

## 更生人工作態度、工作績效與業主對其工作滿意之研究

### The Work Performance of Reintegrated Employees

何睦美<sup>1</sup> 王博誼<sup>2</sup>

#### 摘 要

現今全球經濟不景氣，臺灣就業市場萎縮，對弱勢團體或中年失業者，影響頗大。此外另有一群邊緣人更生人，他們是曾犯罪，服刑後，重返社會之自然人，因而就業機會及就業可能性亦受到劇烈影響。

更生人工作態度及工作績效是否比非更生人優良？更生人在職場上就業的現況及更生事業業主對更生人工作滿意程度為何？若能深入探討，並得知更生人之表現為正向的，則有助於企業業主提供更生人就業機會之意願，更生人應而可獲得較多的發展空間。

本研究透過質化問卷採訪三家嘉義以南更生事業，於 2008 年 8 月至 9 月，面對面直接訪問業主，以業主的角度瞭解更生人工作態度、工作績效及業主之滿意度，並探究與僱用非更生人間之差異。並以質性分析方式進行比較對照。

研究得知更生事業業主對更生人之評估為：對更生人工作態度及工作績效感到認同，並且業主之總體滿意度偏高。更生人相較於非更生人，其工作較不積極且流動率較高。可推論更生人因特殊背景，與人相處較不容易，因此業主若能與更生人良性溝通，並協助其調整自我心態，則上述兩項問題即能獲得改善。

**關鍵詞：**更生人、更生事業、工作態度、工作績效、業主滿意度

#### Abstract

Reintegrated employee refers to the one who is newly released from jail and trying to be reintegrated into the society by taking a normal job. The performance of reintegrated employee is obviously different from that of a normal one. In order to know the differences a survey was carried out, in which qualitative questionnaires were distributed to the companies in southern Taiwan and collected accordingly for descriptive evaluation.

The working attitude, the working performance of reintegrated employees and the employer's satisfaction to their reintegrated staff are the main issues of this study.

According to this study, the employers accepted the working attitude and performance of reintegrated staff, even with a high satisfaction level. It was revealed that the performance o

<sup>1</sup>國立高雄應用科技大學企業管理系講師

<sup>2</sup>國立高雄應用科技大學企業管理系

f normal personnel is higher, and the turnover rate of reintegrated employee is high as well.

The reintegrated employees have more complicated personal background and their reintegration to the society faces more problems. It is suggested that the employer apply more efforts to communicate with them and thus help improving their performance and loyalty to the company.

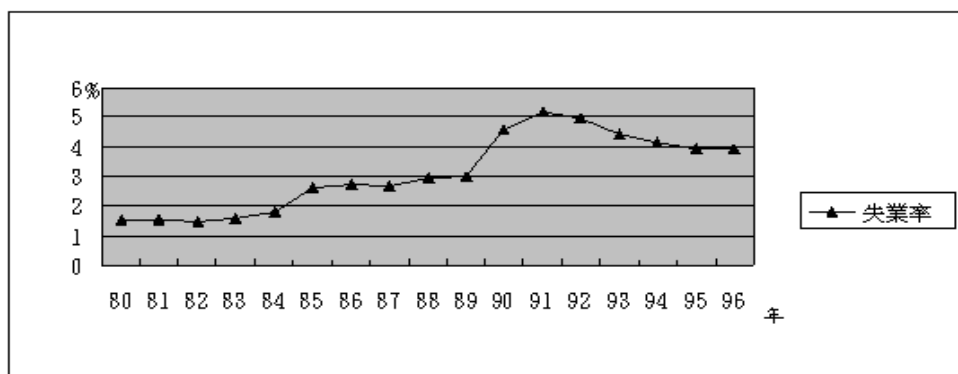
**Keywords :** Reintegrated employee, Reintegrated Business, Work Attitude, Work Performance, Owner Satisfaction

## 1. 緒論

### 1.1 研究背景與動機

近年來，全球經濟的不景氣，連帶影響臺灣的總體經濟環境。最顯而易見的是臺灣就業市場萎縮、失業率攀升，對弱勢團體、二度就業亦或中年失業的人，影響劇烈。

依據行政院主計處的統計資料，臺灣96年的總勞動人數近1,071萬，而失業人口近42萬，約占總勞動人數之3.92%，近年來比例雖有下降，但相較於80年代，其失業率依舊較高(如下圖1及表1所示)。



資料來源：本研究繪製；行政院主計處，96年人力資料調查統計年報

圖1 民國80年至96年失業率

表1 失業人口統計表

民國	失業人數	失業率	民國	失業人數	失業率	民國	失業人數	失業率
80	130	1.51%	86	256	2.72%	92	503	4.99%
81	132	1.51%	87	257	2.69%	93	454	4.44%
82	128	1.45%	88	283	2.92%	94	428	4.13%
83	142	1.56%	89	293	2.99%	95	411	3.91%
84	165	1.79%	90	450	4.57%	96	419	3.92%
85	242	2.6%	91	515	5.17%	人數單位：千人 (失業人口數/總勞動力)		

資料來源：本研究整理；行政院主計處，96年人力資料調查統計年報

在失業率高的狀態之下，致使有工作能力且有工作意願，卻找不到工作之勞動人口增加，對社會上的另一族群邊緣人「更生人<sup>3</sup>，即曾犯罪，服刑後，重返社會之自然人」而言，更是困難重重。96年適逢二二八事件六十週年及解嚴二十週年，為了撫平歷史傷痛以及鼓勵罪犯的更生與教化，政府於當年發佈「中華民國九十六年罪犯減刑條例草案」，使得出獄人數劇增，但就業市場狀況仍沒有改善之下，這些要重新再踏入社會的族群將以何為生？

依據法務部的法務統計指標顯示，從91年至96年，出獄總人數明顯逐年遞增，91年至96年平均每年增加10.82%。而這些人重新踏入社會，是否容易被雇用？是值得探究深思的議題。(如下表2所示)

表2 出獄人數年度增減表

	出獄總人數	年度增減人數	較前年增加比例
86年	31,424	-	-
87年	31,826	402	-
88年	27,464	-4,362	-
89年	26,243	-1,221	-
90年	25,528	-715	-
91年	28,225	2,697	↑10.56%
92年	29,190	965	↑3.42%
93年	30,713	1,523	↑5.22%
94年	31,244	531	↑1.73%
95年	35,709	4,465	↑14.29%
96年	46,322	10,613	↑29.72%

資料來源：本研究整理；法務部，法務統計指標

96年至97年「更生人」的人數，全國初估約有74,717人，若這些「更生人」都有就業的需求，顯示雇用「更生人」的業主數量相對上非常不足，對「更生人」來說，重新回到這個社會是不容易的，不僅要面對原先的家庭，還有社會大眾對他們的異樣眼光或不諒解的心，種種都加深他們回歸社會的難度。因此社會若能提供他們自力更生的機會，不但可減少再犯的可能性，同時可促進社會和諧。因此本研究意欲實證「更生人」的工作態度與工作績效，若確實是正向的，則可鼓勵更多的業主參與此更生事業，以提升「更生人」的就業市場。

<sup>3</sup>更生人，依據法務部所發佈更生保護法之第二條條文，「更生人」定義簡要歸納為「曾犯罪、服刑後，重返社會的自然人」；「更生事業」定義簡要歸納為「雇用『更生人』來經營企業活動的組織」。依據臺灣更生保護會資料顯示，目前全台部分雇用或全數雇用「更生人」的業主為26家。

## 1.2 研究目的

本研究透過蒐集相關文獻、其他相關書籍資料及採訪業者，以瞭解「更生人」在就業市場上的表現，及業主對其工作態度與工作績效之評論，並探究其對「更生人」工作之滿意程度。本研究之研究目的如下：

1. 瞭解雇用「更生人」企業之經營現況。
2. 瞭解雇用「更生人」之企業雇用「更生人」之因素。
3. 探討被雇用的「更生人」之工作態度及其工作績效。
4. 探討業主對於雇用之「更生人」之工作滿意程度，及「更生人」不足的層面。
5. 探討「更生人」之工作態度、工作績效及業主對其工作滿意度之量測程度。

## 1.3 研究範圍

本研究擬定之研究範圍為「更生人」之工作態度與工作績效，及業主對雇用「更生人」之滿意度，並從雇用「更生人」之業主角度切入，分析「更生人」之工作現況。因此研究對象擬定為下列三類：

1. 有部分雇用「更生人」之更生事業業主。
2. 全部員工為「更生人」之更生事業業主。
3. 更生事業業主本身即為「更生人」之更生事業。

96年6月8日通過之更生條例「消費者債務清理條例」，該條例最大精神是要幫助「有誠意、有能力還款者」重新站起來，與本研究之更生定義不相似，因此，雖以更生稱之，但不列入本研究範圍。

## 1.4 研究限制

1. 本研究歸納之更生事業全台經由研究整理共有26家，經實地採訪方式進行問卷調查，但因地域、時間、經費、業主對雇用更生人之保護性與歇業等限制，本研究最後僅以3家更生事業作為研究對象。
2. 民國65年，立法院即已審議通過更生保護法草案，故更生保護會依草案第四條協辦更生事業。但因外在環境因素，直至近年更生事業才逐漸被重視。所以本研究樣本數相對於非更生事業數量偏低。
3. 由於本研究之問卷回收數量僅有三份，因此針對量化問卷不特別做敘述性統計分析，僅以質性問卷進行分析。
4. 依據Robbins之研究論文，可得知工作態度包含「工作投入」、「組織承諾」、「工作滿足」三部分。其中「工作滿足」是指員工本身之工作滿足程度，但因本研究之採訪對象為企業業主，是探討業主對員工之工作滿意程度，故本研究定義之員工工作態度縮小範圍成工作投入及組織承諾二項。

## 1.5 研究流程

本研究首先確認研究動機與研究目的，經由廣泛蒐集相關文獻及資料並加以整合進

行探討與應用；並確立本研究之架構與定義變數，再透過臺灣更生保護會<sup>4</sup>，聯繫研究之對象，進行問卷調查及實地訪談，再將3份問卷整理，進行質性分析，最後根據資料分析之結果，提出研究結論與建議，作為企業雇用「更生人」之意見參考。(如圖2)

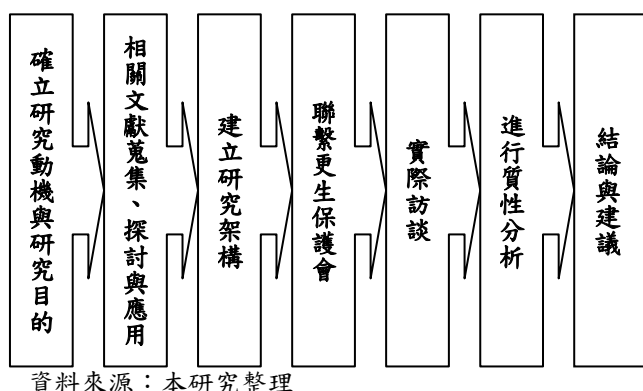


圖2 研究流程

## 2. 文獻探討

### 2.1 更生人及更生事業

臺灣自日據時代即有更生保護制度存在，更生保護法從民國 65 年制定至今，已有 32 年歷史。而根據該法第二條顯示，下列之人，得予列入保護範圍。

1. 執行期滿，或赦免出獄者。
2. 假釋、保釋出獄，或保外醫治者。
3. 保安處分執行完畢，或免其處分之執行者。
4. 受少年管訓處分，執行完畢者。
5. 依刑事訴訟法第二百五十三條或軍事審判法第一百四十七條，以不起訴為適當，而予以不起訴之處分者。
6. 受免除其刑之宣告，或免其刑之執行者。
7. 受緩刑之宣告者。
8. 受徒刑或拘役之宣告，在停止執行中或經拒絕收監者。
9. 在觀護人觀護中之少年。
10. 在保護管束執行中者。

更生事業依更生保護法第四條規定，登記前須受法務部之許可，由臺灣更生保護會協助辦理，受法務部之指揮、監督。其他個別捐助辦理之更生事業，其管理辦法，亦由法務部訂定之。

<sup>4</sup>財團法人臺灣更生保護會前身係「臺灣省司法保護會」，民國 35 年 11 月 11 日設立，56 年 7 月更名為「臺灣更生保護會」，受臺灣高等法院、臺灣省政府社會處及臺北市政府社會局監督，辦理臺灣省、臺北市及高雄市出獄人等保護工作，為財團法人組織的公益慈善團體，其以仁愛精神，輔導出獄人自立更生，適於社會生活，預防再犯，以維護社會安寧為宗旨。

## 2.2 工作態度、工作績效、工作滿意度

因研究目的所需，本研究先進行彙整國內外學者對工作態度、工作績效及工作滿意度之相關文獻；因本研究方向為業主滿意度，但相關文獻及研究論文皆定義為員工之工作滿意度，並無業主滿意度，故重新定義符合本研究所需之工作態度、工作績效及業主滿意度相關定義。

### 2.2.1 工作態度

根據 Robbins 的工作態度之定義為：「個人對人、事、物所把持的正面或反面評價。它反應出個體對人事物的感受」。Robbins 的工作態度包含工作滿足、工作投入及組織承諾。(Robbins, 2001)

1. 工作投入(Job involvement)：是員工對工作所投注的心力，對於組織的績效有正面的影響，因為工作投入就是個人對於工作專心一意的程度(Brooke, Ressel and Price, 1988)，本研究將工作投入定義為「個人對工作產生的認同感或參與的程度」。
2. 組織承諾(Organizational commitment)：其是一種態度，不但影響到員工對組織投入的強度(Steers, 1977)，同時代表著個人對組織的一種聯結關係(Sheldon, 1971)，這將有助於組織維持競爭力，亦有助於降低工作流動率及提升生產力和工作品質，本研究將組織承諾定義為「個人對組織目標及價值產生認同感，而對組織有所承諾」。
3. 工作滿足(Job Satisfaction)：因本研究是探討業主之滿意度而非員工之工作滿足，故工作滿足不列入本研究之研究構面。

### 2.2.2 工作績效

指工作者對其工作職務上各項工作內容及目標所達成之程度(Reddin, 1970) 由於研究對象不同，使研究構面因組織目標及組織結構不同而有所差異，本研究將工作績效定義為「個人對工作之貢獻、效率或任務完成度，即工作所衍生出之價值」。

### 2.2.3 業主滿意度

工作滿意度(Job Satisfaction)是指員工對工作之整體感受或評價，包含對工作內外報酬、工作性質及整體工作滿足(Robbins, 2001)。由於工作滿足度的觀點相當分歧，一般而言可歸納為三類：

1. 綜合的定義(Overall Satisfaction)：指個人對於工作所抱持的一般性態度，是一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對整個工作形成整體滿意度(Kallerberg, 1977)。因此只將工作滿足的概念做一般性的解釋，而不涉及工作滿足的構面、形成原因與過程。
2. 期望差距的定義(Expectation Discrepancy)：工作滿足度視為個人從工作中實際獲得的報酬與本身預期報酬的差距；差距愈小，滿足程度愈高；差距越大，滿足程度愈低(Poter & Lawler)。亦即是「他們所得到」與「他們希望得到」之間的差距。
3. 參考架構說(Frame of Reference)：工作滿足度是一個人根據其參考架構對於工作特性加以解釋後所得到的結果，也就是工作者對於其工作各項特殊構面的情感性反應

(Smith, Kendall & Hulin, 1969)。但工作的構面並沒有具體的答案，而是依不同的樣本與不同的量表，導致出不同的因素結構。

因為本研究方向為業主滿意度-業主對員工工作表現之滿意度，但因參考之相關研究論文及定義皆為員工之工作滿意度，無業主滿意度，故本研究參考員工工作滿意度之相關文獻及定義，並依本研究所需，將業主滿意度定義為：「業主對員工整體工作表現之預期結果與員工實際工作結果差距，產生之滿意或不滿意之程度」。

### 2.3 全台更生事業之分布

由臺灣更生保護會及相關管道之資料顯現，全台共有 26 家更生事業，本研究之探討對象為台南法廚(France kitchen)、新希望更生美食坊、大同自助健康美食坊，共 3 家。

表 3 全台更生事業

地區	事業名稱	地區	事業名稱	地區	事業名稱
基隆	汎詠清潔社	台中	易鴻清潔企業有限公司	雲林	潔拾環保有限公司
台北	合啟清潔公司		華美洗車場		耕心有機蔬果農場
		福隆火車便當	埔里能高山有機農場	信泰油漆工程	
桃園	峻業清潔公司	南投	古斯比歐風洋食屋	高雄	路萬里汽車修護廠
	汽車貨櫃裝卸	彰化	錦石企業		家常自助餐
新竹	昱成印刷商行	嘉義	獵人居餐飲店	泰富瓦斯行	
苗栗	苗栗農特產~市外萄園	台南	法廚(France kitchen)	大同自助健康美食坊	
花蓮	太華精緻蛋糕坊	澎湖	暉煌環保工程有限公司	新希望更生美食坊	
台東	新生洗車場		澎湖味食品行		

### 2.4 相關論文

本研究經蒐集許多對工作態度、工作績效與工作滿意度之相關文獻後，並將相關論文分析比較彙整。(如表 4)

依據本研究蒐集的相關文獻，「更生人」面之研究均著重在「更生人」生活適應、就業所需技能及管理、回歸社會歷程面。其他相關研究並未對「更生人」工作態度、工作績效與業主對「更生人」之工作滿意度同時進行探討，因此本研究擬結合「更生人」與工作態度、工作績效，並由業主對所雇用「更生人」之工作滿意度，進行研究探討，以期本研究結果能供企業參考，提增業主對「更生人」之接受與雇用。至於在工作態度及工作績效之相關研究論文，雖然涉及工作態度、工作績效之研究，但以非「更生人」作為研究對象。

表 4 分析比較

相關文獻	研究對象為「更生人」	研究對象為非「更生人」	工作態度	工作績效	工作滿意度
1. 鄭峰銘(2006),「更生人」家庭復原力之研究	V				
2. 黃宗旻(2004),臺灣更生保護制度之研究	V				
3. 嚴健彰(2003),出獄人復歸社會更生歷程之研究-從復原力的觀點探討之	V				
4. 陳維岳(2004),工作特性、工作滿意與組織承諾之關聯性研究		V	V		V
5. 李美玲、周萍芬(2003),員工認知對工作態度與工作績效之探討		V	V		
6. 黃美玉(2004),組織政治知覺對工作績效之影響-以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項壓力、組織承諾為中介變項		V	V	V	V
7. 蔡坤源(2000),華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究		V	V		V
8. 葉曉菁(2003),激勵因素、工作態度、工作表現之關係研究-以咖啡連鎖店臨時人員為例		V	V	V	
9. 姚裕錡(2006),人格特質、工作態度與工作績效關聯性之研究-以台中地區文理補習班員工為例		V	V	V	
本研究,「更生人」工作態度、工作績效與業主對其工作滿意度之探討	V		V	V	V

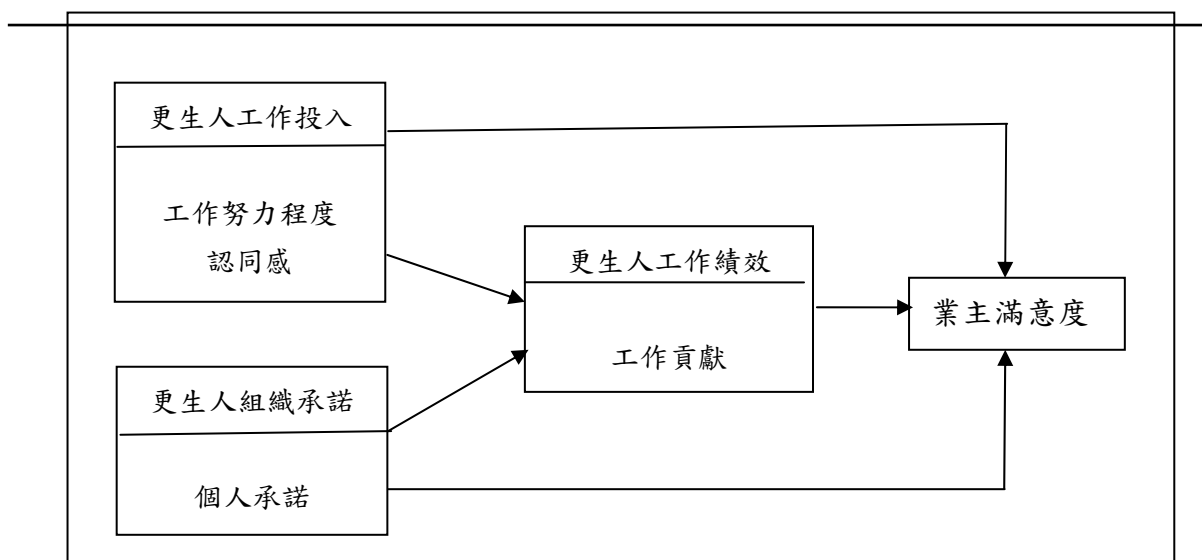
資料來源:本研究彙整

### 3. 研究架構與問卷設計

#### 3.1 研究架構

本研究依文獻探討業主對「更生人」的工作態度、工作績效之評估及業者對其工作滿意度之探討,研究架構如下:





資料來源：本研究整理

圖 3 研究架構

經由研究目的與整理相關研究之文獻，工作態度以「更生人工作投入」及「更生人組織承諾」二變項切入，加上「更生人工作績效」及「業主滿意度」共有四個構面，作為本研究架構。

研究之操作性變數，「工作投入」、「組織承諾」、「工作績效」及「業主滿意度」，四大部分及細項分述如下：

1. 更生人工作投入-此自變數含「更生人」之工作努力程度、個人對工作的認同感及對工作之參與程度。
2. 更生人組織承諾-此自變數包括「更生人」之個人對組織目標及價值而產生承諾、關心組織之程度。
3. 更生人工作績效-此中介變數為業者對「更生人」之工作績效的評估，包括個人對工作之貢獻、任務完成程度。
4. 業主滿意度-此應變數為業主對「更生人」之工作滿意程度。

### 3.2 問卷設計

本研究所採用的方法，是量化及質性的問卷調查，但因研究限制之問卷份數僅3份，因此只以質性分析作為測量工具。本問卷內容包括：

#### 3.2.1 業者基本資料

此部份量表列示出業主之「性別」、「年齡」、「產業類別」、「員工數」、「開業年資」、「教育程度」及「營業額」等基本資料。(如下表5)

表5 業主基本資料表

1、性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2、年齡： <input type="checkbox"/> 21~30歲 <input type="checkbox"/> 31~40歲 <input type="checkbox"/> 41~50歲 <input type="checkbox"/> 51歲以上
3、員工數：更生人_____ 一般員工_____
4、本身是否為更生人： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
5、開業年資： <input type="checkbox"/> 一年(含)以內 <input type="checkbox"/> 一年以上~三年(含)以內 <input type="checkbox"/> 三年以上~五年(含)以上 <input type="checkbox"/> 五年以上
6、教育程度： <input type="checkbox"/> 高中(職)以下 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 大專/大學 <input type="checkbox"/> 碩、博士
7、月營業額： <input type="checkbox"/> 0~50,000元 <input type="checkbox"/> 50,001~100,000元 <input type="checkbox"/> 100,001~150,000元 <input type="checkbox"/> 150,001~200,000元 <input type="checkbox"/> 200,001以上

資料來源：本研究整理

## 3.2.2 工作投入量表

此部分量表是依據相關文獻探討修正過後而產生。為了解業者對「更生人」之工作投入的認知，將「工作努力程度」、「認同感」及「參與程度」彙總成下表6。在研究方法上，採用李克特氏五尺度量表，分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」，給予5、4、3、2、1分，每題分數加總除以題數，其分數即為業者對「更生人」之工作投入的認同程度。

表6 工作投入量表

題號	類別	問卷內容	衡量尺度
1.	工作努力程度	員工是有進取心的。	李克特氏五尺度
2.		員工通常會提早上班，將要做的事先準備好。	
3.		員工個人非常投入他的工作。	
4.	認同感	在工作上，員工對自己的要求是完美。	
5.		員工現在對工作的抱負比過去高。	
6.		員工認為工作是他的生活重心。	
7.		當員工從事一些與工作相關的事但沒有成功，員工會感到挫折。	
8.	員工在工作上會避免去承擔額外的義務與責任。		
9.	參與程度	有時員工對工作的錯失感到自責。	
10.		員工容易有其他比工作更重要的事情。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.3 組織承諾

此部分量表依據相關文獻探討修正後產生。為了解業者對「更生人」組織承諾的認知，將「個人承諾」及「關心程度」彙總成下表 7。在研究方法上，採用李克特氏五尺度量表，分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」，給予 5、4、3、2、1 分，每題分數加總除以題數，其分數即為業者對「更生人」之組織承諾的認同程度。

表 7 組織承諾量表

題號	類別	問卷內容	衡量尺度
1.	個人承諾	員工個人的價值觀跟公司的經營理念十分契合。	李克特氏五尺度
2.		員工願付出額外的努力，使公司獲得成功。	
3.		員工與業主能彼此互相信賴。	
4.		員工對公司幾乎沒有什麼忠誠可言。	
5.		員工經常很難接受公司中的一些重要決策。	
6.	關心程度	公司指派給員工的任何工作，員工都願意接受。	李克特氏五尺度
7.		員工十分關心公司的前途。	
8.		員工能以服務本公司為榮。	
9.		員工時常關心公司的未來發展與願景。	
10.		員工覺得在公司有歸屬感。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.4 工作績效

此部分量表依據相關文獻探討修正過後而產生。為了解業者對「更生人」之工作績效的評估，將問題彙總成下表 8。在研究方法上，採用李克特氏五尺度量表，分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」，給予 5、4、3、2、1 分，每題分數加總除以題數，其分數即為業者對「更生人」之工作績效的認知程度。

表 8 工作績效量表

題號	類別	問卷內容	衡量尺度
1.	工作貢獻	員工為了工作會犧牲個人休息的時間。	李克特氏五尺度
2.		員工會主動與同事溝通協調。	
3.		員工能以團體的利益為優先。	
4.		員工在工作上會表現出包容的態度。	
5.		員工會利用上班時間處理私人事務。	
6.	任務完成度	員工對於突發事件都能圓滿解決。	李克特氏五尺度
7.		員工做事謹慎很少出差錯。	
8.		員工遵照作業程序工作，並避免越權行使。	
9.		員工完全支持上級主管的決定。	

題號	類別	問卷內容	衡量尺度
10.		在工作中員工會顧及工作倫理。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.5 業主滿意度

此部分量表依據相關文獻探討修正過後而產生。為了解業者滿意度，將問題彙總成下表 9。在研究方法上，採用李克特氏五尺度量表，分別為「非常滿意」、「滿意」、「普通」、「不滿意」及「非常不滿意」，給予 5、4、3、2、1 分，每題分數加總除以題數，其分數即為業者對「更生人」之工作態度、工作績效的認知程度。

表9 業者滿意度之量表

題號	問卷內容	衡量尺度
1.	我對員工的應對能力感到滿意。	李克特氏五尺度
2.	我對員工工作的穩定性感到滿意。	
3.	我認為員工的能力或專業技能能勝任現職。	
4.	我對員工執行政策的方法感到滿意。	
5.	我認為員工在工作中能自由運用自己的判斷感到滿意。	李克特氏五尺度
6.	員工在工作上有機會用自己的方法處理問題。	
7.	員工能從工作中得到成就感。	
8.	員工對於目前工作賦予獨自發揮能力的機會感到滿意。	
9.	員工對工作上良好的表現所得到的讚許感到滿意。	
10.	員工的請假頻繁。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.6 質性問卷

此部分問卷是為補足研究目的無法量化分析之問題，本研究補充之質性問卷如下：

表10 質性問卷

1.貴公司的產業類別為何? _____
2.貴公司目前經營狀況為何? <input type="checkbox"/> 優良 <input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 不佳
3.為何雇用更生人? <input type="checkbox"/> 無特別原因 <input type="checkbox"/> 因為 _____
4.相對於一般人，更生人在工作上的表現如何? <input type="checkbox"/> 較好 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 較差 <input type="checkbox"/> 無差別 請進一步說明： _____
5.雇用更生人有遇到何種瓶頸? <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 是 (若是，請接下一題)
6.承上題，是何種瓶頸?
7.雇用更生人，其工作績效方面不足之處為何?
8.僱用更生人，其最大收益為何?

資料來源：本研究整理

### 3.3 統計與質性分析方法

因本研究之研究對象為3家，故進行質性問卷進行質性分析，分析方法敘述如下：根據相關文獻「質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析」一文中，樣版式分析法(Template analysis)定義為：主要是建立在既有的理論、行為模式等等架構觀念下所發展出來的分析方法，它並沒有固定的登錄手冊，而是根據理論將訪談內容作概念化的分類，並將分類結果加以詮釋。故本研究之質性問卷將採用此方法以進行分析。

## 4. 研究分析

經實地訪談後，發現與臺灣更生保護會之網頁所記載的更生事業相關資訊有出入，本研究共發放嘉義以南更生事業10家，訪談過程獲知有些更生事業並未雇用過更生人，且還有因經營不善歇業與更生事業業主不想公開雇用更生人的資訊，因此以回收之3份問卷進行質性分析。

### 4.1 質性問卷彙總表

本研究依業主填寫之質性問卷部分，將其內容彙整如下表11質性問卷彙總表。

表11 質性問卷彙總表

	單位 問題	大同自助餐	新希望更生便當	法廚
1.	產業類別	餐飲業-便當為主	餐飲業-外燴為主	餐飲業-精緻簡餐為主
2.	經營狀況 (月營業額)	普通，月營業額約 50,001 至 100,000 元	佳，月營業額約 20,001 元以上	普通，月營業額約 20,001 元以上
3.	雇用更生 人的原因	與臺灣更生保護會合 作。	業主本身為更生人，認為 自己對更生人有一份特別 的責任。	業主本身為更生人，了 解更生人就業上的困 難及不易被接納。
4.	更生人工 作表現與 一般人之 比較	較差：少數更生人表現 不錯，有的懶散、易缺 勤、易與同事起衝突， 且更生人若為吸毒 販，則較難控制並且易 走回頭路。	較差：產值上較無貢獻， 學習力、主動性較差。	較好：要求不多，工 作認真。

	單位 問題	大同自助餐	新希望更生便當	法廚
5.	雇用瓶頸	是	是	否
6.	瓶頸類型	無故不到、EQ 管理不佳。	留下來的意願通常不會超過半年，會比較薪水，如果要求高一點會不舒服。	無。
7.	更生人工作績效	時間觀念不佳、較無責任感。	用心度不太夠、笑容太少	無。
8.	雇用更生人之收益	讓自己很快樂。	看到他們在行為上、習慣上改變及懂得感恩，是我們最快樂之事。	好溝通、明是非、知對與錯、懂得忍耐、不與同事有口角發生...等。

資料來源：本研究整理

#### 4.2 質性問卷分析

##### 1. 貴公司的產業類別為何？

本研究認為因為餐飲業並不需要專業的技術人才且餐飲業也不是高科技或勞力密集的產業，不僅是創業就連聘用員工的方面，條件都不會太嚴苛，所以對更生人而言，在餐飲業就業並不是一件很困難的事；若業主真的需要聘請專業的人才，也只能需要有一定的掌廚經驗的廚師而已。所以就餐飲業來說，對更生人而言，僅有是否有就業的想法及業主是否能敞開心胸接受並聘用更生人。

##### 2. 貴公司目前經營狀況為何？

受訪者之業主不同，但卻出現月營業額的金額選項相同，本研究詳細比較後歸類是因為受訪者有以販售便當、外燴為主、也有以精緻簡餐為主，因為其定價及目標消費者不同，所以在月營業額的呈現才會出現相同的金額選項，所以受訪者之業主才會一個認為普通，另一個則是認為佳。

##### 3. 為何雇用更生人？

透過本研究分析受訪者的質性問卷，發現若本身即為更生人的受訪者，因為自己就是更生人，所以比非更生人更能了解更生人在就業上的困難之處，故多選擇自我創業，並且提供工作機會給其他更生人，創造更多的機會來幫助更多的更生人。但也有非更生人業主願意與臺灣更生保護會合作，一起為更生人提供就業機會。

#### 4. 相對於一般人，更生人在工作上的表現如何？

此分析是與一般員工相比，故業主們認為更生人在工作相對於一般人表現較差。而在本研究實地訪談中，有業主提及更生人的表現，會因人而有所差異，對自我期許較高、有上進心的更生人，其表現程度相較於自我期許較低的更生人在工作表現方面要來的佳。

#### 5. 雇用更生人有遇到何種瓶頸？為何瓶頸？

經由訪談業主後，本研究認為更生人相較於非更生人，在心態上較不穩定、也較不易融入環境，所以並不會在同一工作崗位上待很久，故業主認為雇用更生人最大的瓶頸為流動率高，但本研究認為餐飲業本身就是個流動率不低的產業，所以並不是只有更生人會有此種現象。其他如：EQ管理不佳、會比較薪水高低及如果業主的的要求多一點時會不舒服，雖然非更生人也有可能會有這些問題，但因為更生人相較於非更生人有過特殊的經歷，所以更生人在心態上更為敏感，但若更生人自己能調整好自我心態，其工作表現與非更生人相較之下，並不會有太大的差異。

#### 6. 雇用更生人，其工作績效方面不足之處為何？

在量化問卷的工作績效部份，受訪者之業主認為更生人大致上還是屬於中上的程度，雖然如此業主仍認為有需要改進的地方。但是本研究整理後發現，業主認為更生人不足的層面且須加強的部份，如：時間觀念不佳、無責任感，非更生人也可能會有這些問題，不僅僅只是更生人需要加強，所以可以了解到更生人在工作績效的表現不見得會比非更生人差。

#### 7. 雇用更生人，其最大收益為何？

對於更生人業主來說，他們認為更生人重返社會是不容易的，要面臨的問題也很多。不僅是要面對原先的家庭，還有社會大眾對他們的異樣眼光或不諒解的心，都有可能加深他們回歸社會的難度。所以業主願意提供給更生人再次就業的機會，不但可減少更生人再犯的可能性，倡導助人為快樂之本，同時更能促進社會和諧。

## 5. 結論與建議

根據本研究質性分析結果，歸納出下列結論並提出建議供後續研究參考。

### 5.1 研究結論

從更生人工作態度、工作績效與業主對其滿意度探討中，本研究獲得下列結論：

本研究綜合質性問卷第1、2題，得知三家以服務業為主，月營業額20,000~50,000元之間；其中兩家之業主本身即為更生人，另一家業主雖為非更生人，但有接受臺灣更生保護會之創業貸款。

綜合質性問卷第4、5、6題，本研究得知更生人在工作表現方面，相較於非更生人，其態度較不積極且流動率高；而業主所遇到之瓶頸也都與更生人在工作表現上問題有關。本研究推論：許多的更生人因自己的特殊背景在與人的相處上不容易適應，導致更生人無法在公司久待，造成流動率偏高，因此若業主能協助更生人調整自我心態，則大多數問題即易被解決。

在質性問卷第7題，更生人的工作績效方面，業主認為更生人的時間觀念不佳、用心度不高、較無責任感...等。此為業主認為更生人在工作績效上須加強的部分。故本研究綜合質性問卷後推論，更生人在工作績效的表現較佳，但仍有改善空間。。

綜合質性問卷第3、8題，業主之所以會選擇雇用更生人，一方面是秉持幫助別人的想法；另一方面則是因為業主本身即為更生人，對於更生人之就業困難感同深受而雇用更生人，故本研究認為更生人自我創業，並雇用更生人是值得推廣的模式。

## 5.2 結論彙整

本研究結論彙整如下：

### 1. 雇用「更生人」企業之經營現況。

接受本研究訪談之三家業主：高雄-大同自助餐、新希望更生美食坊、台南-法廚以服務業為主，月營業額在20,000~50,000元之間；其中兩家之業主本身即為更生人，另一家業主雖為非更生人，但有接受臺灣更生保護會之創業貸款。

### 2. 瞭解雇用「更生人」之企業雇用「更生人」之因素。

本研究訪談之3家業主會選擇雇用更生人，一方面秉持幫助別人的想法；另一方面則是因為業主本身即為更生人，對於更生人之就業困難感同深受而雇用更生人。

### 3. 被雇用的「更生人」之工作態度及其工作績效。

本研究得知更生人在工作表現方面，相較於非更生人，其態度較不積極且流動率高；而業主所遇到瓶頸也都與更生人在工作表現上問題有關。本研究推論：許多更生人因自己的特殊背景在與人的相處上不容易適應，導致更生人無法在公司久待，造成流動率偏高，因此若業主能進一步與更生人溝通並協助其調整自我心態，則大多數問題即易被解決。更生人的工作績效方面，業主認為更生人的時間觀念不佳、用心度不高、較無責任感...等。此為業主認為更生人在工作績效上須加強的部分。

### 4. 業主對於雇用之「更生人」之工作滿意程度，「更生人」不足的層面。

本研究整理後發現，業主認為更生人不足的層面且須加強的部份，如：時間觀念不佳、無責任感，而非更生人也可能會有這些問題，不僅僅只是更生人需要加強，故本研究認為更生人在工作績效的表現不見得會比非更生人差。

### 5. 「更生人」之工作態度、工作績效及業主對其工作滿意度之量測程度。

依本研究質性問卷分析結果，其工作態度之工作投入、組織承諾與工作績效及業主



滿意度評價尚可，故本研究推論業主對更生人之工作態度、工作績效感到認同且趨近於滿意。

### 5.3 研究建議

透過本研究結果，希望能提升社會對更生人就業狀況的了解與關切，並提供業主對更生人工作態度、工作績效及業主對其工作滿意度的訪談結果彙總以供參考，藉以去除社會大眾對更生人在就業中之工作態度、工作績效的刻板印象，增加社會大眾之接受度與認同感，並能克服心理障礙進而願意接納、雇用更生人為員工。

#### 5.3.1 對於日後研究者的建議

1. 本研究因地區及經費所限，僅以嘉義以南之更生事業業主為本研究之研究對象，加上部分業主無法配合訪問或不想公開其更生人之資訊，造成本研究之樣本數極為不足，故若無地區及經費限制，建議後續研究者可擴大至全台更生事業，以求結果之精確度。
2. 本研究於連絡更生事業業主之過程中，共取得3家業主願意接受本研究之問卷探訪，其中有遇到業主拒訪之狀況，在本研究多次地連絡，甚至採取郵寄方式發送問卷仍然被業主婉拒，導致回收問卷為3份，因此本研究無法進行統計分析方法去進一步驗證本研究之研究假設。故本研究建議後續研究者，先確認願意接受訪談之家數，若達20家以上則可採用量化統計分析；若研究之樣本數過少，本研究則建議採用質性分析以深入訪談之方式去探究更生人之創業及就業過程。

#### 5.3.2 對更生人之建議

本研究質性問卷第四題，業主認為相較於一般人更生人在工作表現方面易缺曠、與同事較易產生磨擦、主動性較差及學習力方面也有待加強。故本研究建議更生人更主動地學習，並加強與同事間之溝通，免去不必要的衝突。質性問卷第五題，有業主認為更生人在工作績效不足之方面為時間觀念不佳、較無責任感、用心度不高及笑容不多。本研究建議更生人加強自身時間觀念及責任感，面對工作多加用心且常以笑容面對顧客。

#### 5.3.3 對台灣更生保護會之建議

本研究一開始是透過臺灣更生保護會與本研究之研究對象進行接觸，但在接受份數過少之下，本研究自行聯絡其他更生事業之業主，經本研究親自聯絡後發現，臺灣更生保護會網站所提供相關之更生事業資訊與現實資訊並不相符，其中有一家更生保護會網頁上記載為更生事業，但本研究聯絡後得知，業主並未雇用過更生人，且有另一家更生事業因經營不善而歇業，但更生保護會網頁上之更生事業資訊並未即時更新，這兩家業主之資料依然刊登在網頁上並未做更改。因此本研究建議臺灣更生保護會應該定期連絡更生事業業主，並了解其經營狀況，並予以更新網頁資料，提供瀏覽者更準確的資訊。

#### **5.3.4 對其他業主之建議**

從質性問卷分析中得知已雇用之業主對更生人工作態度、工作績效及業主滿意度趨於滿意。因此本研究建議其他尚無雇用更生人之業主，可給更生人一個工作機會。

## 參考文獻

1. 朱聖和、魏文欽(2008)，「人格特質、工作態度、服務品質、工作績效與顧客滿意度關聯性之實證研究-以國內金融控股公司為例」，大葉大學事業經營研究所碩士、國立高雄應用科技大學財政稅務系。
2. 江怡瑢(2004)，「餐飲連鎖業者對於二度就業中年婦女之工作才能評鑑與僱用意願關係之研究」，南台科技大學休閒事業管理研究所碩士學位論文。
3. 李家蓀(2006)，「更生保護人穩定就業所需的工作社會技能之研究」，東海大學。
4. 李美玲、周淑芬(2003)，「員工認知對工作態度與工作績效之探討」，遠東學報第20卷第4期，869-882頁。
5. 余慶華(2002)，「消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究-以高雄地區銀行為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)，「質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析」，國防大學國防醫學院公共衛生學系暨研究所、財團法人中華啟能基金會附設台灣智能障礙研究中心、實踐大學民生學院家庭研究與兒童發展研究所。
7. 姚裕錡(2006)，「人格特質、工作態度與工作績效關聯性之研究-以台中地區文理補習班員工為例」，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
8. 徐嘉禧(2004)，「保全人員人格特質與工作績效之相關探討-以先峰保全公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所。
9. 張震邦(2007)，「更生人復歸社會之生活適應分析」，東海大學。
10. 張舒涵(2004)，「大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 陳維岳(2005)，「工作特性、工作滿意與組織承諾之關聯性研究」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 陳如昱(2003)，「工作特性、責任感對工作滿意度之影響-以外派大陸人員為例」，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
13. 黃美玉(2004)，「組織政治知覺對工作績效之影響-以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項」，國立中山大學人資管理研究所碩士在職專班碩士論文。
14. 黃宗旻(2003)，「臺灣更生保護制度之研究」，臺灣大學。
15. 廖滿足(2000)，「更生事業雇用更生人就業之管理現況之研究」，中正大學，2005
16. 蔡崑源(2000)，「華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。
17. 鄭峰銘(2003)，「更生人家庭復原力之研究」，嘉義大學。
18. 鄭臻妹(2001)，「內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究-以臺灣高科技產業員工為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
19. 鍾娉華(2006)，「人力資源管理措施知覺對員工工作績效之影響-工作投入及組織承諾之中介效果分析」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
20. 嚴健彰(2002)，「出獄人復歸社會更生歷程之研究-從復原力的觀點探討之」，中正大

學。

21. 臺灣更生保護會 <http://www.after-care.org.tw/>
22. 法務部全球資訊網 <http://www.moj.gov.tw/mp001.html>
23. 法務部全國法規資料庫 <http://law.moj.gov.tw/>
24. 行政院主計處 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
25. 行政院經濟建設委員會 <http://www.cepd.gov.tw>
26. 電子六法全書-消費者債務清理條例 <http://www.6law.idv.com>