

# 台灣地區大學圖書館館員工作滿意度

## 影響因素探討

### A Study of Job Satisfaction of Academic Librarians in Taiwan

吳 碧 蓮

Pi-lien Wu

國立政治大學圖書館

National Chengchi University Libraries

#### 【摘要 Abstract】

本研究旨在了解台灣地區大學圖書館員工作滿意程度及其影響因素。本研究採用問卷調查法，以台灣地區25所公私立大學正式編制之圖書館員為調查對象。調查結果發現：

- 一、大學圖書館員以女性、年齡在31-45歲之間、大專以上、具圖書館專業背景、服務年資在4-20年者且在公立大學圖書館任職者佔較多數。
- 二、各層面及整體工作滿意程度均未達滿意指標。
- 三、變化性、完整性、自主性、回饋性、合作性、友誼性、結構因素、體恤因素、工作地點、是否擔任主管職務及服務年資與工作滿意有顯著相關關係。
- 四、整體工作滿意度之最佳預測變項為體恤因素、回饋性、結構因素、工作地點、自主性和服務年資等六個自變項。

最後本研究根據調查結果，對大學圖書館組織、館員、讀者提出建議。

The purpose of the study is to understand job satisfaction of academic librarians in Taiwan and the relationship between job satisfaction and factors. The samples of investigation are librarians from 25 academic libraries in Taiwan.

The result of the study is that most librarians are female, age between 31-45, college graduated, professional training, having worked from 4 to 20 years in national academic libraries. And librarians are not satisfied with overall job and any dimension of job. Finally, based on these findings, the study has some suggestions for the academic libraries, librarians and readers.

#### 關鍵詞 Keyword

工作滿意 工作特性 領導

Job satisfaction, Job characteristics, Leadership



## 壹、緒論

### 一、研究動機

自1935年霍普克(R. Hoppock)提出「工作滿意」(job satisfaction)概念以來,工作滿意是心理學方面最常被研究的主题。其原因不難解釋,因為大多數的人將大部份時間花在工作上,因此,了解影響工作滿意的因素,是增進大多數人生活中重要層面之福利。其次,研究工作滿意之重要理由,是相信增加工作滿意程度可以增進生產力,也可以提高組織之利益<sup>①</sup>。雖然,生產力和工作滿意間的關係並非那麼單純,但各學科之研究者對工作滿意之研究卻相當踴躍<sup>②</sup>。

1930年代,工作滿意在商業界即受到廣泛的研究,比圖書館界領先了40年<sup>③</sup>。卓它(Briggs C. Nzotta)即指出「在圖書館和資訊科學方面,有關工作滿意之文章少之又少。不只美國如此,其它國家亦然。」<sup>④</sup>費屈(Donna K. Fitch)亦曾云「有關圖書館工作滿意之研究少之又少。」又云「工作滿意研究在圖書館界仍有很大的發展空間,且每作一個調查都會為工作滿意之研究進一步拓展空間。」<sup>⑤</sup>由此可知,對圖書館工作滿意方面之研究尙有待吾人再接再勵。

大學圖書館一切運作之最終目的在於提供資料,支援教學與研究。大學圖書館員對工作之滿意程度,關係其工作態度,也影響大學圖書館的服務成效。究竟有那些因素影響大學圖書館館員工作滿意程度?綜覽國內外文獻,有關大學圖書館館員工作滿意度之研究並不多見,國內則僅徐金芬一人作過此方面之調查研究。徐金芬於民國七十四年曾作過「我國大學圖書館館員工作滿意程度調查研究」。因為徐金芬之研究僅以個人狀況為自變項,尙有其它因素,如人格特質、工作特性、主管之領導方式、圖書館之組織結構、工

作環境等因素在其研究中並未列入考慮。因此,引發筆者再度深入探討此一問題之動機。

### 二、研究目的

本研究之目的有下列四點:

- (一)了解台灣地區大學圖書館員的工作滿意程度。
- (二)分析影響台灣地區大學圖書館員工作滿意度的相關因素。
- (三)找出大學圖書館員工作滿意程度之最佳預測變項。
- (四)研究分析結果,提供參考,藉以提高大學圖書館員的工作滿意程度,加強工作效率,提昇讀者服務品質,發揮圖書館功能。

### 三、研究問題

基於上述研究目的,本研究希望藉由問卷調查方式,將所欲探討之問題分為下列三點,以進行分析與了解:

- (一)大學圖書館員工作滿意程度如何?
- (二)各個影響因素與工作滿意度的相關程度如何?
- (三)那些因素是大學圖書館員工作滿意度的最佳預測變項?

### 四、研究範圍與限制

本研究之主要研究對象為台灣地區公私立大學圖書館員,包括的學校有國立台灣大學、國立政治大學、國立陽明大學、國立台灣海洋大學、國立中央大學、國立清華大學、國立交通大學、國立中興大學、國立暨南國際大學、國立中正大學、國立成功大學、國立中山大學、國立東華大學、國立空中大學、國立台灣師範大學、國立彰化師範大學、國立高雄師範大學、私立輔仁大學、私立東吳大學、私立淡江大學、私立中國文化





大學、私立中原大學、私立東海大學、私立逢甲大學、私立靜宜大學等二十五所大學；但不包含獨立學院、軍事院校。

本研究中所稱之「大學圖書館員」，指目前在各大學圖書館任職之正式編制館員，不包括館長、副館長。由於人力、物力及時間有限，因此，本研究之調查僅限於部份大學圖書館員工作滿意情況。

雖然，影響工作滿意之因素眾多且彼此間之關係複雜，但因限於時間、人力，本研究僅就圖書館員之個人屬性、工作特性，領導者的領導行為進行分析討論，尚有其它因素，如組織氣候、人格特質、工作環境等因素則未加以考慮。

## 貳、研究方法與步驟

### 一、研究假設

為達成上述研究目的與問題，本研究希望藉由問卷調查方式分析與了解所欲探討之問題。因此，本研究以領導行為（含結構因素、體恤因素二個變項），工作特性（含變化性、完整性、回饋性、自主性、合作性、友誼性六個變項），個人屬性（含服務年資、工作地點、是否擔任主管職務、性別、年齡、婚姻狀況、學歷、教育背景、主要工作性質九個變項）等17個變項為自變項，工作滿意為依變項，擬定下列二基本假設以便進行檢驗：

#### 假設(一)

H0：工作滿意與17個自變項之間無顯著相關之關係。

H1：工作滿意與17個自變項之間有顯著相關之關係。

#### 假設(二)

H0：工作滿意與17個自變項之間無直線相關之關係。

H1：工作滿意與17個自變項之間有直線相關之關係。

### 二、研究工具

本研究採用問卷調查法，問卷係採用沈文恕翻譯修訂之「工作特性量表」(JCI)；吳靜古、廖素華修訂的「領導者行為描述問卷」(LBDQ)；徐金芬編製之「我國大學圖書館員工作滿意程度調查問卷」(MSQ)等三種量表。經預試之信度分析後，修訂編製成「台灣地區大學圖書館館員工作滿意度影響因素調查正式問卷」，作為本研究之測量工具。正式問卷分為四部份：第一部份為工作特性量表問卷，第二部份為領導者行為量表問卷，第三部份為工作滿意量表問卷，第四部份為基本資料，共有84題。

### 三、實施之步驟

#### (一)調查對象

本研究之主要研究對象為台灣地區公私立大學圖書館員，包括的學校有國立台灣大學、國立政治大學、私立輔仁大學、私立東吳大學等二十五所公私立大學圖書館正式編制之館員，預估將近700名圖書館員。但不包含獨立學院、軍事院校。

#### (二)調查之實施

本研究就所取得之各大學圖書館員名單先予以分類（分為主管及基層館員二類），主管級部份採全部抽樣方式，基層館員則依所列名單之順序，以等距抽樣方式抽取基層館員總人數之1/3為樣本，進行調查。問卷回收184份，其中廢卷6份，有效問卷178份，回收率57.05%。

本研究係採用問卷調查方式。問卷資料應用社會科學統計套裝程式(Statistical Package for the Social Science, 簡稱SPSS)進行資料分析，俾便有效整理調查結果。本研究擬採用之





統計分析方法有三：

- 1.以平均數 (mean) 代表大學圖書館員工滿意度的平均水準。
- 2.以皮爾森積差相關 (Pearson product-moment) 檢驗各自變項間之相關程度和自變項與工作滿意度的相關程度。
- 3.以逐步回歸分析法 (stepwise regression) 來選取工作滿意度的最佳預測變項。

## 參、資料分析與結論

本研究擬將調查問卷整理、編碼後進行研究分析，再依據分析結果作成結論並提出建議。期望由本研究之發現對大學圖書館員的工作滿意程度及影響工作滿意度之相關因素有更深入的了解，以提高館員工作滿意度，增進工作效率，提昇讀者服務品質，發揮大學圖書館功能，並提供圖書館行政方面進一步研究之參考。

### 一、個人屬性

本研究之樣本中，性別方面：女性有152人 (85.4%)，佔較多數；年齡方面：以31-35歲者最多，有38人 (21.3%)，其次是36-40歲者，有36人 (20.2%)，再次為41-45歲者，有35人 (19.7%)。婚姻方面：已婚館員佔較多數，有123人 (69.1%)。學歷方面：大學、專科畢業者最多，有124人 (69.7%)，其次為研究所畢業者，有42人 (23.6%)。教育背景方面：圖書館科、系、所畢業者佔較多數，有137人 (77.0%)。主要工作性質方面：技術服務館員有95人 (53.4%)，讀者服務館員有83人 (46.6%)。服務年資方面：服務11-20年之館員最多，有66人 (37.1%)；次多者為服務25年以上之館員有17人 (9.6%)。工作地點方面：在公立大學圖書館服務之館員有127人 (71.3%)，佔較多數。是否擔任主管職務方面：基層館員有116人 (65.2%)，佔較多數

。(詳見表一)

## 二、台灣地區大學圖書館員的工作滿意程度

台灣地區大學圖書館員在各層面及整體工作滿意程度如下：

人際關係，於各層面工作滿意程度中排名第一；工作環境，於各層面工作滿意程度中排名第二；才能，於各層面工作滿意程度中排名第三；直屬主管領導，於各層面工作滿意程度中排名第四；成就感，於各層面工作滿意程度中排名第五；讚賞，於各層面工作滿意程度中排名第六；進修，於各層面工作滿意程度中排名第七；待遇，於各層面工作滿意程度中排名第八；行政，於各層面工作滿意程度中排名第九；升遷，於各層面工作滿意程度中排名第十。各層面工作滿意程度之平均數均未達滿意指標4。而台灣地區大學圖書館員在整體工作滿意程度方面，其平均數 (3.130) 亦未達滿意指標4。(詳見表二)

研究結果發現，各層面工作滿意亦未達滿意程度，其中以升遷滿意程度最低，其次為行政，再次為待遇。而徐金芬之調查結果，同樣的以升遷滿意程度最低，其次為待遇，再次為行政。如此觀之，大學圖書館員對此三方面之工作滿意程度一直敬陪末座。十餘年來待遇似稍微改善，此應歸公於行政院多年來提高公務人員薪酬，也使私立大學比照公務人員調整薪酬。但是，大學圖書館員之待遇與其他行業比較則屬偏低，此為不爭之事實。「升遷」似乎是館員心之所欲，但升遷問題一直未見有效改善，因此，至今仍保持倒數第一。行政是倒數第二，應是受時代潮流影響所致，民主、開放之政治是時代趨勢，過去單向溝通之管理方式早已不合時宜。執政者若仍執意於傳統模式，則館員在參與、溝通上是無法滿足的。



表一：個人基本資料（個人屬性）N=178

項 目	人 數	百分比
<b>性 別</b>		
男	25	14.0
女	152	85.4
未填	1	0.6
<b>年 齡</b>		
25歲以下	5	2.8
26-30歲	28	15.7
31-35歲	38	21.3
36-40歲	36	20.2
41-45歲	35	19.7
46-50歲	26	14.6
51歲以上	10	5.6
<b>婚姻狀況</b>		
未婚	54	30.3
已婚	123	69.1
未填	1	0.6
<b>學 歷</b>		
高中（職） 畢業（含） 以下	12	6.7
大學、 專科畢業	124	69.7
研究所畢業	42	23.6
<b>教育背景</b>		
非圖書館 學所、系 、專科畢業	41	23.0
圖書館學所 、系、專科 畢業	137	77.0
<b>主要工作性質</b>		
技術服務	95	53.4
讀者服務	83	46.6
<b>服務年資</b>		
3年以下	6	9.0
4-10年	62	34.8
11-20年	66	37.1
21-25年	16	9.0
25年以上	17	9.6
未填	1	0.6
<b>工作地點</b>		
公立大學	127	71.3
私立大學	51	28.7
<b>是否擔任主管職務</b>		
是	62	34.8
否	116	65.2





表二：大學圖書館館員各層面工作滿意程度分析

層面	平均數	標準差	等第
成就感	3.174	.727	5
才能	3.348	.688	3
待遇	2.950	.738	8
讚賞	3.088	.691	6
人際關係	3.613	.690	1
工作環境	3.407	.766	2
直屬主管領導	3.201	.876	4
行政	2.945	.743	9
升遷	2.734	.748	10
進修	3.030	.889	7
整體工作滿意	3.130	.604	

### 三、台灣地區大學圖書館員工作滿意度與影響因素之相關關係

資料分析結果如下，在17個自變項中，變化性、自主性、回饋性、合作性、完整性、友誼性、結構因素、體恤因素、服務年資、是否擔任主管職務、工作地點等十一個自變項與工作滿意有顯著之相關關係。其中變化性、自主性、回饋性、合作性、完整性、友誼性、結構因素、體恤因素、服務年資等九個自變項之相關係數為正值，表示與工作滿意呈正相關；工作地點及是否擔任主管職務等二個自變項之相關係數為負值，表示

與工作滿意呈負相關。又體恤、結構二自變項之相關係數最高，顯示此二自變項與工作滿意度之相關關係最強；其次為回饋性、變化性、自主性。

研究結果顯示，主管如果能夠領導館員推展業務，達成團體目標；同時，又能夠與館員建立互相信任、互相尊重的工作關係，且對待館員能夠一視同仁，則館員之工作滿意程度越高。館員必須具備不同的知識、技能，始得以進行業務；又能獨立自主完成整件工作，直接而清楚的知道個人工作績效情形。如果工作中此類特性愈顯著，館員就愈容易感受到自己工作的成果。館員在



表三：「自變項」與「各層面及整體工作滿意度」的相關性總表

自變項	工作滿意度	才能	成就感	待遇	讚賞	人際關係	工作環境	直屬主管領導	行政	升遷	進修	整體工作
變化性	**	**		**	*	**	**	**	**	**	**	**
完整性	**	**	*	**	*	*	*	**	**	**	**	**
回饋性	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
自主性	**	**	**	**	**	**	*	**	**	**	*	**
合作性	*			**			*		*	*	*	*
友誼性	**	*	*	**		*	*	*	**	*	*	**
結構	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
體位	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**
性別												
年齡												
婚姻												
學歷												
教育背景												
主要工作性質	*											
服務年資	**			**			**	**	**	**		**
工作地點							*		**	*	*	*
是否擔任主管職務	**	**	*	*			*	**	**	**		**

\*\*p&lt;.01 \*p&lt;.05





工作中能與同仁溝通、合作，建立友誼的機會越多，則館員之工作滿意度越高。服務年資越久之館員，工作滿意程度越高。公立大學館員之工作滿意程度較私立大學館員高。擔任主管職務者之工作滿意度較基層館員高。（詳見表三）

研究結果顯示，工作滿意與服務年資、工作地點、是否擔任主管職務三變項有顯著相關之關係，推翻了假設(一)之虛無假設(H0)：服務年資、工作地點、是否擔任主管職務三變項與工作滿意之間無顯著相關之假設說法；接受替代假設(H1)：服務年資、工作地點、擔任主管職務者三變項與工作滿意之間有顯著相關之假設說法。至於性別、年齡、婚姻狀況、學歷、教育背景、主要工作性質等變項與工作滿意度無顯著相關，接受假設(一)之虛無假設(H0)：性別、年齡、婚姻狀況、學歷、教育背景、主要工作性質等六變項與工作滿意之間無顯著相關之假設說法。

#### 四、台灣地區大學圖書館員工作滿意度的最佳預測變項

由表四可看出，各層面及整體工作滿意度的最佳預測變項及其預測能力之強度。下面擬就各層面及整體工作滿意度之最佳預測變項作一歸結。

才能滿意度之最佳預測變項為變化性、自主性、體恤因素、回饋性。成就感滿意度之最佳預測變項為變化性、自主性、結構因素。待遇滿意度之最佳預測變項為體恤因素、自主性、回饋性、學歷。讚賞滿意度之最佳預測變項為服務年資、結構因素、回饋性、體恤因素、自主性。人際關係滿意度之最佳預測變項為體恤因素、回饋性。工作環境滿意度之最佳預測變項為回饋性、體恤因素、工作地點。直屬主管領導滿意度之最佳預測變項為體恤因素、結構因素、服務年資、工作地點。行政滿意度之最佳預測變項為結構因素

、工作地點、回饋性、體恤因素。升遷滿意度之最佳預測變項為回饋性、結構因素、體恤因素、是否擔任主管。進修滿意度之最佳預測變項為回饋性、體恤因素、工作地點。

整體工作滿意度之最佳預測變項有體恤因素、回饋性、結構因素、工作地點、自主性和服務年資六個自變項。研究結果顯示，主管越能體恤館員，協調館員之間的問題，督導館員進行業務，設定高績效標準以維持工作水準，則館員之整體工作滿意程度越高。館員被賦予權力、任務，可獨立自主執行業務並且獲得工作本身、館方和讀者回饋的機會越高，則館員之工作滿意程度越高。服務年資越久，則館員工作滿意程度越高。公立大學館員較私立大學館員之工作滿意程度高。

體恤因素、回饋性、結構因素、工作地點、自主性和服務年資等六個自變項共可預測並解釋整體工作滿意總變異程度的46.439%，對資料解釋之效果很大，是工作滿意之最佳預測變項。上述自變項之情況下，可推翻假設(二)之虛無假設(H0)：工作滿意與各變項之間無直線相關之假設說法；接受替代假設(H1)：工作滿意與各變項之間有直線相關之假設說法。

#### 五、其它發現

根據逐步多元回歸分析結果，變化性是才能、成就感的最佳預測變項；學歷是待遇的最佳預測變項；是否擔任主管職務是升遷的最佳預測變項。顯示多樣性之工作富於變化，也具有挑戰性，館員必須具備知識、技能，始可完成工作，對館員而言，可以發揮技能與才華，比較有成就感。一般而言，學歷是代表一個人的教育程度，亦是薪酬之參考依據。館員學歷越高，待遇也越高，在待遇方面的滿意度越高。但是整體而言，大學圖書館員之薪酬與其它行業相比則屬偏低，圖





表四：「各層面及整體工作滿意度」的最佳預測變項總表

自變項	工作滿意度	才能	成就感	待遇	讚賞	人際關係	工作環境	直屬主管領導	行政	升遷	進修	整體工作
變化性		1	2									
完整性												
回饋性		4		3	2	2	1		3	1	1	3
自主性		2	1	2	4							
合作性												
友誼性												
結構			3		3			2	1	2		2
體位		3		1	1	1	2	1	4	3	2	1
性別												
年齡												
婚姻												
學歷				4								
教育背景												
主要工作性質												
服務年資					5			3				5
工作地點							3	4	2		3	6
是否擔任主管職務										4		

※ 數字代表預測能力之強度（1表最強，其次依序為2,3,4,5,6）



書館當局應為館員爭取，提高館員待遇。擔任主管職務者無論是由基層晉升或是空降，基本上其升遷機會已經比基層館員多。更何況，主管雖身負重責但工作性質富於變化，自主性較高，展露才華機會多，受到讚賞機會也多，升遷機會相對的提高。故擔任主管職務者在升遷方面的滿意度較基層館員高。

根據大學圖書館員工作滿意度與各自變項之相關關係之分析結果，主要工作性質與才能方面之滿意度有顯著負相關關係，顯示技術服務館員在才能方面的滿意度高於讀者服務館員。同時，研究結果亦發現技術服務館員與讀者服務館員在才能方面的滿意度有顯著差異。是否擔任主管職務在成就感、才能、待遇、讚賞、直屬主管領導、行政、升遷方面及整體工作滿意度有顯著負相關關係，顯示擔任主管職務者在成就感、才能、待遇、讚賞、直屬主管領導、行政、升遷方面的滿意度較基層館員高。同時，研究結果亦發現主管與基層館員成就感、才能、待遇、讚賞、直屬主管領導、行政、升遷方面的滿意度有顯著差異。工作地點在行政、升遷、進修、工作環境方面及整體工作滿意度有顯著負相關關係，顯示公立大學圖書館員在行政、升遷、進修、工作環境等層面及整體工作滿意度比私立大學圖書館員之工作滿意程度較高。同時，研究結果亦發現公立大學圖書館員與私立大學圖書館員在行政、升遷、進修、工作環境等層面及整體工作滿意度有顯著差異。服務年資在才能、讚賞、直屬主管領導、行政、升遷方面及整體工作滿意度有顯著正相關關係，顯示服務年資較久之館員在才能、讚賞、直屬主管領導、行政、升遷等層面及整體工作滿意度比服務年資較少之館員高。完整性、回饋性、自主性、結構因素、體恤因素在各層面和整體工作滿意度皆有顯著正相關關係。變化性除與待遇、人際關係滿意度無顯著相關關係外，與其它

層面和整體工作滿意度有顯著正相關關係。很明顯地，工作特性、領導行為與工作滿意度之相關性極強。

## 肆、建議

### 一、對大學圖書館之建議

#### (一)建立民主、開放之領導型態

民主方式的領導型態，對資訊傳達有正面之影響。馬傑瑞札克(Ann Majchrzak)之研究主張，「參與」比「單向溝通」要高明，如果執行正確，它可帶來工作滿意<sup>⑥</sup>。領導者所扮演的角色，是教導工作者要有合作之觀念，確定其具有必備之知能，工作能夠更有效率。領導者如欲要求屬下從事特定的工作，維持一定的績效水準，強調工作如期完成，則必須以友善、支援之方式表達對屬下的關切並為其爭取權益。同時，要與屬下建立互相信任、尊重屬下意見及其感受的工作關係<sup>⑦</sup>。

因此，一個成功的領導者，除了要有領導、激勵、溝通及解決各種問題的技巧之外，尚須主動關懷部屬、時時為部屬設想；尊重個人、正視部屬之建議或報告，以培養向上溝通之意願；獎勵個人，適時鼓勵，更能使其感到工作滿意。透過監督、回饋及雙向溝通之模式來討論問題、決定需求、改變支援、共同攜手達成組織目標，必可確保圖書館之工作績效和服務品質。

#### (二)工作設計應著重工作特性

工作特性對工作者的工作動機、工作態度、工作滿足感及成員間之互動方式和結果等都有決定性的影響。對工作者而言，工作不只是為了生活，也是展現個人才華和價值，以求自我實現，提高個人社會地位的機會。而工作之結構、設計乃關乎工作績效、組織目標及工作者之需求滿足。因此，圖書館組織於工作設計之時，除了遵循





圖書館宗旨與目標之外，還須要站在館員的立場來考量、設計。換言之，工作設計的前題之一是工作內容應為個人需求的滿足和組織目標的達成提供機會。

何士伯主張，「工作豐富化（job enrichment），可增加垂直方向的工作內容，亦可使工作者有較大的控制權。也就是在工作設計時，應講求工作內容之變化性，要求較高之知識、技能以完成工作，並給予工作者較大的自主性和責任性，提供工作者吸收有意義之工作經驗和成長的機會」<sup>⑧</sup>。是故，工作設計時應儘量使工作內容有較大的變化性，俾使館員用較高層次之知識與技術執行業務；館員須有較多自主權力、獨立完成工作、發揮所能，並且有機會獲得館方及讀者之回饋。如此一來，館員對工作定感興趣、必以積極之態度工作，其才華與能力始得以發揮，對組織之績效產生正面效應，亦可提高館員之工作動機與滿意程度。

### （三）人力資源合理分配，建立公開、公平、公正的升遷管道

國父曾說：「人能盡其才、地能盡其利、物能盡其用、貨能暢其流，此四事者，富強之大經，治國之大本也…。所謂人能盡其才者，在教養有道，則天無枉生之才；鼓勵以方，則野無抑鬱之士；任使得法，則朝無倖進之徒；斯三者不失其序，則人能盡其才矣！人能盡其才，則百事俱舉，則富強不足謀也」<sup>⑨</sup>。工作並非純粹為了薪水、為了養家糊口。工作是讓人學以致用、發揮所長，由工作成果中獲得回饋、成就感並從中汲取經驗，使人生更為充實。因此，適才適所是為人力資源合理分配之不二法則，唯有合理、健全之人事制度，方能鼓舞士氣、全力以赴，發揮高度行政效率。

就本研究之調查結果顯示，各層面工作滿意度中，升遷之滿意程度最低。觀諸現今大學圖書

館館員之升遷管道狹窄、發展空間狹隘，使館員在工作上無法突破，極易產生工作倦怠，導致工作不滿，甚至離職。如何留住人才，是當前人事行政上最大的課題。因此，建立良好的升遷管道，合理配置職位（務）升遷之順序，館員才能循序逐級升遷。至於改善升遷，最主要的關鍵在於執行者要能確實遵行公開、公平、公正的原則，必可減少「不想寡而患不均」之無奈！

### 四 建立暢通之進修制度

資訊爆炸，科技文明一日千里、知識領域不斷擴大，尤其在資訊網路時代，大學圖書館幾已全面自動化，作業型態與往日迥異。值此轉型期，館員如不隨時吸取新知技能，則如逆水行舟、不進則退，往日所學轉眼成為過去。館員在工作上未能達到理想、完美的境界，則會造成工作倦怠、工作不滿。因此，為因應時代需求，大學圖書館須要讓館員接受「繼續教育」，吸收新知、技能，館員才不致被時代所淘汰。何況，大學圖書館是以支援教學與研究為宗旨，若館員不能勝任工作，對工作無法滿足，將影響大學圖書館業務之推展。是故，各大學圖書館應負起館員在職訓練、再教育之責，並不斷提昇繼續教育之內涵。鼓勵館員參加有關之會議、研習會、座談會、演講或在職進修等。進修館員之遴選應能配合業務需求，包括各階層、各項業務之所有館員，除非館員對進修毫無興趣。機會均等，必能激勵人心，提高館員之工作滿意程度，對圖書館更具有向心力，此為圖書館發揮功能之原動力。

至於新進館員大致上都是剛畢業者，學校所學往往與實務有段距離。館方應為新進館員安排職前訓練，協助新進館員熟悉業務與工作環境，使其儘早適應，成為圖書館之生力軍。畢竟館員因工作不滿，導致離職，固屬個人之事。但對圖書館而言，館員之離職，圖書館也須付出很大之成本。倒不如從長計議栽培館員，穩定軍心，使





之安心工作，則圖書館一切運作皆可順利進行，工作績效必能提高。

#### (五)工作輪調

工作輪調是繼續教育方式之一，館員可由新工作、新環境中學習、吸收經驗、擴大視野，不但可激勵士氣還可避免工作倦怠。館員可因工作輪調而發現自己之專長和興趣所在，調整工作情緒、歷練才華，提高工作滿意程度。同時，亦可對圖書館各項業務多一層了解，去除本位主義、減低非正式團體之影響，更可防止組織僵化，此有助於大學圖書館業務之運作，亦可發揮大學圖書館之功能。

至於工作輪調之辦法，應以館員志趣為前提，人才為本位，館方需求為依歸，全盤考量再作決定，使皆大歡喜。輪調之周期，應定期實施但不宜太頻繁；輪調之幅度，以不影響各單位業務進行為原則。如此，對圖書館而言，不會影響業務之推展；對館員來說，不至於有居無定所之感覺，也可以有足夠的時間發揮所長。總之，輪調制度可以改善現況，提高工作績效。但輪調制度應事先廣徵意見、訂定政策和辦法；實施輪調時要廣為宣導，始可避免人心惶惶；事後亦須檢討修正，使輪調制度更趨完善。

#### (六)提高待遇

薪酬是影響館員工作滿意度的重要因素之一。本研究調查結果顯示，大學圖書館員對待遇之滿意度低。究其原因，不外是調薪幅度不盡理想，尤其近幾年國家財政拮据，調薪更無法讓館員滿足。其次，薪酬雖因年資之增加而調高，但差別甚小，館員對待遇之滿意度並不因為服務年資之增加而遞增。況且，館員之待遇與其它行業比較屬於偏低，此為不爭之事實。大學圖書館領導者對館員的薪酬雖無決定權，但為了館員之待遇與福利，建議大學圖書館透過圖書館學會向有關單位爭取更高之薪酬，以提高館員工作滿意度，

進而提升館員之工作效率。

#### (七)改善工作環境

工作環境是大多數人選擇工作場所的重要因素之一，環境之好壞，影響館員之工作情緒與工作效率，甚至影響工作滿意度。因為館員一天當中待在工作場所的時間是漫長的，業務之推展是否順暢，與工作環境中之一切設施也有很大的關係。所謂「工欲善其事，必先利其器。」圖書館應提供必備之設施以利館員進行業務。例如資訊網路時代，大學圖書館幾已全面自動化，業務之進行非藉電腦設備無以為之。因此，大學圖書館必須克服萬難充實必要之電腦及其周邊設備，以利作業之進行，並收事半功倍之績效。但是，電腦裝置不僅要考量其方便性，尚須考慮安全性，例如輻射對館員之健康與安全有很大的威脅。工作環境中之一切設施不只是提供業務進行之需而已，尚須顧慮是否違害館員之安全與健康，因為只有在沒有安全疑慮之工作環境中，館員才能無後顧之憂地盡忠職守，也唯有健康的館員始能盡心盡力、全力以赴。

## 二、對大學圖書館館員之建議

#### (一)終身學習

身為資訊時代之大學圖書館館員，要想與時代之巨輪同步，必須有「終身學習」之觀念，要能活到老、學到老，無時無刻不斷充實自己。如此，不僅可以擴大知識之領域，也可以改變對人、事、物之看法，衡量工作之觀點亦不至局限一隅，必可提高工作滿意程度。

#### (二)適時調劑身心

工作無論是否多彩多姿、是否稱心如意，或是一層不變、枯燥無味，館員皆須要適時放下工作、調劑身心，以避免工作倦怠，導致工作不滿。休息是為了走更遠的路，何況，人生在工作場所之時間，往往長達數十寒暑！





### ㄟ人生以服務為目的

大學圖書館是以支援教學與研究為宗旨，以服務讀者為目的。大學圖書館員既然從事此一行業，即應秉持「人生以服務為目的」之理念，努力以赴、服務讀者，發揮大學圖書館之功能。同時，共同改善現有狀況，營造更美好的工作環境。

### 三、對大學圖書館讀者之建議

讀者是大學圖書館員服務之對象，大學圖書館是以服務讀者為目的。館員一切努力均為了服務讀者，任何一個館員都希望為讀者提供最佳之服務，同時也希望由讀者獲知自己工作績效之情形。因此，建議大學圖書館讀者如果是經由館員之協助而達到資訊尋求之目的，應不吝惜對館員說聲「謝謝！」以為回報。即使館員一時無法適切提供所需，讀者也要體諒館員之辛勞，館員會因此而得到鼓舞，更加肯定自己之努力。

### 四、進一步研究建議

(一)因時間、人力關係，本研究只採用問卷調查法。往後作此方面之研究，若能輔以結構性訪談法，則必可進一步深入了解有關台灣地區大學圖書館館員對工作之感受與看法。

(二)影響台灣地區大學圖書館館員之工作滿意程度的因素很多，本研究因人力、物力、時間之關係，只考慮以工作特性與領導型態及性別、年齡、婚姻、學歷、教育背景、主要工作性質、服務年資、是否擔任主管職務等個人屬性，探討台灣地區大學圖書館員之工作滿意程度。至於組織氣候、人格特質、工作環境等因素未能一併考慮，實有遺珠之憾。期盼日後之研究能把這些因素列入考慮，由各個角度研究分析台灣地區大學圖書館館員之工作滿意程度及各影響因素間之交互作用，或許能發現其他因素對台灣地區大學圖書

館館員之工作滿意程度更具有影響力和預測能力。

(三)本研究所採用之工作特性量表(JCI)及領導者行為量表(LBDQ)，過去曾廣泛應用於企業界及工業界，但未曾應用於圖書館界。期盼往後有關圖書館館員工作滿意程度之調查，能引用其他工作特性量表和領導者行為量表。比較研究結果之異同，並選擇一較適合圖書館界之工作特性量表和領導者行為量表作為衡量圖書館館員工作滿意程度之測量工具。

(四)本研究之研究對象僅限於台灣地區大學圖書館館員，其他類型圖書館之館員未包括在內。今後如能從各方面之影響因素探討台灣地區各類型圖書館館員之工作滿意程度，將可了解台灣地區各類型館員之工作滿意程度及其影響因素，應有助於改進各類型圖書館之行政效率，提高圖書館服務品質，進而提昇圖書館館員之形象。

(五)本研究調查結果顯示，擔任主管職務者在成就感、才能、待遇、讚賞、直屬主管領導、行政、升遷方面的滿意度較基層館員高，且二者之間有顯著差異。本研究對其原因未進一步加以分析，盼有興趣者對此問題之原因加以詳細分析。藉研究發現，減少主管與基層館員工作滿意度的差距，並可提高基層館員的工作滿意度，進而提高館員工作效率。

(六)本研究調查結果顯示，公立大學圖書館員在行政、升遷、進修、工作環境等層面及整體工作滿意度比私立大學圖書館員之工作滿意程度較高，且二者之間亦有顯著差異。本研究對其原因亦未進一步加以分析，但此一問題仍值得深入探討，企盼後繼之研究者能針對此一問題繼續研究。研究分析結果，可提供公、私立大學圖書館參考，作為大學圖書館行政改進之依據。

(收稿日期：1998年2月26日)



### 註釋

- 註①：Michael M. Gruneberg, Understanding Job Satisfaction (London: Macmillan Press, 1979), p.170.
- 註②：Briggs C. Nzotta, "A Comparative Study of the Job Satisfaction of Nigerian Librarians," International Library Review, 19 (April, 1987), p.162.
- 註③：Donna K. Fitch, "Job Satisfaction Among Library Support Staff in Alabama Academic Libraries," College & Research Libraries, 51 (July, 1990), pp.313-320.
- 註④：同註②。
- 註⑤：同註③，p.320.
- 註⑥：Ann Majchrzak, The Human Side of Factory Automation. (San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1988), p.254.
- 註⑦：Stephen P. Robbins, Organizational Behavior: Concept, Controversies and Applications 6th ed. (Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993), p.369.
- 註⑧：Ibid., p.269.
- 註⑨：邱華君，「公務人員升遷之研究」，人事月刊，21卷6期（民國84年），頁57。

