1964)將交換關係的類型區分為經濟性交換及社會性交換，在經濟性交換的關係下，人與人之間的交易型態著重於眼前利益的評量，因此交易關係是否成立，關鍵在於交易雙方對於對方所付出的交易標的物是否具有價值而定，因此對於付出與所得之評量結果，便成為交易決策之基礎。然而，社會交換關係主要是以信任為基礎，組織中的成員會期待自身的付出（信任、友善）能在未來獲得回報。社會交

換觀點並認為組織與成員雙方間的關係是基於互利互惠原則而發展出相互間的權利與義務關係，甚至超越了明訂契約的責任與義務，除此之外，成員不僅希望能有基本的外在酬償（如薪資）還需要內在酬償（如自尊、讚賞及關懷福利等），假使交換的雙方之間不能從中得到彼此期望的結果及利潤，雙方便認為無交換的必要，社會互動則不會發生。

2.2 領導成員交換理論(Leader-Member Exchange)

由於組織資源及領導者時間的有限性，組織中會以領導者為中心而形成非正式團體，此團體無論在物質或精神層面上其成員與領導者均有較緊密的工作關係 (Graen & Cashman, 1975)，有鑑於此 Graen 以及他的同事(Dansereau, Graen & Haga, 1975；Graen & Scandura, 1987)基於社會交換理論，將組織中主管與其員工間的互動關係稱為「領導者與成員的交換品質」(Leader-Member Exchange Quality)。早期 Graen 等人將主管與員工的雙人互動關係稱為“垂直對偶”(Vertical Dyads) (Dansereau et al., 1975)，並提出“垂直對偶連帶理論”(Vertical Dyad Linkage Theory)，現在則稱為「領導成員交換理論」。

領導者與成員交換研究曾發現，組織成員與領導者的相似性會影響領導者與組織成員的交換品質 (Basu & Green, 1995)。所謂相似是領導者與組織成員在價值觀、思考、解決問題方式、及背景上的雷同 (Epirotropaki & Martin, 1999)。理論上，相似性之所以會影響領導者與組織成員交換品質，乃起因於人際相似性所引發的人際吸引，並進而影響人際互動的態度與行為(Brock, 1965)。晚近的一篇研究文獻顯示，領導者與組織成員亦會因彼此工作能力、雙方背景是否相似等因素，影響其關係交換的品質並進而降低離職傾向(Lidean et al., 1993)。

2.2 工作勝任能力對知覺主管支持的影響

能力是指人們在工作時所必須具備的內在能力或資格，這些才足以以不同的行為或方式表現於工作場所中 (李聲吼, 1998)。羅新興與戚樹誠 (2004) 認為才能係指員工完成企業主持人所指示的目標之勝任能力與動機。因此本研究認為工作勝任能力係指員工具備工作時所需之內在能力或資格，並能達成組織所指示之目標。

Eisenberger(1986)以社會交換理論發展出知覺組織支持的概念，認為員工會對組織形成整體的信念，用此信念來衡量組織對員工的支持及忠誠的程度，而組織以稱讚、表揚、加薪、升遷、工作豐富化等獎勵方式，使員工期望組織在員工生病、工作犯錯或有好的績效表現時能善待員工，也會期待組織能付予工作意義及趣味並支付公平的薪資 (李佳怡, 2000)，而知覺組織支持程度高的員工也會具有較高的組織承諾 (陳心田, 2003)。

Kottke and Sharkfinski(1988)所提出的知覺主管支持概念則是延續先前 Eisenberger(1986)對於知覺組織支持的看法，在其研究中顯示，員工認為由直屬主管所獲得的支持比由整個組織所得到的多，因而認為知覺主管支持係指員工感受到主管重視他們的貢獻，並且重視他們的福利。主管是組織的象徵，代表組織，組織代理人可以表現組織的規範、政策等；組織的傳統、慣例的延續均與主管有關；組織透過代理人則可對員工行使權力(Levinson, 1965)，所以員工會將主管視為組織代理人，負責代替組織評估與指導員工的績效。此外，主管在組織中愈有地位及權力，也會影響到員工的知覺主管支持的程度(Eisenberger, Stinglhamber & Vandenberghe, 2002)，而員工在與工作相關資訊的取得上，對主管的依賴程度高於組織及同事，代表員工偏好由較為接近及在組織中具有核心地位的人所獲得支持與回饋(Greller & Herold,

1975)。因此，員工會視主管是否喜愛或肯定他們，來當作支持的指標。

知覺主管支持係指員工對於主管有一種信念，相信主管會重視他們的貢獻 (Kottke & Sharkfinski, 1988)，及工作上所需之支援。根據領導成員交換觀點，有能力的人會彼此相互吸引(Lidean et al., 1993)，因此工作勝任能力強的員工相信自己能對主管或組織有所貢獻並相信主管能支持其作為。此外，主管對於工作能力強之員工，相信其有能力達成任務，因此會付予較重要或具有困難度之工作。工作勝任能力佳之員工因可以成功的幫助主管拓展或遂行任務，基於社會交換理論的互惠原則觀點認為主管應該會關心及重視他們，且由於工作執行績效佳，因此在任務執行上容易獲得較多的資源與獎勵。故本研究提出以下假說：

假說 1：組織成員的工作勝任能力愈佳則其知覺主管支持程度愈高。

2.3 社會階層相似性、社會關係相似性對知覺主管支持之影響

組織中的每一位成員都有其獨特特性(characteristics)，這些特性若持續出現在不同的情境中則稱之為人口統計背景特徵，例如性別、年齡、學歷(Waldman & Avolio, 1986)。目前有關人口統計背景研究主要區分為二大類：一為組成人口統計學，另一則為關係人口統計學。組成人口統計學係以組織內部所有成員人口統計背景特徵的組成為主要變項，探討組織成員組成的多元性所造成的影響 (Jackson & Alvarez, 1992; Tsui, Egan & O'Reilly, 1992)；關係人口統計學則以探討個體間人口統計背景特徵的差異程度，對於組織成員行為、態度及工作表現的影響(Tsui & O'Reilly, 1989; Zenger & Barbara, 1989)。

由於社會類化理論或是社會認同理論其社會性的可識別性及可觀察性較高，因此人口統計背景屬性往往容易成為群體成員進行自我歸類的標準 (Tsui et al., 1992; Tsui & O'Reilly, 1989)。然而，組織行為所探討的議題多與職場有關，因此並非所有人口統計背景變項之影響皆可以社會認同理論概括推論。因此本研究認為欲對主管與員工之人口統計背景變項之影響效果有更深入的了解，有必要建立一個更為完整的分類模式。本研究以嚴奇峰(1992)的「心理定位理論」做為組織成員與主管背景相似性構面劃分的基礎，心理定位理論係描述世俗生活中人們會根據互動對方與自己之間的垂直／水平關係，先在心理上做一個「關係類型的定位」，然後再決定採取何種應對行為。由於主管與員工在交換關係中，主管具有較高的交換價值(valence)，亦即主管可以提供較佳、較多的資源，因此，當交換的對方地位較高時，另一方的表現行為就會愈恭敬與順從；若交換的對方地位較低，另一方的表現行為可能會斤斤計較並帶有壓制性 (林月雲, 2001)，因此雙方地位差距愈大，員工對於主管就會愈順從，在職場上與主管競爭職位的機會較小。主管與員工背景之人口統計背景變項如年齡、年資、階級因與地位有關(Vardi, 1980; Stewart & Gudykunst, 1982; Canning, 1988)，故本研究將其定義為「社會階層相似性」；與社會關係有關之人口統計背景變項如性別、畢業學校(Tsui & Farh, 1997)、官科別、班隊別等變項，定義為「社會關係相似性」。

依據 Byrne(1971)所提出的相似吸引理論觀點認為具有相似背景(例如年齡、性別、種族等)的兩個人可以分享共同的生活經驗及價值觀，且相處上較為輕鬆自在，易於溝通，若可以自由選擇的話，人們會傾向選擇跟自己相似的人一起互動。Dienesch and Liden(1986)認為主管與員工於初次接觸時，主管與員工會受雙方的年齡、性別、能力、背景等留下印象，而在相似吸引的影響下，會發展出較佳的人際交換關係。因此，本研究依據相似吸引理論推測主管與員工因有著相同性別、相同畢業學校、相同官科、相同受訓班隊，彼此會對對方更有好感。但若主管與員工的年齡、年資、階級相近，則會因為在工作職場上為了獲得獎勵或升遷機會而易相互競爭，相反的，若主管與員工雙方的年齡、年資或階級差異愈大，主管則可能認為該員工在工作上威脅性低，因此較願意提供資源與照顧。故推出假說如下：

假說 2-1：組織成員與主管的社會階層相似性愈高則其知覺主管支持程度愈低。

假說 2-2：組織成員與主管的社會關係相似性愈高則其知覺主管支持程度愈高。

2.4 知覺主管支持之中介效果與對離職傾向之影響

離職是指自組織接受貨幣性薪資的人，主動終止在組織的身份，並將離職型態區分為自願性離職與非自願性離職。其中造成自願性離職的原因如：薪資、升遷、更好的工作機會、與主管的關係及工作的挑戰性等(Mobley, 1982)。就組織角度而言，離職員工若非優秀人才，對組織影響不大；但若離職員工為組織所倚重的人才，對組織則是一大傷害。

Guralnik (1971) 認為傾向(intention)是指以某種特定的態度去做一件特定的事件或行動，或是表示個體心中的計畫或目的。離職傾向即個人經過對組織工作環境評估之後，認知離職對其具有意義，促使個體產生離職的意念(湛瑄宇, 2000)，而離職傾向的測量，對於離職行為則有明顯的預測能力(Mobley, 1977; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000)，因此，現在已有組織開始針對組織現員進行工作態度調查(如離職傾向)，而非等到員工離職後才進行原因分析(Bonache, Brewster & Suutari, 2001)。

根據 Wayne, Shore and Liden(1997)的研究指出，當員工感覺到與主管之間的互動是良好的，會知覺到較多的主管支持，而基於社會交換理論的互惠原則，員工會想要報答主管亦願意花費時間並盡力達成任務以回報主管的賞識。而留在組織繼續為主管效忠，當然是最好的回報方式之一。因此本研究主張員工的知覺主管支持程度愈高，員工的離職傾向就愈低，故推出假說如下：

假說 3：組織成員的知覺主管支持程度愈高則其離職傾向愈低。

工作勝任能力與離職傾向的關係，探討的研究並不多，研究結果也不一致。Dreher(1982)指出工作能力強的員工可能較沒有離開組織的慾望，因為他們可以從組織獲得較多的獎酬，亦有研究指出員工的工作能力直接影響了員工尋找其他工作機會的認知，工作能力較佳的員工可能有其他更好的工作機會，所以比工作能力較差的員工容易離職(Jackofsky, 1984)，而 Roderick(2000)則持相反意見，其研究證實工作能力與自願性離職間呈現顯著的負相關。綜上文獻，本研究推測工作能力並非直接影響離職傾向，而是透過與組織或主管之互動關係，如知覺組織支持、知覺主管支持，進而影響其離職傾向，故推出假說如下：

假說 4-1：組織成員的工作勝任能力會透過知覺主管支持的中介而影響其離職傾向。

回顧過去組織成員與主管背景相似性之相關文獻，年齡、年資人口統計背景變項相似性對於預測雙方態度(如：離職傾向)呈負面看法(Kacmar et al., 2003；羅新興、戚樹誠, 2004)，性別、畢業學校別等人口統計背景變項則呈正面看法(Duchon, Green & Taber, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)。因人口統計背景的研究經常涵蓋著「一致性假定」的概念(Lawrence, 1997)，人口統計背景基本上可以預測並解釋中介變項，即使研究者忽略了這些中介變項，也不會降低理論的預測效力，但若以人口統計背景變項直接取代中介變項將可能冒著過度簡化的風險(Hambrick & Mason, 1984; Pfeffer, 1983)。誠如 Lawrence(1997)與 Kilduff, Angelmar and Mehra(2000)等學者指出，人口統計背景與態度變項並非有著直接的關係，因此，有著相同人口統計背景的員工，並不代表有相同的態度。綜上所述，本研究推測員工認為主管對其是否支持才是造成社會階層相似性、社會關係相似性與離職傾向相關之最主要因素，因此本研究推出以下假說：

假說 4-2：組織成員與主管的社會階層相似性會透過知覺主管支持的中介而影響其離職傾向。

假說 4-3：組織成員與主管的社會關係相似性會透過知覺主管支持的中介而影響其離職傾向。

三、研究方法

3.1 衡量工具

本研究針對研究假說的變項進行衡量，編製的問卷包括工作勝任能力量表、知覺主管支持量表及離職傾向量表，並計算主管與員工之社會階層相似性、社會關係相似性。本研究的工作勝任能力量表係修改自 Tsui and Farth(1997)的工作績效量表及羅新興與戚樹誠(2004)之才能量表。知覺主管支持量表係修改自 Kottke and Sahrainski(1988)所編制之量表，並參考 Lock(1976)所指出員工工作在意且與主管有關的變數，如工作資源、獎酬、情感關懷等。離職傾向之衡量則修改自 Mobley(1977)量表。上述量表所有題項均採用 Likert 6 尺度衡量。

主管與員工的背景相似性區分為社會階層相似性與社會關係相似性，其中社會階層相似性包括年齡、階級、年資變項，以歐幾里德距離倒數計算加總，歐幾里德操作方式是計算出個體與組織其他成員在年齡、年資、階級的距離，依此距離來代表與他人的相異程度，距離愈大代表相異程度愈大，其計算公式如下(Zenger & Lawrence, 1989; Riordan & Shore, 1997)：

$$D = \left[(1/n) \sum_{i=1}^n (S_i - S_j)^2 \right]^{1/2}$$

D ：某一人口統計背景屬性的差異性。

n ：成員數

S_i, S_j ：第 i 位或第 j 位成員在某一人口統計背景屬性的分數， $\forall i, i \neq j$

社會關係相似性則包含性別、官科別、軍校別背景、班隊別背景等變項，若主管與員工同性別、同官科、同畢業軍校背景、同受訓班隊背景者得 1 分，反之則得 0 分，並予以計算加總。

3.2 研究對象與抽樣方法

本研究為排除組織因素所造成的影響，乃以國軍軍官為實證對象。研究者透過人際網路尋找目前任職於陸、海、空軍單位之軍官，除請求協助問卷的發放與回收外，並向其說明研究動機、目的及研究問卷填寫注意事項。於問卷填答完畢後，請受試者將問卷放入事先已黏貼雙面膠且可彌封的信封密封，並交由問卷委託人收回。此外，為增加問卷回收率，贈送每位委託人禮品，並提供問卷填答者紀念品。為了避免研究方法上的共同方法變異(common method bias)，研究問卷採用配對問卷，區分為主管問卷以及員工問卷兩種，分別由單位內的主管及其直屬員工進行填答。主管問卷中之填答項目為評量直屬員工的工作勝任能力。員工問卷中之填答項目則包含知覺主管支持量表及離職傾向量表等。

本研究總計發出 470 對問卷，回收 430 對問卷，剔除無效問卷 31 對（填答不全、空白問卷以及沒有密封者），有效問卷為 399 對，有效回收率為 85%。其中男性 93% (92%)¹、女性 6% (8%)；年齡 30 歲以下者 43%(78%)、31 歲以上者 57%(22%)；受訓班隊為正期軍官者 50%(31%)、專科軍官者 32%(36%)、其他 18%(34%)；階級為少尉至上尉階者 48%(74%)、少校至上校階者 52%(26%)；官科為戰鬥者 61%(45%)、非戰鬥者 39%(55%)；畢業學校為軍校者 81%(66%)、非軍校者 19%(34%)；工作年資 1-5 年者 24%(62%)、6-10 年 34%(22%)、11-15 年 13%(11%)、16 年以上 29%(5%)，其中性別部份，男女比例差異大在於本研究所採用之樣本為國軍單位，因此該比例為正常值。

¹括弧者係代表員工的基本資料類別佔有效員工問卷總數之百分比；未括弧者係代表主管的基本資料類別佔有效主管問卷總數之百分比

四、資料分析結果

4.1 衡量效度、信度與變項敘述統計

本研究針對知覺主管支持、工作勝任能力與離職傾向等量表之衡量資料進行因素分析，並使用最大變異轉軸法進行題項歸類。知覺主管支持、工作勝任能力及離職傾向等量表因素分析結果如[表 1]，其因素負荷量均達.82 以上。

表 1 知覺主管支持、工作勝任能力、離職傾向之因素分析結果

衡 量 題 項	因 素		
	知覺主 管支持	工作勝 任能力	離職傾向
1.我的主管會支援我在執行任務上所需的人力	.82	.09	-.11
2.我的主管會支援我在執行任務上所需的物資	.87	.07	-.12
3.我的主管會支援我在執行任務上所需的經費	.85	.08	-.19
4.我的主管會能關心我的工作情緒	.86	.11	-.14
5.我的主管會鼓舞我的工作士氣	.85	.09	-.20
6.我的主管會肯定我的工作努力	.85	.22	-.17
7.我的主管會以行政獎勵慰勞我的工作表現	.83	.08	-.16
8.我的主管會以優異考績慰勞我的工作表現	.87	.10	-.16
10.我的這位員工具有他工作所需的知識	.11	.85	.07
11.我的這位員工具有他工作所需的技術	.10	.84	.07
12.我的這位員工處事情會有的能力	.09	.90	-.03
13.我的這位員工具有工作上的良好特質	.06	.88	-.07
14.我的這位員工能適當的完成所交付的任務	.10	.88	-.08
15.我的這位員工在單位內表現優異	.13	.89	-.11
16.我對這位員工的工作績效表現給予高度肯定	.12	.90	-.05
17.我經常有離開目前單位的念頭	-.27	-.05	.88
18.最近我曾出現去別單位詢問其他工作機會的念頭	-.21	-.01	.87
19.與剛到職的時比較，我對單位的印象愈來愈差	-.31	-.04	.85

本研究的主要變項包括社會階層相似性、社會關係相似性、知覺主管支持、工作勝任能力、離職傾向，變項衡量的平均數、標準差、衡量信度(Cronbach's α)以及變項間的簡單相關係數詳如下[表 2]。

表 2 平均數、標準差、相關係數與量表內部一致性

變項	Mean	s.d.	1	2	3	4	5
1.社會階層相似性	6.06	2.06					
2.社會關係相似性	2.39	1.15	.18***				
3.工作勝任能力	4.33	0.94	.01	-.02	(.95)		
4.知覺主管支持	4.27	1.04	.04	.18***	.23***	(.96)	
5.離職傾向	3.27	1.31	.04	-.12**	-.10*	-.45***	(.89)

註：n = 399; *p < .05 ** p < .01 *** p < .001

上述[表 2]顯示各變項量表的內部一致性均達.89 以上，其所呈現的信度良好。若就各變項的平均數觀察，受試者的工作勝任能力($M = 4.33$)、知覺主管支持($M = 4.27$)均高於 3.5 分的衡量尺度平均數，離職傾向($M = 3.27$)則低於 3.5 分的衡量尺度平均數。就簡單相關係數來觀察，社會關係相似性、工作勝任能力與知覺主管支持具有顯著正相關、知覺主管支持與離職傾向具有顯著負相關。

4.2 工作勝任能力、社會階層相似性、社會關係相似性與知覺主管支持之關係驗證

研究中主要以階層迴歸分析法(hierarchical regression)來驗證各項假說。在進行迴歸分析前，先分析受試者性別、年齡、官科、階級、班隊別背景、軍校別背景及工作年資等基本資料，探討上述基本資料是否會影響受試者的工作勝任能力、知覺主管支持及離職傾向之關係，以決定何者作為統計控制的變項，經分析後發現員工的性別、及年齡等二項基本資料會影響知覺主管支持與離職傾向，因此，納入階層迴歸模式進行統計控制。本研究統計驗證主要可區分為兩個部份，第一個部分是以知覺主管支持為依變項，首先將員工的性別、年齡控制變項置入迴歸式中，如[表 3]模式一所示；第二步驟再將工作勝任能力、社會階層相似性、社會關係相似性置入迴歸模式二以了解各變項對於知覺主管支持之影響。

表 3 知覺主管支持的階層迴歸分析結果

因變項	知覺主管支持	
	模式一	模式二
<u>步驟一：控制變項</u>		
員工性別	-.07	-.12*
員工年齡	.04	.00
<u>步驟二：預測變項</u>		
工作勝任能力		.23***
社會階層相似性		-.00
社會關係相似性		.22***
R^2	.01	.11
F	1.39	9.17***
ΔR^2		.10***

註一： $n = 399$; * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

註二：模式一為模式二的比較基礎

員工的工作勝任能力對於知覺主管支持具有顯著影響($\beta = .23, p < .001$)，故假說 1 成立，亦即員工的工作勝任能力愈強，則其知覺主管支持程度愈高。員工與主管的社會關係相似性對於知覺主管支持具有顯著影響($\beta = .22, p < .001$)，但社會階層相似性則無顯著影響，因此假說 2-2 獲得支持，代表著員工與主管的社會關係相似性愈高者，其知覺主管支持程度亦愈高。

4.3 知覺主管支持的中介效果

第二部份則是以離職傾向為依變項，同樣先將員工的性別、年齡控制變項置入迴歸式中，如[表 4]中模式一；第二步驟則亦是再將工作勝任能力、社會階層相似性及社會關係相似性變項置入迴歸模式中，如模式二；第三步驟則是以模式二為基礎，再將知覺主管支持變項置入迴歸式中，如模式三。

表 4 知覺主管支持的階層迴歸分析結果

因變項	離職傾向		
	模式一	模式二	模式三
<u>步驟一：控制變項</u>			
員工性別	-.06	-.03	-.09*
員工年齡	-.14***	-.13**	-.13**
<u>步驟二：預測變項</u>			
工作勝任能力		-.09*	.02
社會階層相似性		.07	.07
社會關係相似性		-.12*	-.02
<u>步驟三：中介變項</u>			
知覺主管支持			-.46***
R^2	.03	.05	.24
F	5.19**	3.99**	20.21***
ΔR^2		.02*	.19***

註一： $n = 399$; * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

註二：模式一是模式二的比較基礎；模式二是模式三的比较基礎

由上[表 4]結果所示，知覺主管支持對於離職傾向具有顯著解釋力($\beta = -.46, p < .001$)，驗證了本研究所提的假說 3。換言之，員工的知覺主管支持程度愈高，則其離職傾向則愈低。其次檢驗知覺主管支持的中介效果，Baron and Kenny(1986)之建議，以階層迴歸分析驗證中介效果時，中介效果成立的要件應包括：第一點，自變項與中介變項應分別與依變項間存在顯著相關性；第二點，自變項與中介變項間存在顯著關係；第三點，加入中介變項後，自變項與依變項間之關係應較未加入中介變項時為弱或無關（黃家齊，2003）。就工作勝任能力而言，工作勝任能力與離職傾向具有顯著關聯性($\beta = -.09, p < .05$)；由[表 3]模式二得知工作勝任能力與知覺主管支持間之關聯性達顯著水準($\beta = .23, p < .001$)，另由[表 4]模式三中可看出，加入知覺主管支持後，工作勝任能力對離職傾向的迴歸係數由.23 ($p < .001$)降低為.02 ($p > .05$ ，未達顯著水準)，因此在工作勝任能力與離職傾向的關聯性方面，知覺主管支持具有完全中介效果，假說 4-1 獲得支持，亦即工作勝任能力與離職傾向之關係為虛偽相關。

因社會階層相似性與離職傾向並無顯著關聯性，不符合 Baron and Kenny(1986)所提出的第一要件，亦即自變項與中介變項應分別與依變項間存在顯著相關性，因此假說 4-2 未獲支持。就社會關係相似性而言，社會關係相似性與離職傾向具有顯著關聯性($\beta = -.12, p < .05$)，由[表 3]得知社會關係相似性與知覺主管支持間之關聯性達顯著水準($\beta = .22, p < .001$)，而[表四]模式三中可看出，加入知覺主管支持後，社會關係相似性對離職傾向的迴歸係數由.12($p < .05$)降低為-.02 ($p > .05$ ，未達顯著水準)，因此在社會關係相似性與離職傾向的關聯性方面，知覺主管支持具有完全中介效果，假說 4-3 獲得支持，亦即社會關係相似性與離職傾向之關係為虛偽相關。

五、討論與建議

本研究主要探討組織成員之工作勝任能力及與主管之社會階層相似性、社會關係相似性對其知覺主管支持的影響，並探討組織成員知覺主管支持對其離職傾向的影響，以及知覺主管支持所可能扮演的中

介效果。本研究以國軍軍官為調查對象，回收有效問卷 399 對，資料分析獲得以下研究發現：1.組織成員的工作勝任能力愈高則其知覺主管支持程度愈高。2.組織成員與主管的社會關係相似性愈高則其知覺主管支持程度愈高。3.組織成員知覺主管支持程度愈高則其離職傾向愈低。4.組織成員的工作勝任能力會透過知覺主管支持的完全中介而影響其離職傾向。5.組織成員與主管的社會關係相似性會透過知覺主管支持的完全中介而影響其離職傾向。

本研究嘗試從以下二點提供學界與實務界做為參考，首先，目前以人口統計背景變項為預測變項之研究，多為逐一探討各個人口統計背景變項（陳心田，2003）或將各個人口統計背景變項所測得之分數予以加總(Lidean et al., 1993)，藉以探討對於效標變項之影響，但不論是何種計算方式都有其缺點存在。逐一探討各個人口統計背景變項雖可瞭解每一變項對於效標變項之影響性，但變項數量較多，無法提供研究人員整體的概念；但若將各個人口統計背景變項加總，則可能導致資料失真，其原因在於每個人口統計背景變項皆有其對效標變項之影響性，有可能為正向或是負向影響性，若將其加總則可能導致對於效標變項之影響性呈現以下結果：(1)無顯著性影響：正向與負向影響性變項之迴歸係數絕對值相近，若將其相加總可能產生正負相抵情形，而呈現無顯著性影響。(2)正向影響：因正向影響的變項數目大於負向影響的數目，因此加總後可能呈現為正向影響。(3)負向影響：因負向影響的變項數目大於正向影響的數目，因此加總後可能呈現為負向影響。為避免上述情形之發生，本研究嘗試依據文獻區分各人口統計背景變項，將同一屬性（對於效標變項之影響同屬正向影響或負向影響）歸為同類，例如：性別、畢業學校、受訓班隊背景等人口統計背景變項經文獻探討後均發現對態度有正面影響性，因此歸為同一屬性。雖無法針對每項特質逐一探討，但藉由整併過後亦可看出對於效標變項之影響力。其次，過去研究認為工作能力強、與主管背景不相同之員工容易心生離職念頭(Jackofsky, 1984; Kacmar et al., 2003)，經本研究驗證後發現，工作勝任能力、社會關係相似性與離職傾向為虛偽相關，員工是否知覺到主管的支持才是影響工作勝任能力、社會關係相似性與其離職傾向關係之重要因素。亦即工作勝任能力強之員工若受主管重視，仍會忠心的留在組織為其效勞；受主管重視的員工並不會因為與主管的人口統計背景不同而離職。有鑑於此，管理者應適時的從旁指導員工、肯定員工、關懷員工，使員工感受到主管的真心對待，進而願意留在組織，表現更好的工作績效，亦可透過薪資福利制度訂定、提升員工自我職涯管理的能力、提高員工對公司及工作的滿意度等。

為了避免跨產業研究對於理論驗證可能產生的干擾效果，僅選擇國軍單位為研究對象，但本研究結論可能無法進行一般化推論，建議未來研究者可針對不同屬性的產業加以調查，以利理論之完整性。此外，在研究方法設計上，社會階層相似性、社會關係相似性之衡量係以主管與員工雙方之人口統計背景變項計算，而為了迴避共同方法變異問題，員工的工作勝任能力則由主管衡量，避免由員工自答造成資料偏差。然而在知覺主管支持與離職傾向之預測效標上，皆為由員工衡量之自陳式量表，因此，並沒有足夠的證據可證明本研究已迴避了共同方法變異之問題，建議後續研究者可運用潛在變項測試法等方式針對此部分加以修正。

參考文獻

任慶宗、劉士銘、黃楷茵（2005），社會網絡分析法探討團隊成員對偶異質性與知識分享意願—信任與認知對偶關係之中介效果，*第十三屆國防管理學術暨實務研討會論文集*，34-44 頁，台北。

李佳怡（2000），知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，中山大學人力資源管理研究所出版碩士學位論文。

- 李聲吼 (1998), 人力資源發展專業能力與角色之研究, 屏東科技大學學報, 第 7 卷, 第 4 期, 319-326 頁。
- 林月雲 (2001), 企業內部知識種類及其移轉方式之研究—人際關係類型與行為導向之影響關點, 中原大學企業管理研究所出版碩士學位論文。
- 張緯良、羅新興、梁成明 (1998), 國軍志願役軍官退伍原因之研究, **第六屆國防管理學術暨實務研究會論文集**, 317-328 頁, 台北。
- 陳心田 (2003), 員工—主管互動、知覺組織支持、組織承諾與組織公民行為：我國科技產業研發人員之分析, **交大管理學報**, 第 23 卷, 第 1 期, 27-70 頁。
- 黃家齊 (2003), 團隊多元化與知識分享及創新一社會資本之中介效果, **管理與系統**, 第 10 卷, 第 4 期, 471-498 頁。
- 湛瑄宇 (2000), 員工薪資滿足之前因後果之研究, 中原大學企業管理研究所出版碩士學位論文。
- 羅新興、戚樹誠 (2004), 組織成員的親信原委知覺與親信評價之關係—以國軍軍官為實證對象, **人力資源管理學報**, 第 4 卷, 第 4 期, 73-84 頁。
- 謝安田、李培銘 (2000), 金融服務業特性對績效獎金與離職傾向關係之干擾效果, **文大商管學報**, 第 8 卷, 第 1 期, 1-20 頁。
- 嚴奇峰 (1992), 心理定位理論—國民性格之探討及其在管理上的涵義, 台北：行政院國家科學委員會專題研究。
- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. 2005. Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 4:531-551.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Basu, T., & Green, S. G. 1995. Subordinate performance, leader-subordinate compatibility, and exchange quality in leader-member dyads: A field study. *Academy of Management Journal*, 28(5):177-190.
- Blau, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Brock, T. C. 1965. Communicator-recipient similarity and decision change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1:650-654.
- Brye, D. 1971. *The attraction paradigm*, San Diego: Academic Press.
- Bonache, J., Brewster, C., & Suutari, V. 2001. Expatriation: a developing research agenda. *Thunderbird International Business Review*, 43(1):3-20.
- Cannings, K. 1988. Managerial promotion: The effects of socialization, specialization, and gender, *Industrial and Labor Relations Review*, 42(1):77-88.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. 1975. A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:46-78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. 1986. Leadership-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11: 618-634.
- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. 1986. Vertical dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(9):500-507.

- Dreher, M. 1982. *Ethnographic methods as differentiated from phenomenology: In Research Methods for Validating Nursing Diagnoses*, Palm Springs: NANDA.
- Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. 2004. The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention . *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceive organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3):500-507.
- Eisenberger, E., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2002. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3):565-573.
- Epitropaki, O., & Martin, R. 1999. The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Organizational Psychology*, 72(2):237-341.
- Graen, G., & Cashman, J. 1975. A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. Hunt & L. Larson(Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. 1987. Toward a psychology of dynamic organizing. *Research in organizational behavior*, 9:175-208.
- Greller, M. M., & Herold, D. M. 1975. Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 224-256.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Applied Psychology*, 90:335-349.
- Gulink, D. B. 1971. *The Webster's new world dictionary of the American language*. NJ: Prentice Hall.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9:193-206.
- Jackofsky, A. C. 1984. Turnover and Job Performance: An Integrated Process Model, *Academy of Management Review*, 9(1):74-83.
- Jackson, S. E., & Alvarez, E. B. 1992. Working Through Diversity as a Strategic Imperative. In Jackson, S. E.(ed). *Diversity in the Workplace*, New York: Guilford.
- Kacmar, K. M., Witt, L. S., & Gully, S. M. 2003. The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4):408-414.
- Kilduff, M., Angelmar, R. & Mehra, A. 2000. Top Management-team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions, *Organization Science*, 11, 21-34.
- Kirschenbaum, A., & Weisberg, J. 2002. Employee's turnover intentions and job destination choices. *Journal of Organizational Behavior*, 23:109-125.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. 1988. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48:1075-1079.
- Lawrence, B. S. 1997. The Black Box of Organizational Demography, *Organization Science*, 8:1-22.
- Lee, K. A. 2005. *The effects of locus of control and organizational structure on job satisfaction and turnover intention of hotel managerial employees*. Unpublished doctoral dissertation. OK: Oklahoma State University.

- Levinson, H. 1965. Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9:370-390.
- Lee, A., Walters, L. 2002. The Effects of a Professional Values Gap on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Turnover in Big Five Accounting Firms. *Annual Congress*, 25:16-26.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. 1993. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78:662-674.
- Lu, H., While, A. E., & Louise, B. K. 2005. Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2):211-227.
- Locke, E. A. 1976. Satisfactions and Dissatisfactions among White and Blue Collar Employee. *Journal of Applied Psychology*, 58:159-169.
- Mobley, W. H. 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2):237-240.
- Mobley, W. H., Honer, S. O., & Hollingworth, A. T. 1982. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(3):408-414.
- Munch, R. 1993, *Sociological Theory: From the 1850s to the Present*, Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Pfeffer, J. 1983. Organization Demography, In L. L. Cummings and B. M. Staw(eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5:299-357, Greenwich, CT: JAI Press.
- Phillips, J. D. 1990. The price tag on turnover. *Personnel Journal*, 12: 58-61.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 71:579-584.
- Riordan, C. M., & Shore, L. M. 1997. Demographic Diversity and Employee Attitudes: An Empirical Examination of Relational Demography within Work Units. *Journal of Applied Psychology*, 82:342-358.
- Roderick, S. N. 2000. *Validation of a Computer-based Hazard Control System for a Robotic Payload on the Space Shuttle*. Unpublished doctoral dissertation. MD: University of Maryland.
- Stewart, L. P., & Gudykunst, W. B. 1982. Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females within and organization, *Academy of Management Journal*, 25(3):586-597.
- Tsui, A. S., & Farh, J. L. 1997. Where Guanxi matters : Relational Demography and Guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 24:56-79.
- Tsui, A. S., Farh, J. L., & Xin, K. 2000. *Management and Organizations in the Chinese Context*, London: Macmillan Press.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, C. A. III. 1989. Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academic of Management Journal*, 32:402-423.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. 1992. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37:547-579.
- Vardi, Y. 1980. Organizational Career mobility: An integrative model. *Academy of Management Review*, 5(3):341-355.
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. 1986. A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71:33-38.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange:

- A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Zenger, T. R. & Lawrence S. B. 1989. Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32(1), 353-376.