

# 探討個人特徵對組織氣候、工會角色認知與組織承諾之差異性研究

陳孟修<sup>1</sup> 周德光<sup>2</sup> 游鳳珠<sup>3</sup> 謝怡雅<sup>4</sup> 林麗芬<sup>5</sup>

<sup>1</sup>\*南台科技大學財金系專任副教授

<sup>2</sup>南台科技大學商管學院副院長

<sup>3</sup>南華大學管理科學研究所碩士

<sup>4</sup>南台科技大學財金系碩士班研究生

<sup>5</sup>國立雲林科技大學企管理研究所博士候選人

\*Davidchen20014@yahoo.com.tw

## 摘要

國營事業最大的組織變革莫過於民營化，因為民營化除了變更所有權並同時改變經營權，無論對員工或事業經營者均是重大的考驗，加上工會強力動員及政治力的介入，使得中華電信公司民營化的過程，可謂一波三折，也堪為其他後續即將民營化公司之借鏡。

本研究的目的是探討中華電信人員的個人特徵對組織氣候、工會角色認知和組織承諾的差異性之研究。並以中華電信中區分公司人員為研究對象，透過便利取樣的方式進行問卷調查，員工人數5308人，共發出問卷530份，回收453份，經剔除無效問卷41份，共得有效問卷412份，有效問卷回收率77.74%。

本研究採用SPSS統計視窗軟體為統計分析工具，針對樣本資料使用之研究方法如：因素分析、信度分析、描述性統計分析、t檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較等方法。

本研究所得結論如下：不同個人特徵變項的中華電信人員，其對組織氣候、工會角色認知與組織承諾的認知有部份顯著差異。在組織氣候中僅有學歷無顯著差異，其餘均有顯著差異；在工會角色認知中，職務、年齡、學歷、職位與工作類別等無顯著差異；性別與工作年資則有顯著差異；在組織承諾中，性別、學歷與工作類別等無顯著差異；職務、年齡、工作年資與資位則有顯著差異。以上結論將提供給國營事業民營化政策制定與執行者、企業經營者、工會領導者、相關學者與未來相關研究者參考與方向的依據。

**關鍵詞：**組織氣候、工會角色認知、組織承諾

## 1.前言

### 1.1 研究動機與目的

自英國政府於1979年率先實施國營事業民營化以來，儼然已成為世界各國的發展趨勢，不僅是先進國家，即使是開發中國家，甚至社會主義國家，也都開始實施民營化政策；經濟學家們認為公營事業受到政府高度的保護也受到政府多方的牽制，往往無法及時針對環境變遷做適當的反應與改革，因此常招致效率不彰，缺乏應變能力的批評聲浪，如何提高公營事業之經營績效及競爭力，遂成為重要議題，因此民營化的呼聲日益高漲，成為政府積極推動的施政方針。因為民營化除了變更所有權並同時改變經營權，除了經營上所適用的法令規章大有不同外，對於員工身分權、薪資、保險、退休撫卹、福利.....等均

將產生重大的變革，員工必須面對不確定的未來，如此巨大的衝擊，勢必引起員工的不安與抗拒，如未設法加以疏導與安撫，將可能影響員工工作滿足與組織承諾。近年來又適逢世界性的經濟景氣低迷，加上工會及政治力參雜其中，使得民營化時程持續延宕，直至94年8月12日中華電信公司才完成民營化。因此中華電信公司進行組織變革的過程中，所造成的影響程度，是一個值得探討的議題。

國營事業民營化既是世界的潮流也是目前政府施政的方針，本研究期望能達到以下數種目的：1.民營化政策實際的執行過程，引發員工及各界諸多批評聲浪，在探討民營化的定義及其欲達成之目標後，我們將檢視員工對民營化政策執行的感受與反應。2.中華電信工會對於民營化政策採取積極反對與抗爭的手段，對於政府民營化政策的影響程度以及員工所給予的評價，加以研究，並希望能瞭解工會在民營化過程中所扮演的角色，進而將工會角色與員工勞動權益關係做進一步的研究。3.瞭解民營化過程中，員工真實的感受及所承受的壓力。4.探討民營化組織變革對員工組織承諾的影響。5.探討民營化變革對員工工作滿足的影響。6.綜合前述研究結果，提出具體建議，一方面提供中華電信工會了解員工對工會行動的評價與期望，作為調整改進的依據，另一方面則是對國營事業改革方式的再思考。俾利相關國營事業推動民營化的參考

## 1.2 研究的對象與範圍

中華電信股份有限公司目前員工人數 27418 人，主要業務包括固網通信、行動通信，以及數據通信三大領域，提供語音服務、專線電路、網際網路、寬頻上網、智慧型網路、虛擬網路、電子商務、企業整合服務，以及各類加值服務，係國內營運經驗最豐富、規模最大之綜合電信業者，也是國際間電信業者重要合作伙伴，在促進全球化即時訊息溝通、全面提高社會大眾生活品質，以及普遍增強經濟社會運作效率上，績效卓著。本研究是以中華電信股份有限公司中區分公司暨所屬營運處（含北台中、南台中、苗栗、豐原、彰化、南投、雲林）共計八個單位為研究範圍，以該八個單位的員工為研究對象。

## 1.3 研究限制與流程

本研究因侷限於時間、研究經費與個人職務身份，研究擬以中華電信公司中區分公司全體員工從事取樣。擬對不同職位的員工以問卷分析等方式進行分析調查，除了上述限制外，還有以下幾點限制：1. 以學術相關文獻以及客觀問卷調查資料作綜合分析，仍不免受到個人主觀認知的影響。2. 電信資訊科技進步一日千里，政府民營化政策又反覆不定，探討上仍不免有時差之誤。3. 問卷調查僅限於中華電信中區分公司，研究有時、地、物、人等之限制，並不足以代表全部員工的意見。4. 由於問卷之內容非常多元且題目數量繁多，可能會影響部分受試者在填答時因不耐煩而隨便作答，因而影響研究之結果。

本研究係以中華電信股份有限公司中區分公司為對象所進行之個案研究，研究流程如圖1.1 所示。茲略述如下：1. 擬定研究主題：本研究主題之決定即希望能以管理導向為出發點，結合公司實務上之問題，藉以探求中華電信民營化是否對員工的組織承諾與工作滿足的具有影響。2. 相關文獻探討：首先蒐集與問題有關之國內外期刊、雜誌、研究報告、論文等相關文獻，以奠定本研究參考應用的理論基礎。3. 研究方法設計：以調查問卷作為研究工具，包括量表之編製，擬定問卷之內容與格式，並決定資料分析方法。4. 資料蒐集：以中華電信中區分公司及所屬各營運處員工為對象，採分層比例抽樣方式分發問卷。5. 資料分析與研究報告撰寫：以多變量統計方法，分析所蒐集到之原始資料，再根據統計分析結果，檢定與驗證原先之假設，最後做成結論與具體可行之建議，並指出後續研究之方向，供後續研究之參考。

## 2. 文獻探討

## 2.1 組織氣候

組織氣候概念是源自Lewin ( 1936 )所提出的「生活空間」。其指出要瞭解人類之行為便需考慮行為產生之整個情境，此情境便是人與環境，因此人類行為(B)係為個人人格特質(P)與其環境(E)之函數[B=f (PxE)]。而每個人都以心理空間作為外顯行為的基礎，且都有一個完整屬於自己的世界(黃偉文，民91)。

組織氣氛的形成乃是組織管理日積月累發展而成的，各學派對於其界定及內容，各有其說法，組織氣氛是管理學派的產物，主張人員才是組織的重心，研究特重於主管工作管理、工作特性、壓力感受、人際關係、週遭環境與薪資報酬之探究，希望瞭解工作環境對工作人員內在與相互關係的影響。組織氣氛理論發展一般可分為以下四個時期(李安明，民83)：1.1930-1940 年代：早在美國行為派大師Mayo 在1939年所主導的霍桑研究時，他們發現某種管理的方式不僅可以誘發員工們的團體協力(Affiliation)，甚至可以提升其工作能力(Competence)、工作成就感(Achievement)及滿意度(Satisfaction)。2.1940-1950 年代：拉溫(Kurt Lewin)及他的同僚進行有關改變管理者與員工社會規範的研究工作，他們發現了組織氣氛中的另一主要特徵—社會價值觀與社會規範，會直接影響管理者的管理理念及員工的工作價值觀，進而影響行為模式。3.1950-1960 年代：在此時期組織氣氛的理論架構逐漸確立，在學術領域中也佔有一席之地，其主要的原因在於Halpin & Croft 在1962 年兩位學者設計了一份「組織氣氛描述問卷」(OCDQ)並大規模施測於美國71所小學中。4.1960-1980 年代：在1980 年代另一新興名詞「組織文化」(Organizational Culture)因其範圍涵蓋原「組織氣氛」，就逐漸被取代了。

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對機構組織、管理等環境因素之主觀看法所構成。Litwin & Stringer ( 1968 )認為組織氣候對於管理人員之重要性有如下四點：1.由於組織氣候乃導源於對人類動機作用之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也正是管理人員每日所關心、關切的問題。2.藉由組織氣候，使得管理人員可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。3.根據已有研究顯示，管理人員本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，皆可導致某種動機作用及行為模式。4.組織氣候概念已被證明是切合實際的，並且可加以運用。因此，它是有系統的和科學的，可以幫助管理人員瞭解人類動機作用，並增進本身之管理效能。

目前組織氣候的分類眾多，不同學者由不同的角度來衡量組織氣候，列舉如下：1.George L. litwin & Robert A. Stringer Jr.(1968)認為測定組織氣候的構面有以下九項，其詳細內容如下：(1)結構(Structure)：代表一個人在團體中所感受到拘束的程度，例如法規、程序等限制之類。(2)責任(Responsibility)：代表一個人在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。(3)獎酬(Reward)：代表一個人在團體中感到做好一件事將可獲得獎酬的程度。(4)風險(Risk)：代表一個人感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性程度。(5)人情(Warmth)：代表一個人感到團體成員間的融洽程度。(6)支持(Support)：代表一個人在團體中感到上級與同僚間在工作上相互協助的程度。(7)績效標準(Performance Standard)：代表一個人對於組織目標及績效標準之看法，是否重視一個人的工作表現。(8)衝突(Conflict)：代表一個人感到經理及其他人員願意聽取不同意見的程度。(9)認同(Identity)：代表一個人對於組織具有的隸屬程度。陳至頌則根據Moussavi,Cronon & Jones 所修訂的八個構面：(1)工作管理：督導者關心工作的完成及開放、關懷與支持的程度。(2)工作特性：工作具有多樣性、挑戰性與成就感的程度。(3)績效—報酬關係：如升遷、加薪，根據績效而非其他因素之程度。(4)同僚關係：與同僚間的互信、支持、友善及合作的程度。(5)工作勝任：對所指派的工作具適當背景、訓練與專技能力之程度。(6)決策實務：對影響工作的決策之參與程度。(7)硬體環境：員工有適當工作空間以進行工作之程度。(8)產出壓力：工作產出所受壓力的程度。

## 2.2 工會角色認知

在工會的定義方面，工會為勞工的團結組織，是指一群賴工資為生的人，為維持或改善他們的生活，所組成的繼續存在的團體，且依工會法籌組成立並經政府許可或登記有案者。它的力量與方向必然影響勞工與資本家之間的結構性關係；另一方面，工會代表勞方進行集體談判交涉，以解決勞資爭議，並求得勞資之間關係的平衡點(黃越欽，民 80)。工會的形成，是因為勞工們利害一致且地位相同，所以很自然的集合起來而組成的團體(衛民，民 82)，旨在化個人的要求為團體的力量，以爭取合理的勞動條件，進而提升生活素質(陳仲賢，民 89)。

藍科正(民 81)亦曾指出，工會的功能主要可分為經濟性、社會性與政治性三個層面。包括：(1)經濟性功能：包括生產的提高、產品品質的改善、勞動條件的提昇、勞資爭議和團體協約之締結等。(2)社會性功能：包括會員間的互動、教育訓練等活動，透過勞動所得的提高改善所得分配，爭取工作環境條件的改善，提昇生活品質、維護工作權等。(3)政治性功能：工會本身的運作就是政治，工會的組織體系與

功能又與法令政策密切相關功能發揮政治影響力的唯一基礎。

認知工會是一種具體的知覺過程，其中重要的要素是態度與加入工會，英國學者 Vall(1970)指出，員工加入工會是一種決策過程的結果，此決策過程當中可能會受到各種因素的影響，如工會的形象、對工會的需求以及各種社會環境因素，而且這些形象、需求以及環境是具有相互關係。這意味著工會的活動和功能對員工、組織以及社會有利的時候，他們持有良好的形象。Vall(1970)的認知工會的架構觀念，在架構裡面，工會的形象是從個人需求與社會環境之間互動而產生結果，所謂個人需求是構成以個人為中心的需求與社會為中心的需求，個人為中心的需求是指：迴避問題、獲取利益(如：獎酬、待遇等之經濟上的利益)、諮商等，社會為中心的需求是指：對社會的理想、團結、群體的利益為主要構成因素，而社會環境是包括：家庭環境、作業環境、休閒環境等。Vall 認為，以上的各種因素皆會影響工會形象的觀念架構(王清全，民 91)。所謂認知(Cognition)係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理歷程，故認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動，均屬認知(張春興，民 78)。

因此，認知系統具有多方面的功能，這些功能包括新認知意義的賦予、情緒的產生、態度的形成、以及提供某種激勵以產生爾後的行為(陳思倫，民 83)。綜合以上文獻對工會認知的論述，本研究配合探討個案—中華電信完成民營化的變革後，其強勢工會扮演角色的議題分析，導出『工會角色認知』這個變項，包含工會績效、及工會手段二個構面，試圖探討「強勢工會運作」是否對工作滿足產生決定性的關聯效應。

## 2.3 組織承諾

在組織行為與人力資源管理的領域中，組織承諾一直是許多管理學者研究的重點方向。組織承諾(Organizational Commitment)亦稱組織向心力，許多學者因理論背景不同，或研究目的不同，因而對組織承諾的定義有不同的見解。茲將國內外重要學者或研究者的看法摘錄如下表所示：Hrebiniak & Alutto(1972)對組織承諾的定義為組織承諾乃個人與組織連結的結構行為，會隨著時間增加，但為不具有轉換價值的投資結果，個人會因薪資、職位的自主性，或是同事間的情誼而不願離開組織。Buchanan(1974)則認為組織承諾至少包含五項要點：1.員工希望盡其所能代表組織。2.強烈的意願想留在組織中。3.對組織之歸屬感與忠誠度。4.對組織主要目標及價值的接受程度。5.對組織之評價為正面的。Salancik(1977)則認為組織承諾為個人將因過去的行為而產生一種信念，以支持其行為與對組織的投入。

Mowday(1982)則認為組織承諾係指個人對於某一特定組織的認同，以及投入之態度傾向的相對強度，且有價值承諾、努力承諾、留職承諾等三項構面。Kawakubo(1987)認為係指組織成員希望繼續留在該組織的意願。劉春榮(民82)認為組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願，即希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。蔡寬信(民82)認為係指個人將組織的目標和價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠感，願意為組織付出一己的心力。蔡進雄(民82)認為組織中成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且渴望繼續留職的一種態度傾向。邱馨儀(民84)認為組織的成員對其組織目標、價值、信念的認同，並願意為組織付出更多的努力與希望留在組織的態度。

由於各家學者對組織承諾有著不同見解，因此所提出之衡量構面亦不盡相同，茲將部份學者所提出之衡量構面分述如後：Kanter(1968)則對組織承諾提出三個構面，分別為1.持續承諾：由於個人先前對組織的投資與犧牲，使的個人離開組織之成本相當的高，因而願意繼續為組織奉獻。2.凝聚承諾：在組織中所附著的社會關係，係由於在先前的社會連結中棄權，或參加了增強凝聚儀式。3.控制承諾：依附於組織之規範，並塑造其行為為所欲之方向，因而要求個人放棄原有之規範，並依據組織之價值，重新塑造其自我概念。Poter(1974)對組織承諾提出三個構面，分別為1.價值承諾：個人深信並願意接受組織及價值。2.

努力承諾：個人願意為組織的利益投注更多的心力。3.留職承諾：個人有強烈的慾望繼續留在組織之中，並成為組織的一份子。此部分本研究主要採用Potter(1974)以及Mowday(1979)的看法。

## 2.4 組織氣候與組織承諾

而在變項間相關性研究部分，關於組織氣候與組織承諾間相關性的研究許多，茲分述如後。林營松(民82)研究結果顯示組織氣候對組織承諾之影響效果，主要是透過獎酬、結構與人情等構面對努力承諾、留職承諾及價值承諾之影響所造成。李玉竹(民84)研究顯示教師對組織氣候之知覺與其組織承諾間其有顯著正相關，因此提高教師對組織氣候之正面知覺，相對地可提高教師在各構面上的組織承諾感。而對組織承諾各個構面具有解釋力的組織氣候構面為結構、責任、獎酬、支持、衝突及認同等。張瑞春(民87)研究結果顯示組織氣候中領導型態、制度規劃及人際關係對組織承諾有顯著性的正向影響。陳宗賢(民92)研究顯示出組織氣候對組織承諾有正向影響，組織承諾對離職傾向有負面影響。

蔣景清(民91)組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以C工廠為例，經相關分析結果組織氣候各構面(領導型態、人際關係、形式結構及責任風氣)與組織承諾各構面(價值承諾、努力承諾及留職承諾)皆呈現顯著正相關，組織成員感受組織中上述氣候知覺的程度越佳，其也就越容易呈現承諾態度，以複迴歸分析其影響性，結果組織氣候對組織承諾有顯著的正向影響。從以上學者的研究結果，可看出員工對組織氣候的感受與其組織承諾的態度之關聯性，上列研究證實組織氣候與組織承諾有正向的關係，可知員工對所處環境心理主觀的認知，會轉化影響到其願意為組織投入努力的強度。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究架構與假設

本研究包含個人特徵與六個變項等七大部分，分述如下。1.個人特徵：包含性別、年齡、學歷、服務年資、資位、職務、服務機構、工作類別。2.組織變革認知：變革溝通、公司發展、變革憂慮與員工權益。3.組織氣候：工作管理、工作特性、同僚關係、工作要求、工作環境與績效報償。4.工會角色認知：工會績效與工會手段。5.組織承諾：留職承諾、努力承諾與價值承諾。6.角色壓力：角色過度負荷、角色衝突、角色模糊。7.工作滿足：監督發展滿足、任務成就滿足與酬償環境滿足。

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬比較不同的個人特徵變項在組織氣候、工會角色認知、組織承諾是否有差異存在。因此提出下列幾個研究假設加以驗證：假設1-1：不同性別的員工對各研究變項無顯著差異。假設1-2：不同年齡的員工對各研究變項無顯著差異。假設1-3：不同學歷的員工對各研究變項無顯著差異。假設1-4：不同年資的員工對各研究變項無顯著差異。假設1-5：不同資位的員工對各研究變項無顯著差異。假設1-6：不同職務的員工對各研究變項無顯著差異。假設1-7：不同工作類別的員工對各研究變項無顯著差異。

### 3.2 研究變項的操作型定義

根據相關文獻資料彙整與探討，以及研究架構與研究假設，本研究所要探討之變項分別為組織氣候、工會角色認知、組織承諾。各變項及構面之操作型定義，詳述如後：在組織氣候變項部分，Glick(1985)認為組織氣候是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生，是一種組織的現象，而不僅止於心理氣候的總合。本研究根據文獻及因素分析後將其分為六構面如下：(1)工作管理：指主管人員分派與關心部屬工作的情況，以及對部屬開放、關懷與支持的程度。(2)工作特性：

指部屬對於本身工作是否具多樣性、挑戰性與成就感之認知程度。(3)同僚關係：指員工與同僚彼此之間的互信、支持及合作之程度。(4)工作要求：指員工對於有關工作時效與品質所感受到被要求之程度。(5)工作環境：指員工是否有適當的工作空間以利進行工作之程度。(6)績效報償：指員工之升遷、待遇是否根據績效而非其他因素之程度。本研究採張國藩(民 92)參考陳至頌根據 Moussavi 等人(1990)，所修訂的組織氣候量表架構加以修編。

在工會角色認知變項的部份，綜合學者對工會角色認知所下之定義，本研究定義工會角色認知為工會成員對於工會扮演的角色及採取的行動所感受到的知覺過程。因此本研究將其分為工會績效及工會手段二個構面：(1)工會績效：指工會會員信任工會表現的感受程度，亦即肯定工會的衡量指標。(2)工會手段：用以衡量工會運作方式及技巧，過於保守或太過激烈。衡量工會角色認知程度之量表係參考 Hamner and Smith(1987)等學者對「工會的認知與態度」文獻，並採用王清全(民 93)參考劉穎翰(民 90)論文中所用蔡文濱先生所編制發展的「工會認知量表」，配合本研究個案修訂編制而成。

而在組織承諾變項部分，Reyes(1990)定義組織承諾是認同組織價值，為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向。本研究並採用 Poter (1974)以及 Mowday (1979)的看法，將組織承諾分為三個衡量構面：(1)價值承諾：個人深信並願意接受組織及價值。(2)努力承諾：個人願意為組織的利益投注更多的心力。(3)留職承諾：個人有強烈的慾望繼續留在組織之中，並成為組織的一份子。此部分研究主要採用 Poter(1974)以及 Mowday(1979)的看法，亦參考李元敦等人(民 89)根據 Poter et al.(1979)所建構之組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)加以分析驗證，並建構出一套適合台灣企業員工之組織承諾量表(Organizational Commitment Inventory, OCI)，以及張松茂(民 90)之組織承諾問卷加以修正而成，藉以衡量中華電信員工在組織承諾方面之程度。

### 3.3 研究設計與因素分析

本研究是以中華電信股份有限公司中區分公司暨所屬營運處（含北台中、南台中、苗栗、豐原、彰化、南投、雲林）共計八個單位為研究範圍，以該八個單位的員工為研究對象。以便利取樣方式進行問卷預試，共發出 30 份，回收 30 份有效問卷。經由研究對象填答，並提供意見與回饋，再針對問卷題目的語意及合宜性加以修改，完成問卷定稿。再以中華電信公司中區分公司工務單位、業務單位及行政單位員工為研究母體，採分層隨機抽樣方法，透過問卷調查的方式，以中區分公司所屬一級單位為分層基準，依各單位員工人數比例為基準，隨機抽樣的方式進行問卷發放與施測。此研究之樣本為中華電信中區分公司員工總數為 5308 人，共發出問卷 530 份，回收 453 份，經剔除無效問卷 41 份，共得有效問卷 412 份，有效問卷回收率 77.74%。

本研究採用問卷調查法，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用已經學者編制之問卷。問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度採用 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答。本問卷總共由七大部分組成，第一部分為個人基本資料，共計 8 題。第二部份為組織變革認知量表，共計 17 題。第三部份為組織氣候量表，共計 22 題。第四部份為工會角色認知量表，共計 10 題。第五部份為組織承諾量表，共計 23 題。第六部份角色壓力量表，共計 24 題。第七部份為工作滿足量表，共計 20 題，希望藉此瞭解樣本特性。

本研究問卷其中除第一部分個人基本資料屬名目資料及組織承諾並不適合進行因素分析外，組織氣候、工會角色認知此二部分，為因應統計分析需要皆進行因素分析。而此二變項經 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.8 或 Bartlett 球形檢定 p 值皆為 0.000 經評估適合進行因素分析。且累積解說總變異量值皆大於 0.5，亦顯示因素分析結果可接受，其結果分述如後。在組織氣候的部分，題目數為 22 題，構面數為 6

個構面，累積解說總變異量為 63.801%，KMO 取樣適切性量數為 0.837，Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000 在工會角色認知的部分，題目數為 10 題，構面數為 2 個構面，累積解說總變異量為 59.462%，KMO 取樣適切性量數為 0.819，Bartlett 球形檢定 p 值為 0.000。

### 3.4 資料處理與統計方法

問卷回收後，先進行整理，刪除無效問卷後，將有效問卷進行編碼與建檔，並以 SPSS FOR WINDOWS 統計套裝軟體進行分析與詮釋。本研究使用之統計方法如下所述：1.信度分析(Reliability Analysis) 2.因素分析(Factor Analysis) 3.描述性統計(Descriptive Statistics) 4. t 檢定(t-test)及單因子變異數分析(One-Way ANOVA)。

## 4. 結果與討論

本章根據前述之研究假設，將利用適當統計方法分析處理樣本資料，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為 Cronbach's  $\alpha$ 。第二節以「描述性統計」分析有效樣本的結構，以瞭解樣本在各變項之反應狀況。第三節以「t 檢定」比較及檢定不同人格特徵在各變項是否有顯著性差異。第四節以「單因子變異數分析」比較及檢定不同人格特徵在各變項是否有顯著性差異。

### 4.1 信度分析

本研究採Cronbach's  $\alpha$ 係數計算量表之內部一致性，信度分析結果如表1，依表顯示本研究具一致性，並有相當的可靠性。

表1 信度分析摘要表

構面	Cronbach's $\alpha$	子構面	所包含題項	Cronbach's $\alpha$
組織氣候	0.8695	工作管理	1.2.3.4.14.18	0.8493
		工作特性	5.6.7.16.17	0.7409
		同僚關係	10.11.12.13	0.7593
		工作要求	21.22	0.7989
		工作環境	19.20	0.8213
		績效報償	8.9	0.7584
工會角色知	0.7908	工會績效	1.2.3.4.5.7.10	0.8627
		工會手段	6.8.9.	0.7242
組織承諾	0.9593	留職承諾	15.16.17.18.19.20.21.22.23	0.9187
		努力承諾	9.10.11.12.13.14	0.9251
		價值承諾	1.2.3.4.5.6.7.8	0.9252

### 4.2 描述性統計

本研究是以中華電信中區分公司所屬員工為主要調查研究對象，其個人特徵分析結果如後。1.性別：

受測人員中男性的人數較女性多。男性占 58.7%，女性 41.3%。2.年齡：受測人員中以 41-50 歲為最多，佔 50.0%，其次是 51 歲以上，佔 28.2%，31-40 歲佔 15.3%，30 歲以下佔 6.6%。由年齡分佈可以看出，受測員工 40 歲以上佔 78.2%，顯示員工年齡層偏高，新進人員太少，缺乏新陳代謝較不利組織改革。3.學歷：受測人員中以大專為最多，佔 33.0%，其次是大學，佔 30.6%，高中職以下佔 24.0%，研究所以上 12.4%。由學歷分佈可以看出，大專以上學歷者占 76%，可見員工教育水準很高，素質良好。4.服務年資：受測人員中以 21-30 年為最多，佔 49.0%，其次是 31 年以上，佔 21.4%，11-20 年佔 16.7%，10 年以下(含) 佔 12.9%。由年資分佈可以看出，受測者服務年資超過 20 年者占 70.4%，代表員工流動率很低，對公司具有很高的忠誠度及向心力。5.資位：受測人員中以高員級以上為最多，佔 29.4%，其次是員級，佔 24.3%，士級以下佔 23.5%，佐級佔 22.8%。6.職務：受測人員中以非主管較多，佔 50.5%，主管佔 49.5%。7.服務機關：受測人員中以南台中營運處為最多，佔 16.7%，其次是彰化營運處，佔 14.8%，北台中營運處佔 13.8%，豐原營運處佔 13.6%，雲林營運處佔 12.4%，中區分公司佔 11.4%，南投營運處佔 9.5%，苗栗營運處佔 7.8%。8.工作類別：受測人員中以技術類為最多，佔 44.7%，其次是業務類，佔 38.3%，行政類佔 17.0%。

另針對本研究之「組織氣候」、「工會角色認知」、「組織承諾」三個變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分佈情形。其詳細結果如表 2。在「組織氣候」之描述性分析中，員工對組織氣候平均數為 3.3812，各子構面之平均數亦均高於中間值，顯示員工普遍滿意主管的管理方式，且雙方均能儘可能的合作、彼此尊重，直屬主管做決策時亦能儘可能考量全體員工的利益；與同仁間的相處和諧，雖然在工作上相當要求時效與品質，但員工普遍對於所從事的工作內容、工作環境與薪資待遇仍有相當高的滿意度。在「工會角色認知」之描述性分析中，員工對工會角色認知平均數為 3.2319，各子構面之平均數亦均高於中間值 3，顯示對中華電信工會在民營化過程中為員工爭取權益與資方談判協商，甚至不惜動員員工通過罷工投票，取得合法罷工權，雖然最後功虧一匱政府仍強行釋股完成民營，但過程中所採取的相關措施手段以及所得到的結果，員工仍給予肯定。在「組織承諾」之描述性分析中，留職承諾、努力承諾與價值承諾的平均數分別為 3.8409、4.1667、4.1041，均遠高於中間值 3，其中尤以努力承諾為最高。表示民營化後員工因已不具有公務人員身份，且因本身年齡普遍偏高，想要另謀他職有相當的困難度，並認知到離開專業領域需要付出極大的成本，而願意繼續留在組織中，為目前的公司打拼。

表2 組織氣候之描述性分析

構面	最小值	最大值	平均數	標準差
<b>組織氣候</b>	<b>2.10</b>	<b>4.76</b>	<b>3.3812</b>	<b>0.4405</b>
工作管理	1.33	5.00	3.4757	0.6340
工作特性	1.50	4.75	3.3768	0.6152
同僚關係	1.50	5.00	3.2743	0.6230
工作要求	2.00	5.00	3.6808	0.6176
工作環境	1.00	5.00	3.3701	0.7943
績效報償	1.00	5.00	3.2136	0.8461
<b>工會角色認知</b>	<b>1.44</b>	<b>4.89</b>	<b>3.2319</b>	<b>0.5712</b>
工會績效	1.00	5.00	3.2981	0.7548
工會手段	1.00	4.67	3.0995	0.6879
<b>組織承諾</b>	<b>1.87</b>	<b>5.00</b>	<b>4.0174</b>	<b>0.5247</b>
留職承諾	1.00	5.00	3.8409	0.6287
努力承諾	2.33	5.00	4.1667	0.5349
價值承諾	2.00	5.00	4.1041	0.5565



### 4.3 t 檢定

本節將分別以中華電信員工個人特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，並依類別變項為雙母群者採獨立樣本 t 檢定，分別進行統計分析。以瞭解人員對「組織氣候」、「工會角色認知」、「組織承諾」等三個變項之各構面及子構面間差異性是否顯著，進而驗證本研究之差異性假設是否成立。

由表 3 得知，不同性別之人員對各變項達顯著差異者有組織氣候之「工作管理」、「工作特性」、「績效報償」，工會角色認知之「工會績效」，組織承諾之「留職承諾」，且均為男性高於女性。除了上述之外均無顯著的差異。中華電信男性員工多從事線路、機務與設計等技術類型工作，有較高的工作自主權；女性員工通常從事於行政、業務等內勤性質工作，受到主管較多的監督，且工作性質多屬於重複且經常性的業務，因此在工作管理及工作特性部份，男性員工顯著優於女性員工。通常女性員工對工會的作為較漠不關心，因此，對於工會的績效也不置可否，因此男性員工比女性員工對工會績效較為肯定。男性通常是一個家庭經濟的主要來源，又因為對工作管理、工作特性與績效報償均有較高的滿意度，當然更不會輕易離開職場，因此男性員工比女性員工顯著有較高的留職承諾。

不同職務之人員達顯著差異者有組織氣候之「工作管理」、「工作特性」、「同僚關係」、「工作要求」與「工作環境」，組織承諾之「留職承諾」、「努力承諾」與「價值承諾」，均為主管高於非主管；除了上述之外均無顯著之差異。因主管本身處於監督領導者的地位，無論是在工作的自主性、社會地位及薪資報償方面，均優於非主管人員，所以對組織氣候知覺各子構面，主管人員顯著比非主管人員給予較高的肯定，因此同時在組織承諾方面會有比非主管人員較高的認同度。

表 3 不同性別、職務對各變項構面的差異性分析

研究變項 \ 個人特徵	性別		職務	
	1.男	2.女	1.非主管	2.主管
<b>組織氣候</b>	<b>男&gt;女</b>		<b>主管&gt;非主管</b>	
工作管理	男>女		主管>非主管	
工作特性	男>女		主管>非主管	
同僚關係			主管>非主管	
工作要求			主管>非主管	
工作環境			主管>非主管	
績效報償	男>女			
<b>工會角色認知</b>	<b>男&gt;女</b>			
工會績效	男>女			
工會手段				
<b>組織承諾</b>			<b>主管&gt;非主管</b>	
留職承諾	男>女		主管>非主管	
努力承諾			主管>非主管	
價值承諾			主管>非主管	

### 4.4 單因子變異數分析

本節針對超過二個母群體則採單因子變異數分析，分別進行統計分析。以瞭解人員對「組織氣候」、「工會角色認知」、「組織承諾」等三個變項之各構面及子構面間差異性是否顯著，進而驗證本研究之差異性假設是否成立。其結果彙整如表 4。

在年齡方面，經多重比較後得知，不同年齡之人員在組織氣候部分，組織氣候大構面為 51 歲以上者比 31-40 歲與 30 歲以下、41-50 歲比 31-40 歲有較高的認同感；「工作管理」、「工作特性」、「同僚關係」

與「績效報償」，均為 51 歲以上者與 41-50 歲比 31-40 歲有較高的認同感。年長者通常由於工作年資較久，技術較純熟，薪資待遇較高，且同事間彼此建立了長久的工作伙伴關係及情誼，與主管及同仁間的關係較和諧。因此在組織氣候各方面的認知顯著高於年輕的工作同仁。在工會角色認知部分，「工會績效」為 51 歲以上者比 31-40 歲有較高的認同感。經由中華電信工會積極爭取保留月退的結果，民營時，50 歲以上同仁大部份均屬甲類人員，可選擇保留月退資格繼續留用，可謂進可攻退可守，在三類人員中屬於相對最優惠也最無後顧之憂的一群，而 30-40 歲的員工，卻由於既無法領取月退，所領取的結算金也較少，卻同樣喪失公務人員身分的保障，因此 51 歲以上者比 31-40 歲對工會的績效表現顯著給予較高的肯定。而在組織承諾部分，組織承諾大構面及「留職承諾」為 51 歲以上與 41-50 歲比 31-40 歲與 30 歲以下、31-40 歲比 30 歲以下有較高的承諾；「努力承諾」與「價值承諾」為 51 歲以上者、41-50 歲與 31-40 歲比 30 歲以下有較高的承諾。整體而言，年長者通常因工作年資較久，不是具有月退資格，就是領有較優渥的結算金，是獲益相對較多的一方，因此，有較高的承諾。而在學歷方面，不同學歷員工在組織氣候部分，組織氣候之「工作環境」為大學與研究所以上比高中職以下有較高的認同感。工會角色認知之「工會手段」為大學比高中職以下較肯定工會的作法。

在年資方面，經多重比較後得知，不同工作年資之員工在組織氣候部分，在組織氣候大構面與「工作特性」為 31 年以上與 21-30 年比 10 年以下與 11-20 年有較高的認同感；「工作管理」為 21-30 年與 31 年以上比 10 年以下較滿意主管的領導方式；「同僚關係」為 21-30 年比 10 年以下與 11-20 年有較佳的人際關係；「績效報償」為 21-30 年比 10 年以下與 11-20 年、31 年以上比 11-20 年有較高的認同感。資深的員工技術較純熟，且已適應工作環境，薪資待遇通常亦較高，且同事間彼此建立了長久的工作伙伴關係及情誼，與主管及同仁間的關係較和諧。因此在組織氣候各方面的知覺程度顯著高於較資淺的員工。在工會角色認知部分，在工會角色認知大構面為 31 年以上比 11-20 年有較高的認同感；「工會績效」為 21-30 年與 31 年以上比 11-20 年給予工會較高的評價。中華電信民營時，經由工會的爭取，具有月退資格者，可選擇保留月退繼續留用，無月退資格者，資深員工亦領有較優渥的結算金，資深者較資淺者明顯可獲得較大的利益，因此，也較肯定工會為其爭取權益所作的努力。在組織承諾部分，在組織承諾大構面為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下、31 年以上比 11-20 年有較高的承諾；「留職承諾」為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下、21-30 年與 31 年以上比 11-20 年有較高的承諾；「努力承諾」為 21-30 年與 31 年以上比 10 年以下有較高的承諾；「價值承諾」為 11-20 年、21-30 年與 31 年以上比 10 年以下有較高的承諾。如前所述，10 年以下員工均為不具公務人員資格的從業人員，所得的工作報償也遠不及資深員工，且均為學有專精的青年才俊，轉換職場並非難事，因此，對公司的組織承諾顯著低於其他較資深的員工。

在資位方面，經多重比較後得知，不同資位之員工在組織氣候部分，在組織氣候大構面與「工作管理」為高員級以上比士級以下有較高的認同感。「工作特性」為高員級以上比員級、佐級與士級以下有較高的認同感。依中華電信公司的慣例，陞遷時除了考慮工作能力外，通常會將資位與工作年資等相關因素列為重要參考因素，大部份高員級以上員工並非一人公司即具有高員級資格，必須經過多年的工作並且取高員級的考試及格，因此，高資位通常亦代表高年資與高待遇，高員級員工絕大部分都具有主管職務，受到長官的監督較少，且對於工作的自主性較高，因此對組織氣候知覺比其他資位人員呈現較高的認同度。尤其在對士級以下的員工，其差異性則更為顯著。在工會角色認知部分，僅在工會角色認知之「工會手段」構面為員級比士級以下有較高的認同感。其餘則無顯著差異。可見各資位人員對於工會表現的評價，差異性不大。在組織承諾部分，在組織承諾大構面、「努力承諾」與「價值承諾」為佐級與高員級以上比士級以下、高員級以上比員級對組織給予較高的承諾；「留職承諾」為佐級與高員級以上比士

級以下有較高的承諾。大致上而言，士級以下的員工組織承諾最低而高員級以上員工對組織的承諾最高。以中華電信公司的屬性而言，高資位通常亦伴隨著高職務與高待遇（如表 4.7 所示），因此也會有較高的組織承諾。

工作類別方面，中華電信公司的工作內容大致可分為技術類、業務類與行政類三種，技術類包括線路施工維護、機房交換傳輸與規劃設計等相關部門；業務類係指市話營業、窗口收費與帳務催費等相關部門；行政類指人事、政風、總務、會計、勞安與供應等相關部門。經多重比較後得知，不同工作類別之員工在組織氣候部分，組織氣候大構面與「工作特性」為技術類與行政類比業務類有較高的認同感、「工作環境」為行政類比技術類與業務類有較高的認同感；「績效報償」為技術類比業務類較高的認同感；在工會角色認知部分，工會角色認知之「工會績效」為技術類比業務類有較高的認同感；在組織承諾部分，組織承諾之「留職承諾」為技術類比業務類有較高的承諾。總括而言，技術類的員工，工作大部份均屬外勤性質，任務自主性較高，且較不受主管的直接監督，因此有較高組織氣候知覺、組織承諾。

表 4 單因子變異數分析彙整表

研究變項	個人特徵	年齡 1.30歲以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.50歲以上	學歷 1.高中職以下 2.專科 3.大學 4.研究所以上	工作年資 1.10年以下 2.11-20年 3.21-30年 4.31年以上	資位 1.士級以下 2.佐級 3.員級 4.高員級以上	工作類別 1.技術類 2.業務類 3.行政類
<b>組織氣候</b>		<b>4&gt;1;4&gt;2;3&gt;2</b>		<b>3&gt;1;3&gt;2 4&gt;1;4&gt;2</b>	<b>4&gt;1</b>	<b>1&gt;2;3&gt;2</b>
工作管理		3>2;4>2		3>1;4>1	4>1	
工作特性		3>2;4>2		3>1;3>2 4>1;4>2	4>1;4>2;4>3	1>2;3>2
同僚關係		3>2;4>2		3>1;3>2		
工作要求						
工作環境			3>1;4>1			3>1;3>2
績效報償		3>2;4>2		3>1;3>2;4>2		1>2
<b>工會角色認知</b>				<b>4&gt;2</b>		
工會績效		4>2		3>2;4>2		1>2
工會手段			3>1		3>1	
<b>組織承諾</b>		<b>3&gt;2&gt;1 4&gt;2&gt;1</b>		<b>3&gt;1;4&gt;2&gt;1</b>	<b>2&gt;1;4&gt;1;4&gt;3</b>	
留職承諾		3>2>1 4>2>1		3>2>1;4>2>1	2>1;4>1	1>2
努力承諾		2>1;3>1;4>1		3>1;4>1	2>1;4>1;4>3	
價值承諾		2>1;3>1;4>1		2>1;3>1;4>1	2>1;4>1;4>3	

## 5. 結論與建議

本研究旨在探討中華電信員工民營化後於組織氣候、工會角色認知、組織承諾之差異比較，將結論予以說明並提出研究建議，以供政府於推行公營事業民營化政策的施政方針及中華電信公司管理階層訂定管理決策的參考，本章也對中華電信工會與後續研究者提出一些建言，提供工會日後工作努力的方向，以及後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

### 5.1 結論

由研究結果可得以下結論：(1)在組織氣候中僅有學歷無顯著差異，其餘均有顯著差異。(2)在工會角色認知中，職務、年齡、學歷、資位與工作類別等無顯著差異；性別與工作年資則有顯著差異。(3)在組織承諾中，性別、學歷與工作類別等無顯著差異；職務、年齡、工作年資與資位則有顯著差異。由此可見，不同的個人特徵對組織氣候、工會角色認知、組織承諾有顯著差異性存在，以男性、主管職務、高學歷、高資位、技術類、資深與年長之員工有較高的組織承諾，同時也較認同工會對民營化所採取的相關措施，此乃因為主管職務通常由年長資深的員工擔任。另外研究發現，受測員工 40 歲以上占 78.2%，平均年齡逾 47 歲，受測者服務年資超過 20 年者占 70.4%，年資愈久，年齡也隨之愈高，資位愈高，薪資待遇也偏高，但對公司的貢獻未必與薪資成正比，公司用人費用因此居高不下，對公司的長期經營與競爭力的確是一大考驗。其次，員工年齡偏高，對未來企業經營有造成斷層的潛在危機，尤其身處在競爭激烈高科技產業的通信業，更是必須要嚴肅面對的議題。此一研究結果與徐正屏(民 91)、古聖姿(民 92)之研究相互呼應。

## 5.2 建議

中華電信在民營化的過程中爭議不斷，研究結果顯示員工普遍認為有關民營化政策的溝通不足，且不重視員工的權益，因此，造成工會與員工的強力反彈，除了延遲民營化政策的執行時程外，同時影響勞資關係的和諧。本研究結果顯示，工會運作確實產生種種效應，且員工普遍有溝通不足的認知，有效溝通又是加強組織變革認知最重要的法寶之一。因此建議，中華電信必須建構溝通平台，管理階層和基層員工才能在公開、公平的氛圍之下建立互信基礎，工會的運作與員工的認知才能在平衡的基礎上建構一個能真正良性互動的機制，也才能共創勞資雙贏的局面，讓強勢的工會不僅為會員服務，也為企業構築永續經營的契機，讓組織真正成為股東、員工、顧客價值的創造者。

工會領導人是員工推派與企業主溝通談判的代表，談判的力量來自於員工對工會行動的支持，工會領導人若要提高員工對工會的認同，應該設法改善目前員工對工會的認知。讓員工認為工會可以為他們傳達心聲，代表員工與資方協調溝通，並可以幫他們爭取合理的權益，而不是一再的退讓，讓業主剝奪員工們的權益。工會對於公司政策的瞭解是站在第一線，員工則未必能夠獲得其相關的訊息，相關資訊的獲得通常來自於工會網站公告、傳真或 e-mail 的片面告知，較缺乏雙向溝通，基層員工尤其得不到完整的訊息，如有疑惑往往亂自揣測，工作場所往往已成為一個謠言製造工廠，不實的資訊常造成員工人心惶惶，因此建議工會領導者應加強工會組織功能，多舉辦有關工會的活動，以改善會員對工會組織之印象及改變會員對工會組織的態度與認知。

本研究在進行過程中雖力求周延完善，但限於個人能力、經驗與各項主客觀條件之影響，仍有許多未臻完善之處，茲列於下以供後續研究者參考：1.後續研究可考慮探討是否有其他重要影響變項，以建立較佳的理論架構。2.本研究以中華電信公司民營化後的員工為研究對象，因中華電信於 94 年 8 月 12 日甫完成民營化，距離受測時間過短，恐無法真實反應員工對民營化的感受，建議後續研究者，如仍以中華電信為研究對象，可以民營化後之員工反應，探討民營前與民營化以後之態度與認知有何轉變或差異。

## 參考文獻

- 王清全 (2004)，*組織變革過程中不確定因素之探討—以中華電信民營化為例*。國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- 李玉竹 (1995)，*學校機關組織氣候、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究-以台北市某私立高級中學為*

- 例。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 李安明（1994），*組織氣氛理論與評鑑*。初等教育學報（新竹師院），2期，65-76。
- 陳至頌（1992），*組織氣候與自動離職率間關聯性之研究*。東吳大學管研所碩士論文。
- 陳仲賢（2000），*新世紀臺灣工會的趨勢與走向*。勞工行政，145期。
- 陳宗賢（2003），*員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例*。南華大學管理研究所碩士論文。
- 陳思倫（1994），*建立遊樂區管理模式之研究—以管理者之認知為例*。台灣省政府研究發展考核委員會。
- 張松茂（2001），*多角化金融集團員工認知、內部行銷與組織承諾之關係—以國泰人壽保險公司之業務體系為例*。碩士論文，逢甲大學保險學研究所。
- 張春興（1989），*心理學*。台北：東華出版社。
- 張瑞春（1998），*組織變革中組織氣候對工作滿足投入、組織承諾及工作滿足影響之研究—以中國石油公司高雄營業處為例*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃越欽（1991），*勞動法論*。台北：三民書局。
- 蔡進雄（1993），*國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究*。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 蔡寬信（1993），*國民小學學校組織氣候、教師內外控信念與教師組織承諾關係之研究*。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 劉春榮（1993），*國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究*。國立政治大學教育研究所博士論文。
- 劉穎翰（2001），*民營化組織變革環境下之工會承諾模式研究*。大業工業工程學系碩士論文。
- 衛民（1993），*工會組織與勞工運動*。台北，國立空中大學。
- 蔣景清（2002），*組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以C工廠為例*。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 藍科正（1992），*台灣工會組織及其功能之研究*。勞動學報，1期。
- Buchanan, B.(1974),*Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizational*, Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.
- Hoy, W. K., Hannum, J. & Tschannen-Moran, M. (1998). *Organizational Climate and Student Achievement: A Parsimonious and Longitudinal View*. Journal of School Leadership, 8(4), 336-359.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A.(1972),*Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.*,Administrative Science Quarterly, 55, 57-67.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*, New York: John Wiley.
- Kawakubo. M. K. (1987), "Perception of Authority, Control and Commitment in Japanese Organizations," Dissertation Abstracts International, 49,152.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. (1968), *Motivation and organizational climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.
- Morrow, P. C.(1983),*Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*, Academy of Management Review, 8(3), 486-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982), *Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.

- Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V.1974“*Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*”. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reyes, P. (1990), *Teachers and Their Workplace: Commitment Performance, and Productivity*, California : Sage Publication.
- Salancike, G. R.(1977), *Commitment and The Control of Organizational Behavior and Belief*. In B. M. Staw and G. R. Salancik, *New Directions Behavior(1-95)*. Chicago: St. Clair Press.

# RESEARCH OF THE DIFFERENCE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS BETWEEN ORGANIZATION CLIMATE, THE UNDERSTANDING OF THE ROLE OF THE LABOR UNION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

*Meng-Shiou Chen*<sup>1\*</sup>, *Te-Kuang Chou*<sup>2</sup>, *Feng-Zhu You*<sup>3</sup>, *Yi-Ya Xie*<sup>4</sup>, *Li-Fen Lin*<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Finance, Southern Taiwan University of Science and Technology, Taiwan, R.O.C

<sup>2</sup> Associate Professor , Deputy Head of the College of Business, Taiwan, R.O.C

<sup>3</sup> Graduate Institute of Management Sciences, Nan hua University ,Taiwan, R.O.C.

<sup>4</sup> Department of Finance , Southern Taiwan University of Science and Technolog, Taiwan, R.O.C.

<sup>5</sup> Doctoral Student ,Department of Institute of Business Administration ,National Yunlin University of Science & Technology, Taiwan, R.O.C.

\*Davidchen20014@yahoo.com.tw

## ABSTRACT

Chunghwa Telecom Company were selected for this study. This study is aimed to investigate research of the difference of individual characteristics between Organization Climate, the Understanding of the Role of the Labor Union and organizational commitment. Some suggestions will be made for management in this field according to the study results. The research was mainly conducted by questionnaires (using convenience sampling) . Of the 530 questionnaires sent out, 453 were returned, among which 412 were valid. This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. For sampling data use research method as factor analysis, t-test analysis, single factor variant analysis (One Way ANOVA). The major conclusions of this study are as follows : 1. There isn't a significant difference in organizational climate among staff with diverse ages. 2. There is a significant difference in the understanding of the role of the labor union among staff with difference gender and levels of seniority. 3. There isn't a significant difference in organizational commitment among staff with difference gender, educational backgrounds and departments.

**Keywords:** Organization Climate, the Role of Labor Union, Organizational Commitment