

第二節 教師工作滿意度理論基礎

一、工作滿意度的意義

「工作滿意」(job satisfaction)雖已成為心理學和行政學研究者時常被提及的一個名詞，其定義往往因研究對象的不同而異(鄭熙彥，民69；郭秋勳，民80)。Gortan(1976)認為工作滿意是態度變項，它反映工作者對某些人或情境正面的或負面的感受(feeling)。McCormick和Tiffin(1974)認為，工作滿意除了是工作者對工作的一種情感反應之外，亦可視為工作者從事於某項工作所抱持的態度。Smith, Kendall和Hulin等人(1969)將「工作滿意」定義為「工作者對工作各層面之感受或情感反應(affective responses)，並以努力所得之價值與其預期應獲得價值之差距作判斷，如差距愈小時，表示滿意度愈高；反之，差距愈大時，則滿意度愈低」(許士軍，民66)。Schaffer(1953)認為個人的內在因素才是影響工作滿意或不滿意主要原因。同時提出個人具有十二種基本需求(needs)或心理傾向(psychological set)，例如：認知(recognition)、情感(affection)、精熟(mastery)、經濟上的安全感(economic security)等，並藉以決定整體工作滿意的程度。

雖然對「工作滿意」的定義各學派之論點不同，唯歸納言之，目前心理學界所認定較具代表性的工作滿意理論有五(Gortan, 1982；郭秋勳，民80)：(1)差距理論(discrepancy theory)，(2)需求滿足理論(need satisfaction theory)，(3)雙因子理論(two-factor theory)，(4)三因子理論(three-factor theory)，(5)期望理論(expectancy theory)。茲將此五種理論略述如下：

「差距理論」著重於工作的期望結果與工作的實際結果間的差距，差距愈小、滿意度愈高；反之差距愈大滿意度相對愈低(Smith, Kendall and Hulin, 1969；許士軍，民66)。

「需求滿足理論」以人本心理學之父Maslow的需求層級理論最具代表性(Maslow, 1970), Maslow認為人類的動力性需求可分為五個等級, 即生理的、安全的、愛與歸屬、自尊的及自我實現的需求。Woahba和Bridwell(1976)審視了Maslow的理論後, 認為此理論有擴充推廣的必要, 以提高其有效性; 雖然如此, Maslow的需求理論仍被一般行政學與心理學研究者所重視, 廣泛運用於激勵教師士氣並提昇工作滿意度(Williams, 1979)。

「雙因子理論」係由Herzberg、Mausner和Snyderman(1959)所提出, 赫氏等人主張工作滿意與工作不滿意為兩個獨立平行的變項。認為決定個人工作滿意的因素有二: (1)內在因素, 如成就感和認可感; (2)外在因素, 如薪水和人際關係。Herzberg深信內在因素的呈現會增加個人的滿意度, 而外在因素的改善或增加則不會提昇其滿意度。換言之, 前者即屬激勵因素(motivator), 後者即屬保健因素(hygiene)。激勵因素若能獲得滿足將有助於提高績效, 而保健因素的滿意, 只能減輕不滿意的程度, 不能增進積極的工作態度或績效。由此可知, 保健因素的存在僅是減少「工作不滿意的消極條件; 而激勵因心的存在才是增加「工作滿意」的積極條件。

「三因子理論」係由Hoy和Miskel(1982)針對Herzberg等人的二因子理論不足, 在激勵與保健因素外, 另提一個折衷因素(ambients), 期使影響工作滿意的解釋能更週延。折衷因素的作用與滿意(satisfaction)或不滿意來源(dissatisfaction)有關, 它包括了薪酬、專業成長、冒險機會(risk opportunities), 與上司之間的關係, 及職位地位等變項。Hoy和Miskel認為, 激勵因素對工作滿意影響雖大於工作不滿意, 但缺乏適當的激勵因素也會導致工作的不滿意; 而保健因素對工作不滿意的影響雖然大於工作滿意, 但充足的保健因素也有助於工作滿意度的提昇。

「期望理論」以Rosenthal及Jacobson(1968)研究最值得一提,

他們明確地指出「期望」會對「行為表現」造成顯著的影響。在此研究中，檢視三百個有關動機對行為是否會有影響的研究報告，結果發現其中百分之三十七的研究報告肯定地指出，動機強烈地影響人們的行為表現。由於「期望」(expectation)乃是對特定工作可能成功概率的整體覺知(Biglan and Mitchell, 1971; Nebeker and Mitchell, 1973; Rossett, 1987)，因此，管理者藉由創造出一種成功的工作環境後，往往可激勵部屬，使其對組織產生高度的認同，並進而採取更積極的工作態度。管理階層認為其部屬若覺得該機構內工作有意義、有價值，那麼部屬在無形中就會被激勵，而成為積極主動的工作者(Baxter and Bowers, 1985)。

Vroom的期望理論，除了期望之外，「價值」(value)或稱「價值觀」也是影響動機的重要變項。Penning(1970)認為價值觀是個人從事某些行動或覺知之參考架構的重要元素。價值觀更是人們在許多行為或選擇方案中用以判斷是非曲直的常模標準(Becker and Mcklintock, 1967; Elizur, 1984; Kluckhohn, 1973)。因此，當工作者認為其工作內容有意義、有價值，那麼他們必然會對組織有著較高的期許與承諾。亦即人們對行為結果的期望，是影響工作滿意的主要變項。

雖然由上討論得知「期望」與「價值觀」可以用來解釋動機，但是Vroom的期望理論只以簡單的模式解釋複雜的動機心靈反應，就實用意義上言，確實不夠周延(Campbell and Pritchard, 1979)。心理學家於是臆測，「期望」應可再進一步分離成為二個獨立而互不相干的層面，亦即「期望」變項可能是由(1)「內在期望」(internal expectations)和(2)「外在期望」(external expectations)二個獨立的層面所構成。同時心理學家也臆測在Vroom的期望理論變項之外，若再增加(1)「工作滿意」(2)「參與能力」(attendance ability)以及(3)「人口特性變項」(personal characteristics)，似較能彌補

Vroom期望理論的不足(郭秋勳，民80)。

上述五種工作滿意理論，雖各有其立論要點，綜合歸納其主要著眼點亦有相通之處，例如均以工作預期或期望的預期結果與實際獲得結果之間的差距，作為決定工作滿意的程度，當差距愈小或預期的結果能獲得滿足，則對工作滿意度愈高；反之，若差距愈大或預期的結果無法獲得滿足，則對工作不滿意度就愈高。二因子及三因子理論均認為激勵因素和保健因素會影響工作的滿意或不滿意。綜合這些工作滿意理論，定義其「工作滿意度」係指對工作所抱持的一般性態度，工作滿意度愈高，表示對工作存著正面的態度；反之，則對工作存著反面的態度。

二、提昇教師工作滿意度的激勵措施

郭秋勳曾於民國八十年間進行「影響高級職業學校教師參與在職進修教育訓練因素研究」獲致以下重要發現：

高職教師實際參與在職進修教育訓練的行動表現，會受到「參與在職進修教育訓練的意願與動機」的直接影響。而高職教師「參與在職進修教育訓練的意願與動機」，將受「工作滿意度」、「不能參與在職進修的因素」，以及高職教師對所擔任工作之「價值觀與內在期望」等因素所直接影響。同時又提到高職教師「不能參與在職進修訓練的因素」會受到個人的「人口特性變項」(服務學校性質)，以及「外在期望」(包含上司、同事或其他第三者的影響，科技進步的壓力，學校的要求，及市場與經濟條件之需求)等因素的直接影響。高職教師對本身職位的「工作滿意度」也將受到年齡、性別及個人對於所從事工作的「價值觀與內在期望」等因素的直接影響。而價值觀與內在期望又受到教師本身服務年資、年齡與外在期望等因素所影響。

研究中分析獲知，影響高職教師實際參與在職進修訓練的行動表現有兩個重要因素：其一為高職教師參與在職進修教育訓練之參與動機；其二為高職教師不能參與在職進修教育訓練的因素。依此兩重要

因素，提出三項具體可行的激勵措施，期能使由教育行政或學校行政當局儘量排除各種不能參與之因素，提高教師工作滿意度，並協助員工能建立合宜的價值觀與提供良好的教學環境，使學校教師能逐步實現其內在期望。茲將此三項激勵措施分述如下(郭秋勳，民80)：

(一)學校應主動提供參與在職進修資訊，鼓勵教師參與，並對參加進修績效優良教師予以獎勵，以提高其參與下一階段在職進修訓練的動機和意願，並考慮與其教學密切相關科目之研究費用給予全額補助，以提升教學品質。

(二)改善學校教學環境，逐年提高薪酬水準，加強員工福利措施，使教師生活水準能更為安定。工作環境日益良好，將直接影響其工作滿意度，並使其工作穩定，亦可激發其進一步參加進修訓練的動機，以獲得更新的學識及技能。對於良好工作及教學環境，將驅使教師為確保其教學不被淘汰而努力參與在職進修。故學校教學環境所需軟、硬體設備均應符合科技進步與新穎的要求，薪酬、福利更要隨經濟發展，予以提昇，以維持教師適當的生活品質。

(三)學校兼任行政及導師工作之任期制度應確立並有效實施，以提供員工明確的生涯晉升途徑或合宜的行政學習機會，對有熱忱貢獻的教師，應能讓其有實現教育理念的機會，而對不願意或無擔任導師或兼任行政工作之教師，得依其意願免兼該項職務，使學校教師有更多充實自我的時間，感覺學校管理作風民主化。

三、影響教師工作滿意度的因素

Robbins(1993)提出系統理論(system theory)，認為從系統分析的觀點來探討影響工作滿意度的因素，影響個人工作意願的因素可分為如下兩類：

(一)個人內在因素：主要包括個人的成就感、責任感、受賞識感、進步感、公平感及贊同感等因素。

(二)外在環境因素：主要包括工作環境、薪酬待遇、領導能力、