

# 圖書館館員工作生活品質 之探索調查研究

陳書梅

## 摘要

員工工作生活品質為企業界人力資源管理廣泛研究之主題，但在圖書資訊學領域中尚少此方面之研究。本文旨在探討圖書館館員工作生活品質的相關主題，以中國圖書館學會暑期研習班之學員為研究對象，從事一探索性之實証研究，從而了解我國圖書館館員對工作生活品質所重視之構面、各構面需求之程度、當前圖書館館員所享有之工作生活品質水準等相關議題，以建立我國圖書館館員工作生活品質之整體概念，除了可供圖書館管理實務之參考外，亦可作為圖書資訊學界未來後續研究之基礎。

## 一、前言

20世紀的臺灣社會進步繁榮，人民知識水平普遍提高，現時民眾不僅注重休閒生活品質，也重視提昇工作生活品質 (Quality of Working Life, QWL)。良好工作生活品質的意義是讓員工對所從事的工作感到興趣，使工作對員工而言是有意義、具挑戰性的，同時也要讓員工在工作上能自主、參與。Elmuti 長期進行此方面的田野調查，其調查研究顯示工作生活品質會影響生產力和產品的品質<sup>11</sup>；

---

關鍵詞 (Keywords)：工作生活品質；組織承諾；工作滿意

Quality of Working Life；Organizational Commitment；Job Satisfaction

陳書梅：國立臺灣大學圖書資訊學系助理教授；E-mail: synn@ccms.ntu.edu.tw

我國學者的研究亦支持此一發現，諸承明與潘士銘於民國89年針對臺灣排名前一千大的製造業與服務業企業員工為研究對象的研究指出，工作生活品質與員工效能有顯著的正相關，當員工的工作生活品質越高時，員工的工作滿足、組織承諾、工作投入也越高。<sup>[2]</sup> 圖書館是服務人群的機構，館員的服務態度是服務品質的關鍵因素，1995年，Daley的研究即指出，有較高工作生活品質知覺的員工，服務態度較佳<sup>[3]</sup>；因此，不僅營利的企業要力求提昇員工的工作生活品質，對圖書館而言，提昇館員的工作生活品質也是提昇服務品質的重要措施。

李華偉教授在論及圖書館人力資源管理時強調，圖書館管理者要給館員「一個愉快的工作環境」，迎合館員「追求快樂和滿足感」的動機，以激勵館員、提高工作效率。他引述了Dessler對工作生活品質之定義：「在一個機構裡員工可以滿足他（她）們重要個人需求的程度」，並指出高品質的工作生活涵蓋六個項目：1. 對館員公正、公平和同情；2. 館員能充分發揮專業知能及達到完全自我實現的境界；3. 館員之間的溝通型態是開放的、互信的；4. 館員能參與有關工作的重大決策；5. 適當、公平的薪酬；6. 安全、健康之工作環境。<sup>[4]</sup>

在經濟蓬勃發展使物質生活相應提昇的同時，Kossen認為現今教育的普及，也讓員工教育程度大大提高，而對工作生活品質產生較高的期待。<sup>[5]</sup> 他們不再認為優質的工作生活是可遇不可求的，而較希冀上司能夠妥善規劃與安排。換言之，由於經濟發達，物質環境優渥，工作之於員工，不再止於心理學家Maslow需求層級理論中最低層次的生理需求之滿足<sup>[6]</sup>，而是自尊、尊重他人、社會歸屬感及自我實現等較高層次的需求。這些需求若無法獲得滿足，可能會使員工產生

[1] D Elmuti and K. Yunus, "A Preliminary Analysis of Deming's Quality Improvement Program: Some Insights," *Production & Inventory Management Journal* 35 : 2 (Second Quarter 1994), pp.52-57.

[2] 諸承明、潘士銘，「工作生活品質、員工個人特性與員工效能關係之研究」，《中原學報》，28：2（2000），頁8。

[3] D.M Daley, "Pay-for-Performance and the Senior Executive Service: Attitudes about the Success of Civil Service Reform," *American Review of Public Administration* 25 : 4 (December 1995), pp.355-372.

[4] 李華偉，《現代化圖書館管理》（臺北市：三民書局，1996），頁147。

[5] Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 6th ed. (New York: Harper Collins College Publishers, 1993).

[6] A. H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954).

情緒困擾、嫌惡工作、人際關係疏離的問題，更嚴重者還可能會傷害到他們所效勞的組織，如此一來，不僅員工身心失衡受創，連組織效能也會受影響。<sup>[7]</sup>

Hackman 的研究亦發現員工長久進行缺乏挑戰性的工作，會產生冷漠、退卻、憎恨等消極的情緒，同時也會出現績效不佳和離職等現象<sup>[8]</sup>；李曜純的研究亦指出，企業若要降低研發人員的離職意願，可從提供員工良好的工作生活品質方面著手。<sup>[9]</sup>可見，滿足員工的心理需求，是工作生活品質管理的一大關鍵。<sup>[10]</sup>

Rogers 指出，提高生產力，改善企業與消費者的關係，以及改善員工的工作生活品質，是企業在競爭中求生存的三大方針。<sup>[11]</sup>如今員工日益重視組織中的民主精神，加上社會經濟環境變化多端，企業管理必須面對更多複雜的挑戰，其中最艱難者，莫過於在追求組織目標的過程中兼顧員工的意願和需求。員工若滿意其工作生活品質，其組織承諾也相應提高<sup>[12]</sup>，更能夠全心為組織服務，組織效能亦隨之提昇。孫本初教授指出，工作生活品質是工作與生活品質的共享標準，代表了員工的權利、榮耀和對員工的尊重。員工若能在工作上獲得他們期望的尊嚴，他們自然會對組織盡心盡力。<sup>[13]</sup>

因此，隨著員工民主意識之覺醒，傳統權威式之管理勢必日益式微，取而代之的乃是人性化之管理。有關工作生活品質之研究，也已儼然成為現代管理實務相當重要的議題，因為惟有提升員工之工作生活品質，方能一方面滿足員工之需求，一方面有利整個組織之健全發展。圖書館資訊學領域至目前為止，仍甚少對圖書館館員的工作生活品質進行研究，在少數相關的研究文獻中又以論述性質文章居多，實證性研究和探討較少，由此可見，圖書館館員工作生活品質之研究仍

[7] Y. Delamotte and S. I. Takezawa, *Quality of Working Life in International Perspective* (Geneva, Switzerland: International Labour Office, 1984).

[8] J. R. Hackman and G. R. Oldman, "Motivation Through the Design of Work - Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance* 16 : 2 (1976), pp.250-279.

[9] 李曜純，「企業願景認知、工作生活品質與員工離職意願之關聯性研究以高科技產業研發人員為例」，（新竹市：國立交通大學管理科學研究所碩士論文，2001）

[10] S. Pollock, "Doing Organizational Effectiveness, Effectively," *Journal for Quality & Participation* 16 : 5 (September 1993), pp.36-42.

[11] E.F. Rogers, M.I. William and T. Kaplan, "Self-managing Work Teams: Do They Really Work?" *Human Resource Planning* 18 (1995), pp.53-57.

[12] 陳孟修、林麗芬，「個人特徵、人格特質與員工工作生活品質對組織承諾的影響之研究」，《企銀季刊》，24：5（2001），頁74。

[13] 孫本初等，〈《組織發展》〉（臺北縣：國立空中大學，1999），頁307。

未受重視。易言之，館員工作生活品質仍非圖書館管理所重視的研究主題。然而，在圖書館組織中，「圖書館館員個人相關的需求與期望是否獲得滿足？」，以及在現有環境之下，「圖書館館員如何定義其工作生活品質？」等相關議題，不僅對圖書館館員個人而言是相當必要的，同時對讀者服務與圖書館組織而言，也具有極其重要的意義，因為沒有身心健康與對工作滿意的圖書館館員，就無法達成圖書館經營管理追求卓越服務品質的終極目標。<sup>[14]</sup>

本文旨在探討工作生活品質相關之文獻，同時，為了解我國圖書館館員對工作生活品質所重視之構面、各構面之需求程度、當前圖書館館員所享有之工作生活品質水準等相關議題，以建立我國圖書館館員工作生活品質整體之概念，作者亦於文中報告其對圖書館館員工作生活品質之實証研究結果。

## 二、文獻分析

學者對員工工作生活品質之研究，其目的不僅在增進員工福祉，同時也著重於提昇組織效能。<sup>[15]</sup> 換句話說，提昇工作生活品質的宗旨，是希望透過工作經驗讓所有員工滿足個人的需求，泯除壓力，享受工作，成為真正快樂滿足的員工，從而提高組織的生產與服務的品質。

### (一) 工作生活品質的定義

工作生活品質的定義包括狹義與廣義兩種。狹義的工作生活品質，指的是工作環境（諸如：工作場所的照明、溫度、氣味與安全問題等）與工作內容兩項；廣義的工作生活品質，則尚須納入工作場所之管理制度與人際關係，以及工作對家庭、休閒等工作以外生活的影響。以下概要敘述各學者對工作生活品質之定義。

Walton 認為，工作生活品質是指員工在工作場所感受到組織對人性價值的尊重程度。Walton如此定義工作生活品質，主要是因為他發現企業界過度重視技術提升、生產效率及經濟成長等層面，而忽略了工作環境中的人性價值問題。<sup>[16]</sup>

<sup>[14]</sup> Howard L. Smith and F. Reinow, "Librarian's Quality of Working Life: An Exploration," *Journal of Library Administration* 5:1 (1984), pp.63-76.

<sup>[15]</sup> K. Baytos and B. Kleiner, "New Developments in Job Design," *Business Credit* 97:2 (February 1995), pp.22-25.

<sup>[16]</sup> R. Walton, "Quality of Working Life: What is it?" *Sloan Management Review* 15:1 (1973), pp.11-21.

Seashore 對工作生活品質的定義是員工對環境安全、薪資、升遷與工作本身等的滿意程度。<sup>[17]</sup> 而 Suttle 則以員工在組織中，人性基本需求獲得滿足的程度定義工作生活品質。他認為高水準的工作生活品質，一方面有利於員工工作滿意度之增進、身心健康成長與發展，另一方面更有利於員工對組織目標的高度參與，同時亦能降低缺席率與離職率。<sup>[18]</sup> 另外 Guest 則認為良好的工作生活品質，必須讓員工參與各項決策（例如：組織的生產和各項發展計劃、員工工作生活方式等），激勵員工發揮他們的潛能、滿足自我實現的需求，產生工作滿足感與組織承諾感。<sup>[19]</sup>

Nadler 與 Lawler 認為，重新思考與調整員工、工作、組織三者的關係，是界定工作生活品質的關鍵。他們關心員工的個人面向及心理層面、員工是否能從工作中得到滿足感和成就感、能否參與組織決策等，並從這些角度評估組織是否有能力提供良好的工作生活品質。<sup>[20]</sup> 而 Shamir 與 Salomon 對工作生活品質的看法，則著重在組織是否給予員工與工作量相稱的薪酬，也注重員工對工作環境的滿意、對工作壓力的感受、是否得到獎賞和激勵、擔心觸犯規則受罰而產生負面情緒的程度。<sup>[21]</sup> Kirkman 對工作生活品質的定義較為廣泛，他認為工作生活品質涵蓋了員工在受僱期間內的生活品質，包括員工的工作生活、家庭生活與休閒生活。<sup>[22]</sup> 至於 Efraty 與 Sirgy 二人則認為，個人需求在組織中滿足的程度，即為員工的工作生活品質，而員工所能獲得的滿足程度，則視其個人的需求為何，

---

[17] Stanley E. Seashore, "Defining and Measuring the Quality of Working Life," in *The Quality of Working Life, V.1: Problems, Prospects, and the State of the Art*, ed. L. E. Davis and A. B. Cherns (New York: The Free Press, 1975), pp.123-133.

[18] J. Suttle, "Improving Life at Work: Problems and Prospects," in *Improving Life at Work: Behavioral Science Approach to Organizational Change*, ed. J. R. Hackman and J. L. Suttle (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977), pp.1-29.

[19] R. Guest, "Quality of Working Life - Learning from Tarrytown," *Harvard Business Review* 57 (1979), pp.76-87.

[20] D. A. Nadler and E.E. Lawler, "Quality of Working Life: Perspectives and Directions," *Organizational Dynamics* 11:3 (1983), pp.20-30.

[21] B. Shamir and I. Salomon, "Work-at-Home and The Quality of Working Life," *Academy of Management Review* 10:3 (1985), pp.455-464.

[22] F. Kirkman, "The Quality of Working Life," *Robotics and The Professional Engineer Management Decision* 27:4 (1989), pp. 48-54.

與組織所擁有的資源能否滿足這些需求而定。<sup>[23]</sup> Magid 在研究工程師的離職傾向時，採用的是較為狹義的看法，認為工作生活品質是指員工對工作環境的知覺與經驗。<sup>[24]</sup> 而 Cascio 所認為的工作生活品質，則是指個人從工作上獲得的物質與心理福祉的知覺。<sup>[25]</sup>

我國學者對於工作生活品質亦有本土化的定義。潘俊明從臺灣企業員工的觀點探討，認為工作生活品質是員工參與和本身有關事務的過程，也是改善工作環境和滿足員工個人需求的整體性改善計畫。<sup>[26]</sup> 盧盛忠等學者由組織行為的觀點認為，工作生活品質是一種有關人與組織關係的指標方針和管理哲學，也是一種工作方法和措施；經由工會和管理部門共同合作，改善員工生活福利和工作環境、增進參與決策，以達到提高生產力和員工滿意感的目的。<sup>[27]</sup>

綜合上述學者所見，可知有關工作生活品質的概念雖然有共同之處，但並非完全一致，而導致此種分歧的現象，可能係因為研究者之經驗及所觀察之工作群體不同所致。基本上，不同之工作群體對工作生活環境之喜好是有所差異的，有些群體重視組織決策過程之參與及組織效能之提升，而有些群體則關心工作場所物質環境之舒適與良好人際關係之維持。因此，各學者固然對工作生活品質採用不同之定義，然所重視之範疇仍不外乎注重工作環境條件之改善、關心工作環境對員工個人需求之滿足程度、及重視組織效能之提升等層面。總言之，組織為了追求員工與工作的密切配合，提升組織效能與服務品質，於是根據員工的重要需求設計各項管理制度，使員工參與工作內容的決策，享有快樂、健康、安全的工作生活，是為工作生活品質之要義。

<sup>[23]</sup> D. Efraty and M. J. Sirgy, "The Effect of Quality of Working Life on Employee Behavioral Responses," *Social Indicators Research* 22:1 (February 1990), pp.31-47.

<sup>[24]</sup> I. Magid, "An Examination of the Antecedents of Turnover Propensity of Engineers: An Integrated Model," *Journal of Engineering and Technology Management* 9:2 (1994), p.137.

<sup>[25]</sup> W. F. Cascio, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, 5<sup>th</sup> ed. (Boston, MA: McGraw-Hill, 1998).

<sup>[26]</sup> 潘俊明、紀佳芬，現階段臺灣企業員工對工作環境與工作生活品質之看法，載於：行政院勞工委員會、中華民國企業人力資源發展學會合編，《提昇工作生活品質與企業發展國際研討會論文集》(臺北市：編者，1992)，頁9-2。

<sup>[27]</sup> 盧盛忠等，《組織行為學》(臺北：五南圖書，1999)。

## (二) 工作生活品質的衡量構面

每位員工均有他們不同的需求，因此不同員工對工作生活品質的看法，及他們所重視的層面也不相同。所以，在實務層面上，要改善員工工作生活品質，就須先了解員工心目中工作生活品質所包含之構面，及其重視之具體內容為何。

歐美學者於 70 年代開始，相繼投入工作生活品質內涵與構面的研究和探討工作。在此之前，相關研究僅從工作滿意之觀點，衡量員工的工作生活品質。<sup>[28]</sup>然而，工作滿意僅為工作生活品質的一個面向，並不等於工作生活品質<sup>[29]</sup>；其只能量測工作本身的概念，無法全盤了解員工所重視之工作生活品質項目。因此，在探討工作生活品質內涵與構面時，不應僅以工作滿意為唯一考量。早期學者對工作生活品質構面之界定，多基於研究者個人工作經驗、觀察、價值觀及對於員工人性之假設而分類，或經由文獻之探討與分析綜合歸納而得，有關工作生活品質構面的實証性研究則始於 1978 年。<sup>[30]</sup>

### 1. 國外工作生活品質構面相關文獻與研究

學者 Walton、Seashore、Albrecht 與 Stein 四人對工作生活品質提出觀察研究結果，其切入的面向多從工作生活品質之基本概念著手。

其中，Walton 首先指出，工作生活品質係由八個主要層面構成。<sup>[31]</sup>

- (1) 適當公平之福利薪資：指薪資應足以維持合理水準之生活，且與其他類似職位所得相較時，其差異在適當範圍內。
- (2) 安全健康之工作環境：指員工能免於在工作環境中受傷或受職業病之侵害。
- (3) 具有發揮與發展個人能力之機會：員工能在工作中充分發揮其專業技能與知識，有參與感及挑戰感。
- (4) 自我成長之機會與工作之穩定性：員工有升遷之機會與穩定之僱用期。
- (5) 歸屬感：員工自覺係組織成員之一，且成員之間能相互支持與協助。

---

<sup>[28]</sup> M. N. Levine, "Self-developed Quality of Working Life Measure," *Journal of Occupational Behavior* 4 : 1 (1983), pp.35-46.

<sup>[29]</sup> L. E. Davis and A. B. Cherns, eds., *The Quality of Working Life*, vol. 1 (New York: The Free Press, 1975).

<sup>[30]</sup> J. C. Taylor, "An Empirical Examination of the Dimensions of Quality of Working Life," *Omega* 6:2 (1978), pp.153-160.

<sup>[31]</sup> 同註 16。

(6) 員工權益：組織能尊重個人隱私，對異議人員也能採取接納之態度，且能維持獎勵之公平性，及申訴管道之暢通。

(7) 工作與整體生活之空間：指工作對員工私人生活角色（與家庭的關係）的影響，如：是否常須超時工作、出差或轉換工作等。

(8) 工作生活與社會之關連：指所從事之工作能讓員工覺得有社會榮譽感。

1975 年，Seashore 則從下列三個觀點來探討工作生活品質之內涵：1. 由員工的觀點探討：工作生活品質包含員工之工作滿足感、工作壓力、自尊、專業知能之成長與發展之機會等。2. 由管理階層的觀點探討：工作生活品質指服務品質、員工流動率、員工對組織之承諾感等。3. 由工作場所外的生活探討：指工作外的生活品質，如：生活水準、生活滿足等。<sup>[32]</sup> 而 Taylor 採用問卷調查法，於 1978 年以 240 位公司技術經理為樣本，探求工作生活品質構面之相關因素，並將問卷資料運用因素分析法歸納成五項主要構面：1. 工作安全與工作中平等之性別對待；2. 人際互動良好之工作環境，包括同事間與管理階層間之坦誠、互信溝通；3. 員工能有自我成長與學習之機會；4. 能有高度組織承諾、工作生產力與士氣；5. 工作保障之穩定性與能擁有工作外之休閒生活。<sup>[33]</sup>

1983 年，Albrecht 與 Stein 二位學者分別從不同層面探討工作生活品質之內涵。其中，Albrecht 從員工個人之期望、需求及價值觀等層面，提出量測工作生活品質之十項標準：1. 有意義之工作；2. 適當之工作條件；3. 根據工作績效給予相對之薪資與利益；4. 工作保障之穩定性；5. 支持性之領導、管理與監督；6. 員工之貢獻能得到組織的肯定；7. 在專業知能上能有自我成長及發揮潛能之機會；8. 公平之考核與升遷制度；9. 組織中良好之人際互動；10. 公平對待員工（不因社會地位或是種族而差別對待）。<sup>[34]</sup> 而 Stein 則認為工作生活品質應包含下列幾個構面：1. 自主性：員工能影響其工作環境之自主能力；2. 員工工作成果受肯定：員工在組織中之貢獻受到肯定；3. 歸屬感：員工是否有隸屬於該組織之感覺，與是否能分享組織之目標及價值感；4. 進步與發展：員工是否感受到所從事之工作能充分滿足自我成長之需求，例如：工作之挑戰性與成就感、專業知能之

<sup>[32]</sup> 同註 17。

<sup>[33]</sup> 同註 30。

<sup>[34]</sup> K. Albrecht, *Organization Development: A Total Systems Approach to Positive Change in any Business Organization* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983).



再提升等；5. 外在報酬：員工從工作中能獲得之實質利益，如：薪水、社會地位及升遷等。<sup>[35]</sup>

1983 年，Levine 採用疊慧法 (Delphi Method) 針對愛荷華州某工場中之 126 位員工，從事工作生活品質調查研究，獲得六項工作生活品質之基本構面：1. 工作生活與家庭生活之相互影響；2. 員工基本需求之滿足；3. 組織內部開放之程度；4. 各委員會中委員之代表性；5. 在工作上成長與發展之機會；6. 員工自覺的工作成績與工場生產數量間之一致性。<sup>[36]</sup> 此外，1985 年，Shamir 與 Salomon 兩位學者，研究經由資訊網路在家工作者和一般工作者（到工作場所上班）間工作生活品質之差異時，採用了下列六項工作生活品質構面，量測二者所享有之工作生活品質：1. 工作內容特性；2. 社會關係；3. 工作壓力；4. 工作與非工作生活之關係；5. 權力、地位及公正性；6. 其他等。根據 Shamir 與 Salomon 的看法，工作內容特性係指工作之重要性、自主性、回饋性、變化性與完整性；社會關係則指與主管、同事間之人際互動關係等；工作壓力為工作中之角色衝突、工作負荷、時間壓力等；工作與非工作生活之關係則包含內在之角色衝突、自我的成長與發展等；而權力、地位及公正性則指升遷機會、性別與族群歧視等；至於其他方面之構面，則包含無法分類於上述五項者，例如工作之整體性等。<sup>[37]</sup>

Efraty 與 Sirgy 於 1990 年在研究工作生活品質對員工行為反應之影響時，進一步歸納員工四種需求之滿足，作為衡量員工工作生活品質之主要構面：1. 生存需求：主要是指安全與經濟資源（薪資）之需求；2. 社會需求：指工作場所中坦誠、溫暖、接納的人際互動關係；3. 自我需求：員工之自尊與工作自主之需求；4. 自我實現需求：能充分發揮員工自我潛能之機會。<sup>[38]</sup> 至於 Rosow 在 1992 年的研究中則指出下列十個工作生活品質的衡量構面：1. 薪資；2. 獎金與假期；3. 工作環境；4. 工作保障；5. 參加工會團體協約；6. 個人成長的機會；7. 團體歸屬感；8. 參與經營；9. 工作場所的民主；10. 工作與休閒時間的平衡。<sup>[39]</sup> 而 1998

---

[35] Barry A. Stein, *Quality of Working Life in Action: Managing for Effectiveness* (New York: American Management Association, 1983).

[36] 同註 28。

[37] 同註 21。

[38] 同註 23。

[39] J.N. Rosow, "Solving the Human Equation in the Productivity Puzzle," *Management Review* 66 (1992), pp.40-43.

年，Cascio 以企業員工為研究對象，得出如下之工作生活品質構面：1. 薪資與福利的公平；2. 工作環境；3. 雇用保障；4. 身心關懷（醫療中心、諮商輔導）；5. 組織溝通；6. 衝突解決與申訴管道；7. 參與經營；8. 工作自尊。<sup>[40]</sup>

## 2. 國內工作生活品質構面之相關文獻與研究

黃文賢於民國80年探討北部地區八家電子公司基層員工之工作生活品質，並參考中外相關工作生活品質衡量指標之文獻，利用文獻探討方式得出工作生活品質十二項主要構面，並依員工需求之強度設計問卷，內容包含：1. 工作報酬；2. 工作福利；3. 工作保障；4. 工作場所；5. 人際關係；6. 公平對待；7. 升遷；8. 工作自主性；9. 工作自尊；10. 成長；11. 工作變化性；12. 參與決策。<sup>[41]</sup>

民國 81 年，行政院勞工委員會調查研究臺灣地區勞工工作生活品質，將工作生活品質歸納為兩大類，分別為：1. 內在領域：包括收入（如薪資、獎金等）與消費之平衡、勞動條件（如：工作參與與挑戰、員工互動與溝通、工作安全與福利等）、家庭生活與休閒生活；2. 外在領域：醫療保健、教育、文化、交通等設施、個人與家居安全、生活環境、社會公平與保障等。<sup>[42]</sup> 同一年，林炯堯依人類五大需求將我國勞工生活品質，分成五個項目：1. 生理與安全需求：包括薪資、獎金、福利等；2. 安全需求：包括工作環境安全、工作保障等；3. 社會需求：指員工教育、休閒生活、職前技能訓練等；4. 人格需求：包括文化、升遷、管理方式等；5. 自我實現需求：指員工之成就感及榮譽感。<sup>[43]</sup>

另外在民國 84 年，廖宗宏亦探討刑事警察人員之工作生活品質，採用問卷調查及因素分析法，萃取出影響工作生活品質之主要因素，建構出警察人員工作生活品質之五大構面：1. 公平：包含升遷、考績、獎懲、獎金、工作分配等制度之公平性；2. 工作內容：包含工作之成長、挑戰、成就感、變化性、自主性、決策參與、人際關係與主管之領導方式等；3. 福利：薪資、獎金、假期、健康安全

[40] 同註 25。

[41] 黃文賢，「基層員工工作生活品質之研究」（桃園縣：中原大學企業管理研究所碩士論文，1991）。

[42] 行政院勞工委員會，《臺灣地區工作生活品質調查研究（民國八十年度）》（臺北市：行政院勞工委員會，1992），頁 3。

[43] 林炯堯，「勞工家庭理財與工作生活素質」，載於：行政院勞工委員會、中華民國企業人力資源發展學會合編，《提昇工作生活品質與企業發展國際研討會論文集》（臺北市：編者，1992），頁 8-16。

之工作環境等；4. 家庭影響：對家庭生活所造成之影響；5. 安全：值勤與身體安全等。<sup>[44]</sup>

民國 88 年，陳孟修以文獻分析方法，將零售業員工之工作生活品質分為四個構面：1. 正式 / 精神構面：包括工作特性（涵蓋工作的變化性、完整性、重要性、自主性、回饋性、意義性等面向）、升遷制度、學習、成長與發展、教育訓練、員工參與、組織溝通、工作成就感、工作興趣與心情、工作壓力、工作目標等十項；2. 正式 / 物質構面：薪資待遇、福利、工作保障、工作環境、工作資源與方法、工作時間、工作量等七項；3. 非正式 / 精神構面：員工與主管的關係、員工與同事的關係、員工與顧客的關係、勞資關係、自尊、公平對待等六項；4. 非正式 / 物質構面：工作與家庭生活之影響、休閒娛樂、上班的交通狀況等三項。<sup>[45]</sup>

孫本初於民國 89 年檢視稅務人員工作生活品質之衡量面向，以財政部臺北市國稅局、臺北縣稅捐稽徵處、臺中縣與臺中市稅捐稽徵處、雲林縣稅捐稽徵處等之業務人員為研究對象，採用實証調查方法歸納出下列八個主要構面：1. 人事公平性：包含升遷、考績、獎懲等制度之公平性；2. 工作和家庭關係：指工作生活與家庭生活之相互影響；3. 工作內容：工作內容的變化性、自主性、挑戰性、及成就感；4. 工作環境：環境的安全性、空間大小、安寧舒適；5. 成長機會：良好之工作前景、專業知能之訓練與提升；6. 人際關係：包括與主管及同事間之互動關係；7. 工作尊榮感：指工作能使家人與親朋覺得光彩；8. 福利：薪水、假期等。<sup>[46]</sup> 民國 89 年，陳其懋則以問卷調查研究臺灣職棒球員工作生活品質，經因素分析得出十個工作生活品質的核心構面：1. 安全健康；2. 生涯保障；3. 環境支持；4. 工作技能；5. 社會互動；6. 福利支援；7. 生活休閒；8. 工作保障；9. 激勵獎酬；10. 工作尊嚴。<sup>[47]</sup> 另外，諸承明與潘士銘於同一年的研究中，則以工作成長、升遷獎酬、人際互動、生活保障、參與管理、環境支持等六個核心構面，調

[44] 廖宗宏，「工作生活品質之研究以我國刑事警察局為對象」(桃園縣：國立中央警官學校警政研究所碩士論文，1995)。

[45] 陳孟修，「零售業員工的人格特質與工作生活品質對組織承諾、工作投入、服務態度與工作績效的影響之研究」(高雄市：國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1999)。

[46] 孫本初，「工作生活品質」，《空大學訊》，248 (2000)，頁 111-119。

[47] 陳其懋，「臺灣職業棒球員工作生活品質之研究」(嘉義縣：國立中正大學企業管理研究所碩士論文，2000)。

查臺灣排名前一千大的製造業與服務業員工工作生活品質。<sup>[48]</sup>

民國 90 年，陳淑玲等人研究新人類的工作生活品質，針對 1965 年至 1975 年間出生且目前在職場工作者進行問卷調查，以因素分析法萃取得三個新人類重視的工作生活品質構面：1. 成長品質：工作有助於個人的成長與發展，受公司的重視；2. 生存品質：是指生存所需的薪資、津貼及工作環境的安全；3. 生活品質：指工作時間能符合個人時間的運用及配合家人、朋友的生活方式。<sup>[49]</sup> 同一年，李曜純於研究高科技產業員工工作生活品質時，參考國內外相關研究文獻，根據以下之五大構面設計工作生活品質問卷：1. 工作條件：薪酬、福利及工作時間；2. 工作特性：工作的回饋性、挑戰性、自主性；3. 工作環境：健康、安全、公平、和善的氣氛；4. 生涯發展：在組織中能有發展、並獲得新知識及技能的機會；5. 社會關係：覺得在公司工作是有光彩的，工作、家庭與休閒生活能得到平衡。<sup>[50]</sup>

綜合前述文獻分析，可知完整的工作生活品質基本構面，應該涵蓋工作環境因素、工作內容（工作自主性、重要性、變化性、回饋性）、工作穩定性、工作氣氛、組織制度，以及員工需求（歸屬感、尊重、良好的人際關係、自我實現與成長等）之滿足程度，和工作生活對家庭生活的影響。同時，也可以發現各研究所得之工作生活品質構面與內涵，會因學者觀點與研究群體對象之不同，而產生相似與歧異的部分；研究者的興趣、組織本身與學者對員工個人之需求等問題的偏重和取捨，也會影響他們對多數工作生活品質面向的認定。Davis 與 Cherns 即認為，學者看法有所差異是必然的現象，因為不同工作群體對於工作生活品質的構成要件，會有不同的定義，它們所重視的內容也不盡相同。<sup>[51]</sup> 有些學者甚至認為，以完全相同的項目定義各群體的工作生活品質內涵，反而有欠妥當。如 Golembiewski 即曾表示：「工作生活品質所包含之合理要項並非完全相同」<sup>[52]</sup>；而 Taylor 亦認為：「工作生活品質對不同之工作族群代表不同之意義」

<sup>[48]</sup> 同註 2，頁 4。

<sup>[49]</sup> 陳淑玲、趙必孝、黃英忠，「新人類工作價值觀、工作生活品質與工作滿足關係之研究」，《勞資關係論叢》，10 期（2001），頁 85。

<sup>[50]</sup> 同註 9，頁 3-14。

<sup>[51]</sup> 同註 29。

<sup>[52]</sup> R. Golembiewski, *Approaches to Planned Change*, Part 1 (New York: Marcel Dekker, 1979), p.292.

[53]；孫本初之研究亦指出：「工作性質之不同，工作生活品質面向亦可能有所不同。」<sup>[54]</sup>簡言之，不同族群由於背景和經驗之差異，以及所從事之工作內容及組織管理需要之不同，對於工作生活品質的內涵，自然會有不同見解與觀點。由上述學者之論述可知，不同群體間要採用一致性之工作生活品質構面，有實質上的困難，而且對於個別組織問題之解決也無所助益。因此，關於圖書館館員對工作生活品質內涵之判斷標準為何，乃無法引用其他領域之研究結果，而須針對圖書館館員進行實証研究，從而藉以了解圖書館館員工作生活品質之面向為何，探討圖書館組織是否能滿足館員之心理需求，並尋求提升館員工作生活品質之方案，使館員樂在工作。

### (三) 圖書館館員工作生活品質之相關研究

Martell 在 1981 年，從組織層面針對學術圖書館館員工作生活品質做了論述性之探討。<sup>[55]</sup> Martell 認為，圖書館館員工作生活品質應包括安全、民主、公平、自主性與學習等幾個面向，強調各種工作系統技巧（如：工作簡化、彈性工作時間、工作輪調與分擔等）之應用，以改善館員工作生活品質，提升圖書館之組織效能。

Martell 並指出，圖書館之組織設計也須注意滿足館員的人性需求，而不應只考慮到自動化與相關技術議題。組織須重新設計工作系統，改變圖書館員之任務與角色，讓圖書館館員能在具獨立性和自主性之工作團隊中，從事有意義的工作，並經由完善的回饋制度感受工作的成就感。圖書館組織若能提供館員享受優良的工作生活，不只讓館員產生成就感與歸屬感，同時也讓圖書館使用者得到高品質的服務，使圖書館成為真正以讀者為中心之組織。

另外，Smith 與 Reinow 於 1984 年以問卷調查方式，針對新墨西哥州圖書館 31 位女性主管，研究探討其工作生活品質。樣本包括採購組與參考組主任（22%）、館長（51.6%）及其他（25.8%）；受訪人員在圖書館界工作經驗平均

---

[53] J. C. Taylor, "The Measurement Dilemma and Some Thoughts for Its Solution," in *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*. C. L. Cooper and E. Mumford (Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1979), pp.76-100.

[54] 同註 46，頁 115。

[55] Martell Charles, "Improving the Effectiveness of Libraries Through Improvements in the Quality of Working Life," *College & Research Libraries* 42 : 5 (1981), pp.435-446.

是五年；44% 受訪者在公共圖書館服務，22% 在大學圖書館，7.4% 來自科技圖書館，25.9% 則來自其他類型圖書館。<sup>[56]</sup>

Smith 與 Reinow 的研究，以文獻分析方式探索圖書館館員工作生活品質之各個構面，認為管理者若能充分明瞭圖書館館員的工作滿意度與所面臨之工作壓力，及其對組織的承諾感與其所知覺之組織氣氛，則當可更深入地了解影響圖書館工作績效的許多相關因素。因此，他們以圖書館館員對工作滿意、工作壓力、組織承諾、及組織氣氛等四個層面之認知，量測館員之工作生活品質。

由於相關文獻研究認為，工作滿意對組織績效乃是一項很重要之因素，工作滿意度高的員工，會有較高之工作績效，因此 Smith 與 Reinow 利用 Ivancevich 與 Lyon 所創之工作滿意量表，以 9 個問題檢視館員對工作自主性、自我實現、與尊重等需求之認知。由其研究問卷調查資料觀察，圖書館館員之工作滿意是相當高的。但 Smith 與 Reinow 亦指出，有關圖書館員之工作滿意，有兩部分待加強，一是一般社會大眾不能認同圖書館工作之重要性，亦即圖書館館員認為社會大眾並不了解圖書館工作之專業價值；其次是館員指出，圖書館工作無法讓他們在組織中獲得更好之工作機會。Smith 與 Reinow 認為此一研究發現，可能是圖書館之組織結構與專業化所造成的，即圖書館各部門之專業化限制了館員升遷與工作輪調之機會，同時，圖書館組織內之低階職務較多，高階職務較少，因而使得館員缺乏晉升機會。

Smith 與 Reinow 認為，一般說來，工作滿意與個人工作績效是正相關的，而工作壓力與工作績效則是負的關連，但是工作壓力並非對館員工作績效帶來立即性之影響，而是當壓力累積到某一程度後，方可能影響工作績效，且會越來越嚴重；藉由減低圖書館工作環境之壓力，當可維護館員身心健康，及提昇服務品質與組織績效。為了瞭解圖書館館員的工作壓力，Smith 與 Reinow 採用同樣由 Ivancevich 與 Lyons 發展之工作壓力量表，探討工作壓力對個人及組織績效之影響。雖然本研究之資料顯示，圖書館館員工作壓力程度相當低，然而，調查中館員卻最常提及個人工作量太多，以致無法在正常工作天內完成工作，換言之，館員大多覺得每個人負擔了太多工作量。針對此現象，Smith 與 Reinow 認為此可能係圖書館預算縮減，人員不足所造成之負面影響。

---

<sup>[56]</sup> 同註 14。

在 Smith 與 Reinow 的研究中，第三個變數為圖書館館員組織承諾問題，因為一旦館員缺乏組織承諾感，便容易離職，而可能對圖書館之傳統及標準作業方法產生不良影響。另外，館員對於組織之承諾也會影響其成就動機，及對圖書館目標達成的承諾。在組織中，承諾感表示館員清楚了解圖書館組織之目標，且明白需經由團隊合作才能達成所有目標，如此之承諾與忠誠乃圖書館追求卓越服務品質的要素。因此，Smith 與 Reinow 採用 Porter、Crampton 及 Smith 共同發展的量表，測量館員對組織之承諾感。根據 Smith 與 Reinow 之調查資料發現，圖書館館員之組織承諾相當高，而如此高之組織承諾是否源於圖書館良好之工作環境，抑或有其他因素呢？針對此問題，從 Smith 與 Reinow 之研究中並無法確定真正的原因。

Smith 與 Reinow 之研究中，最後一項員工工作生活品質的向度為組織氣氛。所謂組織氣氛係指館員對組織周遭人、事的感覺認知。一位圖書館館員可能對其工作感到很滿意，但對於組織之氣氛並不滿意。本研究以7個問題之問卷測量組織氣氛，研究結果檢測出圖書館員對組織氣氛之認知程度屬普通水準，並非很好但也不是處於一種緊張狀態。Smith 與 Reinow 推測，此可能與圖書館經費刪減有關，因為一般在經費不足情況之下，通常較難達成圖書館組織之目標。同時，本研究之問卷調查亦顯示，圖書館讓館員感覺一種「友善」的組織氣氛乃是相當重要的。

Smith 與 Reinow 二人的研究為圖書館館員工作生活品質實証研究之濫觴，對圖書館的工作生活品質提供了一個初步的概念。惟該研究樣本範圍較小，僅涵蓋女性且擔任主管職務之館員，因此，並不足以代表大部份館員的感受。在孫本初與廖宗宏相關的研究中，亦曾提及員工之性別與是否擔任主管職務，會影響員工對工作生活品質之感受，因此，為求更周全並具代表性，有關圖書館館員工作生活品質之研究，實宜擴大樣本以強化已觀察到的各種結果。同時，在 Smith 與 Reinow 的研究中，對圖書館館員所重視的工作生活品質項目，並未詳加探討，而直接採用工作滿意、工作壓力、組織承諾、組織氣氛等四個項目，量測館員之工作生活品質，至於在一般工作生活品質相關研究中常見之項目，如：工作對員工工作外生活的影響、組織內的人際互動、決策參與、工作環境等皆未納入，因此在引用該研究結果時，宜注意其研究限制。

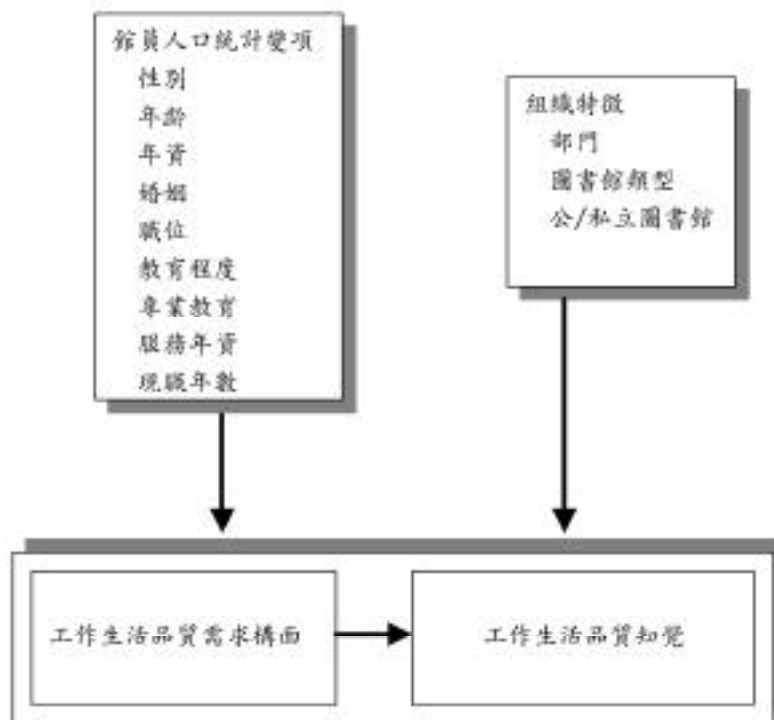
### 三、研究設計

#### (一) 概念性研究架構

本研究綜合文獻探討的結論，發展如圖一之概念性研究架構，除了探討圖書館館員對工作生活品質各面向需求的程度，及其工作生活品質目前現況水準外，亦欲瞭解個人人口統計變項背景特徵，及館員工作之圖書館組織特徵是否會影響館員對工作生活品質的知覺。

#### (二) 研究方法

由文獻分析可知，不同職業、階層的人，有不同的背景及生活經驗，其對工作生活品質的看法也會不同，因此並沒有一套通用的標準可用來量測工作生活品質。為瞭解圖書館館員對工作生活品質的需求，本研究係以館員知覺的觀念，來評估其對工作生活品質重視的構面及目前享有之水準。在前人研究中，決定工作生活品質構面常用的方法主要有三種：<sup>[57]</sup>



圖一：概念性研究架構

<sup>[57]</sup> 同註41，頁11。



### 1. 參考其他研究者之結果

研究者依據過去相關學術領域之研究文獻探討，就其研究對象及性質決定工作生活品質相關的評估構面，如陳孟修及Smith&Reinow 即採用此法。唯相關學術領域文獻中，如缺乏有關工作生活品質之論述，或無實證性之研究可供參考時，則不宜採取此法。

### 2. 問卷調查法

研究者根據過去對工作生活品質研究文獻分析的討論，收集與研究對象工作生活品質可能有關的項目，輔以員工訪談，編製問卷進行問卷調查，再根據問卷調查結果分析，決定員工所重視之工作生活品質構面，並據以評估其享有之工作生活品質的水準，如孫本初及Taylor 的研究即採用此法。對於未經研究過之職業領域，此法較能深入瞭解研究對象對工作生活品質的看法。

### 3. 疊慧法

依疊慧法的運作，由研究者與具代表性的研究對象經過多次的反覆討論、複核，訂定與工作生活品質相關的概念，這些概念經過分析、聚合的過程，而形成工作生活品質的建構 (Construct)，再據以編製問卷，對研究對象進行問卷調查，而分析出員工所重視的工作生活品質的重要構面。本法因為有研究對象的參與討論，可避免上述兩方法中研究者對構面訂定的主觀判斷。

Levine 於 1984 年進行的研究即採用此法。

上述方法一之優點在於研究時間及經費的節省，但在圖書館領域中，對於館員工作生活品質構面的研究尚付之闕如，本研究無法依此進行。疊慧法在研究時間及經費上所耗不貲，且需研究對象的充分配合，本研究不採此法。本研究採用方法二，分析各學術領域（人力資源管理、管理學、心理學等）中對工作生活品質的研究，並輔以筆者對館員的訪談結果，蒐羅館員可能重視的工作生活品質構面，編製成問卷，並將問卷調查結果經由因素分析法，萃取出館員所重視的工作生活品質構面。

### (三) 研究對象

筆者之研究以參加中國圖書館學會主辦，國立臺灣大學圖書資訊學系暨研究所承辦之九十年「知識管理專題研習班」(民國 90 年 7 月 9 日至 13 日)，及國立中興大學圖書資訊學研究所承辦之九十年「圖書館經營實務研習班」(民國 90 年 7 月 16 日至 20 日) 之學員為研究對象，施以問卷調查。問卷之分配與回收

如表一。

表一：問卷分配 / 回收表

研究對象	發出問卷數	回收數	回收率	有效問卷數	有效問卷率
圖書館經營實務研習班	74	52	70.0%	40	54.1%
知識管理專題研究習班	80	59	73.8%	51	63.8%
合計	154	111	72.1%	91	58.9%

#### (四) 研究工具

本研究綜合文獻分析中各研究者之觀點，認為工作生活品質係指個人在廣義的工作生活中，重要需求獲得滿足的程度。若滿足的程度愈高，則表示工作生活品質愈好。因此，本研究對工作生活品質將採用如下的定義：「工作生活品質涵蓋工作相關各層面需求滿足的情況，包括個人對工作環境、薪資與福利、安全感（保障）、發展機會、組織制度、人際關係、工作對個人的意義、對工作外生活的影響等範疇。」

##### 1. 問卷編製

本研究係以問卷蒐集館員對工作生活品質知覺資料，依據圖書館之工作特性設計適合之問卷，並經預試、修訂，再據以進行調查分析。問卷內容包括三部份，其內容梗要如下：

##### (1) 個人基本資料

為瞭解館員之個人背景特徵，及其工作之圖書館組織特徵，是否會影響其對工作生活品質之知覺，於問卷之第一部份詢問館員基本資料，包括其性別、年齡、學歷、婚姻狀況、圖書館專業教育、主管職務、圖書館服務年資、目前擔任工作之年數、工作部門、服務之圖書館類型、公立或私立圖書館等項目。

##### (2) 館員工作生活品質構面問卷

本問卷係參考文獻分析中各研究者之研究成果為基礎，佐以圖書館之工作特性設計而成。內容共計 65 題，由受測館員評估各題所述之工作特性對他們的重要性，以 Likert 五點計分方式來衡量受測者之反應，答案分為很重要、重要、沒意見、不重要、極不重要等五點尺度，分別給予 5、4、3、2、1 分。

### (3) 館員工作生活品質現況水準問卷

本問卷之題目內容與「館員工作生活品質構面問卷」相似，僅問題敘述語法稍事修改。例如：「館員工作生活品質構面問卷」中的問題為：「工作具有適當的挑戰性」，在「館員工作生活品質現況水準問卷」中則修改為：「我的工作具有適當的挑戰性」，由受測人員對各題所述之情況回答他們是否滿意，以Likert 五點計分方式來衡量受測者之反應，答案分為很滿意、滿意、沒意見、不滿意、極不滿意等五點尺度，分別給予5、4、3、2、1分。

## 2. 信度與效度

社會與行為科學領域的研究者通常透過問卷或量表等量測工具，蒐集有關人們態度或意見的量化資料，因此，其所採用量測工具之信度與效度，會影響其研究結果之正確性與可靠性。本研究之問卷內容係參考過去研究者對於工作生活品質的研究文獻分析，輔以館員訪談及圖書館工作性質加以增刪而得，因此其內容效度可符合要求。本問卷之設計亦參考工作診斷調查 (Job Diagnostic Survey)<sup>[58]</sup> 與工作說明指標 (Job Descriptive Index)<sup>[59]</sup> 構建之方法，以確保本研究所用問卷之信度與效度。

本研究採用 L.J. Cronbach 所創之信度係數 (Cronbach Alpha)，分析工作生活品質各因素量測項目間之同質程度，進行結構性信度評估，其結果如表二。工作生活品質各構面之 Alpha 係數介於 0.70 與 0.89 之間，而問卷之整體信度亦達 0.95，說明本研究之問卷題目具有相當高的一致性，代表工作生活品質問卷具有良好信度。

---

<sup>[58]</sup> J. L. Pierce and R. B. Dunham, "The Measurement of Perceived Job Characteristics: The Job Diagnostic Survey versus the Job Characteristic Inventory," *Academy of Management Journal* 21 : 1 (1978), pp.123-128.

<sup>[59]</sup> S. J. Yeager, " Dimensionality of Job Descriptive Index," *Academy of Management Journal* 24 : 1 (1981), pp.115-212.

表二：圖書館館員工作生活品質構面問卷信度分析

	全量表	主管關係	工作內容與志趣	管理制度與升遷	薪資福利與保障	同事關係	工作自主與參與	工作外生活	社會關係	工作安全
Alpha 係數	.9555	.8616	.8627	.8990	.7500	.848	.7481	.7032	.8584	.732

### (五) 資料分析方法

本研究以 SPSS for Windows 統計軟體進行統計分析，進行步驟如下：

1. 利用 Cronbach Alpha 針對回收問卷，作問卷的信度分析。
2. 以敘述統計分析樣本的基本資料。
3. 將受測人員填答之「館員工作生活品質構面」問卷，透過主成份分析法 (Principal Components Analysis) 萃取出共同因素，以特徵根值 (Eigenvalue) 大於 1 做為篩選標準，選出影響圖書館館員工作生活品質的重要構面；為瞭解各構面包含之內容及題目，利用最大變異量法 (Vari-max Method) 進行直交轉軸 (Orthogonal Rotation)，選取因素負荷量絕對值大於 0.4 之題目予以納入，因素負荷量小於 0.4 者，則認為非影響工作生活品質的重要內容而予以刪除。
4. 利用變異數分析，了解這些構面的代表性。
5. 根據已訂定之構面，以敘述統計分析館員工作生活品質現況水準，瞭解工作生活品質滿足的狀況。
6. 透過變異數分析，瞭解館員對工作生活品質的知覺是否受其個人背景特徵及服務之圖書館組織特徵影響。

## 四、研究結果與分析

### (一) 樣本特性分析

本研究受測館員提供之基本資料經整理後如表三。受測館員大部分是女性，佔 80%；已婚者佔 72.5%；25 歲至 50 歲的館員佔了 92.3%；館員學歷佔最多的是大學，次多的是研究所，共佔了 84.6%；專業館員有 62.6%；擔任主管職務者有 34.1%；於圖書館服務之平均年資為 8.85 年，擔任現任工作平均 4.56 年；受測館員在各部門的分配相當平均，但仍以讀者服務佔多數；其工作之圖書館類型

以學校圖書館佔多數，次之者為專門圖書館；公立圖書館佔 58%，私立圖書館佔 42%。

表三：樣本基本資料

項目名稱	類別	人數	百分比	累積百分比
性別	1. 男	18	20.0	20.0
	2. 女	72	80.0	100.0
年齡	1. 21~25歲	1	1.1	1.1
	2. 26~30歲	15	16.5	17.8
	3. 31~35歲	25	27.5	45.6
	4. 36~40歲	13	14.3	60.0
	5. 41~45歲	18	19.8	80.0
	6. 46~50歲	12	13.2	93.3
	7. 51~55歲	5	5.5	98.9
	8. 56歲以上	1	1.1	100.0
婚姻狀況	1. 已婚	66	72.5	72.5
	2. 未婚	25	27.5	100.0
學歷	1. 高中	2	2.2	2.2
	2. 專科	10	11.0	13.2
	3. 大學	59	64.8	78.0
	4. 研究所（碩士）	20	22.0	100.0
圖書館專業教育	1. 是	57	64.0	64.0
	2. 否	32	36.0	100.0
擔任主管	1. 是	31	34.1	34.1
	2. 否	60	65.9	100.0
圖書館服務年資	1. 5年以下	24	27.0	27.0
	2. 5~10年以下	32	35.9	62.9
	3. 10~15年以下	14	15.8	78.7
	4. 15~27年	21	21.3	100.0
現任工作年數	1. 3年以下	33	49.4	49.4
	2. 3~6年以下	17	19.1	68.5
	3. 6~9年以下	11	12.4	80.9
	4. 9~20年	19	19.1	100.0
工作部門	1. 技術部門	24	26.4	26.4
	2. 讀者服務部門	29	31.9	58.2
	3. 行政部門	18	19.8	78.0
	4. 其他	20	22.0	100.0
圖書館類型	1. 學術圖書館	18	19.8	19.8
	2. 公共圖書館	9	9.9	29.7
	3. 學校圖書館	42	46.2	75.8
	4. 專門圖書館	22	24.2	100.0
公 / 私立圖書館	1. 公立	52	57.8	57.8
	2. 私立	38	42.2	100.0

## (二) 影響圖書館館員工作生活品質的重要構面

利用主成份分析法，本研究共萃取出九個影響館員工作生活品質的重要因素，其總解釋變異量為 75.6%，這九個因素將作為評估圖書館館員工作生活品質之構面。各因素名稱、因素內容、重要性評分及排序整理如表四，各因素之說明如下：

### 1. 因素一：主管關係

因素一所包含之題目內容敘述，多與主管之領導行為及館員與主管間之互動有關，因此將因素一命名為「主管關係」。館員希望主管能注意工作氣氛的培養、員工的感受、共同討論工作目標及適當授權，相處時坦誠、尊重、融洽，能適時給予館員正向的回饋。有關此因素之內容，甚值得圖書館主管參考。

### 2. 因素二：工作內容與志趣

因素二所包含之題目內容敘述，多與館員之工作內容、工作特性、工作回饋及其個人志趣有關，因此將因素二命名為「工作內容與志趣」。在此構面中，館員表達的是希望工作能帶給個人知能成長的機會、得到快樂並發揮所長、有足夠的時間與資源把工作做好、能看到有意義的工作成果、工作不要單調並適時輪調、以及避免過大的工作壓力等。

### 3. 因素三：管理制度與升遷

因素三所包含之題目內容敘述，多為與館員之升遷、工作職掌、工作分配、績效評量等相關之管理制度，因此將因素三命名為「管理制度與升遷」。館員認為圖書館各成員應充分瞭解各自的工作職掌及角色定義，對於升遷、考評、獎懲、工作分配的公平性非常重視，也強調圖書館應提供足夠的升遷機會及績效衡量的標準。

### 4. 因素四：薪資福利與保障

因素四所包含之題目內容敘述，多為與館員之薪資、福利與工作保障等工作條件有關，因此將因素四命名為「薪資福利與保障」。館員認為工作應有保障，薪水應與工作能力一致，有適當的福利措施及休假等。

### 5. 因素五：同事關係

因素五所包含之題目內容敘述，多為館員平時與同事之互動，包括工作協助、相處關係等，因此將因素五命名為「同事關係」。館員希望同事間相處

和諧、融洽，互相尊重與信任，在工作上能相互支援、彼此幫忙，有良好的跨部門工作協調。

#### 6. 因素六：工作自主與參與

因素六所包含之題目內容敘述，多為館員對於工作進度、方法之自主性、對館內事務參與管道等之看法，因此將因素六命名為「工作自主與參與」。館員希望能有機會對圖書館的作法提出建議，工作的方式可以發揮創意，能獨立負責整件事情的處理過程，決定工作進度等。

#### 7. 因素七：工作外生活

因素七所包含之題目內容敘述，多為館員工作以外之時間運用、休閒、娛樂、家人相處等項目，因此將因素七命名為「工作外生活」。館員希望工作時間能符合個人運用的需要，配合家人或朋友的生活方式，也希望館方能重視館員的休閒娛樂。

#### 8. 因素八：社會關係

因素八所包含之題目內容敘述，多為與館員在工作過程中與讀者之互動、圖書館工作在社會上的尊榮感等有關，因此將因素八命名為「社會關係」。館員希望能在服務過程中與讀者保持良好的關係，圖書館工作在社會上有良好的評價，在親朋好友間能享有地位等。

#### 9. 因素九：工作安全

因素九所包含之題目內容敘述多與工作安全有關，因此將因素九命名為「工作安全」。館員希望工作環境是健康、安全的，不會在工作時發生傷害或意外，也不會有職業病的顧慮等。

表四：圖書館館員工作生活品質因素分析表

共同因素	因素內容	評分*	排序
一、主管關係	X50 主管能培養良好的工作氣氛	4.52	1
	X39 主管處理事情時會考慮到員工的感受	4.51	2
	X65 與主管能相互坦誠信任及相互尊重。	4.51	3
	X12 當工作有優良表現時，會得到讚許；表現欠佳時，會受到指正	4.43	4
	X49 主管會與館員共同討論，訂定具體的工作目標	4.40	5
	X38 與主管相處融洽，密切合作	4.40	6

共同因素	因素內容		評分*	排序
	X45	主管的領導方式與風格	4.38	7
	X47	主管適當授權	4.34	8
	X61	主管了解我的工作做得好不好	4.31	9
	X62	主管認為我的工作很重要	4.15	10
二、工作內容與志趣	X29	工作能使個人持續的成長與發展，學得新的知識及技能	4.63	1
	X30	圖書館提供在職進修的機會	4.55	2
	X23	有完成工作所需足夠的工具和資源	4.51	3
	X28	從工作生活中得到快樂	4.49	4
	X22	有適當的時間作業，使工作成果有一定水準的品質	4.38	5
	X25	能勝任自己的工作	4.36	6
	X21	工作之後，能看到有意義的成果，對自己的工作表現能直接、即時的得知	4.32	7
	X20	在工作上能學以致用發揮才能	4.25	8
	X56	工作上的要求和自己做事的原則沒有衝突	4.15	9
	X17	完成工作需要應用許多不同的技能	4.13	10
	X27	工作須符合自己的興趣	4.11	11
	X18	工作內容有變化或多樣化	4.10	12
	X19	適當的時期應該做工作輪調	3.98	13
X24	工作不會帶來很大的壓力	3.88	14	
三、管理制度與升遷	X41	圖書館讓每位館員都清楚瞭解工作範圍、工作目標及各自應負的責任、工作品質或進度的要求	4.52	1
	X51	公平的考績、升遷、獎懲制度	4.48	2
	X52	工作量指定、分配的公平性	4.38	3
	X53	所有館員之升遷機會是公平的	4.35	4
	X64	館員的貢獻能獲得公平的獎賞	4.24	5
	X31	工作有良好的前途發展、升遷管道與足夠的升遷機會	4.15	6
	X63	圖書館是以個人工作能力與工作表現為基礎，來決定升遷	4.12	7
	X32	升遷制度應允許有能力的館員晉升到最高職位	4.10	8
X46	圖書館設有衡量績效之標準	4.02	9	
四、薪資福利與保	X9	工作保障與穩定性（能長期工作、不會被遣散或藉故逼退）	4.33	1
	X1	工作收入應相當於員工的工作能力與努力的程度	4.32	2



共同因素	因素內容		評分*	排序
障	X3	工作上的福利制度、措施或團體休閒活動	4.31	3
	X4	工作上的假期（休假、病假、事假 等）	4.29	4
	X2	類似性質的工作，其工作收入的差異不應太大	3.96	5
	X8	工作不會任意被調動	3.54	6
五、同事關係	X34	同事間相處愉快，工作氣氛融洽	4.67	1
	X35	同事間能夠互相尊重、坦誠、信任	4.65	2
	X36	同事具有熱誠的工作態度	4.63	3
	X48	圖書館各部門間有良好的工作協調	4.51	4
	X33	在工作繁忙或進度落後時，同事間會彼此互相幫忙	4.45	5
	X26	同事間良性的相互競爭	4.11	6
六、工作自主與參與	X16	圖書館設有管道，鼓勵館員對圖書館的作法提出建議	4.37	1
	X11	如何完成工作，直接主管不干涉，給予最大的自主性，可以自由地發揮個人的創意，依照自己的方式去做事	4.22	2
	X15	能參與有關工作的重要決策。	4.21	3
	X14	所從事的工作內容是使人能獨立完成整件事情的處理過程	4.08	4
	X10	能自己決定工作進度	4.03	5
七、工作外生活	X55	工作時間能配合家人、朋友的生活方式，符合個人時間運用的需求	4.02	1
	X54	圖書館關心並重視館員的休閒娛樂	3.78	2
	X37	直接主管會關心館員工作以外的生活	3.66	3
八、社會關係	X40	在服務的過程中，受到讀者的尊重	4.45	1
	X59	從工作中獲得成就感	4.37	2
	X43	與讀者保持良好的關係	4.25	3
	X60	能清楚看出自己對圖書館的貢獻	4.23	4
	X44	對館員的工作表現，讀者適時表示讚許或指正	4.23	5
	X42	工作中有結識他人建立友誼的機會	4.02	6
	X57	社會大眾對圖書館工作的評價	4.01	7
	X58	在圖書館工作能獲得親戚朋友的尊重	3.79	8
九、工作安全	X5	健康、安全的工作環境，不會使館員在工作時發生傷害或意外	4.65	1
	X6	工作不會導致館員產生職業病症	4.65	2

\* 對館員工作生活品質重要性之評分：滿分為5分（代表「很重要」）。

### (三) 圖書館館員工作生活品質構面重要性及差異檢定

館員對上述九個工作生活品質構面的重視性如何？對其重視的程度是否會受館員個人背景之不同而有所差異，以致影響此九個構面之代表性？以下就這兩個問題先予以探討。

#### 1. 館員對工作生活品質各構面重視的程度

本研究將受測館員對於工作生活品質各構面重視的程度排列如表五，其重視程度依序為：工作安全（最重視）、同事關係、主管關係、工作內容與志趣、管理制度與升遷、工作自主與參與、社會關係、薪資福利與保障、工作外生活（最不重視）。

表五：工作生活品質各構面受館員重視之程度

構面名稱 資料	工作安全	同事關係	主管關係	工作內容與志趣	管理制度與升遷	工作自主與參與	社會關係	薪資福利與保障	工作外生活
評分平均數*	4.65	4.50	4.39	4.27	4.26	4.18	4.17	4.12	3.82
排序	1	2	3	4	5	6	7	8	9

\* 對館員工作生活品質重要性之評分：滿分為5分（代表「很重要」）。

由表五中可看出館員最重視的構面是工作安全及同事關係，其得分都達到4.50分以上，其需求強度接近「很重要」（5分）的狀態，表示館員非常重視在圖書館工作時之人身安全，也很重視與同事間的相處關係。主管關係亦頗受館員重視，位居重要性之第三，如與位居第二之同事關係一併考量，可發現二者皆為圖書館組織內之人際關係，可見館員對組織內人際關係之重視。相較之下，館員對於工作外生活的影響、薪資福利與工作保障、社會關係等構面之需求程度就不甚強調。

歐陽玲研究臨床護理人員之工作生活品質，發現臨床護理人員對工作生活品質各構面重視程度依序為：工作收入（最重視）、福利制度、升遷發展、工作自尊、學習成長、公平分配、個人生活、工作環境、工作內容、上司態度、人際關係（最不重視）。<sup>[60]</sup> 與圖書館館員之工作生活品質需求比較，二者顯然有相當大

<sup>[60]</sup> 歐陽玲，「工作生活品質與臨床護理人員離職意願之研討」（臺中市：東海大學企業管理研究所碩士論文，1994）。

程度的差異。圖書館館員把同事關係、主管關係置於最重視構面之列，而臨床護理人員則最不重視上司態度與人際關係；圖書館館員對薪資福利與保障的重視性不高，而臨床護理人員則將工作收入、福利制度列為最重要構面。如參照 Alderfer 之生存—關係—成長 (ERG) 理論<sup>[61]</sup>，圖書館館員之需求層次似乎偏重在「關係需求」( Relatedness Needs )，而臨床護理人員則偏重在「生存需求」( Existence Needs )。

## 2. 館員工作生活品質各構面重要性差異檢定

本研究以變異數分析，檢定館員對各構面之看法是否會受其個人背景資料之影響而造成差異，其檢定結果如表六。由表中可看出：(1) 不同年齡層之館員對「工作內容與志趣」重要性之看法會有不同，由館員對該構面各題評分之平均數觀察，年齡層越輕的館員越重視「工作內容與志趣」此一構面之需求，隨著館員年齡增加，對此構面之需求就越少。但進一步經 Scheffe 法分析，並沒有發現有任何二個年齡層間的差異達到顯著水準。(2) 圖書館專業教育背景，會影響館員對「薪資福利與保障」、「工作自主與參與」此二構面重要性之看法。經以 Scheffe 法分析，發現具專業教育背景館員比其他館員更重視「薪資福利與保障」、「工作自主與參與」此二構面。

綜合上述的檢討，除了具專業教育背景館員與其他館員對「薪資福利與保障」、「工作自主與參與」此二構面之重要性有不同之看法外，不同館員個人背景對各構面重要性之看法並無顯著不同，因此，就整體言之，此九個構面應是圖書館館員工作生活品質可靠且代表性良好的重要指標。

---

<sup>[61]</sup> C.P. Alderfer, *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings* (New York: Free Press, 1972).

表六：圖書館館員工作生活品質各構面重要性與基本背景資料之變異數分析

背景資料	構面	主管 關係	工作內容 與志趣	管理制度 與升遷	薪資福利 與保障	同事 關係	工作自主 與參與	工作外 生活	社會 關係	工作 安全
性別		(2.61)	(1.24)	(.61)	(3.90)	(1.33)	(.0019)	(.83)	(.10)	(.09)
男性		4.25	4.17	4.17	3.95	4.38	4.17	3.68	4.13	4.61
女性		4.42	4.29	4.28	4.16	4.52	4.18	3.85	4.17	4.65
年齡		(.88)	(3.72)*	(.47)	(1.66)	(.84)	(.82)	(.16)	(.98)	(.90)
30歲以下		4.51	4.41	4.37	4.19	4.60	4.27	3.87	4.29	4.81
30~40歲以下		4.40	4.34	4.22	4.18	4.51	4.21	3.84	4.18	4.63
40歲以上		4.33	4.14	4.2	4.03	4.43	4.10	3.76	4.09	4.61
婚姻狀況		(1.20)	(.57)	(.0011)	(.0015)	(.04)	(.64)	(.0027)	(.28)	(2.24)
已婚		4.36	4.25	4.26	4.12	4.50	4.15	3.81	4.15	4.59
未婚		4.72	4.32	4.26	4.12	4.48	4.24	3.82	4.21	4.78
學歷		(.53)	(.60)	(.76)	(.49)	(.14)	(.13)	(.23)	(.05)	(.12)
專科		4.33	4.17	4.25	4.01	4.55	4.11	3.88	4.17	4.58
學士		4.37	4.27	4.22	4.13	4.50	4.18	3.83	4.15	4.65
碩士		4.47	4.33	4.38	4.15	4.46	4.20	3.73	4.20	4.67
專業教育背景		(.85)	(3.00)	(1.22)	(11.5)**	(3.06)	(4.88)*	(.91)	(.02)	(2.91)
專業館員		4.42	4.32	4.31	4.22 a	4.55	4.26 a	3.76	4.16	4.71
非專業館員		4.33	4.17	4.18	3.93 a	4.38	4.03 a	3.90	4.18	4.51
是否擔任主管		(.53)	(1.89)	(2.57)	(2.94)	(.60)	(.58)	(.08)	(.74)	(.79)
主管		4.34	4.19	4.14	4.02	4.45	4.12	3.84	4.10	4.58
非主管		4.41	4.31	4.32	4.17	4.52	4.21	3.80	4.20	4.68
圖書館服務年資		(.58)	(.44)	(.82)	(.51)	(2.07)	(2.01)	(.53)	(.71)	(.59)
5年以下		4.33	4.25	4.13	4.06	4.36	4.10	3.77	4.17	4.54
5~10年以下		4.36	4.24	4.25	4.10	4.44	4.10	3.72	4.06	4.65
10~15年以下		4.51	4.38	4.33	4.23	4.61	4.44	4.00	4.26	4.71
15年以上		4.40	4.28	4.36	4.13	4.65	4.23	3.85	4.21	4.73
現任工作年數		(.41)	(.51)	(.20)	(.66)	(1.64)	(.81)	(1.08)	(.10)	(.32)
3年以下		4.40	4.32	4.23	4.09	4.53	4.25	3.83	4.16	4.62
3~6年以下		4.33	4.22	4.32	4.04	4.29	4.08	3.70	4.11	4.61
6~9年以下		4.29	4.18	4.31	4.15	4.50	4.07	3.57	4.13	4.63
9年以上		4.44	4.26	4.21	4.23	4.60	4.16	4.01	4.19	4.76
工作部門		(1.29)	(1.92)	(.38)	(1.53)	(.84)	(1.19)	(.58)	(.68)	(.10)
技術服務		4.36	4.15	4.24	4.06	4.44	4.06	3.66	4.08	4.68
讀者服務		4.50	4.39	4.33	4.23	4.60	4.22	3.87	4.27	4.65
行政		4.40	4.19	4.27	3.99	4.50	4.12	3.83	4.12	4.63
其他		4.26	4.31	4.17	4.14	4.42	4.32	3.91	4.16	4.60
圖書館類型		(.39)	(.19)	(.29)	(.15)	(.02)	(.03)	(.80)	(.07)	(1.5)
學術圖書館		4.33	4.28	4.20	4.11	4.50	4.16	3.70	4.17	4.44
公共圖書館		4.52	4.38	4.39	4.20	4.53	4.15	3.81	4.23	4.61
學校圖書館		4.38	4.27	4.24	4.10	4.49	4.20	3.93	4.16	4.75
專門圖書館		4.40	4.23	4.28	4.13	4.50	4.17	3.69	4.14	4.63
公/私立圖書館		(.0069)	(.21)	(1.88)	(1.08)	(.02)	(2.72)	(.02)	(1.48)	(.17)
公立		4.38	4.28	4.32	4.07	4.49	4.10	3.80	4.21	4.62
私立		4.49	4.24	4.16	4.16	4.50	4.26	3.82	4.08	4.67

註：括弧內為F值。 \* p &lt; 0.05 \*\* p &lt; 0.001。

a: 以 Scheffe 法檢定，平均數差異達0.05 顯著水準之組別

#### (四) 圖書館館員工作生活品質狀況

##### 1. 圖書館館員工作生活品質水準

圖書館館員對於工作生活品質目前所享有之狀況如何，經整理如表七。圖書館館員的整體工作生活品質水準是 3.46，尚未達「滿意」(4 分)的水準；館員認為最未獲得滿足的是「管理制度與升遷」構面，只有 2.91 分，介於不滿意(2 分)與沒意見(3 分)之間。如將館員對各題之給分加以排序分析，本研究發現館員對於升遷部分的滿意度更低於管理制度。次不滿意之構面為「工作外生活」，此構面之得分為 3.16，在此構面之各題目中，館員認為圖書館並不關心、重視館員的休閒娛樂，給予此題之評分僅為 2.81，介於「不滿意」與「沒意見」之間。另一較不滿意之構面為「工作安全」，館員基本上認為圖書館是健康、安全的工作環境，不會在工作時發生傷害或意外，但對於工作會不會導致館員產生職業病症之題目，卻只給予 3.1 分，沒有很積極的認同，顯然館員仍有所疑慮，此點值得待圖書館管理者瞭解與深究。

館員最滿意的三個構面依序是「工作內容與志趣」、「工作自主與參與」、「社會關係」等。在「工作內容與志趣」此一構面中，館員給予最高評分的題目是「圖書館提供在職進修的機會」(3.94)、「能勝任自己的工作」(3.93)。評分較低的題目是「工作不會帶來很大的壓力」(3.04)，代表「沒有意見」，亦即館員認為會有工作壓力，唯其壓力尚未達很大的程度。在「工作自主與參與」構面中滿足程度較低的題目是「建議管道」(3.49)及「參與決策」(3.54)，顯然圖書館在此二方面仍有改善空間。「社會關係」包括館員對一般人士與讀者之關係，將館員對各題評分加以分析後，發現館員認為「社會大眾對圖書館工作的評價」(3.07)、「在圖書館工作能獲得親戚朋友的尊重」(3.37)仍未達較高水準，此點在 Smith 與 Reinow 的研究中亦有類似發現，國外的圖書館館員也感覺社會大眾並不了解圖書館工作之專業價值。<sup>[62]</sup>至於館員在「與讀者保持良好的關係」(3.89)、「工作中有結識他人建立友誼的機會」(3.85)方面則有較高之滿足。

根據文獻探討，臺灣地區前 1000 大企業員工整體工作生活品質水準是 3.57<sup>[63]</sup>；高科技產業專業人員整體工作生活品質水準是 3.45<sup>[64]</sup>；餐飲服務人員的整

[62] 同註 56。

[63] 江浩弘，「企業提供支持家庭之工作環境對工作—家庭衝突與工作生活品質影響之研究」(桃園縣：中原大學企業管理研究所碩士論文，1996)。

體工作生活品質水準是 3.27<sup>[65]</sup>；刑事警察局人員的整體工作生活品質水準是 3.02<sup>[66]</sup>；臨床護理人員的整體工作生活品質水準是 2.80<sup>[67]</sup>；本研究得出我國圖書館館員的整體工作生活品質水準是 3.46。由於各行各業從業人員對生活品質重視的構面有所差異，各研究之所採用之問卷亦有所不同，因此對不同行業工作生活品質之比較受到限制，但就受訪人員主觀性之知覺而言，圖書館館員對其所享有之工作生活品質，確實給予較高水準之評價。

表七：館員工作生活品質水準

	整體工作生活品質	工作內容與志趣	工作自主與參與	社會關係	薪資福利與保障	同事關係	主管關係	工作安全	工作外生活	管理制度與升遷
品質水準*	3.46	3.64	3.64	3.59	3.54	3.53	3.44	3.38	3.16	2.91
排序		1	2	3	4	5	6	7	8	9

\*5 分為滿分 (代表「很滿意」)

## 2. 圖書館館員工作生活品質水準之差異檢定

館員對工作生活品質水準的認知，是否會受其個人背景因素的影響，而產生差異的情形，經變異數分析結果如表八。由表中可看出館員所認知之工作生活品質水準，確實受其個人背景資料之影響，詳細分析如下：

### (1) 性別對館員工作生活品質認知之影響

經變異數分析可知，性別會影響館員對工作生活品質的知覺。利用 Scheffe 法分析之結果，發現男性館員的整體工作生活品質，及「主管關係」、「管理制度與升遷」、「工作自主與參與」、「社會關係」等構面之工作生活品質，皆較女性館員為高，於其他構面之差異則未達顯著水準。在「管理制度與升遷」方面，女性館員之滿足程度尤其低落，僅有 2.8 的水準。

[64] 陳彩，「工作生活品質、工作滿足與離職意願關聯性研究」(新竹市：國立交通大學管理科學研究所碩士論文，1994)。

[65] 徐于娟，「餐飲服務人員工作生活品質、服務態度之關係對顧客滿意度、顧客忠誠度影響之研究」(臺北市：中國文化大學觀光事業研究所碩士論文，1999)。

[66] 同註 44。

[67] 同註 60。

### (2) 年齡對館員工作生活品質認知之影響

年齡會影響館員對工作生活品質之知覺。在整體工作生活品質方面，有年齡層越高則有較佳之工作生活品質之趨勢，且 40 歲以上之館員與其他年齡層館員之差異值已達顯著水準。在「主管關係」、「工作內容與志趣」、「管理制度與升遷」、「工作外生活」、「社會關係」、「工作安全」等構面，40 歲以上之館員，顯然比其他年齡層館員有較高之工作生活品質。以 Scheffe 法分析之，發現在「管理制度與升遷」、「工作外生活」、「社會關係」等構面，40 歲以上之館員與 30~40 歲館員間之差異值已達顯著水準。此種高年齡層員工比低年齡層員工有較高工作生活品質滿足程度的現象，在國內其他的研究中亦有發現。<sup>[68] [69]</sup>

### (3) 婚姻狀況對館員工作生活品質認知之影響

婚姻狀況會影響館員對工作生活品質之知覺。一般而言，已婚館員有較佳之工作生活品質，經以 Scheffe 法分析，已婚館員在「工作內容與志趣」、「同事關係」等構面之工作生活品質顯然較未婚者高，至於其他構面，則其差異尚未達統計檢定之顯著水準。此現象與服務業不同，在蔡蕙茹的研究中，未婚員工在多個構面都比已婚者有較高之滿足。<sup>[70]</sup>

### (4) 學歷對館員工作生活品質認知之影響

學歷對館員工作生活品質之知覺沒有明顯的影響。此現象與其他行業顯然不同，在國內的其他研究中，員工的學歷不同對工作生活品質的滿足程度會有所差異。<sup>[71] [72] [73]</sup>

### (5) 專業教育背景對館員工作生活品質認知之影響

館員之專業教育背景會影響館員之工作生活品質知覺。觀察各構面之評

[68] 林靜黛，「自動化對工廠員工工作生活品質影響之研究」(臺北市：國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1987)。

[69] 楊松德，「臺灣地區工作生活品質調查(民國八十年度)」，載於：行政院勞工委員會、中華民國企業人力資源發展學會合編，《提昇工作生活品質與企業發展國際研討會論文集》(臺北市：編者，1992)，頁 3-17，3-25。

[70] 蔡蕙茹，「員工工作生活品質與服務態度之研究」(高雄市：國立中山大學企業管理研究所碩士論文，1994)。

[71] 同註 70。

[72] 同註 41。

[73] 同註 68。

分，具專業教育背景之館員其工作生活品質評分較其他館員差。以 Scheffe 法分析，在「社會關係」、「工作安全」等構面之工作生活品質，具專業教育背景館員明顯低於其他館員，至於其他構面則差異尚未達統計檢定之顯著水準。在「社會關係」構面中，尤其對於「社會大眾對圖書館工作的評價」具專業教育背景館員評分為2.85，其他館員評分為 3.52，差異甚大。於「工作安全」構面中，對於「工作不會導致員工產生職業病症」之題目，具專業教育背景館員評分為2.93，其他館員評分為 3.74，差異亦甚大。此二構面在具專業教育背景館員與其他館員間之明顯差異，是否因具專業教育背景館員對於圖書館之專業瞭解越多，因而需求標準越高，而越覺得現狀不如所期？則尚待進一步研究。

(6) 擔任主管職務對館員工作生活品質認知之影響

擔任主管會影響館員對工作生活品質的知覺。擔任主管職務的館員其工作生活品質評分明顯高於一般館員，經以 Scheffe 法分析，在整體工作生活品質，及「主管關係」、「工作內容與志趣」、「管理制度與升遷」、「薪資福利與保障」、「工作自主與參與」、「社會關係」、「工作外生活」等構面之工作生活品質，擔任主管職務之館員與未擔任主管職務之館員間的差異，已達統計檢定之顯著水準。

(7) 圖書館服務年資對館員工作生活品質認知之影響

圖書館工作年資會影響館員對工作生活品質的知覺。研究中將館員分為四組（服務年資 5 年以下、5-10 年以下、10-15 年以下、15 年以上），以 Scheffe 法分析，在「工作自主與參與」此一構面上，工作 10 至 15 年之館員確實比工作少於 5 年之館員有明顯較高之工作生活品質；而就整體工作生活品質而言，在圖書館工作越久者似乎有較高之工作生活品質，惟其統計檢定未達顯著水準。

(8) 現任工作之年數對館員工作生活品質認知之影響

本研究調查顯示館員的現任工作之年數多寡，並未影響其對工作生活品質的知覺。



表八：圖書館館員工作生活品質與館員背景資料之變異數分析

背景資料	構面	整體工作生活品質	主管關係	工作內容與志趣	管理制度與升遷	薪資福利與保障	同事關係	工作自主與參與	工作外生活	社會關係	工作安全
性別		(8.30)**	(6.48)*	(3.07)	(6.34)*	(0.51)	(0.56)	(8.57)**	(2.71)	(7.80)**	(1.95)
男性		3.80 a	3.92 a	3.85	3.37 a	3.63	3.64	4.03 a	3.44	3.96 a	3.69
女性		3.36 a	3.32 a	3.58	2.79 a	3.51	3.49	3.54 a	3.07	3.49 a	3.32
年齡		(5.11)**	(3.44)*	(3.62)*	(5.19)**	(2.61)	(2.02)	(1.44)	(3.65)*	(6.81)**	(3.76)*
30歲以下		3.21 a	3.11	3.42	2.84	3.45	3.35	3.38	3.02	3.30 a	3.06
30~40歲以下		3.33 b	3.27	3.56	2.64 a	3.39	3.46	3.63	2.96 a	3.44 b	3.21
40歲以上		3.68 ab	3.72	3.83	3.27 a	3.73	3.74	3.73	3.45 a	3.88 ab	3.74
婚姻狀況		(3.68)	(2.55)	(4.31)*	(0.99)	(1.77)	(4.54)*	(2.42)	(0.0038)	(1.43)	(2.75)
已婚		3.53	3.53	3.72 a	2.97	3.59	3.63 a	3.70	3.15	3.64	3.49
未婚		3.26	3.18	3.44 a	2.76	3.39	3.25 a	3.46	3.14	3.46	3.10
學歷		(0.01)	(0.11)	(0.04)	(1.15)	(2.52)	(1.51)	(1.00)	(0.06)	(0.47)	(0.60)
專科		3.46	3.45	3.68	3.22	3.37	3.72	3.40	3.22	3.76	3.08
學士		3.46	3.46	3.63	2.91	3.64	3.57	3.69	3.13	3.58	3.43
碩士		3.43	3.35	3.65	2.73	3.30	3.28	3.59	3.18	3.52	3.42
專業教育背景		(1.31)	(0.0000)	(0.32)	(1.44)	(0.84)	(1.07)	(0.15)	(1.20)	(3.96)*	(8.51)**
專業館員		3.40	3.44	3.61	2.84	3.49	3.47	3.63	3.09	3.50 a	3.16 a
非專業館員		3.56	3.44	3.69	3.07	3.62	3.65	3.69	3.30	3.79 a	3.80 a
擔任主管		(13.06)***	(12.56)***	(4.07)*	(7.59)**	(13.25)***	(3.66)	(8.37)**	(5.71)*	(13.07)***	(2.83)
主管		3.75 a	3.88 a	3.80 a	3.25 a	3.86 a	3.74	3.91 a	3.44 a	3.91 a	3.62
非主管		3.30 a	3.20 a	3.55 a	2.73 a	3.36 a	3.41	3.49 a	3.00 a	3.42 a	3.25
圖書館服務年資		(1.38)	(2.16)	(2.08)	(0.49)	(1.45)	(0.68)	(3.40)*	(0.97)	(2.15)	(2.56)
5年以下		3.33	3.11	3.45	2.87	3.52	3.53	3.42 a	2.98	3.56	3.36
5~10年以下		3.36	3.33	3.58	2.79	3.38	3.38	3.58	3.05	3.41	3.06
10~15年以下		3.58	3.70	3.84	2.92	3.67	3.70	4.12 a	3.23	3.64	3.92
15年以上		3.63	3.72	3.80	3.10	3.73	3.61	3.65	3.38	3.88	3.42
現任工作年數		(1.12)	(0.86)	(0.39)	(1.52)	(1.75)	(0.94)	(1.21)	(0.39)	(0.29)	(0.58)
3年以下		3.42	3.31	3.59	2.86	3.48	3.43	3.62	3.05	3.53	3.22
3~6年以下		3.66	3.73	3.77	3.28	3.70	3.80	3.87	3.17	3.70	3.52
6~9年以下		3.25	3.35	3.59	2.62	3.24	3.48	3.38	3.12	3.64	3.36
9年以上		3.44	3.41	3.63	2.79	3.72	3.48	3.58	3.31	3.56	3.52
工作部門		(8.72)***	(6.32)***	(4.07)**	(6.62)***	(3.12)*	(2.41)	(7.50)***	(5.00)**	(7.97)***	(5.90)***
技術服務		3.18 a	3.04 a	3.54 a	2.53 a	3.52	3.35	3.30 a	2.97 a	3.28 a	3.10 a
讀者服務		3.31 b	3.37 b	3.53 b	2.77 b	3.44	3.39	3.54 b	3.02 b	3.48 b	3.17 b
行政		3.99 ab	4.18 abc	4.01 ab	3.64 ab	3.94	3.93	4.18 ab	3.82 abc	4.16 ab	4.23 abc
其他		3.52	3.33 c	3.71	2.95	3.35	3.60	3.73	3.00c	3.64	3.30c
圖書館類型		(1.48)	(1.79)	(1.63)	(1.68)	(2.32)	(1.29)	(2.76)*	(1.35)	(2.59)	(0.83)
學術圖書館		3.35	3.48	3.56	2.74	3.49	3.33	3.71	3.16	3.52	3.27
公共圖書館		3.11	2.71	3.46	2.40	3.04	3.20	3.02	2.62	3.18	2.93
學校圖書館		3.46	3.45	3.58	2.96	3.55	3.58	3.66	3.16	3.55	3.41
專門圖書館		3.62	3.6	3.87	3.14	3.72	3.69	3.75	3.31	3.86	3.56
公/私立圖書館		(0.54)	(1.48)	(0.34)	(0.08)	(0.007)	(0.002)	(0.45)	(0.22)	(0.60)	(0.0032)
公立		3.49	3.53	3.67	2.88	3.54	3.52	3.67	3.18	3.63	3.38
私立		3.40	3.30	3.60	2.94	3.54	3.52	3.57	3.09	3.52	3.39

註：括弧內為F值。 \* p < 0.05 \*\* p < 0.01 \*\*\* p < 0.001。

abc: 以 Scheffe 法檢定，平均數差異達0.05 顯著水準之組別

#### (9) 工作部門對館員工作生活品質認知之影響

服務之工作部門會影響館員對工作生活品質的知覺，其影響層面遍及所有九個構面。經以 Scheffe 法分析之結果可以看出，行政部門館員所感受之工作生活品質較技術服務、讀者服務部門、「其他」之館員為高。所謂「其他」係指兼任多種性質工作的館員。為剖析其差異原因，本研究整理館員之個人基本資料，發現參加研習班之行政部門學員有 18 人，其中擔任主管者比例甚高（66.7%），且高年齡層之館員亦偏多（61%），是否因此而使行政部門之工作生活品質明顯高於技術服務、讀者服務部門，或是由各部門之工作本質不同所造成，則有待進一步研究。

#### (10) 圖書館類型對館員工作生活品質認知之影響

圖書館類型會影響館員對工作生活品質的知覺。以整體工作生活品質及各構面之平均數比較之，專門圖書館之工作生活品質皆排名第一，學術圖書館與學校圖書館居中，公共圖書館則總是殿後。經以 Scheffe 法分析，在「工作自主與參與」此一構面，專門圖書館館員之工作生活品質明顯高於公共圖書館館員，於其他構面則其差異皆未達統計檢定顯著水準。

## 五、結論與建議

人們皆期望能在舒適愉快之工作場所充分發展個人潛能，同時也追求工作外高品質之家庭與休閒生活。因此，注重效能之管理者，為了促成員工與工作間之緊密配合，會積極營造一個能讓員工滿足高層次需求之工作環境，並將工作設計得迎合員工這些高層次之需求，同時也能關心員工之福祉與心理健康，使員工在工作場所中能擁有快樂，並且樂在工作，從而得以提升組織績效與服務品質。

本研究針對圖書館館員之工作生活品質，以中國圖書館學會暑期研習班學員為研究對象，試圖瞭解館員對工作生活品質的看法，及目前所享有之工作生活品質水準為何。根據研究樣本資料，在工作生活品質九個構面中「工作內容與志趣」、「工作自主與參與」皆屬滿足程度較高之構面，可見圖書館館員對工作本身的喜愛，也顯示圖書館管理比較注重館員工作上的自主性。惟本研究仍針對以下數點提出建議，以供圖書館管理實務及未來研究方向之參考：

1. 工作安全是館員最重視的工作生活品質構面，但在此方面之滿足程度卻不高，是最不滿意的第三項，尤其有關「工作會不會導致職業病症」，館員似乎仍有所疑慮，此點值得待圖書館管理者瞭解改善或澄清。
2. 組織內之人際關係，包括館員與主管間及圖書館同事間之相處、人際互動，本研究發現，我國館員對於組織內之人際關係甚為重視，但在此方面之滿足僅屬中等程度，因此在圖書館日常行政上不可忽略管理的人性面。工作的推動固然重要，圖書館管理者亦應注意其領導行為與風格對館員的影響，以提昇館員之滿足感。館員間的人際交流在一般情況下皆順其自然發展，如能經由活動設計，在日常工作中，由館方安排場所或康樂休閒活動，必能提昇館員間的交流與人際關係。除此之外，加強館員的人際溝通技巧、情緒智商(EQ)的訓練、向上管理的觀念等，都是可以進行的基礎研習課程。
3. 由本研究中發現，年齡層越輕的館員越重視「工作內容與志趣」構面之需求，因此，圖書館管理者對於新進或年資較淺之館員，應多注意其工作內容的設計，加強其工作豐富化、工作擴大化，以提昇館員對此構面之滿足感。
4. 具專業教育背景之館員比其他館員更重視「薪資福利與保障」、「工作自主與參與」。經過細部分析此二構面之內容，在「薪資福利與保障」方面，具專業教育背景館員認為，最重要的是工作收入應與工作能力與努力的程度一致，而其他館員則注重工作的保障；在「工作自主與參與」方面，二者差異的看法在於具專業教育背景館員重視工作中能自主發揮創意更甚於獨立完成整件事，而其他館員則是持相反看法。因此，對圖書館管理階層而言，應注意二者間之差異，盡量給予具專業教育背景館員較大工作自主空間，並讓其他館員有嘗試獨立負責的機會。
5. 本研究發現，館員在「工作外生活」構面的滿足程度較低，代表館員認為館方對館員工作時間以外的休閒活動仍不夠關心、重視，此一現象值得圖書館管理者注意。
6. 圖書館館員對升遷最不满意，此一現象長期存在於圖書館界，基本上係受限於圖書館組織結構與組織的編制，以致館員普遍缺乏升遷機會，此問題仍有賴圖書館管理實務未來之突破。
7. 館員認為「社會大眾對圖書館工作的評價」仍未達較高之水準，有關此點何光國亦指出，圖書館雖是一門專業性的職業，但其專業的權威性卻常無法受

到社會大眾的重視及肯定<sup>[74]</sup>，可見圖書資訊界多年來追求社會大眾對圖書館專業的認同尚未達成目標，仍有賴吾輩繼續努力。

8. 公共圖書館在促進國民終身學習及提昇社會文化水準活動上，佔有重要的地位，在本研究中發現，公共圖書館館員工作生活品質似乎較低，應有加以瞭解研究的必要。

本研究提出我國圖書館館員工作生活品質的部分現象，有關這些現象形成的因素及解決之道仍須深入探討。

本研究係針對圖書館館員工作生活品質之狀況做一探索性之調查，俾對臺灣地區圖書館館員工作生活品質獲致一初步之概念，除了可供圖書館管理實務之參考外，同時，調查結果亦可作為圖書資訊學界未來後續研究之基礎。惟本研究以參加中國圖書館學會暑期研習班之圖書館館員為調查樣本，受訪學員雖來自全省各地，其取樣規模仍未能涵蓋全臺灣各地區與各類型之圖書館，因此研究調查樣本數量及代表性皆有所限制，可能發生取樣之誤差，尚不足以反映我國圖書館館員工作生活品質之全貌，尤其公共圖書館館員及男性館員樣本數較少，執行相關之統計推論時可能受到限制，影響部份研究結果之通用性，引用時應注意其限制。

---

<sup>[74]</sup> 何光國，在資訊時代中學術圖書館員應有之服務理念與態度，〈政大圖資通訊〉，6 (1993)，頁2。

# An Explorative Survey of Librarians' Quality of Working Life

Sheih Su-may Chen

## Abstract

Research applications on the quality of work life (QWL) are extensive in industrial and service sectors. However, the library sector has never been the focus of such research. How do librarians view their quality of working life? Which personal needs do librarians view as important? Are librarians able to satisfy these needs given the state of library support? How can we improve the quality of working life in our libraries? Relatively little information has been published on these aspects of organizational life in the library. The purpose of this paper is to introduce the concept of QWL to the library and information industry. Both a review of the literature on QWL and the results of an empirical study are presented.

---

**Keywords ( 關鍵詞 ):** Quality of Working Life ; Organizational Commitment ; Job Satisfaction  
工作生活品質 ; 組織承諾 ; 工作滿意

Sheih Su-may Chen : Assistant Professor, Department of Library and Information Science, National Taiwan University ; E-mail: [synn@ccms.ntu.edu.tw](mailto:synn@ccms.ntu.edu.tw)