

# 澳門公務人員工作滿意嗎？——工作特徵影響的實證分析\*

區耀榮\*\* 陳慧丹\*\*\* 柯麗香\*\*\*\*

## 一、前言

組織要保持有效運作和生產力的不斷提升是離不開組織中每位員工盡心盡力的工作，持續地投入自己的努力、知識、時間等寶貴資源。要做到這一點，前提是要讓員工熱愛自己的工作，認為是這樣的投入是值得和有意義的。因此，如何提高員工的工作滿意度（Job Satisfaction），令其樂意為組織作出貢獻，對一眾組織管理者包括公共部門的領導主管而言，都是十分值得思考的問題。

在澳門，政府的公務人員管理一直是社會大眾關注的議題，過去亦有不少立法議員均對此表達了關注，其中尤其針對公務人員的士氣、工作不滿的聲音時有所聞。然而，社會意見的關注點主要落在公務人員的薪酬、福利津貼、退休制度等經濟利益，忽略了實際工作方面的影響因素。雖然薪酬、福利等工作待遇無疑是影響員工工作滿意度的重要指標，但員工的工作特徵或安排對其工作滿意度的影響也不容忽視。不少研究指出員工的工作特徵會顯著影響其工作滿意度，並為人員管理帶來一定的啟示。<sup>1</sup> 為此，對特區政府而言，要有效地提升公務人員的工作滿意度，不能單靠提升薪酬福利等

---

\* 文章於 2020 年 9 月 13 日在“第五屆公共行政學術研討會”上演講。

\*\* 公務人員聯合總會青年委員會副主任、管理學博士。

\*\*\* 公務人員聯合總會青年委員會副部長、澳門理工學院講師、法學博士。

\*\*\*\* 公務人員聯合總會青年委員會秘書長、經濟學博士。

<sup>1</sup> Morris, M.G. & Venkatesh, V. (2010), “Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation”. *MIS Quarterly*, 34(1), pp. 143-161.

傳統方法，同時亦要採取合適的管理手段，嘗試為員工提供適切的工作安排。

綜上，本文提出以下研究問題，並透過問卷調查和定量分析作出解答：

澳門公務人員的工作滿意度現況如何？

公務人員的工作特徵會否對其工作滿意度產生影響？

哪些工作特徵會對公務人員的工作滿意度影響最大？

這些特徵對公務人員管理有何啓示？

## 二、概念

### （一）工作滿意度

工作滿意度是 Hoppock 在 1935 年在其著作《工作滿意度》中提出的重要概念，他認為工作滿意度是“指員工對於工作情境的主觀反應，是員工心理和生理兩方面對環境要素的滿意感受”。<sup>2</sup> 工作滿意度的提出多年來引起了學界的熱切關注和研究。其中，Locke 將工作滿意度定義為“由於對工作或工作經歷的評估而產生的愉悅或積極的情緒狀態”；<sup>3</sup> Davis 和 Newstrom 將工作滿意度視為“員工對於其工作的一系列喜歡和不喜歡的感受”；<sup>4</sup> Lyord 將工作滿意度視為“員工對其工作的總體態度”。<sup>5</sup> Greenberg 和 Baron 認為工作滿意度是個人對其工作的認知、情感和評估反應”；<sup>6</sup> Robbins 和

---

<sup>2</sup> Hoppock R. (1935), *Job Satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers.

<sup>3</sup> Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.

Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

<sup>4</sup> Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2007), *Organizational Behavior* (12<sup>th</sup> Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.

<sup>5</sup> Ali, S.A.M., et al. (2013), “Hackman and Oldham’s Job Characteristics Model to Job Satisfaction”. International Conference on Innovation, Management and Technology Research.

<sup>6</sup> Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall International: New Jersey.

Judge 視工作滿意度為“基於對工作特徵的評價而對工作產生的積極感受”。<sup>7</sup> 總括而言，本文認為工作滿意度就是員工基於工作能夠滿足自身需求的程度而其對工作各方面狀況的一種綜合評價。

員工的工作滿意度對組織管理有多方面的影響。例如，有學者指出工作滿意度的提升會有助減低員工的缺勤率和流失率、提升生產力和工作績效、加強組織的歸屬感、促進組織公民行為等，對組織發展十分重要。<sup>8</sup>

## （二）工作特徵

本文分析的工作特徵是以 Hackman 和 Oldman 在 1976 年提出的工作特徵模型（Job Characteristics Model）為基礎。他們通過大量的問卷調查，提出了工作特徵的五大核心元素，包括：工作自主性（Job Autonomy）、技能多樣性（Skill Variety）、任務一致性（Task Identity）、任務重要性（Task Significance）和回饋性（Job Feedback）。<sup>9</sup> 根據 Hackman 和 Oldman 的觀點，它們的定義如下：

工作自主性是指員工能夠自主地安排自己工作的程度。當員工越能夠自由地決定如何完成一項工作任務，那麼其工作自主性便越大。

技能多樣性是指工作涉及到的知識和能力的範圍。倘若工作所需的知識和技能越多元，那麼技能多樣性則越大。

任務重要性是指員工所負責的工作對他人產生影響的程度。倘若影響性越大，則其任務重要性越大。

任務一致性是指員工對整體工作任務的參與程度。倘若員工可以從頭到尾完成一項任務，則其任務一致性較大，倘若只參與該項任務中的一小部份工作，則其任務一致性較小。

---

<sup>7</sup> Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2007), *Organizational Behavior* (12<sup>th</sup> Edition), Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.

<sup>8</sup> Robbins, S.P. (2002), *The Truth about Managing People and Nothing but the Truth*, Pearson Education, Inc.

<sup>9</sup> Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), “Motivation through the design of work: Test of a theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

工作回饋性是指員工能夠獲得有關工作績效資訊的程度。倘若員工經常得到有助改善工作的建議或訊息，那麼其工作回饋性則較大。

### 三、研究假設

工作滿意度和自主性有着密切的關係。根據自我決定理論（Self-determination Theory），人有三種與生俱來的需求，如果能滿足這些需求，將會促進個人的發展與進步。這三種需求分別是勝任（Competence）、歸屬（Relatedness）和自主（Autonomy），其中，自主是指個人對行為的掌控程度的認知，當人們認為某行為是基於個人的自由意志，而非因執行他人指令而被迫做出的時候，那麼他們的自主需求便會得到滿足，從而激發他們從事該行為的動機。<sup>10</sup> 此外，根據 Maslow 的需求層次理論，自我實現是人類最高層次的需求，一旦獲得滿足，其內在滿意度將會得到有效的提升。<sup>11</sup> 對公務人員而言，由於他們身處強調嚴格依照規章、程序辦事的官僚組織之中，其自主需求往往難得到有效滿足。我們認為倘若部門的管理者能給予員工在工作上適當的自主性，無論在工作時間抑或工作方式上，將會有助增加其工作滿意度。<sup>12</sup> 由此，我們提出假設 H1：

H1：公務人員的工作自主性與工作滿意度呈顯著正相關。

一般而言，公務人員工作的專職性和例行性較高，工作內容較為單一，雖然這樣能夠提高工作效率，但也會使工作變得重複而乏味。另一方面，隨着社會狀況迅速變遷，公共行政改革逐步深入，政府工作難度日漸增加，公務人員需要掌握更多的知識和技能，才能適應日益多變的工作環境。因此，我們認為倘若公務人員能夠具備及運用多樣的工作技能，不單會令工作內

---

<sup>10</sup> Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2002), "Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective". In E.L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*, Rochester, NY: University of Rochester Press, pp. 3-33.

<sup>11</sup> Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

<sup>12</sup> Jin, M.H. (2012), "The effects of autonomy, experience, and person-organization fit on job satisfaction: the case of public sector", *International Journal of Social Sciences*, 6(1), 18-44.

容更加豐富多彩，亦能有助應對工作的多元化挑戰，從而提升其工作滿意度。<sup>13</sup> 由此，我們提出假設 H2：

H2：公務人員的技能多樣性與工作滿意度呈顯著正相關。

根據公共服務動機（Public Service Motivation）理論，公共部門員工其中一個重要特質是具有重視服務社會、為公益作出貢獻的傾向。<sup>14</sup> 公共部門負責執行公共政策、維護和謀求公共利益，倘若公務人員能夠參與部門一些重要的、有意義的工作任務，將會滿足他們公共服務動機的心理需求，促使他們更積極努力提升技能且更多地投入與奉獻到工作上。因此，我們認為當公務人員越感到其工作的重要性，其工作滿意度會越高。<sup>15</sup> 由此，我們提出假設 H3：

H3：公務人員的任務重要性與工作滿意度呈顯著正相關。

員工的工作滿意度與其工作績效有密切關係。當員工對工作感到滿意時，會願意投入更多的努力，從而提升工作績效；反過來，當員工自身的努力獲得了成績，亦會進一步提升其工作滿意度。<sup>16</sup> 不過，當員工在工作任務的參與度較低時，其貢獻是很難獲得認可，因此，有研究指出，員工能夠參與完成整件工作，從工作的起點到終點整個歷程，且能看見工作完成的成果，將提高其工作滿意度。<sup>17</sup> 由此，我們提出假設 H4：

---

<sup>13</sup> DeSantis, V.S. & Durst, S.L. (1996), "Comparing job satisfaction among public and private sector employees", *American Review of Public Administration*, 26(3): 327-343; Wright, B.E. & Davis, B.S. (2003), "Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment", *American Review of Public Administration*, 33, 70-90; Yang, X. & Wang, W. (2013), "Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China", *Public Personnel Management*, 42(4), 566-587.

<sup>14</sup> Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990), "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*, 50 (May/June), 367-373.

<sup>15</sup> Ashraf, M., et al. (2013), "The Determinants of job satisfaction in public service organization", *European Scientific Journal*, 9(35), 1857-7881.

<sup>16</sup> Judge T.A., et al. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

<sup>17</sup> Ashraf, M., et al. (2013), "The determinants of job satisfaction in public service organization", *European Scientific Journal*, 9(35), 1857-7881; Mariappan, M. (2013), "Analysis of nursing job characteristics in public sector hospitals", *Journal of Health Management*, 15(2), 253-262.

H4：公務人員在工作任務的參與度越大，其工作滿意度越高，兩者顯著正相關。

向員工提供回饋意見是持續激勵員工、提升其工作滿意度的重要手段。回饋其中一個重要作用是讓員工知悉自己工作相關的情況，包括工作目標、問題、績效、改善方法等。員工從同事、主管，甚至是服務接受者得到充足的工作訊息回饋，將使其較容易了解工作目標、工作問題和實際工作成效，並進行自我評鑑、自我改善，有利於針對性地加強相關的技能培訓，滿足其不斷進步的自我需求。針對回饋對員工的有利影響，有實證研究也顯示，員工身處具回饋性的工作環境，對提升其工作滿意度有長期的正面作用。<sup>18</sup> 由此，我們提出假設 H5：

H5：公務人員工作上得到的回饋越多，其工作滿意度越高，兩者顯著正相關。

## 四、研究方法

### （一）調查對象

本研究採用了問卷調查的研究方法。問卷調查的對象是澳門特區現職公務人員。調查在 2020 年 6 月至 9 月期間以自填問卷方式進行，透過向廣大公務人員發放問卷，收回有效問卷共 2,097 份，廣泛涵蓋各個政府部門和不同職程人員。當中，男性佔 44.4%，女性佔 55.2%。年齡方面，31 至 40 歲佔最多（42.8%），其次是 41 至 50 歲（26.6%）。教育程度方面，以學士佔大多數（56.5%），其次是碩士或以上程度（20.6%），專科程度佔 9.8%。人員組別分佈上，技術輔導員佔最多（35.7%），其次是高級技術員（20.2%）和技術員（20.1%）。具體分佈見表 1。

---

<sup>18</sup> Anseel, F. & Lievens, F. (2007), "The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context", *Applied Psychology*, 56(2), 254-266.

表 1 受訪者的基本資料

	組別	比例
性別	男性	44.4%
	女性	55.2%
年齡	51 歲或以上	14.4%
	41 至 50 歲	26.6%
	31 至 40 歲	42.8%
	18 至 30 歲	15.7%
學歷	碩士或以上	20.6%
	學士	56.5%
	專科	9.8%
	高中	7.9%
	初中	3.6%
職程	領導主管	4.4%
	高級技術員	20.2%
	技術員	20.1%
	技術輔導員	35.7%
	勤雜人員	3.6%
	技術工人	2.3%
	其他(如醫護人員、教師)	9.9%

註：由於部份組別存在缺失值，故各分類的組別百分比加總不相等

## (二) 概念／變量測量

本研究的問卷均參考學術文獻設計，並經本地公務人員試閱，按其意見稍作修改，使之適合本地人填寫。問卷中相關的概念具體測量如下：

工作滿意度方面，我們採取 Spector 和 Shi (2007)的工作滿意度量表，<sup>19</sup> 該量表共 3 道題，包括“總的來講，我對工作滿意”；“總的來講，我喜歡在這裡工作”等。

在工作特徵方面，工作自主性採取了 Spector 和 Shi (2007) 的自主性量表，<sup>20</sup> 該量表共 3 道題，包括“我自己決定如何做工作”；“在完成任務時，這份工作給我機會，使用我個人的創造性，或判斷力”等。

<sup>19</sup> Liu, C., Spector, P.E. & Shi, L. (2007), “Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study”, *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209-239.

<sup>20</sup> Ibid.

工作特徵的其餘變量均採取了 Morgeson & Humphrey (2006) 提出的量表。<sup>21</sup> 其中，技能多樣性量表共 4 道題，包括“我的工作涉及多樣化的任務”；“我的工作需要去執行多項不同的任務”等。

任務重要性共 4 道題，包括“對大多數的人而言，我的工作本身具有非常廣泛的意義與重要性”；“我的工作本身對本部門外的人有重大的影響”等。

任務一致性共 4 道題，包括“我的工作涉及去完成一件有明確起點和終點的事情”；“我的工作讓我有機會去完成一些由我開始做的事情”等。

工作回饋性共 3 道題，包括“工作本身能夠給我直接而明確的工作效率(質或量)的訊息”；“工作本身能夠給我績效表現的回饋”等。

## 五、結果分析

### (一) 描述性分析

問卷分析是用 SPSS 22 和 SmartPLS 2.0 軟件進行。表 2 至表 7 是不同職程人員的工作滿意度及工作特徵的平均分及其比較。

在工作滿意度方面，如表 2 所示，技術員、技術輔助員的分數可劃分為第 1 組，領導主管和技術工人可劃分為第 2 組，而勤雜人員和高級技術員的分數則同時屬於第 1 組和第 2 組。在 95% 置信水平 (Confidence Level) 下，處於同一組的人員之間的分數沒有明顯差異。因此，從表 2 可知技術員、技術輔助員的滿意度在統計上顯著低於領導主管和技術工人，與其他職程人員之間則沒有明顯的差別。

---

<sup>21</sup> Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006), “The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

表 2 各級人員工作滿意度分數比較

人員組別	第 1 組	第 2 組
技術員	3.52	---
技術輔助員	3.52	---
勤雜人員	3.67	3.67
高級技術員	3.72	3.72
領導主管	---	3.89
技術工人	---	3.96

表 3 各級人員工作自主性分數比較

人員組別	第 1 組	第 2 組	第 3 組
技術輔助員	3.17	---	---
勤雜人員	3.23	3.23	---
技術員	3.31	3.31	---
技術工人	3.35	3.35	---
高級技術員	---	3.47	3.47
領導主管	---	---	3.71

表 4 各級人員技能多樣性分數比較

人員組別	第 1 組	第 2 組	第 3 組
技術工人	3.29	---	---
技術輔助員	3.48	3.48	---
勤雜人員	3.52	3.52	---
技術員	3.57	3.57	---
高級技術員	---	3.66	---
領導主管	---	---	4.04

表 5 各級人員任務重要性分數比較

人員組別	第 1 組	第 2 組	第 3 組
技術工人	2.88	---	---
技術輔助員	2.92	2.92	---
勤雜人員	3.11	3.11	---
技術員	3.16	3.16	---
高級技術員	---	3.23	3.23
領導主管	---	---	3.55

**表 6 各級人員任務一致性分數比較**

人員組別	第 1 組	第 2 組
技術輔助員	3.13	---
勤雜人員	3.18	---
技術工人	3.19	---
技術員	3.29	---
高級技術員	3.39	---
領導主管	---	3.71

**表 7 各級人員工作回饋性分數比較**

人員組別	第 1 組
技術輔助員	3.14
技術員	3.20
勤雜人員	3.22
高級技術員	3.27
技術工人	3.30
領導主管	3.39

工作自主性方面，領導主管的分數明顯高於技術員或以下的職程，高級技術員的分數則明顯高於技術輔助員，而其他職程之間的分數則差別不大（見表 3）。

技能多樣性方面，領導主管的分數明顯高於所有職程人員，而高級技術員的分數則明顯高於技術工人，而其他職程之間的分數則差別不大（見表 4）。

任務重要性方面，領導主管的分數明顯高於技術員或以下的職程，高級技術員的分數則明顯高於技術工人，而其他職程之間的分數則差別不大（見表 5）。

任務一致性方面，領導主管的分數明顯高於所有一般職程人員，而各個職程之間的分數則沒有明顯差別（見表 6）。

工作回饋性方面，不論領導主管還是一般職程人員，他們的分數也沒有明顯的差別（見表 7）。

## (二) 共同方法偏誤、信度和效度檢驗

首先是檢視共同方法偏誤 (Common Method Bias)，即檢視自填問卷的單一數據收集方法會否令變量之間產生虛假相關 (Spurious Relationship)。我們採用 Harman 的單因數檢驗法 (Single-Factor Test) 對數據進行共同方法偏誤檢查，設定公因數為 1，結果顯示單一因數只能解釋全部資料變異的 37%，低於 50%，反映本研究共同方法偏誤問題不算大。

在信度 (Reliability)<sup>22</sup> 檢驗上，首先採取 Cronbach  $\alpha$  係數檢驗。根據 Cronbach 的要求，若  $\alpha$  係數小於 0.35，屬低信度，應拒絕；在 0.35-0.7 時表示信度可以接受，大於 0.7 表示信度相當高，本研究各量表的  $\alpha$  係數介乎於 0.65-0.92 之間，高於或接近 0.7，顯示各量表具有較好的信度。此外，各變量的組合信度 (Composite Reliability, CR) 也高於 0.7，反映信度也較高 (見表 8)。<sup>23</sup>

在效度評估上，我們評估了量表的區別效度 (Discriminant Validity) 和收斂效度 (Convergent Validity)。<sup>24</sup> 在區別效度上，採取 Fornell & Larcker 建議的方法：若任兩個變量之間的相關係數 (Correlation Coefficient) 皆小於該變量的平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 的平方根，則顯示變量之間具區別效度。<sup>25</sup> 本研究中各變量的 AVE 平方根均大於變量之間的相關係數 (見表 9)，顯示本研究變量具區別效度。

在收斂效度方面，採取平均變異萃取量 (AVE) 檢驗，若 AVE 值大於 0.5，則具收斂效度，本研究各量表的 AVE 介乎於 0.64 至 0.84，故符合此要求。另外，各量表題目的負荷值 (Loadings) 均大於 0.5 (見表 8)，且達顯著水平 (T 值均大於 2.58)，亦表示具收斂效度。

---

<sup>22</sup> 信度是指問卷題目的測量結果符合基本的一致性、穩定性及可靠性要求。

<sup>23</sup> Hair, J.F. & Ringle, C.M. (2011), Sarstedt, M., "PLS-SEM: Indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

<sup>24</sup> 效度是指所問卷題目測量到的結果反映所想要測量變量的程度。區別效度是指測量不同變量的題目彼此相關度要較低，收斂效度是指測量相同變量的題目彼此相關度要較高。

<sup>25</sup> Fornell, C.G. & Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

表 8 量表題目及信效度指標

變量	測量題目及信效度指標	負荷值	T 值
工作滿意度	$\alpha=0.65$ ，組合信度(CR)=0.84，平均變異萃取量(AVE)=0.65		
	總的來講，我不喜歡我的工作。(反向題目)	0.54	3.1
	總的來講，我對工作滿意。	0.91	25.3
	總的來講，我喜歡在這裡工作。	0.92	32
工作自主性	$\alpha=0.76$ ，組合信度(CR)=0.86，平均變異萃取量(AVE)=0.68		
	我自己決定如何做工作。	0.70	6.2
	在完成任務時，這份工作給我機會，使用我個人的創造性或判斷力。	0.90	32.9
	這份工作給我提供了相當多的機會，去獨立、自由地完成工作任務。	0.87	18.4
技能多樣性	$\alpha=0.92$ ，組合信度(CR)=0.94，平均變異萃取量(AVE)=0.84		
	我的工作涉及多樣化的任務。	0.93	8.3
	我的工作涉及去做許多不同的事情。	0.94	8.7
	我的工作要求我去從事眾多的任務。	0.88	5.1
	我的工作需要去執行多項不同的任務。	0.86	4.8
任務重要性	$\alpha=0.9$ ，組合信度(CR)=0.92，平均變異萃取量(AVE)=0.76		
	我的工作結果可能會對他人的生活有重大的影響。	0.84	7.7
	對大多數的人而言，我的工作本身具有非常廣泛的意義與重要性。	0.88	12.1
	我的工作本身對本部門外的人有重大的影響。	0.90	12.6
	我在工作中所做的事，對本部門外的人有重大的影響。	0.88	10.4
任務一致性	$\alpha=0.81$ ，組合信度(CR)=0.88，平均變異萃取量(AVE)=0.64		
	我的工作涉及去完成一件有明確起點和終點的事情。	0.71	6.1
	我的工作讓我能從頭到尾去負責完成一件完整的任務。	0.86	11.6
	我的工作讓我有機會去完成一些由我開始做的事情。	0.87	9
	我的工作允許我完成由我發起的工作事項。	0.75	5.2
工作回饋性	$\alpha=0.88$ ，組合信度(CR)=0.92，平均變異萃取量(AVE)=0.8		
	工作本身能夠給我直接而明確的工作效率(質或量)的訊息。	0.83	13.5
	工作本身能夠給我績效表現的回饋。	0.93	36.1
	工作本身能給我有關績效表現的訊息。	0.92	30.3

註：T 值大於 2.58，表示  $p < 0.01$ ；T 值大於 3.29，表示  $p < 0.001$

表 9 各變量的平均值、標準差及相關度分析

變量	平均值	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 工作滿意度	3.61	0.81	(0.81)					
2. 工作自主性	3.29	0.75	0.5**	(0.83)				
3. 技能多樣性	3.58	0.87	0.15**	0.37**	(0.92)			
4. 任務重要性	3.11	0.88	0.23**	0.37**	0.4**	(0.88)		
5. 任務一致性	3.26	0.79	0.32**	0.52**	0.42**	0.47**	(0.8)	
6. 工作回饋性	3.19	0.81	0.42**	0.52**	0.29**	0.39**	0.59**	(0.9)

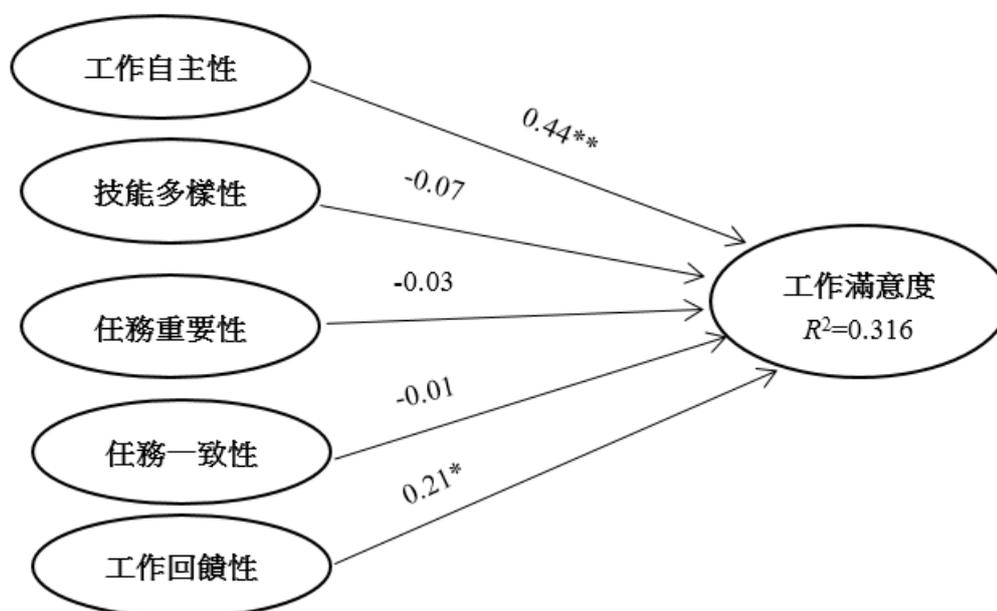
註：括號內為變量的 AVE 平方根；\*\*表示  $p < 0.01$

### (三) 結構方程和假設檢驗

進行結構方程 (Structural Equation) 和研究假設檢驗主要有兩個步驟：一是檢視結構方程的解釋力 ( $R^2$ )，按照 Cohen 的建議，0.02、0.13 和 0.26 分別為低、中、高度解釋力；<sup>26</sup> 二是評估路徑係數的顯著性。圖 1 是對各變量之間的路徑係數 ( $\beta$ ) 評估的結果。如圖 1 所示，結構方程解釋了 31.6% 的工作滿意度的變化 ( $R^2 = 0.316$ )，屬於相當高的解釋力。路徑係數結果顯示，工作自主性與工作滿意度呈正相關 ( $\beta = 0.44$ ,  $p < 0.01$ )，H1 獲支持。技能多樣性與工作滿意度不存在顯著的關係 ( $\beta = -0.07$ ,  $p > 0.05$ )，H2 不獲支持。任務重要性與工作滿意度不存在顯著的關係 ( $\beta = -0.03$ ,  $p > 0.05$ )，H3 不獲支持。任務一致性與工作滿意度不存在顯著的關係 ( $\beta = -0.01$ ,  $p > 0.05$ )，H4 不獲支持。工作自主性與工作滿意度呈正相關 ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.05$ )，H5 獲支持。上述分析結果總結見表 10。

<sup>26</sup> J. Cohen (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second edition), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.

圖 1 結構方程



註：\*表示  $p < 0.05$ ；\*\*表示  $p < 0.01$

表 10 研究假設分析結果

研究假設	分析結果
H1：公務人員工作自主性與工作滿意度呈顯著正相關	成立
H2：公務人員技能多樣性與工作滿意度呈顯著正相關	不成立
H3：公務人員任務重要性與工作滿意度呈顯著正相關	不成立
H4：公務人員任務一致性與工作滿意度呈顯著正相關	不成立
H5：公務人員工作回饋性與工作滿意度呈顯著正相關	成立

## 六、總結、討論及政策啓示

基於公務人員的工作滿意度對其持續的工作投入、確保政府部門有效運作和政策順利落實的重要性，加上澳門社會日漸對公務人員的工作狀況、士氣等問題的關注，因此本文試圖分析澳門公務人員的工作滿意度狀況及其工作影響因素，並探討完善公務人員管理的啓示，以彌補傳統以福利來提升人員滿意度的措施的不足。

本研究以透過問卷調查的方式收集具代表性的數據，並利用定量分析方法比較各級公務人員的工作滿意度和工作特徵的差異，以及找出對其滿意度最有影響的工作特徵因素。分析結果顯示，公務人員整體的工作滿意度都處於中上水平，其中，領導主管和技術工人的滿意度處於較高水平，並且顯著地高於處於中間職程的人員（即技術員和技術輔助員）。技術員和技術輔助員的工作滿意度較低，可能與他們的工作任務特徵有關。因為他們在一些工作特徵的得分都明顯低於領導主管或高級技術員，例如工作自主性、任務重要性等，反映他們的日常工作可能未能有效滿足其自身的需求，某程度上導致其工作滿意度較為遜色。

的確，本研究進一步的分析發現，公務人員的工作特徵對與工作滿意度存在顯著的正向關係，然而，並非每項工作特徵都具有相同的影響力。針對 Hackman 和 Oldman 提出的五大工作特徵，本文透過結構方程分析，把這五大工作特徵變量放在一起，檢驗其對工作滿意度影響的顯著性，發現當中只有工作自主性和回饋性與工作滿意度存在明顯的正向關係，其餘的工作特徵變量（技能多樣性、任務重要性和任務一致性）的影響在統計上均不顯著。也就是說，工作自主性和回饋性的影響力已蓋過其他工作特徵，成為決定本澳公務人員滿意度的關鍵工作因素。從影響力來說，工作自主性的影響力最大，其次是回饋性。這與私人企業的研究結果相似，但亦有差異之處，例如過去有實證研究發現這五大工作特徵均與員工的工作滿意度呈顯著的正向關係，而當中工作自主性與工作滿意度的關係最強，其次是回饋性。<sup>27</sup> 綜上，對本澳公務人員群體而言，要透過管理手段有效提升公務人員的工作滿意度，需要加強關注公務人員的工作特徵狀況，而當中必須抓住工作自主性和回饋性這兩大關鍵因素。

基於上述研究結果，以下將會就完善公務人員管理提出一些管理建議。

首先，部門管理者需要適當賦予員工一定的工作自主性。現屆特區政府提出要落實簡政放權的改革方針，通過減省繁複、不必要的行政程序，以及改革法律授權制度來提升整體政府的行政效率。事實上，簡政放權其中一個效果就是提升公務人員的工作自主性，一方面，簡政可以減少公務人員受到

---

<sup>27</sup> Ali, S.A.M., et al. (2014), "Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(15), 46-52.

不必要的行政程序規範，另一方面，放權可以讓更多人員能夠運用權力更有效率地解決實際問題或回應市民需求，不必事事請示上級。由於法律法規很難鉅細靡遺地作出全面規範，所以公務人員在履行職務的過程中，其實存在很多自由裁量和發揮的空間，這需要部門管理者在管理方式或風格上作出調整，適當賦予員工一定的工作自主性，以激勵他們更熱衷於投入工作。

第二，部門管理者要多加鼓勵和考慮員工不同的思維尤其創新的意見。公務人員作為一個獨立的個體，每個人都會有自己的看法和意見，這是自主思考和決策的必然體現。但是，在官僚組織中，由於各種規章制度、上級權威、圈子文化等因素，員工個人的自主性很容易被消磨，新思維或不同意見很可能被視為對既有工作模式的挑戰，久而久之，會令組織形成一種固步自封的文化，失去了應有的創新動力。因此，各部門的管理者應帶頭營造包容開放、廣納建言的文化氛圍，讓下屬尤其年青的員工勇於表達意見，將其創新的思維或看法帶進組織管理及服務的改革之中。

第三，打破高級職程的本科專業學歷局限，讓更多具專業能力的公務人員能從事自主性較大的職務。毫無疑問，員工的自主性與其職務有着密切的關係，越高級的職程，越需要進行創造性的工作，其職務的自主性會相對較大。現時有很多公務人員的學歷已達學士以上（如碩士、博士）的水平，符合高級職程的知識要求，但受到職程的本科專業限制，卻未能從事或報考高級職程。因此，建議打破現時高級職程要求本科專業學歷的限制，接納研究生學歷的專業資格，從而讓更多具專業能力的員工能夠從事自主性較大的專業職務，為他們提供更多向上流動的機會。

第四，認真落實公務人員工作表現評核制度、發揮其提供回饋意見的重要作用。根據本研究結果，向公務人員提供意見回饋是增加其工作滿意度的重要手段。事實上，現行公務人員評核制度已規定主管人員每年至少要與下屬進行三次評核會議，即年初的工作規劃會議、年中的工作跟進和檢討會議，以及年尾的工作總結會議，其間雙方會就工作的分配、目標、方式、成效等方面進行協商和檢討，以謀求共識，順利地落實和改進各項工作。但在實際執行上，不少公務人員反映評核會議大多數只流於形式，較少會認真落實制度的精神和目的。這樣不但會影響員工的工作成效，也會減低其工作滿意度，最終只會阻礙組織的有效運作和政府政策的貫徹落實。因此，建議各

部門主管應該認真執行公務人員評核制度，定期與員工舉行工作會議，適時向其提供工作回饋和吸納其有用意見，以便雙方作出改善，並從中獲得工作滿足感。

最後，本研究也有不足之處。首先，它是一項橫向研究（**Cross-Sectional Study**），在變量之間的因果關係判斷上仍然需要追蹤性的縱向研究（**Longitudinal Study**）來加強。第二，它並未涉工作特徵因素對工作滿意度影響的具體作用機制，故日後可探討相關的中介變量（**Mediator**）和調節變量（**Moderator**）作進一步分析。第三，本文的量化分析未能深入地瞭解公務人員在工作上面對的各種問題或不滿原因，故日後亦可採取訪談、觀察等其他研究方法，以深入瞭解不同職級公務人員的工作狀況，以便提出更多改善建議。