運輸計劃季刊
第五十五卷 第二期
民國一一五年六月
頁 103～頁 134

Transportation Planning Journal
Vo1. 55 No. 2
June 2026
PP. 103～134

臺鐵員工留任決策中的關鍵因素：組織變革、工作不安全感與資源的角色

KEY FACTORS IN TAIWAN RAILWAY EMPLOYEES' RETENTION DECISIONS: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CHANGE, JOB INSECURITY, AND RESOURCES

王姿力 Tz-Li Wang[1]
江寧育 Ning-Yu Chiang[2]

(113 年 1 月 30 日收稿，113 年 5 月 29 日第一次修正，113 年 7 月 18 日第二次修正，113 年 7 月 22 日接受)

摘 要

本研究主要目的是以工作要求-資源模型分析臺鐵員工面對組織變革及工作不安全感時，其工作資源如資訊和組織支持對工作倦怠和工作投入的影響，及其對留任意願的後續效應。研究亦探討持續性承諾對工作倦怠與留任意願關係的調節作用，旨在提出對於臺鐵組織改革下人才保留的建議。透過 338 份有效問卷分析發現：臺鐵員工對組織變革和工作不安全感的感受較強時，工作倦怠程度較高；對工作不安全感的感受較強時，工作投入程度較低；感受到較多組織支持時，工作投入程度較高；工作倦怠程度較高則留任意願較低，而工作投入程度較高則留任意願較高；透過多群組比較，資深員工工作投入對留任意願的路徑係數顯著低於資淺者。此結果為臺鐵在轉型期間防止人才流失提供了寶貴見解。

關鍵詞： 工作要求－資源模式、組織變革、工作不安全感、持續承諾、留任意願

1. 南臺科技大學企業管理系副教授 (聯絡地址：臺南市永康區南台街 1 號，電話：(06)253-3131 #4528，E-mail: tlwangstust@stust.edu.tw)。
2. 南臺科技大學企業管理系碩士在職專班研究生。

ABSTRACT

This study aims to explore the effects of job demands, such as organizational change and job insecurity, on the burnout and commitment of Taiwan Railway employees, using the Job Demands-Resources (JD-R) model. It also examines the impact of job resources, such as information and organizational support, on their intention to remain employed, and investigates the moderating role of continuance commitment in the relationship between burnout and intention to stay. The study collected 338 valid responses through questionnaires. The findings reveal that: 1) Higher perceptions of organizational change and job insecurity correlate with increased employee burnout. 2) Increased job insecurity is associated with lower job engagement. 3) Greater perceived organizational support enhances job engagement. 4) Higher levels of burnout reduce the intention to stay, whereas greater job engagement increases the intention to stay. 5) Through multiple group comparisons, the path coefficient for work engagement on retention was lower for senior employees compared to junior employees. This research provides insights and recommendations to mitigate the risk of talent loss during Taiwan Railway's organizational transformation and reform.

Key Words: *Job Demand-Resource Model；Organizational Change；Job Insecurity； Continuance Commitment；Intention to Stay*

一、前　言

臺鐵自成立以來，一直是臺灣交通運輸的重要脈絡。然而，隨著時代的變遷，臺鐵面臨了前所未有的挑戰。近年來，由於經營效率的下降、政策性負擔的增加，以及員工平均工作負荷的提高，臺鐵經歷了幾起嚴重的行車事故，尤其是民國 107 年與 110 年接連發生重大行車事故，迫使臺鐵不得不在組織體制、作業流程與安全管理系統等各方面進行轉型改革，民國 111 年 5 月，立法院三讀通過「國營臺灣鐵路股份有限公司設置條例」，臺鐵正式進入組織再造變革的階段。然而，臺鐵員工對於臺鐵的轉型改革似乎缺乏信心，依監察院審計部的統計數據，在臺鐵確定公司化進程後，內部申請轉調至其他機關之員工達 846 人，辦理提前退休與離職的人數亦有 978 人，臺鐵雖在此期間招募錄取 887 人，但實際留任的員工僅約占八成，甚有部分職缺出現無人願意報考的窘境，臺鐵除了派補人力速度趕不上流失的人力之外，招募的新進人員不願續留，面臨著嚴峻的人才流失與留任問題。畢竟，組織的轉型改革涉及了組織本質的劇變，組織成員或許會被要求經歷一個從未有過的情況、被要求以新的方式與價值觀行事，原有的工作技術就可能因而失效，當個人對於變革後新工作所需的技能無法即時建立，則其對未來的不確定感會大大提高[1]；且工作上要求的增加，也可能因此會使成員產生抑鬱、焦慮、情緒耗竭與工作不安全感等反應[2]。再者，由於組織變革通常被認為是由已知的情形轉變至未知的狀態，成員也因而常會對改變

有排斥的心態，甚而表現在行為舉止上，有研究即指出，在組織變革期間的高工作要求，對成員而言是工作環境受到了負面的影響，會導致其對工作的品質與投入關注的程度明顯下降，甚至惡化成員與組織之間的關係[2]，在這樣的情況下，即會提升成員與組織分道揚鑣的可能性。不過，人們在面臨有如組織變革般之高度工作要求的情形下，也並非絕對會引發高度的工作壓力、倦怠而必然走向離職一途。Bakker and Demerouti[3]指出，人們擁有多樣工作資源時，更能妥善地承受日常的工作要求，工作要求程度越高，工作資源就會顯得更加重要，且工作資源對其工作投入亦會有更強烈的正面影響；Bakker et al.[4]也提到，在許多研究案例中，人們若在工作上獲得自主權、來自組織的回應、與主管良好的關係或支持等工作資源時，工作上的負荷與情緒上或生理上的工作要求並不一定會導致高程度的工作倦怠發生，因為工作資源中所給予的自主性、情感關係與支持使人們更能應對工作上的要求，緩衝工作要求對工作倦怠所造成的影響。是故，臺鐵員工對於工作資源的感受程度與員工的工作資源對其工作投入的影響程度，或是其工作資源調節工作要求對工作倦怠影響的程度，亦會是本研究所欲探討的重點之一。此外，臺鐵員工在入職前必須先通過競爭激烈的考試甄選，為了爭取能在公部門謀求一職，其往往在備考時即須付出大量心力，且具有公務人員身分之員工未來的月退休金，亦須以其所累積之年資來成就請領條件。因此，探究臺鐵員工在感受到工作倦怠時，其去留之決定，是否會受到已投入之成本與若離職所可能損失之月退俸資格等因素的干擾，也是本研究另一個研究之動機。本研究之所以聚焦於組織變革、工作不安全與組織資源對臺鐵員工留任意願的影響，是有鑑於臺鐵重大變革之下，員工留任成為了重要議題，特別是在近年來行業事故頻發和經營效率問題日益嚴重的背景下，員工的留任意願直接影響到組織的穩定性與服務品質，因此，深入探討影響留任意願的因素對於改進人力資源管理和提升組織效能至關重要。

基此，本研究將利用實證的方式，以工作要求—資源模式探討臺鐵員工在面臨組織變革與工作不安全感等工作要求與其在擁有工作資源時，對其工作倦怠、工作投入的影響，並進而對其留任意願的影響程度，以及基於 Side-Bet Theory，以持續承諾做為此調節變項，進一步檢驗臺鐵員工是否因經濟因素而持續承諾於組織，即使產生工作倦怠，仍傾向選擇留任。因此，藉由本研究之探討，將有以下重要貢獻與創新：首先，針對理論而言，本研究將工作要求－資源模式利用在大眾運輸公營企業的議題上，是過去文獻較少探討之部分。過往工作要求—資源模式多運用在營利組織之中，但是對公務人員而言，由於任用條件與薪資的保障較為穩定，因此與營利組織的人力資源議題有異，藉由本研究工作要求－資源模式的運用，可探討公部門組織中的工作要求及工作資源是否也會引起工作倦怠與工作投入，導致留任意願提升；並且，本研究調節變數的探討，除了利用持續承諾探討臺鐵員工效益計算下會因為工作倦怠離開臺鐵的意圖外，本研究將工作資源同時視為調節變數，試圖探討若臺鐵能清楚告知公司化資訊且給予組織支持，是否能降低臺鐵員工因變革或工作不安全引起的工作倦怠，彰顯工作資源不僅是增進工作投入的關鍵，對緩解工作要求引起的負面感受也是不可或缺的。至於在實務貢獻上，本研究針對臺鐵員工面對組織變革後的感受進行討論，不僅能知悉臺鐵員工有充分了解改革過程中對臺鐵釋出資訊的看

法，以及了解員工對臺鐵組織變革必要性的認同程度，藉此臺鐵也能調整公司化的說明策略，讓員工相信組織變革後前景可期；更能針對臺鐵變革後的人力資源管理提出建議，讓臺鐵能對員工面對組織變革的不安感提出對應的解決方針，對實際政策規劃與實施措施有更好的規劃。

二、文獻回顧

2.1 公司化

有關公部門公司化轉型，Christensen and Grossi [5] 認為，近年來政府機關公司化 (Corporatization) 逐漸成為一種趨勢，儼然成為公部門提供公共服務的新模式。公司化的概念為將政府機關的特定機構分出，並將其單獨轉型為公司企業，而該企業仍由政府握有主要的所有權與控制權，藉由公司經營的方式，以在員工招募、獎酬制度及參與公私協力等方面能有更高度的自主性。Andrews et al. [6] 則指出，通常當政府部門面對財務壓力、社會經濟複雜性與政治因素時，會驅使其將公共服務以公司化的方式提供。換句話說，政府機構事業單位公司化的目的係求該事業體在經濟上的自由化，為了提升該事業單位的經營績效而解除其為行政機關時所受之限制，讓事業單位以公司形式經營 [7]，使其在自由市場上發揮其機能、適應市場機制。而在公司化之後的國營事業雖仍保有政府機構的體質與特色，惟在營運上擁有彈性較大、較獨立的自主權，且可由該事業體以營利為目標，對於其經營方向自行決定策略與手段，並自負盈虧，透過自由市場的機制刺激其進步與提升競爭力 [8]。綜言之，行政機關事業單位的公司化乃是事業單位為了對經濟市場的快速變化能做出更即時、更具彈性的因應，而根本地調整其事業體架構，將其從行政機關或政府部門轉換為企業化、公司組織的形式，這樣的轉型過程涉及了組織體制、作業流程等方面的改變，其本質即屬組織變革之一環。

2.2 組織變革

組織變革 (Organizational Change) 為組織之營運對於外在環境的變化已無法配合時，為了因應外在環境改變而對組織所做的調整過程，是當組織遭受外在變化的衝擊，為使組織內部能夠配合外在改變，維持組織之所需，以達組織存續與發展之目的，所做出的內部調整之過程 [9]，也是組織對於內部結構或流程進行有計畫的改變或修正 [10]，藉以因應新事務與新需求的活動，因此組織變革是常被用以實現組織績效最佳化的重要手段 [11]。意即，組織變革可說是一個系統性思考的流程，為組織因應嶄新事物與需求所進行的活動，利用計劃性措施調整內部結構、文化、技術、行為與策略來突破現狀，改變與創新已不合適的組織結構或工作流程，使組織得以適應外在環境之變化，以改善組織績效，達到組織永續經營與持續發展目標的過程 [12] [13]。

Wezel and Saka-Helmhout [14] 提到，組織平時遵守的常規在與其適應的環境中能發揮突出的作用，但在環境改變時，這些常規的有效性就會受到挑戰，績效也可能因此受到影響而下降，當組織的志向或目標未能達成，就會因此開始變革；然而，其也提及，雖然組織變革可能是績效不佳所導引的趨向，但組織制度變革亦可能會產生不確定性，而此種因改變帶來的不確定性更可能進而影響組織變革的有效性。Woodward et al. [2] 在其醫院員工面對組織變革相關影響之研究的結果則顯示，在變革實施過程的第一年，員工的憂鬱、焦慮、情緒耗竭與不安全感明顯增加，到了第二年年底，甚至出現員工彼此間的團隊合作關係惡化的現象，員工對於角色的不確定，也造成其必須分心去承擔這種不確定感。Srivastava and Agrawal [15] 認為，組織成員對於組織變革的抗拒會提高其對工作的倦怠感，也會提升成員對於離職的傾向，因此組織管理者應促進對成員友善的工作環境、建立公平且無偏見的資源分配過程、具體的發展措施等，以助於提高成員的工作積極性，降低組織成員在變革過程中的流失。在國內有關組織變革之研究中，鄭蕙華 [16] 認為組織變革會影響成員對組織的認同與對工作的滿意度，畢竟在變革過程中，總會有成員知覺到相對的剝奪感與其原本工作地位無法維持的感受，因而會心生不滿與挫折，但若是組織能在變革的效益、變革適應與工作負荷等方面給予高程度的溝通協調，讓成員實際瞭解變革後各面向的效益，提升成員對組織變革的正向認知，方能在變革中提高成員對組織的認同及對工作的滿意度。蔡幸宜 [13] 的研究結果則顯示，組織變革會使成員產生在生活上及工作上的影響與衝擊，成員會體認到工作內容、流程或規範上的變化並會對未來感到不確定與不安，如此確實會給成員帶來一定程度的壓力，特別是對工作性質與前程未明的擔憂；而在組織成員對組織變革的願景不明，或認為變革將影響其目前在組織內所擁有的資源時，其離職的傾向就會越高。

2.3 工作不安全感

工作不安全感 (Job Insecurity) 被定義為想要在受到威脅的工作環境中維持工作連續性所知覺到的無力感 [17]，是人們對於工作狀態連續性的期望，但在其感知到工作的維持受到了潛在的威脅時，對未來所存在的一種整體性的擔憂 [18]。De Witte et al. [19] 認為，工作不安全感反映了人們對於工作所希望獲得與所實際得到的兩者間之差異，且工作不安全感又可被分為兩種面向，為「量」的工作不安全感與「質」的工作不安全感，量化取向的工作不安全感主要涉及了人們對於工作本身之維持與否的不確定性，而有關質方面的工作不安全感，人們所擔憂的重點不在於是否可能失去工作，而是對其未來的工作品質感到不安全，像是工作特性、主管與同事、工時、薪資或者是工作地點等。工作不安全感牽涉了對未來工作的不確定性，人們會不知是否該採取下一步的行動，與被解雇相比，在被解雇後反而能更確定地為後續做準備 [19]，這也成為工作不安全感最被人所詬病的特性。

Sverke et al. [18] 認為，無論是針對維持工作與否或是對工作品質擔憂的工作不安全感，皆受到情境因素與個人因素交互作用的影響；其指出，人們處在某個階段時，可能會負擔相當的家庭義務，這些人可能會比只需負責自己生活的人更不想要經歷失業，對他人

的責任較低者，因損失工作所造成的影響可能也較低，並對工作不安全感的程度也較低；另年紀較年長的成員可能會更難找到新工作而感受到較高的不安全感；而收入較低者通常對薪資的依賴程度較高，使其更容易感受到失去工作的危機；教育程度與技術水準偏低者因在就業市場上的選擇性少，也會增加其對目前工作的依賴而更容易感到不安；此外，人格特質也可能影響著工作不安全感的知覺程度，易有負面情緒者可能會有較高的工作不安全感、自尊心較高者則反之；僱用類型也可能會影響成員對工作不安全感的程度，兼職或臨時工的不安全感可能會比正職或長期受雇者來得高。另有研究指出，高度的工作不安全感可能會導致工作面向及個人面向的負面結果；與工作相關的後果包括了人們降低其對工作的滿意度與工作投入的程度、增加工作倦怠、缺席率，甚至離職的傾向，以及員工對心理契約的違犯、對組織的承諾感降低；與個人有關方面的後果則有工作壓力的產生、對生活滿意度的負向影響、引發焦躁憤怒或憂鬱的情緒，而在工作不安全感威脅到了人們家庭的經濟與維繫時，將可能會對其家庭生活造成不利的影響[20]。另有研究也表明，人們對工作的未來沒有安全感將會是有害的，該研究結果顯示，工作不安全感與心理、身體健康狀況均呈現負相關，會使人們的幸福感下降，引起更多的情緒耗竭，並降低其對工作的認同，亦容易造成人們的身體壓力反應、睡眠障礙、血壓升高等生理影響[21]。

2.4 工作要求-資源模式

工作要求-資源模式 (The Job Demand-Resource Model, JD-R) 的核心概念指出，每種職業都可能有其與工作壓力有關的特定風險因子，這些因素皆可廣泛地被歸納為兩個最基本的原則，為「工作要求 (Job Demands)」及「工作資源 (Job Resources)」，以此兩個原則為基礎，能建構出一個一體適用的模式，可應用於各種職業且無需考慮特定的需求與資源，而依該模式的觀點，不論工作或者職業類型為何，人們產生工作壓力與工作倦怠的主因即在於工作要求與工作資源的不平衡[22]。工作要求指的是人們為了因應工作需不斷地付出身體上或心理上的努力或技能，因此工作要求與生理及心理成本有關[23]；例如，高度的工作壓力、工作負荷、輪班、時間壓力、不利的實體工作環境，以及與客戶情感互動的要求，又或者是工作場域中因環境改變所產生的不安及疑慮的工作氛圍。儘管工作要求非必然為負面，然而為滿足這些工作上要求需要付出大量努力，而人們又沒有充分恢復時，這些要求就可能變成工作壓力的來源[24] [25]。工作資源指的是在實現工作目標方面具有功能性之生理、心理、社會或組織等各面向的資源，這類資源可減緩與工作要求相關的生理及心理成本，並能刺激個人成長、學習和發展；像是回饋、獎勵、自主、安全感、支持等[22] [24]。工作要求-資源模式的論點主要認為工作要求可能為工作壓力的主要來源，當人們長期處在高度工作要求之中，易引發情緒耗竭與疏離或者是工作倦怠，然而工作資源能有效緩和工作要求所造成的壓力或倦怠反應，換句話說，人們在有充分工作資源可使用於工作中的情形下，可緩解工作要求對人們所造成之身體健康、壓力倦怠等負面效果[26]。此外，Hakanen et al.[27]所提出的研究架構揭露了工作要求-資源模式中的兩個基本歷程，一為工作要求透過工作倦怠影響健康的能量性過程，另一個歷程為工作資源透過工作投入影響組織承諾的

激勵性過程，而兩個過程是同時存在的；該研究也提及，工作資源與工作要求很難完全地獨立存在，且能量性歷程與激勵性歷程也有可能交織而相互影響，例如能量性過程可預測人們負面行為的增加，亦會減少正向的行為表現，而激勵性過程除了能增進正面結果，也能減少負面結果的發生；其並強調了工作資源的雙重作用，工作資源的缺乏會造成工作倦怠，同時導致人們工作投入程度的降低。

Bakker et al. [28] 以工作要求-資源模式研究保健產品生產員工曠職的影響因素，結果顯示工作負荷與組織再造等工作要求會提高員工的工作倦怠感，並會進而造成員工曠職期間的增加；而像是工作控制與工作參與等工作資源，會正面影響員工對組織的承諾，員工對組織的承諾提高，則能減少其曠職的頻率。Bakker et al. [4] 的研究著重了工作要求與工作資源間的交互作用，其指出高度工作要求及低度工作資源的組合條件將大大增加工作倦怠的可能性，若是人們在工作中擁有自主性、得到回饋與支持，或與主管有良好的關係時，縱使有職家衝突、工作超載、身體或情緒上的要求並不必然會導致高程度的工作倦怠，因擁有自主性有助於人們自行決定何時及如何應對工作要求，擁有與主管良好的關係與支持猶如獲得情感性的幫助與支持，能緩解工作要求對工作倦怠的影響。Xanthopoulou et al. [29] 拓展了工作要求-資源模式的架構，將包含了自尊、樂觀、自我效能等之個人資源納入其中；其研究結果指出，過多的工作負荷、情緒要求、情緒失調以及組織變革等工作要求皆會造成人們的情緒耗竭，工作資源也確實能增進人們對工作的投入，該研究進一步指出，個人資源與工作資源會正向地影響彼此，而個人資源會正向影響人們的工作投入程度並負向影響其倦怠感，並且，個人資源在工作資源對倦怠及工作投入的影響中皆能發揮中介的效果。Bakker [30] 在工作要求-資源模式的基礎之下，將工作塑造的概念納入架構之中；工作塑造是人們為了實現個人工作目標而對自己的工作要求及工作資源進行自我改變。其認為在高度工作要求的情境之下，工作資源與個人資源皆是工作投入的有效預測前因，而高度工作投入與高工作績效的成員能積極改變或影響其工作環境與工作特性並創造自己的資源，以再更進一步促進其工作投入與績效表現。

綜前所述，而本研究將利用 Hakanen et al. [27] 所提出的工作要求-資源模式作為本研究的理論依據，在工作要求方面，本研究認為組織變革、工作不安全感等可能會使員工在工作環境上感受鉅變而需更加付出身體上或心理上的努力或技能之變項，做為本研究在工作要求的構面；而在工作資源方面，綜合本研究所觀察臺鐵員工在歷經組織改革過程當中，多次訴求的決策過程應公開與員工的福祉與價值應被顧及等議題，因此，本研究以「資訊」與「組織支持」為工作資源之衡量構面，探討臺鐵員工感知組織變革壓力或工作不安全感上升時，是否會導致能量性損耗的工作倦怠，以及臺鐵員工認同臺鐵公司化資訊公開透明及臺鐵肯定支持員工的行為是否也能導致激勵性工作投入增加，並且探討能量性歷程與激勵性歷程交互影響，以及與留任意願之間的關係。

2.5 工作倦怠

工作倦怠 (Job Burnout) 被定義為一種在生理、心理與精神上感到疲憊的狀態，明顯的

特徵有身體上的耗盡、長期的疲勞、感到無助與無望，會使人們對自己產生負面的想法，並會導致其以消極的態度對待工作、生活或他人[31]。工作倦怠也被認為是一種情緒耗竭、憤世嫉俗及缺乏成就感的綜合症候群，由於人們的情感資源被耗盡，會感覺到無法繼續在心理層面有更多的付出，而對他人有冷酷無情、憤嫉的態度與感覺，並對工作感到不滿，也會對自己的工作成就感到不滿意[32]。另有研究亦認為工作倦怠是一個長期且慢性過程而產生的結果，引發倦怠的主要原因是由於人們在面對過度的工作要求或在滿足工作要求時無法持續地投入心力，換言之，當組織所提供的工作資源無法對應人們所需完成的工作要求時，人們的能量與能耐將會隨著時間推進而削弱；此外，工作倦怠的前提是人們曾對其工作的投入、熱情及興趣，因為只有在前階段其對熱忱、活力的消耗，才可能會有後續發生的燃盡[33]。

Bakker et al.[34]提到工作倦怠的影響前因可分成情境因素與個人因素；人們長期處在高度工作要求的情境下，可能會感到疲憊不堪，在心理上會開始疏離工作，尤其工作量、角色衝突與角色模糊皆是造成工作倦怠的重要因子，相反地，雖然個人成長、學習發展等工作資源與工作倦怠的關聯性並未像工作要求那般密切，但其被認為確實是與工作倦怠有負向關係，另外當人們面臨了工作超時、身體負荷、情緒要求等工作上的要求時，若具有像是工作自主性、社會支持、與主管良好的關係等工作資源，能因此調節與緩和工作倦怠的發生；在個人因素方面，人們的人格特質對工作倦怠的影響有重要的作用，因個人的人格特質可能會透過其對工作環境與性質的看法或認知來影響工作倦怠，例如情緒穩定或性格外向者較可能會將高工作量或複雜工作視為挑戰，但其他人可能將同樣的工作當成要求而產生倦怠；其他如自尊、自我效能、正向情感、負向情感、樂觀、積極等人格因素也都與工作倦怠有顯著關係。Maslach et al.[35]認為工作負荷、控制、獎酬、團體、公平及價值觀等職業生涯的六大要素皆對人們工作倦怠的感受程度帶來影響；工作負荷被認為與倦怠中的耗竭有最直接的關係，工作超量、欠缺所需技能或被要求表現出與自己實際感受不符的情緒等都容易使人們耗盡能量；人們對完成工作所需的資源控制不足、權限不足，致無法以其認為最有效率的方式執行，如此容易造成倦怠與個人成就感的降低；若是人們在工作中未獲適當的獎酬也會造成倦怠，而獎酬不僅只有經濟性的，社會性 (如被他人欣賞) 及內在獎酬 (如自豪感) 的缺乏也可能提升倦怠感；當組織內被認為存在著不公平時，不論是工作量、薪資、升遷或解決紛爭等方面的不公平皆會使助長人們對所處職場的憤恨與倦怠；倦怠也會來自人們在工作中的價值觀衝突，可能發生在像是個人的職涯抱負與組織的價值觀不同之時，或是理想與實際做法存有差異時。Cordes and Dougherty[36]認為，工作倦怠所影響的後果有生理與情緒、人際等個人面向與在職場上的態度與行為等組織的面向；工作倦怠可能導致疲勞、失眠、頭痛或腸胃不適等身體健康的問題，亦會造成緊張、憂鬱、易怒、焦慮或自尊心下降等心理健康方面的問題；經歷工作倦怠者可能較易對他人感到不耐煩、對他人的容忍度較低，甚會傾向於減少與大眾接觸的時間並遠離社交活動，而與同事的關係較差；工作倦怠也可能會造成人們對工作感到消極，在職場上對顧客、組織，甚至自己產生負面的態度；工作倦怠所影響的行為後果包含了與組織相關的行為與消

耗行為，組織相關的行為後果像是成員的離職意願與離職行為、缺勤或績效質與量的下滑，消耗行為則如菸品、藥物或酒精的使用。Singh et al.[37]提到工作倦怠會影響成員的績效、組織承諾與人際關係，因為倦怠會使得人們想要減輕自己的工作量並逃避壓力更大或要求更高的工作，甚至想退出組織，如此勢必將減少對組織的承諾，也會使其想要疏遠家人、朋友與同事，但卻常反而因此導致更多人際的衝突。Khan & Zafar[38]的研究結果則顯示，工作倦怠中的各項構面與工作滿意度存在負向關係，當人們感到倦怠時，就會開始感到不滿意；反之，倦怠與離職傾向有著正向的關聯，當人們感到耗竭與憤恨不平時，可能就會開始計劃辭職並找尋其他工作。

2.6 工作投入

工作投入 (Work Engagement) 最常被解釋為是一種積極活躍且與工作有關的正面狀態[30]。有研究認為工作投入是一種激勵的概念，其也反映了人們為工作所帶來的個人能量，像是發揮全力解決問題、與他人溝通及發展創新服務等能力，當人們投入於工作時，會為了成功完成富有挑戰性的目標而努力且熱誠地付出這些能量到工作中[39]。因此，對投入於工作的人們而言，會視工作為挑戰，而非壓力與要求[34]。

Bakker[30]提到驅動人們投入工作的要素有工作資源以及個人資源；像是社會支持、績效回饋、技能多樣性、自主性與學習機會等實質的、社會性的或組織面向的工作資源，因其能降低工作要求與相關生心理的耗損，也具有實現工作目標的功能，且能刺激個人發展，而有激勵人們內在的作用，故被認為與工作投入有著正面的關係；另外，人們擁有越多的個人資源，其自我評價就會越積極、自我協調的能力就越強，會有更多的內在動機去追求目標，因此也被認為是工作投入的積極預測因素。Bakker et al.[34]則將工作投入的影響前因分類成情境因素與個人因素；類似於前述的概念，情境因素包含了任務多樣性、任務重要性、自主性、同事支持、與主管良好的關係及轉換型領導等工作面向的因素；個人因素則指人格特質對工作投入所發揮的作用，譬如具外向性特質者較易表現出積極的情緒，可能會將工作當成一種挑戰，而情緒穩定或責任心較重者也更有可能有高度的工作投入。Leiter and Bakker[39]也在其以芬蘭各級學校教師為對象的研究中提出，工作資源確實影響著教師的工作投入，尤其是主管的支持、創新性、理解讚賞及組織氛圍，都能幫助教師投入與學生互動的工作當中。Bakker et al.[40]的研究結果則顯示人際公平、資訊公平與工作投入有正向關聯，人際公平即組織在與成員互動過程中給予尊重，資訊公平為組織就決策的程序與決定給予成員充分的解釋，兩者皆可激勵成員更投入於工作之中。Verma[41]對於工作投入所影響的後果方面提出，除了身心健康之外，還有動機面向的結果及與工作相關的結果；其提到工作投入與健康存在正向關聯，因投入於工作的人們會設法讓自己從事休閒活動、促進放鬆並在心理層面從工作抽離；而投入於工作的人們會較不投入者具有更積極、更有活力的情感與靈感，其對探索新的體驗會抱持更開放的態度、樂於主動學習，也可能因此更有創造力；另外，工作投入在對工作面向的影響上，在組織內，被認為可提高團隊績效，因對工作投入之人有能力將這種投入的精神傳遞給其他同事，且有可能展現

出對組織有益的組織公民行為，對外亦會影響顧客的滿意度與忠誠度，畢竟投入於工作之人更可能營造出較佳的服務氛圍。Schaufeli [42] 則提出了人們投入工作可能影響的後果涉及了其健康狀況、角色外行為、盈利能力或生產能力等提升組織競爭優勢的績效，其並會有積極的工作態度、強烈的學習動機，會願意付出更多；投入在工作中的成員會對組織更有承諾感，不會輕易缺席，亦不會輕易地想要離開組織。

2.7 持續承諾

Stevens et al. [43] 認為人們對於組織的承諾分為兩種，一種是心理取向的承諾，另一種是交換取向的承諾。心理取向的承諾著重於人們在身份上與組織之間的聯繫，強調其對組織情感上的連結；交換取向的承諾則是基於人們對組織的投資，當其與組織建立起交換互動關係並投入於組織後，會將一些主要交換活動以外的額外附屬利益也當作是這段社會交換關係中的正面要素，為了不失去那些額外的利益，人們便會選擇繼續留在組織之中。Allen and Meryer [44] 也提到，組織承諾的概念主要可歸納為三個面向，分別為情感依附、義務責任與成本知覺。而當中的成本知覺是人們對其離開組織所導致之成本的認知，人們對組織投注了任何具有價值的事物後，若離開組織會造成該事物的損失或價值的減損，在缺乏替代或彌補方案的情況下，人們會因離職所致生之成本的威脅而對組織產生承諾，而此種承諾即被稱為「持續承諾 (Continuance Commitment)」[45]。換言之，持續承諾是指成員在衡量替代選項與離開組織所必須承擔的成本之後，不得不選擇繼續留在組織而對組織產生的承諾。

研究指出，持續承諾的前因概有個人因素、環境因素及與工作有關的因素。個人因素包含職務任期、家庭責任、工作價值觀、正向情感與負向情感；在組織中職務任期較長的成員會因感受到較少的就業替代選擇而增加其對組織的持續承諾；而在成員依賴組織做為履行重要家庭義務的手段時，其會選擇能夠滿足其家庭需要的就業方案，當成員認為其他就業機會缺乏的情況下，就更有可能繼續留在原有組織中；人們在組織中工作得到價值觀的實現時，若是選擇離開，其將會對個人的投入有很大的損失感，因此會增強其持續的承諾；另外，該研究也認為，具有正向情感的成員，會認為離開組織的相關成本較小，反之，常以消極或嫌惡態度看待事情的成員會認為尋求其他就業機會是徒勞無功的，且可能會有潛在的損失，而較傾向繼續留在組織內。與外在整體環境有關的因素方面，就業市場上的就業機會增加，會降低因替代選擇較少而生的持續承諾與因離職導致損失而生的持續承諾。在與工作有關的前因則有工作保障、待遇和對管理的接受度；該研究指出，當人們在有穩定的工作時，其會傾向更認同組織，但同時也會認為若自己離開所產生的成本很低；在薪酬高的時候，人們則會傾向於讓自己與組織有更多連結；在組織管理者對成員需求的回饋越快時，成員即不會因缺乏替代選擇而被束縛於組織中，成員在離開組織時也不會認為自己有所犧牲 [46]。而在持續承諾所影響的結果方面，Meryer et al. [47] 認為持續承諾會與退卻認知、離職傾向與離職行為等變數有關，持續承諾會負向增強前諸與工作有關的後果；而該研究也認為持續承諾會正向影響壓力、職家衝突等個人面向的結果變數。此外，

由於持續承諾乃人們考量其離開組織所會損失之成本而生的承諾，因此 Leng and Chin [48] 認為持續承諾與成員的留任意願有顯著的正向關係，意即對組織有持續承諾的成員，往往會有較高的留任意願。

2.8 留任意願

留任意願 (Intention to Stay) 係指組織成員留在組織的意願 [49]，願與當前所處組織繼續長期維持目前關係而留下的意向 [50]，而成員對於其是否持續留任於目前的單位或職務是具有選擇權的 [51]。進一步言之，留任意願是為成員在綜合衡量組織的制度規範、人事規章、工作環境等滿意程度，以及個體對外在機會的可選擇性，評估轉換工作的成本與效益後，願意持續為組織服務及繼續留在組織效力的態度與行為傾向 [52]。

Chinomona [53] 曾提到，人們在有選擇的情況下，若其對工作感到滿意並對其所屬的組織做出承諾，會選擇留下，但若不滿意就可能會離開；而在組織中會展現組織公民行為的成員較容易感到被組織所需要且會認同自己是組織的一份子，這類創新、自發的行為能夠促進成員與組織的合作並增進績效，最後提高成員的留任意願。其也表示，人們在感受到被激勵與公平對待時，會對所處組織做出承諾，會選擇留在工作崗位上而較不會考慮離開組織。Ghosh et al. [54] 則提到在工作中影響員工去留的因素可包含組織面向的因素、與工作環境相關的因素、與任務相關的因素及個人因素。經濟性的獎勵、員工福利、工作豐富性、訓練與發展機會、工作環境及工作與生活平衡皆是影響留任意願的因素；而工作壓力會使成員在組織中缺乏承諾與對工作不滿意致使其辭職。此外，組織對成員所做工作的讚賞與酬償、對其能力與績效的認可、良好的溝通也都能夠激勵成員續留於組織。Lan et al. [55] 在研究中指出，不規律的工作安排、不合格的工作環境及工作壓力、工作倦怠都會造成精神上與生理上的疲勞而降低工作滿意度，且影響人們留任的意願，提高離職率。Bellamkonda et al. [56] 認為，對工作高度投入的員工，會展現出堅定的留任意願，且目標明確性越高者越能提升其工作投入程度並更進一步提高其留任的意願。從上述的研究可得知，過往企業對留任意願影響因素的探討，多著重於工作滿意度 [55]、組織公民行為 [53]、組織公平性 [53]、工作特性及員工福利 [54] 等因素進行探討，但本研究則以組織變革、工作不安全感及組織工作資源角度進行臺鐵員工留任意願的預測，這是因為在臺鐵公司化的背景下，組織變革涉及了公共服務與經濟效益的雙重壓力，公司化改制後法規流程也不同，衝擊了員工工作方式與價值觀，與其他企業組織變革以單純獲利為主不同；而工作不安全感則是描述了臺鐵不再是公營機構後工作性質與保障轉變，以及為了不再發生重大意外的改革造成的心理壓力，與其他私人企業員工面臨的市場競爭風險不同；而工作資源則是闡述臺鐵公司化過程的資訊有無詳盡，以及在公司化後組織給予支持獎勵的規章也將改變，衝擊了臺鐵員工對激勵制度的運用型態，因此從組織變革、工作不安全感及組織工作資源角度研究臺鐵員工的留任意願，能夠確切反映臺鐵公司化前後心態的改變，在臺鐵員工人心浮躁的階段，找到增進員工安定感而提升留任意願的關鍵因素。

綜合以上對本研究架構的討論，雖然本研究是基於許多研究已經探討過之工作要求-

資源模式進行討論，但本研究將組織變革與工作不安全感作為工作要求之變數，填補了過去多側重於工作負荷[57]、角色衝突[58]等作為工作要求測量的研究缺口；其次，本研究是針對組織變革情境下的工作要求-資源模式進行延伸，特別將臺鐵組織變革過程中「資訊」公開程度感知作為工作資源討論的議題，強調「資訊」在組織變革不確定性下是指引員工方向的關鍵，也補足了特定情境下「資訊」作為工作資源的缺口；而近五年有關臺灣教師、護理行業、服務業等工作要求-資源模式的相關研究，多只單純關心工作倦怠[51]、壓力知覺[59]等單一變數為中介效果的檢測，然本研究將工作倦怠與工作投入並列為中介變數，也補足了針對臺灣特定行業工作要求-資源模式架構的完整性；最後，過去研究較多探討工作倦怠對工作績效[37]、工作滿意度[38]及離職[36]等因素的影響，但本研究則是以留任意願為整體模型的依變數，強調了「留任意願」反而是組織動盪時期最需要觀察的指標，若臺鐵員工具有高度的留任意願，才能與臺鐵建立穩定的勞雇關係，也表示臺鐵公司化的改革能夠留住人心，這是過去研究只探討離職意願下，無法體現員工對臺鐵公司化信心的補足。總而言之，本研究在各變數過去的研究基礎上，試圖在工作要求-資源模式進行延伸與進行新闡述，進而能擴展工作要求-資源模式解釋範疇與應用，能對臺鐵公司化後員工留任意願提出有價值的建議。

2.9 各變數間之關係與假設推導

1. 工作要求與工作倦怠、工作投入

Woodward et al.[2]在其醫院員工面對組織變革相關影響的研究中，發現在變革實施的第一年，員工的憂鬱、焦慮、情緒耗竭與不安全感顯著增加，到了第二年年底，甚至出現員工彼此間團隊合作關係惡化的現象，員工對於角色的不確定也造成其必須分心去承擔這種不確定感，整體而言，導致醫院員工對於醫護工作的注意、工作品質等也都有顯著的下降。林盈安[12]則發現員工對於工作投入的高低會受到工作業務環境改變所影響，員工若對於工作環境制度之改變心有存疑，會負面地影響其對工作的投入。Huang et al.[57]提到，組織成員在歷經裁員、解僱或民營化時，可能會有失去工作的心理預期，而這樣的不安全感會增加其工作倦怠的程度。顧克威[60]在其研究中提出勞務承攬派駐勞工所感受到的工作不安全感提升時，會為了逃避額外的責任而改變自己對工作的態度，減少對於工作的專注，降低對工作的投入。綜上，本研究預先提出待實證之假設：

H1：工作要求對工作倦怠有正向之影響。

H2：工作要求對工作投入有負向之影響。

2. 工作資源與工作投入

王常晉[24]在其以技術高中教師為對象的研究中認為，工作自主、回饋、支持等工作資源會正向影響對工作的投入；當教師對於其工作具有較多自主性時，能助長其創新的思維，並進行有效的教學；再者，學生對於教師的教學若能給予意見與回饋，亦皆能幫助教

師改善教學工作的表現，進而提升專業能力；而來自同事、校方等組織方面或外部產業的支持，更是能讓教師知覺被肯定與被認同，使其能夠更投入於教育工作之中。Caesens and Stinglhambe [61] 的研究實證了個人資源與工作資源能夠增進工作投入，而工作資源中的知覺組織支持會藉由增強人們的自我效能感，促進其對工作任務的內在興趣，並進而使其更加投入於工作之中。在 Hakanen et al. [27] 的研究模型中，包含資訊在內的工作資源，被認為是增加工作投入的主要動力。Verma [41] 實證了資訊上的公平與工作投入具有正向的關聯。賴淑芳 [62] 也認為，組織領導者與成員的溝通會正向影響成員工作投入的程度，因此組織領導者應適時提供組織相關資訊，並促進與成員間的資訊交流，多鼓勵成員對於組織事務之興革發表意見，以增加成員對於組織事務的瞭解，而能更投入於工作之中。本研究依前述文獻探討之結果提出如下假設：

H3：工作資源對工作投入有正向之影響。

3. 工作倦怠、工作投入與留任意願

Aslam and Safdar [49] 研究中指出，工作倦怠中的情緒耗竭是留任意願的直接預測因素，感受到情緒耗竭的成員會認為自己無法達成工作目標或對自己的功勞沒有成就感，對自己所處的組織沒有情感與依附，因此組織管理者應制定適宜的政策以避免成員的工作倦怠，以使成員在組織中能有正面積極的態度。陳宜湊 [63] 的研究結果顯示，人們基於對工作的喜愛而盡心盡力並高度地投入在工作當中，當人們對工作的投入越多，其對於留任的意願就會越高。傅家珍 [64] 亦提出工作投入顯著正面影響留任意願，員工對組織所提供的薪資福利滿意度若高，會對工作更加地投入，在其對工作有一定程度的投入後，無形中會增加其對組織的信心，而提高留任意願，降低離職的傾向。據此，本研究假設：

H4：工作倦怠對留任意願有負向之影響。

H5：工作投入對留任意願有正向之影響。

4. 工作倦怠、工作投入在工作要求、工作資源對留任意願之影響中的中介效果

Srivastava and Agrawal [15] 在研究中指出，組織成員對於組織變革的抗拒與其對工作產生倦怠有所關聯，而工作倦怠會中介人們對組織變革的抗拒與其離職傾向之間的關係，該研究並認為，組織管理者應提供成員福利政策或支持性的措施，如此能減少成員的壓力與倦怠感，以助於提高成員的工作積極性，降低組織成員在變革過程中的流失。Schaufeli and Bakker [65] 指出，投入於工作的成員離開組織的傾向較低，畢竟組織提供其有價值的工作資源，使其在組織中能持續發展、學習，因此工作投入是能在工作資源與離職傾向之間發揮其中介效果的；Van Heerden [66] 也指出適當的工作資源可用性能直接或透過工作投入的中介而間接影響資訊科技員工的離職傾向。Metin Camgoz et al. [67] 的研究結果則顯示，人們的工作投入在對於失去工作權限的工作不安全感與離職傾向之間具有中介的作用。因此，本研究據以提出之假設為：

H6：工作倦怠在工作要求對留任意願之影響中具有中介效果。

H7：工作投入在工作要求對留任意願之影響中具有中介效果。

H8：工作投入在工作資源對留任意願之影響中具有中介效果。

5. 工作資源在工作要求對工作倦怠之影響中的調節效果

在 Bakker et al.[4]的研究結果中發現，工作資源能調節工作要求對情緒耗竭的影響。而 Ismail[68]認為，組織管理者對成員的工作不安全感與工作倦怠應有更進一步的重視，以協助成員與組織解決之；組織對成員實際的溝通、資訊的共享、主管指導關係的建立、支持等都能幫助成員應對工作不安全感，並減少倦怠。故本研究假設：

H9：工作資源在工作要求對工作倦怠之影響中具有調節效果。

6. 持續承諾在工作倦怠對留任意願之影響中的調節效果

由於持續承諾乃人們考量其離開組織所會損失之成本而生的承諾，因此，Leng and Chin[48]認為持續承諾與成員的留任意願有顯著的正向關係，意即對組織有高持續承諾的成員，往往會有較高的留任意願。Wang et al.[69]實證了加護病房護理人員的持續承諾在情緒耗竭與離職傾向之間的調節作用，代表著加護病房護理員工若對組織有強烈的持續承諾感，縱使其感受到倦怠，仍可能選擇留下而不願離職。本於上述所回顧之文獻的結果，本研究假設：

H10：持續承諾在工作倦怠對留任意願之影響中具有調節效果。

三、研究方法

3.1 研究架構

本研究之研究架構基於 Hakanen et al.[27]所提出的工作要求-資源模式，該模式包含了「工作要求」、「工作資源」、「負擔」、「福祉」、「正面或負面結果」五個部分，其中「工作要求」包含了組織變革與工作不安全感；「工作資源」包含資訊與組織支持；「負擔」是指工作倦怠，「福祉」為工作投入，「正面或負面結果」是指留任意願，此外納入持續承諾為調節變數，藉此探討臺鐵員工面臨組織變革、工作不安全感等工作要求的情形下，與其工作倦怠、工作投入程度之關聯，進而對其留任意願的影響，並討論資訊、組織支持等工作資源在工作要求對工作倦怠之影響中所扮演的角色及其與工作投入的關聯性，以及持續承諾在工作倦怠對留任意願所產生之影響中所發揮的效果。鑑此，本研究在回顧參考文獻後，確立了如圖 1 之研究架構。

3.2 研究工具

本研究將敘述各研究構面之操作性定義與設計其衡量問項，以結構式問卷為回收數據

之工具，各構面的問卷以李克特五尺度量表 (Likert Scale) 計量之，分別以 5 分依序至 1 分來衡量非常同意、同意、普通、不同意至非常不同意之程度，反向題項則以反向計分。

問卷的內容在工作要求的部分分為組織變革量表、工作不安全感量表，以林麗娟[70]組織變革認知之問卷與 Brondino et al.[71]之工作不安全感問卷為本，發展本研究所需之量表共 12 題，其中 5 題項衡量臺鐵員工對於臺鐵公司化組織變革的看法與 7 題量測臺鐵員工在預期臺鐵公司化之後對於未來工作內容的不安全感程度；在工作資源的部分，依 Colquitt[72]的資訊公平量表、Eisenberger et al.[73]知覺組織支持量表為基礎發展本研究之量表，為 4 題項之資訊量表、5 題項之組織支持量表；工作倦怠量表取 Maslach and Jackson[74]之工作倦怠量表中的情緒耗竭構面為本，依本研究之實際需求編譯刪修後發展成本研究的衡量問卷，共 6 題；工作投入量表乃參照 Schaufeli and Bakker[65]所萃取之 9 題項短版工作投入量表，依需求編譯成為本研究之量測工具；持續承諾量表以 Allen and Meyer[44]所提出之組織承諾三構面觀點當中的持續承諾做為單一量測構面，並以 Allan et al.[43]組織承諾量表為基礎，依本研究之實際需求加以修譯而成為持續承諾量表，共有 8 題，並有 2 題為反向題；留任意願量表以 Mrayyan[75]改編自 McCloskey and McCain[76]的行為承諾量表所發展出之留任意願量表為基礎，依本研究實際需求修訂編譯成符合本研究目的之問卷，共計 4 題項；最後為樣本的個人背景基本資料。

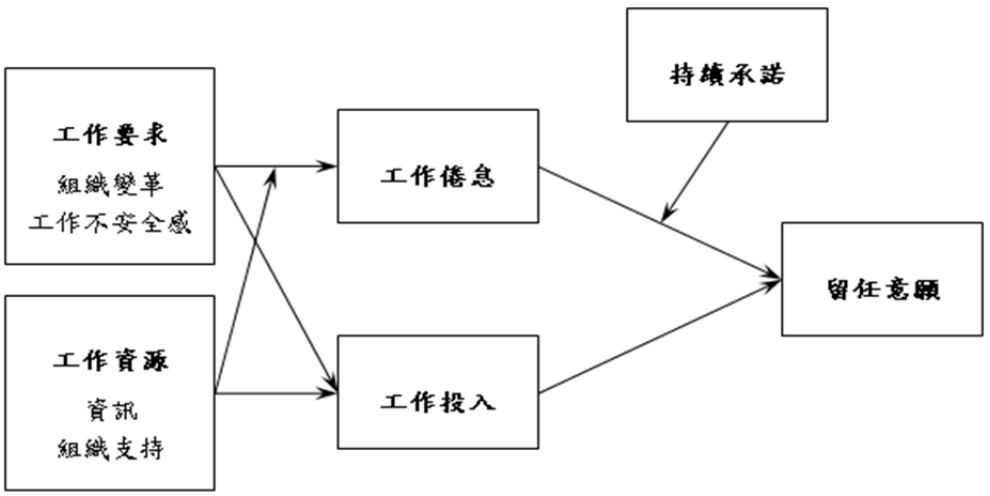


圖 1　研究架構

3.3 資料分析方法

本研究採用線上 Google 表單調查方式將電子問卷發送予研究對象即臺鐵員工，以蒐集研究所需要的資訊，並將回收之資料以 Excel 軟體進行初步編整後，再使用 SPSS、AMOS 等統計分析軟體進行樣本結構分析、敘述性統計分析、信度分析、驗證性因素分析、共同方法變異檢驗、結構方程模式、階層迴歸分析等研究分析方法。

四、研究分析

4.1 樣本結構分析、敘述性統計分析與信度分析

本研究採用臺鐵員工為調查對象，透過 Google 表單建立的電子問卷，在獲得臺鐵局人事室的許可後，通過臺鐵的官方郵件和工作群組等方式進行問卷發放。調查時間是從民國 112 年 4 月 14 日開始，至 7 月 13 日結束，共計 3 個月時間，回收了 342 份問卷。排除 4 份無效問卷後，有效問卷共 338 份。有效回應中，男性 217 人，佔 64.2%；女性 121 人，佔 35.8%。未婚 160 人，佔 47.3%；已婚 178 人，佔 52.7%。年齡分布上，35 歲以下 101 人，佔 29.9%；35 至 44 歲 114 人，佔 33.7%；45 至 54 歲 75 人，佔 22.2%；55 歲以上 48 人，佔 14.2%。學歷方面，碩士以上 46 人，佔 13.6%；大學最多，224 人，佔 66.3%；專科 40 人，佔 11.8%；高中職以下 28 人，佔 8.3%。而職務分布上，運務單位最多，143 人，佔 42.3%；工務單位 63 人，佔 18.6%；機務單位 48 人，佔 14.2%；電務單位 15 人，佔 4.4%；其他部門 39 人，佔 11.5%；餐旅服務總所等直屬機構 30 人，佔 8.9%。服務年資分布，5 年以下 101 人，佔 29.9%；5 至 14 年最多，154 人，佔 45.6%；15 至 24 年 27 人，佔 8.0%；25 至 34 年 38 人，佔 11.2%；35 年以上 18 人，佔 5.3%。職等方面，高員級 57 人，佔 16.9%；員級 68 人，佔 20.1%；佐、士級最多，144 人，佔 42.6%；無資位 69 人，佔 20.4%。擔任主管者 49 人，佔 14.5%；非主管職 289 人，佔 85.5%。工作性質上，正常日班 215 人，佔 63.6%；輪班但未跨夜 31 人，佔 9.2%；日夜輪班 92 人，佔 27.2%。

如表 1 所示，在組織變革負面認知上，平均分 3.803，顯示輕微趨向同意；工作不安全感平均分 3.993，接近同意程度。資訊構面平均分 2.252，略高於不同意；組織支持平均分 2.243，偏向不同意。工作倦怠構面平均分 3.412，略高於普通；工作投入平均分 2.803，接近普通程度。對持續承諾的評價平均分 3.634，高於普通；留任意願平均分 3.431，顯示高於普通，未達同意程度。此外，本研究以 Cronbach's Alpha 值判斷量表之信度，Cronbach's Alpha 之值一般以介於.70 到.95 之間者代表內部一致性良好，具有較佳之信度水準，而在.70 到.60 之間時，則表示信度尚在可被接受的範圍中 [77] [78]。本研究進行信度分析後，各構面 Cronbach's Alpha 值在.822 到.948 之間，信度皆具有良好水準。

4.2 驗證性因素分析

本研究以 Fornell and Larcker [79] 所提出的原則為標準，來檢驗各構面的收斂效度及區別效度。收斂效度之檢驗標準以衡量構面內部一致性的組成信度 (CR) 值應高於.60，且代表著問項對相應構面之平均變異解釋力的平均變異數萃取量 (AVE) 應高於.50，然而，平均變異數萃取量值如果要高於.50，則各題項於其所對應之構面的標準化因素負荷量 (SFL) 可能須高於.70；區別效度之檢驗則以各個構面的平均變異數萃取量之平方根大於與其他構面的相關係數為原則。

表 1　構面之敘述性統計表

構面	平均數	標準差	Cronbach's Alpha
組織變革	3.803	.978	.879
工作不安全感	3.993	.810	.906
資訊	2.252	1.126	.931
組織支持	2.243	.902	.895
工作倦怠	3.412	.853	.930
工作投入	2.803	.819	.948
持續承諾	3.634	.784	.886
留任意願	3.431	.817	.822

此外，本研究並以 Chi-Square/d.f.之值小於 3、配適度指標 (GFI) 與調整配適度指標 (AGFI) 以及標準配適指標 (NFI) 與比較性配適指標 (CFI) 大於.90 (＞0.80 可接受)、近似均方根誤差 (RMSEA) 小於.08 等指標對本研究各構面之配適度加以檢驗，若檢驗結果有未達配適度建議指標值時，則檢視修正指標 (MI) 中各參數之情形，修正 MI 值過高之參數直到整體模式配適度各指標達到標準值，因過高的 MI 值可能會影響模式參數估計之結果，本研究採用逐次刪去對 MI 值影響最高之問項[80]至整體模式配適度均符合建議標準或至該構面剩餘三題項之方法，進行收斂效度之檢驗，結果如表 2。

表 3 則為區別效度檢驗結果，可知各個構面之平均變異數萃取量開根號後之值皆大於其與其他構面的相關係數，故應可認各構面具區別效度。

4.3 共同方法變異檢測

本研究在設計階段引入反向題目，目的在於降低 CMV 的影響。為評估 CMV 的存在及其嚴重性，研究者採用了 Harmon's one-factor test 和比較確認性因素分析 (CFA) 的單因子模式與原始多因子模式卡方值的方法。Harmon's one-factor test 通過將所有題項進行因素分析，檢視第一主成分解釋的變異量，若此量超過 50%，則認為 CMV 可能存在。此外，通過建立單因子 CFA 模式與原始模式進行比較，若兩模式的卡方值差異顯著，則認為 CMV 的影響較小。因此，研究發現，首個主成分未旋轉解釋變異量為 31.946%＜50%，表明 CMV 問題不嚴重。單因子 CFA 模式的卡方值與多因子模式比較結果顯著，卡方值差異達到顯著水平，顯示兩模式不同，因此，本研究的模式受 CMV 影響較小且顯示有效降低了共同方法變異的潛在影響，增強了研究結果的可靠性。

表 2　各構面收斂效度分析結果

變數	SFL	CR	AVE
組織變革			
我相當不清楚為何臺鐵必須執行公司化	.750	.866	.684
我認為臺鐵推動公司化是相當沒有必要的	.906		
我不認為現在是臺鐵公司化的適當時機	.818		
工作不安全感			
若臺鐵公司化之後，我對我未來的工作性質與工作狀況感到很不確定	.890	.909	.770
若臺鐵公司化之後，我對我未來的工作會是什麼樣子感到憂心	.979		
若臺鐵公司化之後，我認為我的工作在未來會變得更糟	.749		
資訊			
我認為臺鐵能徹底地解釋有關公司化決策的過程	.908	.948	.858
我認為臺鐵能說明有關公司化決策程序的合理性	.950		
我認為臺鐵能適時地與員工溝通有關公司化決策的細節	.921		
組織支持			
我認為臺鐵會以員工的工作成就為榮	.723	.920	.743
我認為臺鐵會真的關心員工的福利	.919		
我認為臺鐵會重視員工對組織的貢獻	.902		
我認臺鐵會認真考慮員工個人的目標與價值	.889		
工作倦怠			
我在工作中感到精神枯竭	.867	.941	.801
當我起床後又必須面對另一個出勤日時，我感到很疲倦	.906		
我在工作中感到疲憊不堪	.948		
我對我自己的工作感到沮喪	.855		
工作投入			
在臺鐵工作時，我感到強而有力且活力充沛	.812	.925	.712
我對我在臺鐵的工作充滿熱誠	.786		
當我在臺鐵認真工作時，我感到很快樂	.855		
我為我在臺鐵所做的工作感到自豪	.869		
我沉浸於我在臺鐵的工作之中	.892		
持續承諾			
就算我想這麼做，但我認為現在要我從臺鐵離職是一件非常困難的事	.759	.858	.604
如果我現階段決定從臺鐵離職，會打亂我生活中的許多事情	.888		
現在從臺鐵離職對我來說並不會造成太大的損失	.745		
我覺得我沒有太多其他的選擇，所以現在無法考慮離開臺鐵	.705		
留任意願			
就算這份工作並未達到我的預期，我還是不會考慮辭職	.732	.842	.642
我應該會將我剩餘的職業生涯都奉獻在這份工作上	.892		
在任何情況下我都不會離開我現在的工作	.771		

表 3　各構面平均變異數萃取量平方根值與相關係數之比較

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1)組織變革	**.827**						
(2)工作不安全感	.539	**.877**					
(3)資訊	-.286	-.293	**.926**				
(4)組織支持	-.293	-.365	.709	**.862**			
(5)工作倦怠	.287	.403	-.236	-.339	**.895**		
(6)工作投入	-.161	-.272	.305	.450	-.594	**.844**	
(7)留任意願	.043	-.088	.226	.289	-.329	.397	**.777**

4.4 結構方程模式

本研究透過 SEM 檢驗變數間的關係，並評估模型的整體配適度。配適度指標包括 Chi-Square/d.f.=2.592 (< 3)，顯示模型良好；RMSEA=.069 (< 0.08)；GFI=.869 和 AGFI=.836，表示模型接受度高；NFI=.909 和 CFI=.930 顯示模型適配良好。此外，PNFI=.791 和 PGFI=.698 之值＞50 建議，表示模型的複雜度在可接受範圍內。因此，這些指標共同證明模型的整體配適度是可被接受的。然而，在變項間的路徑分析中 (如表 4 及圖 2)，研究發現「組織變革」與「工作倦怠」之間存在顯著的正向關係 (p=.048)，意味著對組織變革認知越高，工作倦怠感也越強。同樣，「工作不安全感」對「工作倦怠」有顯著的正向影響 (p＜0.001)，顯示工作不安全感增加時，工作倦怠也會提高。然而，「組織變革」對「工作投入」的影響並不顯著 (p=.535)，而「工作不安全感」對「工作投入」有顯著的負面影響 (p=.013)，表明工作不安全感的增加會降低工作投入度。因此，本研究的 H1 完全成立，而假設二為部分成立，「組織變革」對「工作投入」沒有顯著影響，(p=.0535>0.05)，表示對組織變革的不認同不會影響工作投入；「工作不安全感」對「工作投入」則有顯著的負面影響 (p=.013＜0.05)，代表著工作不安全感的程度提升會使工作投入的程度降低，因此本研究的 H2 為部分成立。

「資訊」對「工作投入」的影響並未達顯著 (p=. 863＞0.05)，表示臺鐵員工對公司決策資訊說明詳細程度不會影響工作投入程度；而「組織支持」係正面且顯著影響著「工作投入」(p=＜0.001)，此表示組織支持的知覺程度越高越能提升工作投入的程度，綜此，本研究的 H3 亦為部分成立。「工作倦怠」與「工作投入」對「留任意願」均有顯著的影響，工作倦怠對留任意願有顯著負面的影響 (p=.009＜0.01)，表示工作倦怠程度越高而留任的意願會越低；工作投入對留任意願則有顯著的正向影響 (p＜0.001)，提高投入於工作的程度便可能使留任的意願增加，本研究之 H4、H5 成立。

表 4　結構方程模式係數與檢驗結果

路徑	非標準化估計值 Estimate	標準誤 S.E.	t-value C.R.	P	假設	驗證結果
工作倦怠←組織變革	.115	.058	1.979	.048*	1-1	成立
工作倦怠←工作不安全感	.344	.065	5.302	***	1-2	成立
工作投入←組織變革	.033	.053	.621	.535	2-1	未成立
工作投入←工作不安全感	-.145	.058	-2.484	.013*	2-2	成立
工作投入←資訊	-.010	.059	-.173	.863	3-1	未成立
工作投入←組織支持	.361	.080	4.492	***	3-2	成立
留任意願←工作倦怠	-.117	.045	-2.624	.009**	4	成立
留任意願←工作投入	.325	.055	5.944	***	5	成立

*** p<.001；** p<.01；* p<.05

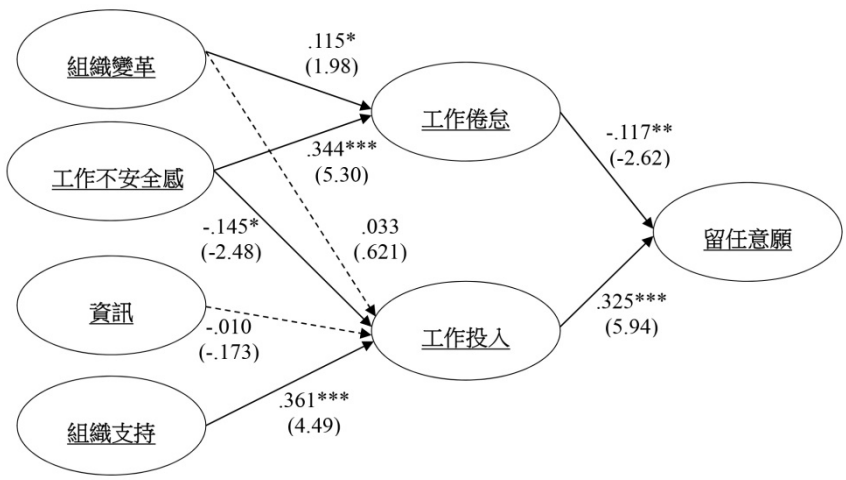


圖 2　各變項路徑關係分析結果

4.5 中介效果檢驗

在結構方程模式的分析中，驗證中介效果的方式主要是以 Bootstrap 計算間接效果的信賴區間，若該區間未包含 0，則可稱為存在有中介效果。具體之驗證方法係當間接效果的信賴區間包含 0 時，表示其未達統計上之顯著水準，即缺乏中介效果；若間接效果的信賴區間不包含 0，表示其達到統計上的顯著水準，意即著存在著中介效果；再若直接效果

的信賴區間包含 0，表示直接效果在統計上並不顯著，代表是完全中介效果；若間接效果和直接效果的信賴區間均不包含 0，且總效果的信賴區間也不包含 0，並達到統計上的顯著水準，這種情況下則為部分中介效果[73]。

表 5　中介效果 Bootstrap 檢驗結果

路徑	Estimates	p-value	BC（Lower~Upper）	假設	驗證結果
Indirect Effect					
組織變革→工作倦怠→留任意願	-.020	.097	-.064~.003	6	未成立
工作不安全感→工作倦怠→留任意願	-.052	.027*	-.117~-.005		成立
組織變革→工作投入→留任意願	.016	.575	-.044~.092	7	未成立
工作不安全感→工作投入→留任意願	-.061	.016*	-.134~-.010		成立
資訊→工作投入→留任意願	-.005	.777	-.075~.052	8	未成立
組織支持→工作投入→留任意願	.152	.000***	.074~.269		成立
Direct Effect					
組織變革→留任意願	.000	-	.000		
工作不安全感→留任意願	.000	-	.000		
資訊→留任意願	.000	-	.000		
組織支持→留任意願	.000	-	.000		
Total Effect					
組織變革→留任意願	-.004	.923	-.090~.091		
工作不安全感→留任意願	-.113	.001**	-.196~-.039		
資訊→留任意願	-.005	.777	-.075~.052		
組織支持→留任意願	.152	.000***	.074~.269		

*** p<.001；** p<.01；* p<.05

本研究在對結構模式進行研究構面路徑間直接效果、間接效果與總效果分析後之結果如表 5，由分析結果得知，「工作倦怠」在「組織變革」到「留任意願」路徑中的標準化間接效果之參數為-.020，其信賴區間介在-.064 到.003，包含 0，p=.097，未達統計中的顯著水準，可知「工作倦怠」在「組織變革」到「留任意願」路徑中並無顯著地扮演中介的角色；而「工作倦怠」在「工作不安全感」到「留任意願」路徑中的標準化間接效果之參數為-.052，其信賴區間介在-.117 至-.005 之間未包含 0，p=.027，達統計上之顯著水準，可知「工作倦怠」在「工作不安全感」到「留任意願」路徑中有顯著的中介效果。由前述分析結果可得知，本研究之 H6 為部分成立。「工作投入」在「組織變革」到「留任意願」

路徑中的標準化間接效果參數為.016，其信賴區間在-.044 到.092 之間包含 0，p=.575，未達顯著水準，可知「工作投入」在「組織變革」到「留任意願」路徑中並未顯著發揮中介的效果；另「工作投入」在「工作不安全感」到「留任意願」路徑中之標準化間接效果參數為-.061，其信賴區間介於-.134 到-.010，不包含 0，且 p=.016＜.05，已達顯著水準，而「工作不安全感」到「留任意願」路徑中之標準化直接效果參數為.000，可見並無直接影響效果，故可推斷「工作投入」在「工作不安全感」到「留任意願」路徑中應有顯著的完全中介效果，綜此，本研究之 H7 經過驗證後結果為部分成立。此外，「工作投入」在「資訊」到「留任意願」路徑中的標準化間接效果參數為-.005，其信賴區間在-.075 到.052 之間包含 0，p=.777，未達顯著水準，可知「工作投入」在「資訊」到「留任意願」路徑中並未有顯著的中介效果；「工作投入」在「組織支持」到「留任意願」路徑中之標準化間接效果參數為.152，其信賴區間介於.074 至.269，不包含 0，且 p=.000，已達顯著水準，而「工作不安全感」對「留任意願」並無直接效果，故可知「工作投入」在「組織支持」到「留任意願」之路徑中顯著扮演著完全中介的角色，本研究 H8 經分析驗證後之結果亦為部分成立。

4.6 調節效果檢驗

本研究分析後得知，在標準化的組織變革構面與標準化的資訊構面之交互作用項加入迴歸模型之後，其 R 平方值並無較尚未加入時有顯著的變化，表示資訊構面在組織變革對工作倦怠之影響中並沒有發揮出調節的作用。另外，當標準化之工作不安全感與標準化之資訊的交互作用項加入後，R 平方值的增加量僅.001，且並未達統計上之顯著水準，意即資訊構面在工作不安全感對工作倦怠的影響中並未有顯著的調節效果。而在組織支持在組織變革對工作倦怠之影響中的調節效果檢驗方面，在標準化組織變革與標準化組織支持的交互作用項加入後，並未使模型的 R 平方值有顯著的增加量，故推斷組織支持構面在組織變革對工作倦怠之影響中並沒有顯著的調節作用。標準化之工作不安全感及標準化組織支持的交互作用項在加入模型之後，R 平方值對比尚未加入時並未有顯著的提升，應可認為組織支持在工作不安全感對工作倦怠的影響中並未有顯著的調節作用。經迴歸分析結果，標準化的工作倦怠與標準化持續承諾之交互作用項在加入迴歸模型後亦未使 R 平方值有顯著的增加量，因此可推知持續承諾在工作倦怠對留任意願之影響中並未扮演著調節的角色。綜觀本小節所分析之結果可得知，本研究之 H9、H10 均沒有獲得驗證而皆未成立。

4.7 年資路徑係數差異檢驗

本研究針對臺鐵員工年資差異進行路徑係數的比較，在顯著水準為 0.1 的情況下，資淺員工 (年資低於 10 年) 與資深員工 (年資超過 10 年) 在組織變革負向感知對工作投入、工作不安全感對工作投入、工作倦怠對留任與工作投入對留任的路徑係數存在顯著差異。資深員工對於組織變革負向感知對工作投入的路徑係數高於資淺員工；資深員工工作不安全感對工作投入的路徑係數低於資淺員工；資深員工對於工作倦怠對留任的路徑係數是正

數，而資淺員工對於工作倦怠對留任的路徑係數是負數；資深員工對於工作投入對留任的路徑係數小於資淺員工。

表 6　年資路徑係數差異比較

DV	IV	資淺		資深		路徑係數差異分析檢定		
		Estimate	S.E.	Estimate	S.E.	ΔDF	$\Delta \chi^2$	P
JB	OC	0.155	0.070	0.087	0.110	1	0.258	0.612
JB	JI	0.293	0.079	0.400	0.120	1	0.549	0.459
WE	**OC**	**-0.055**	**0.059**	**0.276**	**0.114**	**1**	**6.787**	**0.009**
WE	**JI**	**-0.071**	**0.066**	**-0.299**	**0.109**	**1**	**3.239**	**0.072**
WE	IJ	-0.036	0.066	0.015	0.114	1	0.143	0.706
WE	OS	0.322	0.094	0.377	0.150	1	0.095	0.758
IS	**JB**	**-0.193**	**0.056**	**0.009**	**0.063**	**1**	**3.431**	**0.064**
IS	**WE**	**0.344**	**0.072**	**0.087**	**0.069**	**1**	**3.801**	**0.051**

註：OC 為「組織變革」、JB 為「工作倦怠」、JI 為「工作不安全感」、WE 為「工作投入」、IJ 為「資訊」、OS 為「組織支持」、IS 為「留任意願」；+ p<.1

五、結論與建議

5.1 結論

1. 臺鐵員工對組織變革與工作不安全感的感受程度越高對工作倦怠的程度越高

從研究分析結果可知，臺鐵員工對於組織變革不理解、不認同或不看好的程度越高越有可能致生其對工作的倦怠感，並且，臺鐵員工對於公司化所帶來的工作不安全感程度越高，亦越容易使其對工作產生倦怠，此結果與 Woodward et al.[2] 及 Aybas el al.[81] 一致。由本研究之分析結果可以看出，臺鐵員工對於臺鐵公司化的原因、必要性與預期未來成效的不理解、不認同確實是會使臺鐵員工對自己的工作感到心力交瘁與沮喪，畢竟對員工而言，臺鐵管理階層所下達的政策與自己的認知若有所差距，在執行面上，員工必須耗費心力在一個自己認為無法看到效益的指令時，可能會格外對自己的工作感到更無力；此外，當臺鐵員工對臺鐵公司化後的工作性質、工作的內容感到擔憂與不安，甚至認為臺鐵公司化之後自己的工作會變得更糟時，員工在工作之餘又必須承受這些心理上的壓力，則其對工作感到疲倦與沮喪的感受加劇自不待言。

2. 臺鐵員工對工作不安感的感受程度越高對工作投入的程度越低，但組織變革感受程度對工作投入沒有顯著影響

研究顯示，臺鐵員工對工作感到越不安會使其對工作投入的程度越低，此結果與顧克威[60]研究分析結果一致。由此可推知，臺鐵員工對公司化之後的工作感到不確定或預期變得更糟時，很有可能會消磨臺鐵員工對工作的熱誠與對這份工作的自豪感，失去在臺鐵工作的活力及快樂。但是臺鐵員工對臺鐵公司化不認同不會影響工作的投入程度，此結果與林盈安[12]不一致，由此結果推論，臺鐵公司化與否並非影響工作熱忱的原因，有可能是因為臺鐵員工認為工作穩定度與本質才會影響工作中的活力，其他整體制度變更影響不大，或是對組織變革能適應，導致不論支持臺鐵公司化與否都不影響投入程度。

3. 臺鐵員工對組織支持的知覺程度越高對工作的投入程度越高，但對臺鐵釋出之資訊感受程度對工作投入沒有顯著影響

依本研究分析結果，臺鐵員工知覺臺鐵支持的程度越高，會對工作越投入，此結果與王常晉[24]發現一致，但是對臺鐵員工來說認知公司化決策細節對工作投入沒有顯著影響，與 Hakanen et al.[27]及 Verma[41]不同，這顯示臺鐵管理階層對決策細節、合理性的溝通與解釋並不會顯著影響其對工作的投入，組織實際的支持才對，感受到來自臺鐵管理層在員工福祉、價值或目標、重視員工的貢獻等心理面向的支持才有可能會提升臺鐵員工對工作的熱情、活力與自豪感，或許臺鐵員工不那麼在意公司化歷程的解釋，但臺鐵公司化後的獎勵制度仍須落實，有效提升員工投入。

4. 臺鐵員工對工作倦怠的感受程度越高對留任的意願越低，對工作投入的程度越高對留任的意願越高

依據本研究數據分析的結果，臺鐵員工對工作感到疲憊、精神耗竭的程度越高會越傾向不繼續留任，此結果與 Aslam and Safdar[49]一致，畢竟臺鐵員工若對其在臺鐵的工作過度經歷疲憊、感到沮喪，如此的心理壓力長期積累，久而久之便可能會使臺鐵員工留任的意願降低，縱使是如臺鐵這樣公務機關的鐵飯碗，員工都還是可能會選擇離開這樣的工作環境；反之，臺鐵員工會因為對自己的工作保有熱誠、活力與對自己所從事的工作感到自豪而繼續留下，此結果與陳宜湊[63]相似，工作投入能增進留任意願，因此如何使員工保持其對工作的熱情活力，應會是臺鐵公司化過程面對可能發生的離退潮所必須要關注的重點之一。

5. 臺鐵員工認知之工作不安全感會透過工作倦怠，進而影響留任意願，但組織變革感受則不會透過工作倦怠影響留任意願

依據本研究數據分析結果，臺鐵員工認知工作情況轉變會導致工作疲憊，進而可能離職，但臺鐵員工對組織變革的不認同則不會有類似結果，此結果與 Srivastava & Agrawal[15]

不一致，推論對臺鐵公司員工而言，工作性質的轉變較直接衝擊到員工工作的心態，因此容易對工作最感到疲倦而想要離職；但即便不認同臺鐵公司化的組織變革，若臺鐵在公司化的其他制度有給予員工保障的承諾，員工就可能被動接受變革，不產生倦怠感與影響留任意願。

6. 臺鐵員工認知之工作不安全感會透過工作投入，進而影響留任意願，但組織變革感受則不會透過工作投入影響留任意願

本研究結果顯示，臺鐵員工認知工作不安全感會降低工作投入影響留任意願，但臺鐵員工對組織變革的不認同則無類似結果，此研究結果與 De Witte et al.[21] 的研究發現存在差異，這顯示對臺鐵員工而言，工作不安全感直接對未來生計造成衝擊，因此沒有心力奉獻在工作上，轉而將心力投注在尋找下一份工作，所以留任意願下滑；但是臺鐵員工面對公司化的組織變革，較多展現在對決策的不滿而不是工作內容之中，所以不影響工作投入與留任意願。

7. 臺鐵員工認知之組織支持會透過工作投入，進而影響留任意願，但對資訊的認知則不會透過工作投入影響留任意願

本研究數據分析結果顯示，臺鐵員工認為當臺鐵能認同其付出與給予讚賞時，對工作會更有熱情而願意留任，但是臺鐵對公司化資訊說明的完善度則不影響，此結果與 Schaufeli and Bakker[65] 及 Van Heerden[66] 略有不同，顯示臺鐵員工對公司化過程的資訊合理性與詳盡性並不會增加工作的熱誠而有更高的留任意願，而是直接與工作相關的認同與重視員工的價值及表揚，才能讓臺鐵員工對工作有熱情，進而願意在臺鐵服務。

8. 臺鐵員工認知之工作資源在工作要求與工作倦怠之間沒有調節效果

本研究分析結果顯示，臺鐵員工認知臺鐵對公司化資訊的解釋詳盡度與合理性及認同員工價值的組織支持均不會調節對組織變革負面感知及工作擔憂對工作倦怠的關係，此結果與 Bakker et al.[4] 及 Ismail[68] 不同，本研究認為是因為即便組織在解釋公司化的程序上夠詳盡或具備合理性，或是對員工的貢獻與價值有認同，但臺鐵公司化帶來的組織變革衝擊與工作不安全感是無法避免的，員工仍然必須面對不同的法規，或是員工認為提供的公司化資訊與組織支持資訊沒有顯著變化，心態上只能被動接受，因此即便有工作資源的挹注，仍無法減輕工作要求會造成工作倦怠的情形。

9. 臺鐵員工認知之持續承諾在工作倦怠與留任意願之間沒有調節效果

本研究結果發現，臺鐵員工就算離開臺鐵的成本過高，而只能持續留在臺鐵中，也不會影響工作疲倦感對留任意願的關係，此結果與 Leng and Chin[48] 及 Wang et al.[69] 不同，推論是因為持續承諾是基於離開臺鐵所需耗費成本的考量，而不是情感的認同，或是臺鐵組織環境過於僵化仍然造成員工的壓力，所以無法有效抑制工作倦怠對留任意願的負面影

響，因此即便臺鐵員工持續承諾，仍可能會因為對工作沮喪或筋疲力盡而選擇離開臺鐵。

10. 資深臺鐵員工與資淺臺鐵員工工作倦怠與工作投入對留任意願影響有顯著差異

本研究發現，資深臺鐵員工和資淺臺鐵員工之間員工工作倦怠與工作投入對留任意願影響有顯著差異，其中資深員工對於工作倦怠對留任意願的影響為正，但對資淺員工影響為負，表示資淺員工相較於資深員工，當感知工作疲憊時，更有可能轉換工作；資深員工對於工作投入對留任的路徑係數小於資淺員工，表示資淺員工相較於資深員工更有衝勁與付出的理想能以愉悅的心情專注於工作而願意繼續在臺鐵任職付出。

5.2 管理建議

1. 揭露公司化的執行成果

從本研究的分析結果可以知道，臺鐵員工對於臺鐵公司化的目的與必要性的不認同實際上是未達同意程度的，這意味著臺鐵員工其實或多或少也能理解臺鐵現階段的確是需要進行改革的，但相較於對公司化目的與必要性的不認同，臺鐵員工對於公司化是否能成功讓臺鐵脫胎換骨顯然更不具信心，因此本研究認為，臺鐵對於公司化的執行成果，應適時揭露給員工知悉，具體做法係應可將臺鐵公司化整體計畫分訂短期、中期、長期之成效指標，並定期向員工展示達成情形，使員工明白自己在工作上所付諸的心力是真的能有效達到改革目的，也使員工能知道臺鐵的公司化變革是有依計畫按部就班的執行，並非無法達成，如此應能減緩員工對於公司化執行成效的疑慮，亦應能降低員工因該疑慮而造成的無力感、倦怠感或對自己的工作感到沮喪的感受。

2. 詳實向員工說明公司化會對員工在工作上所帶來的影響

本研究分析結果顯示，對於公司化決策細節的說明與溝通並不會顯著影響臺鐵員工的工作投入程度，但對公司化後之工作性質、工作量等的不安全感卻顯著地影響著員工對工作的倦怠感與投入的程度，顯然臺鐵員工對於公司化對未來自身工作影響的關注程度更勝於公司化政策的制訂過程或細節，鑑此，本研究建議臺鐵應詳細並確實向員工傳達與說明公司化之後會對員工可能產生的影響，尤其在薪資結構、工作狀況、工作性質、工作分配等方面，須有通盤性的分析與解釋，消弭員工對變革所帶來不確定性的疑慮，令員工對未來不再那麼擔憂，方能降低員工對工作的倦怠感，提高對工作的投入，進而降低員工對於離職的意願。

3. 給予員工實質的支持與關心

臺鐵員工對於來自臺鐵支持的感受度是偏低的，甚至認為臺鐵給予員工的關心是很少的，而這也影響著員工對其在臺鐵工作的投入程度，臺鐵應給予員工適時的關懷，並對員

工在臺鐵的職涯目標更加重視，建議可針對各職位或職務擬訂各類發展與培訓計畫具備多項技能，以使員工在面對臺鐵組織調整的過程當中更能因應臺鐵的需求而順利進行職務轉換；此外，臺鐵亦應建立起一套績效評核的制度與系統，對於員工的貢獻給予更多的反饋以及實質的獎酬，讓員工可以感受到臺鐵確實是以員工的表現為榮，並且這樣的表現也能轉化成實際的福利，才可能使員工願意更加投入在工作之中，形成正向的循環，也因此更願意繼續留在臺鐵服務。

4. 臺鐵公司決策應著重與員工職位保障與員工支持福利

本研究整體分析結果發現，對臺鐵員工工作投入或工作倦怠最有顯著影響的因素為工作不安全感與組織支持，顯示必須消除臺鐵員工對在臺鐵工作前景不明的不安感與給予員工足夠的獎酬支持確保員工能對在臺鐵工作有熱忱。

臺鐵從政府部門轉型成公司化的過程中，新進員工將不再受用鐵路特考之規定，面臨無法如同過往公務體系一樣有固定年終薪水的保障，也因為喪失公務員資格，屬於公務人員的保險、專業加給、退休金等制度也一併無法再獲取，身分地位就此改變，並且臺鐵過去負債累累，組織文化較為沉悶，這些都是造成臺鐵員工認知工作不安全與組織支持不足的因素，因此臺鐵轉型的過程中，除了設法轉虧為盈外，應首重人資政策的轉變，借鑑過去轉型成功案例，參考其人資方面政策，吸引人才投靠或降低離職率，例如交通部港務局轉型為臺灣港務公司時，經過詳盡的人力資源盤點與人性化的福利政策，才讓離職率降低，營收也大幅提升，因此本研究認為，臺鐵組織改革決策牽涉內容繁複，但臺鐵員工最重視的仍是讓員工感到即便公司化後也具有薪資優勢與合理的工作安排與獎酬政策，讓員工認同在臺鐵發展前景不輸其他企業，能說服員工認同公司化而為臺鐵經營努力。

5.3 本研究之限制及後續相關研究方向建議

本研究受到人力、資源等限制，而無法將研究問卷提供給更多的臺鐵員工填答，所收回的樣本是否能代表全臺鐵員工，確實存有仍待討論的空間，因此建議後續相類研究可進行更為普及的調查，以取得來自臺鐵員工更真實與全面的數據資料，使研究結果更臻精準。除此之外，本研究的研究問卷主要改編自所回顧之文獻中的既成量表，這些量表問項所敘述的內容樣態是否就能完全符合臺鐵現況亦非無可議之處，故未來如有相關研究，建議可先以質性研究方式蒐集來自臺鐵與員工最直接的意見與想法，再憑以發展更適合當下現狀的問卷，獲得更準確的結論。本研究的研究變數之選擇乃是依研究進行期間對當下所觀察到有關臺鐵組織變革而引發的時事現象推敲得來，然對於員工而言，影響其對工作倦怠、投入以及留任意願的前因必然還有更多，後續研究亦應能發覺並嘗試更多影響臺鐵員工留任與否之因素，建立更為完善的模式。

參考文獻

1. 廖國鋒、范淼、吳振昌，「預期組織變革不確定感對員工工作反應影響之實證研究」，**臺大管理論叢**，第 13 卷，第 1 期，民國 91 年，頁 227-256。
2. Woodward, C. A., Shannon, H. S., Cunningham, C., McIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J., “The impact of re-engineering and other cost reduction strategies on the staff of a large teaching hospital: A longitudinal study”, *Medical Care*, 1999, pp. 556-569.
3. Bakker, A. B. & Demerouti, E., *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, Work and Wellbeing*, Wiley-Blackwell, New Jersey, 2014.
4. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C., ” Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, No.2, 2005, pp. 170-180.
5. Christensen, L. T. & Grossi, G., ” The gradual corporatization of transport infrastructure: The Danish case”, *Public Administration*,Vol. 101, Iss. 2, 2023, pp. 655-670.
6. Andrews, R., Ferry, L., Skelcher, C. & Wegorowski, P., “Corporatization in the public sector: Explaining the growth of local government companies”, *Public Administration Review*, Vol. 80, Iss. 3, 2020, pp. 482–493.
7. 陳美惠，「臺灣鐵路管理局公司化勞資爭議之探討」，國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組碩士論文，民國 92 年。
8. 許婉琪，「臺鐵局公司化策略之研究」，國立臺北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，民國 93 年。
9. 謝安田，**企業管理**，五南圖書出版股份有限公司，臺北，民國 81 年。
10. Lewis, L., *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. John Wiley & Sons, 2011.
11. 洪昆裕、蔡秉羽、葉淑瑜，「如何因應公部門組織變革下的員工離職意圖之研究－以國軍為例」，**管理資訊計算**，第 10 卷，第 1 期，民國 110 年，頁 91-100。
12. 林盈安，「成就目標導向、變革認知對工作投入之影響性研究：以主管信任為干擾變項」，朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文，民國 108 年。
13. 蔡幸宜，「企業組織變革對角色壓力及員工離職傾向之影響」，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，民國 111 年。
14. Wezel, F. C. & Saka-Helmhout, A., “Antecedents and consequences of organizational change: ‘Institutionalizing’ the behavioral theory of the firm”, *Organization Studies*, 2006, Vol. 27, No. 2, pp. 265-286.
15. Srivastava, S. & Agrawal, S., “Resistance to change and turnover intention: A moderated mediation model of burnout and perceived organizational support”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33, Iss. 7, 2020, pp. 1431-1447.
16. 鄭蕙華，「組織變革、組織認同與工作滿意之相關性研究－以高雄市戶政組織整併為例」，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文，民國 111 年。

17. Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z., “Job insecurity: Toward Conceptual Clarity”, *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 1984, pp. 438-448.

18. Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K., Job insecurity: A literature review, Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Report No. 1, 2006.

19. De Witte, H., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Vanbelle, E. & Niesen, W., “Job insecurity: Review of the Literature and a summary of recent studies from Belgium”, *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14, Iss. 1, 2012, pp. 11-17.

20. Jiang, L. & Lavaysse, L. M., “Cognitive and Affective Job Insecurity: A Meta-Analysis and a Primary Study”, *Journal of Management*, Vol. 44, No. 6, 2018, pp. 2307-2342.

21. De Witte, H., Vander Elst, T. & De Cuyper, N., *Sustainable working lives: Managing Work Transitions and Health Throughout the Life Course, Springer*, Berlin, 2015.

22. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B., “The Job Demands–Resources Model of Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 499-512.

23. Bakker, A. B. & Demerouti, E., “The Job Demands-Resources model: State of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 3, 2007, pp. 309-328.

24. 王常晉，「技術型高中教師工作要求、工作資源、工作塑造與工作投入關係之研究－以多群組測量模式分析公私立教師之差異」，國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，民國 110 年，頁 1-287。

25. 簡嘉貞，「工作要求－資源模式的效度考驗－以台灣企業員工為例」，國立政治大學輔導與諮商碩士學位學程碩士論文，民國 104 年。

26. 許淑晴，「「科技有讓員工變得更幸福嗎？」－工作要求－資源模式」，東吳大學企業管理學系碩士論文，民國 105 年。

27. Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B., “Burnout and work engagement among teachers”, *Journal of School Psychology*, Vol. 43, No. 6, 2006, pp. 495-513.

28. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B., “Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No. 2, 2003, pp. 341-356.

29. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B., “The role of personal resources in the job demands-resources model”, *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2, 2007, pp. 121-141.

30. Bakker, A. B. “An evidence-based model of work engagement”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 20, No. 4, 2011, pp. 265-269.

31. Stevenson, J. G., “Employee burnout and perceived social support”, *Journal of Health and Human Resources Administration*, Vol. 16, No. 3, 1994, pp. 350-367.

32. Maslach, C. & Jackson, S. E.,”The measurement of experienced burnout”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2, 1981, pp. 99-113.

33. Korunka, C., Tement, S., Zdrehus, C. & Borza, A., Burnout: Definition, recognition and prevention approaches. Boit, 2010.

34. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I., “Burnout and work engagement: The JD–R approach”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, No. 1, 2014, pp. 389-411.

35. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., “Job burnout”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, 2001, pp. 397-422.

36. Cordes, C. L. & Dougherty, T. W., “A review and an integration of research on job burnout”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, 1993, pp. 621-656.

37. Singh, P., Suar, D. & Leiter, M. P., “Antecedents, work-related consequences, and buffers of job burnout among Indian software developers”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 19, No. 1, 2012, pp. 83-104.

38. Khan, S. N. & Zafar, S., “Exploring the causes and consequences of job burnout in a developing country”, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 3, No. 5, 2013, pp. 212-227.

39. Leiter, M. P. & Bakker, A. B., ”Work engagement: Introduction”, *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, England, 2010, pp. 1-9.

40. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D., “Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high”, *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, No. 2, 2007, pp. 274-284.

41. Verma, K., “Influence of Interpersonal and Informational Justice on Work Engagement”, Working papers, Indian Institute of Management Kozhikode, No. 517, 2022.

42. Schaufeli, W., “Work engagement: What do we know and where do we go?”, *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14, No. 1, 2012, pp. 3-10.

43. Stevens, J. M., Beyer, J. M. & Trice, H. M., “Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 1978, pp. 380-396.

44. Allen, N. J. & Meyer, J. P., “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No.1, 1990, pp. 1-18.

45. Meyer, J. P. & Allen, N. J., “Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 3, 1984, pp.372-378.

46. Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M., “Affective, normative and continuance commitment: Can the ‘right kind’of commitment be managed?”, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 3, 1999, pp. 307-333.

47. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61. No. 1, 2002, pp. 20-52.

48. Leng, G. E. & Chin, M. L. C., “Person-job fit, personality, organizational commitment and intention to stay among employees in marketing departments”, *Jurnal Psikologi Malaysia*, Vol. 30, No. 1, 2016, pp.80-89.

49. Aslam, M. S. & Safdar, U., “The influence of job burnout on intention to stay in the organization:

Mediating role of affective commitment", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 4, 2012, pp. 4016-4025.

50. Johari, J., Yean, T. F., Adnan, Z., Yahya, K. K. & Ahmad, M. N., "Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter", *International Journal of Economics and Management*, Vol. 6, No. 2, 2012, pp. 396-416.
51. 余梅香、黃昱炫、林舜涓、鄭淑匀，「旅館第一線員工情緒勞務對工作倦怠及組織承諾之影響：工作要求－資源模式觀點」，**餐旅暨觀光**，第 19 卷，第 1 期，民國 112 年，頁 1-26。
52. 賴宛君，「工作家庭平衡措施之支持程度對員工留任意願之影響－以組織承諾為中介變項」，國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，民國 106 年。
53. Chinomona, E., "Antecedents of Employee Intention to Stay: A Study of Employees in Zimbabwean SMEs", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 9, No. 5, 2017, pp. 57-73.
54. Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P. & Shadman, M., "Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 21, No.3, 2013, pp. 288-312.
55. Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L. & Wang, H. J., "The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists", *Journal of Occupational Health*, Vol. 62, No. 1, 2020, e12079.
56. Bellamkonda, N., Santhanam, N. & Pattusamy, M., "Goal clarity, trust in management and intention to stay: The mediating role of work engagement", *South Asian Journal of Human Resources Management*, Vol. 8, No. 1, 2021, pp. 9-28.
57. Huang, J., Wang, Y., & You, X., "The job demands-resources model and job burnout: The mediating role of personal resources", *Current Psychology*, Vol. 35, No. 4, 2016, pp. 562-569.
58. Xu, L., "Teacher–researcher role conflict and burnout among Chinese university teachers: A job demand-resources model perspective", *Studies in Higher Education*, Vol. 44, No. 6, 2019, pp. 903-919.
59. 高鳳霞、李冠璋、高溱璟，「壓力知覺與勞基法認知對護理長的人際關係與工作滿意度之影響」，**北市醫學雜誌**，第 19 卷，第 2 期，民國 111 年，頁 190-203。
60. 顧克威，「知覺組織支持、工作不安全感及工作投入之相關研究－以公部門勞務承攬派駐勞工為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 109 年。
61. Caesens, G. & Stinglhamber, F., "The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes", *European Review of Applied Psychology*, Vol. 64, No. 5, 2014, pp. 259-267.
62. 賴淑芳，「新北市國民中學校長溝通行為與教師工作投入」，輔仁大學輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，民國 101 年。
63. 陳宜溱，「保險業務員工作投入、工作壓力、自我效能與留任意願之研究」，南臺科技大學企業管理系碩士論文，民國 109 年。
64. 傅家珍，「員工對薪資福利認知與工作投入、留任意願關係之研究－以某銀行為例」，中

國文化大學國際企業管理學系碩士在職專班碩士論文，民國 105 年。

65. Schaufeli, W. & Bakker, A. B., “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 2004, pp. 293-315.
66. Van Heerden, J., The impact of job demands and job resources on work engagement and turnover intentions within the Information Technology division of a South African bank, PhD Thesis from University of the Western Cape, 2015.
67. Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P. & Kumbul Guler, B., “Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement”, *Sex Roles*, Vol. 75, 2016, pp. 583-598.
68. Ismail, H., “Job insecurity, burnout and intention to quit”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5, No. 4, 2015, pp. 310-324.
69. Wang, T., Abrantes, A. C. M. & Liu, Y., “Intensive care units nurses' burnout, organizational commitment, turnover intention and hospital workplace violence: a cross-sectional study”, *Nursing Open*, Vol. 10, No. 2, 2023, pp. 1102-1115.
70. 林麗娟，「公部門組織變革認知與知識分享之關聯性探討－以組織學習和組織承諾為中介變項」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，民國 98 年。
71. Brondino, M., Bazzoli, A., Vander Elst, T., De Witte, H. & Pasini, M., “Validation and measurement invariance of the multidimensional qualitative job insecurity scale”, *Quality & Quantity*, Vol. 54, No. 3, 2020, pp. 925-942.
72. Colquitt, J.A., “On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure”, *Journal of applied psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, pp. 386-400.
73. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L., “Reciprocation of perceived organizational support”, *Journal of applied psychology*, Vol. 86, No. 1, 2001, pp. 42-51.
74. Maslach, C. & Jackson, S. E., “The measurement of experienced burnout”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 2, No. 2, 1981, pp. 99-113.
75. Mrayyan, M. T., “Predictors of hospitals' organizational climates and nurses' intent to stay in Jordanian hospitals”, *Journal of Research in Nursing*, Vol. 13, No. 3, 2008, pp. 220-233.
76. McCloskey, J. C. & McCain, B. E., “Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed nurses”, *Image: The Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 19, No. 1, 1987, pp. 20-24.
77. Nunnally, J. C., *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, 1978.
78. Tavakol, M. & Dennick, R., “Making sense of Cronbach's alpha”, *International Journal of Medical Education*, Vol. 2, 2011, pp. 53-55.
79. Fornell, C. & Larcker, D. F., “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, 1981, pp. 39-50.
80. 徐茂州、葉丁嘉、洪宏禎，「足球運動競技動機量表構念信效度驗證之研究」，**運動休閒管理學報**，第 13 卷，第 2 期，民國 105 年，頁 14-30。
81. Aybas, M., Elmas, S. & Dündar, G., “Job insecurity and burnout: The moderating role of employability”, *European Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 9, 2015, pp. 195-203.