

研究論文

該走或該留？探討人力資本、社會學習與 公關實務工作者的離職意圖之關係

陳憶寧

摘要

本研究以150名公關人員為對象，探討人力資本、專業特質認知、職涯承諾與離職之關係。研究結果顯示人力資本中，教育程度越高，越不可能因薪資、成長空間、地位與友善環境而離職；公關年資越長，越不可能因成長空間與友善環境離職。工作時數是唯一正向預測離職考量的人力資本變項，但只正面預測彈性工時。由社會學習的專業特質認知上，越重視影響力，越不可能因為薪資而離職，但卻可能為成長空間而離職。越重視生活品質則越不會因薪資、地位而離職。越重視工作聲望，越會因薪資與地位離職。職涯承諾較強者，越不會因薪資、地位與友善環境而離職，離職意圖也較弱。總而言之，經由社會學習而來對於公關工作的認知較人力資本較能預測離職原因與離職意圖。

關鍵詞：人力資本、公關實務工作者、社會學習理論、專業特質認知、意圖離職因素

陳憶寧，台灣政治大學傳播學院廣告學系教授，主要研究興趣包括媒介效果(健康與風險傳播、政治傳播)、科學傳播、公共關係。電郵：kynchen@nccu.edu.tw

Research Article

Should I Stay or should I Go? A Study of Relationships of Human Capital and Social Learning with Intentions to Leave in Public Relations

Yi-Ning Katherine CHEN

Abstract

This study investigated 150 public relations practitioners to examine the relationships among human capital, job attributes, career commitment, and intentions to leave the profession in Taiwan. The findings indicate that people with more education are less likely to leave the profession for compensation, growth and advancement, social status, or a friendly work place. Years worked in the profession negatively predict leaving for growth and advancement or a friendly work place. Working hours per week positively predict leaving for more flexible working hours. People who place a high value on their influence at work are less likely to leave for compensation, but more likely to leave for growth and advancement. Work-life balance negatively predicts leaving for compensation and status. However, people who value job prestige are more likely to leave for compensation and status. Career commitment negatively predicts leaving the profession for compensation, status, or a friendly workplace. People with stronger commitment also have less intention to leave. Taken together, social learning on job variables better predicts reasons to leave and intentions to leave than do human capital variables.

Yi-Ning Katherine CHEN (Professor). College of Communication, National Chengchi University. Research interests: science communication, media effects (health communication and political communication), and public relations.

Keywords: human capital, intent to leave, professional attributes, public relations practitioners, social learning theory

Citation of this article: Chen, Y. N. K. (2012). Should I stay or should I go? A study of relationships of human capital and social learning with intentions to leave in public relations. *Communication & Society*, 22, 159–186.

研究背景、目的與重要性

留住員工(retention)是許多組織人力資源的優先選項，乃是因為組織中的知識與技能之穩定狀態可以省去員工在職訓練的消耗(Larkin, 1995)。不僅一個組織需要注意留住人力，一個產業也同樣必須注意人力適當的穩定，以避免人力資源無法累積。腦力流失(brain drain)代表着該產業具有高需求與市場價值的技巧、能力與特質的損失，人才作為產業的資本，若無法累積等同於產業資本流失(Rosenblatt & Sheaffer, 2001)。

公關業一向被視為腦力密集產業，公關人處在一個與不同利益關係人溝通的情境，是一個服務導向的行業，在傳播業當中，比起一般新聞記者或是廣告業務，公關工作的工時較長、起薪較低、壓力較大(張在山, 2006)。2008年《動腦雜誌》一篇專文中指出公關業加班是常態，畢竟以服務為導向的產業，客戶要求為大。要在公關業生存，要看能不能承受工時長、壓力大的環境，以及對這個產業是不是夠有熱情，能不能吃苦耐勞(《動腦雜誌》，2008)。該文又指出，目前公關從業人員的學歷，一個比一個漂亮，有國立大學研究所畢業生，也有海外歸國碩士，不過高學歷不等於高薪資，沒經驗的新人，起薪普遍不高，大概落在每月25,000至28,000元之間，就算是留學歸國的學歷，也只可能多個幾千元。所以薪水不高也是普遍的現象。

另外，根據公關資深業者觀察，這個行業普遍來說工作滿意度較低且流動率高，人力資源呈現較不穩定的狀態。台灣從事公關工作者的人口特質目前呈現出女性遠多於男性、年輕人遠多於中年人。由於台灣公關產業的發展已有30年，若以年輕人以及女性較多的人口學特性檢視，可發現30年前的年輕公關人並未繼續待在公關業與此產業一起發展至今。而女性常被期待肩負家庭責任，容易發生家庭與工作之間的衝突，對於職場表現穩定性的影響可能負面多於正面(Greenhaus & Parasuraman, 2002)。

公關業的工作特性加上以上兩種人口學特徵，本研究認為有必要探討公關產業中的人力發展問題，其中應特別探討人才流失原因，以瞭解此產業的哪些專業屬性對人才損耗有所影響。

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

有關職涯中的研究中，一直較為學者關注的問題為何以有些人在職涯競賽中跑得比較快，或是比較成功(Mehra et al., 2001)。在不同的行業中，如公關業，的確發現有些人比較適應、比較自信，也比較勝任愉快。然而，在人才流失嚴重的公關業中，對於哪些人可以在這個行業待得較久，應是該產業更為關心的問題。畢竟，一個行業當中若能保有較多資深的工作者，比起探討哪些個人的成功可能對於該產業的整體專業發展更有幫助。

近幾年來，有關人力資本(human capital)與職涯表現的研究相當地豐沛，大抵上認為人力資本與職涯表現呈現正相關。與職場成功有關的人力資本(human capital)的特質包括認知能力(Dreher & Bretz, 1991)、教育(Childs & Klimoski, 1986)與工作年資(Judge & Bretz, 1994)等等。一般相信，在人力資本上的投資可以發展出專業知識、提高工作上的生產力，然後得到組織正面的酬賞(Wayne et al., 1999)，間接地導致產業整體優異的表現。此外，在探討有關職涯成功的研究指出，影響到成功最主要的因素之一是能力(being competent) (Wayne et al., 1999)，以及在正確的地方工作(Brass, 1984)，而能力因素多半肇因於人力資本的累積，而正確的地方則暗示着對所屬專業的認同，包括了該行專業不同屬性重要性認知以及職業承諾。所以我們在探討公關人員的離職現象時，不能忽略個人所認知的專業屬性不見得比人力資本影響低，或者起碼兩者有不相上下的影響力。

本研究期望藉由實證研究，了解公關實務工作者的人力資本、專業屬性認知、職涯承諾與其離職意圖的關係，企圖找出影響公關產業人力資源流失的關鍵因素。

文獻探討

人才流失現象意味着人力和智慧資本知識無法累積，在組織層次關係到企業組織發展，在產業層次上則是因資本流失而衝擊產業整體發展，這些主張在組織策略、生態學和文化領域上獲得越來越多的重視。策略理論如Barney (1991, 1997)與Conner (1991)主張，人力資本對公司發展的重要性遠超越其產品的市場定位。Penning 等人(1998)甚至

指出，人力資本的流失能讓一間公司面臨瓦解的命運。同理可推，人力資本之不足也可以讓產業萎縮，所以保有人力資本應該是產業不可忽視的問題。

根據Miller與Wheeler (1992)的論點，有兩個角度可以解釋個人何以離開某個他所身處的組織，第一是人格特質理論(personality trait theory)，亦即個人之所以會有某些行為是因為個人具有某些特質造成，而非因為環境因素(Mischel, 1973)。在產業人力分析架構中，個人離開某個組織肇因其所擁有的某些特質，這些特質包括了個人的學歷、知識背景、職涯發展階段。另一則是社會學習理論(Bandura, 1977)，假設了人與環境互動後而產生了行為，人們會因為情境而選擇最佳結果(Mischel, 1973)，社會學習理論角度指出了個人會產生離職意圖，或是離職行為是因為情境而非個人特質。以人格特質理論以及社會學習理論探討個人離開組織因素，可以應用於個人離開產業之因素，基於人格特質理論，影響離職的因素包括個人的學歷、知識背景與職涯發展階段等，根據社會學習理論，對於該產業工作情境的認知往往是因為職場工作的實戰經驗，因而理解了個人適不適合於該產業繼續發展。本研究從這兩個角度出發，以人力資本，亦即由個人特質而來，以及專業認同，亦即社會學習而獲致的對於專業工作屬性的判斷與職涯承諾，分別探討個人何以離開公關產業以及其離開意圖。

人力資本與離職

人力資本原本是經濟學的概念，意指經過理性的選擇，人們選擇是否要投資更多的時間、努力、金錢在教育、經驗與訓練，亦即他會自己衡量得失做適當的投資(Wayne, 1999)。以人力資本檢視職涯，則會發現關鍵在於一個人對於其人力資本的投資，因為投資會產生更多的生產力，而生產力會使得有形的回饋提高。一般來說，教育是最普遍接受的人力資本的一種形式，越高的教育程度顯示出個人對於人力資本的投資(Bontis, 1999)。一個人越是受過高等教育，就越有知識，且表現較為優秀(Hitt et al., 2001; Wayne, et al., 1999)。Tharenou等(1994)也發現教育程度與升遷有關。對於教育的投資越多，升遷越快，

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

但也可以推論因為其知識程度較高，一般能力與技巧(*general skills*)較強，尤其在更高層次的技巧，如管理、領導上的知識，在產業之間移轉的可能性越高，離職的可能性更高。Balfour與Neff (1993)的研究發現在組織陷入危機時，教育程度高者最容易發生自願性離職。另外，也有學者認為與離職有關的人力資本包括在職訓練、工作經驗與資深程度，通常以職涯年資、在位年資、組織層級等等測量(Xu, 2008)。在有關大學教授的離職研究中，發現在大學教授這一行工作越久，以及在同一機構中任職越久，意圖離職的程度越低(Pfeffer & Lawler, 1990; Smart, 1990; Zhou & Volkwein, 2004)。也有研究指出在公司內的層級(rank)也是一種人力資本，層級越高，越不會自願性離職(Arnold & Feldman, 1982; Cotton & Tuttle, 1986; DeCotiis & Summers, 1987; Mehra et al., 2001; Powell & Butterfeld, 1994, 1997)。

根據以上文獻似乎暗示着教育程度越高者，越容易有離職意圖。在公關業的工作年資(包括不同公關公司的年資)也代表一種人力資本，因在同一產業待得越久，表示他所具備的專業知識、擁有的資訊與技能較多，對於其往後的職涯發展越有助益，且代表投資越多，承諾越高，越不容易離職。而在公司內層級越高，因其具有的領導管理知識程度較高，也可能容易有離職意圖。

在主修科目的影響上，若公關人員曾經在學校主修公共關係或其他與傳播相關學程，代表有最外顯的領域相關知識，所以應該比其他非主修傳播或是公關的公關人員不僅在學院知識上較為瞭解，對於公關工作的內涵也可能因為學校與實務之間的聯繫而有比較多的掌握，亦即對於公關產業的投資較高，本研究推論曾經修過公關或傳播相關學程的工作者，會比未修過的公關人員對於公關這一行有比較高的承諾，離職可能性較低。

專業屬性認知與離職

根據社會學習理論(Bandura, 1977)，個人在特定環境中會學習到該環境之特徵，進而產生評估環境與自我的關係。由此可以推論，個人於職場中工作一段時日後，可習得該專業的特殊屬性，評估其專業屬性的重要性，並因而自然地產生到底適不適合這一行的想法。所以本

研究提出經由社會學習的專業屬性重要性認知與離職意圖之關係的相關討論。

在傳播研究範疇中，有關傳播者工作的相關討論大都圍繞在專業性上，例如新聞記者的專業價值研究，藉以了解實務工作者的專業價值與其工作表現。依照McLeod與Hawley(1964)所指出，一個職業變成專業，必須滿足某些條件。他們依據專業標準，建構出新聞記者的專業導向(professional orientation)量表，此量表不僅可以用在記者，後來也被廣泛地運用到廣播工作人員、攝影記者、公關人員以及美國以外的新聞從業人員(Cameron, Sallot, & Lariscy, 1996; Coombs, Holladay, Hasenauer, & Signitzer, 1994)。

在公關業的專業性研究上有兩個取向，第一聚焦於討論公關是否為一個專業，是否需要考牌等等；第二則是了解從事公關的實務工作者是否具專業性。第一個取向與本研究較無關聯，而第二個取向則可應用於本研究中關於專業屬性的認知。過去研究測量公關專業性程度的實證研究，多立基於McLeod與Hawley(1964)對於Milwaukee新聞記者的研究中，24個來自於社會學測量專業性的題項。McKee、Nayman與Lattimore(1975)採納之後運用了其中的21個題項調查公關人員如何看待自己的專業性，研究中發現以下幾個特性是受訪者認為極為重要或是相當重要的，包括發揮創意機會、增進專業能力、充分運用能力與訓練、對決策有影響力、有機會學習新技巧與新知識、充分享受工作、生活無虞。此研究發現針對公關人員專業調查的結論，與早先的McLeod與Hawley(1964)的研究結論大致相同，公關人員若視自己是為專業，則表現上也比較專業。

之後，這24個題項在Wright(1978)的研究中被運用探討公關顧問的專業取向，Wright將公關專業量表以公關實務工作者為測量對象，發現公關實務工作者希望自己可以比目前的狀態更加專業，而且對於個人缺乏決策以及管理機會感到挫折，而負面經驗可能與職場的去留有關。基於上述討論，本研究認為公關實務工作者在工作中對於其專業屬性的認知可能與離職有所關聯。

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

職涯承諾與離職

Meyer與Allen (1991)發展出職業承諾此心理學的概念，來描述個人和離職意圖之間的關係。他們認為個人若是對職業有所承諾，代表強烈地希望能夠持續在相關崗位上努力，會更認真保持與職位相關的知識水準，並對其專業更有認同感(Blau, 1985, 2001, 2003; Irving, Coleman, & Cooper, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993)。Meyer與Allen (1991)並發展出職涯承諾模型來描述個人和離職決定之間的心理連結，也就是說個人持續處在一個專業上是因為在情感上有所依附，或認為自己負有責任，或是因自忖此專業領域的發展需要他們的繼續投入與努力。此外，年齡、性別、教育程度和工作資歷都被認為和職涯承諾有關。

Nogueras (2006)整理有關職涯承諾的相關研究，歸納出職涯承諾研究的發現。他提出相關研究中顯示了個人生命中的焦點是其所從事的職業，所以對其職業產生承諾是生命中的大事；教育會提高職涯承諾，若其教育程度越高，則越可能對職業產生承諾感。組織發生改變或是架構調整，會增加個人的職涯承諾。更重要的是，職涯承諾是個人在該專業中持續耕耘的主要原因。

Shader、Broome、Broome、West與Nash (2000)以及McNeese-Smith與van Servellen (2000)研究護士的離職，檢視了年齡、教育程度、經驗和性別這些離職預測指標，發現年齡和工作滿意度可以預測離職意圖，資深工作者則有較高的職涯承諾。Meyer等人(1993)以護士為研究對象，發現職業承諾和離職意圖為中度相關，在迴歸分析顯示職業承諾能顯著預測離職意圖。若職涯承諾能在此研究中證明為公關人員離職因素或是意圖離職的因素，就非常值得進一步研究，如此可以幫助實務界發展出留任公關人員的策略。

離職意圖與離職因素

在Fishbein與Ajzen (1975)所發展出的計劃性行為理論(theory of planned behavior, 簡稱TPB)當中，承諾感、年齡以及年資是該理論中三

個基礎預測變項之外，離職意圖最有效的變項(March & Simon, 1958; Mobley, 1977; Porter & Steers, 1973; Vroom, 1964; Breukelen, Vlist, & Steensma, 2004)。TPB 包含三組基本預測變項，第一是行為意圖(behavioral intentions)，也就是對某事物的喜好或是厭惡，第二是主觀標準(subjective norm)，也就是個人衡量其參考團體是否認同其做出某事，第三是感知的行為控制(perceived behavioral control)，亦即了解作出某事所需要資源和機會。若以TPB來檢視離職意圖，意圖離開公關業可以說明在個人職涯選擇(career choice)當中，對於公關工作已經不存在正面態度、未感知離開公關業的社會壓力，以及察覺到有更好的機會。

本研究檢視人力資本與專業屬性的重視程度與離職因素的關連，探討意圖離職之因素為應變項，雖然意圖離職不是真正的離職，不過這些意圖也可能因為時間因素而成為行為上真正的離職(Steel & Ovalle, 1984)以及轉行(Lee & Mowday, 1987)。在過去有關員工自願流動(voluntary turnover)的研究中，學者包括Molby (1977)、Steer與Mowday (1981)、Hom、Griffeth與Sellaro (1984)，以及Steel與Ovalle (1984)等人已將意圖離職(turnover intention)或是計劃離職(turnover plan)視作為真正離職(actual turnover)的最佳指標，也就是說離職意圖與真正離職之間具有高度相關。

在離職因素當中，在Inman與Marlow (2004)的研究中指出，一般的離職因素可以歸為三大類，第一是外在因素，例如薪水與福利，第二為僱用(employment)因素，例如同儕關係、工作環境、工作安全感與職業聲望，第三為個人因素(例如家庭)。本研究認為公關人員之人力資本與專業屬性，可能影響到因某些因素而離職，因此一併探討。

本研究根據以上討論，發展以下研究問題：

研究問題一：人力資本與離職因素、意圖離職關係為何？

研究問題二：專業工作屬性之認知與離職因素、意圖離職關係為何？

研究問題三：專業承諾與離職因素、意圖離職關係為何？

研究方法

樣本與分析單位

本研究採問卷調查法，調查期間為2005年11月至2006年1月。雖然本研究所採用的資料距今已有五到六年，然而根據公關界最高管理階層的說法，實務界依然非常關切公關教育似乎缺乏整體規劃(嚴曉翠，2009)，而職場中的流動狀況也沒有改善(《動腦雜誌》，2008)。

我們以公關公司的員工作為受訪對象，分析單位為個人。由於台灣的公關公司目數有限，人數可能也不多，所以本研究並不抽樣，而以2005年10月號《動腦雜誌》所做的公關公司調查作為起點。研究者以及助理依據這份名單，打電話至各家公關公司，聯絡到經理及層級的人員後，確定對方為公關公司，而非事件行銷公司，且有意願回答問卷後，確定有16家公司願意接受調查，這些公司同時也回報可以填答問卷的人數，剔除公關公司內非公關的人員，例如公司的會計、財務以及處理公司內部事務的其他人員。送問卷的方式依公關公司的要求分為兩種，一為郵寄，另一則為研究人員直接遞送問卷。送出的問卷有256份，回覆的問卷有153份，回覆率為59.8%。當中發現有三份問卷在超過十題的重要的題項漏填，所以有效問卷為150份。

主要變項說明

I. 人力資本

根據文獻，人力資本包含教育程度、學校修習公關課程、組織層級、公關工作之年資、每周工作時數。在教育程度的選項上，包括高中(及以下)、專科、大學、碩士(及以上)。在修習公關課程上，詢問受訪者在大學共修過幾門公關相關課程，在組織層級上，選項包括公關專員、(正副)總監、(正副)經理、(正副)總經理等。在工作年資上，詢問受訪者進入公關業總共幾年幾個月，在工作時數上，我們詢

問受訪者上周從周一到周五平均每天工作時數為幾小時，選項從8小時(及以下)到12小時(及以上)。

II. 專業特質的認知

依照McLeod與Hawley (1964)所指出，一個職業變成專業，必須滿足某些條件。他們依據專業標準，建構出新聞記者的專業導向(professional orientation)量表，此量表不僅可以用在記者，後來也被廣泛地運用到廣播工作人員、攝影記者、公關人員以及美國以外的新聞從業人員。本研究將其研究中的各項題目修改為適合公關人員的題項(見表一)。

本研究在於瞭解公關人員對於這個工作各種價值面向的重要程度，所以提問方式為「我們想知道您對於您在工作時，以下的工作特性對您的重要性程度如何。您認為重要的程度分為『1』表示非常不重要，『4』表示普通，『7』表示非常重要。請您依照重要的強度，選擇1至7的任何一個數字來表示您認為的重要程度。」原有題項總共有24題，經過本研究之因素分析以及同意度之後，去除其中的4題，分別為「你在工作時能享受工作的樂趣」、「你的工作穩定且有安全感」、「你的工作刺激且富變化」，以及「你和人而非和事一起工作」，而分為工作中的學習、影響力、生活平衡、工作聲望與同儕支持五面向。各面向之題項、因素分析及信度檢驗見表一。

III. 職涯承諾

本研究使用Colarelli與Bishop (1990)的17題測量職涯承諾的題項(見附錄一)。Colarelli等人的研究中此17題之信度為.94，¹本研究則為.91，為可以接受的程度。

IV. 離職因素

意圖離職之因素的題項參考Hagedorn (1996)、Rosser (2004)以及Smart (1990)等人關於專業人士的離職因素。資料分析顯示，最可能造成離職的是更友善的工作環境，第二為彈性工作時間，第三為較高的薪資，第四為更多的成長空間，最後為地位。以上題項之平均值、標準差詳見附錄二。

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

表一：公關從業人員的各項專業特質認知之平均值、主成分因素分析(最大變異法)及信度檢驗

(7代表非常重要，1代表非常不重要)

	題項	因素負載值
能力表現與學習	您個人的能力和所受的訓練能夠全部發揮	.843
	您個人有主動與創新的機會	.817
	您個人有學習新技巧和新知的機會	.737
	您在您的專業生涯當中出類拔萃	.611
	您的能力受到同事的尊重	.550
	您的主管激賞您為加強能力所花的時間	.546
	特徵值 (Eigenvalue)	9.23
解釋變異量	43.96	
Cronbach's α	.90	
影響力	您在重大決策中具有影響力	.696
	因為您的加入而使工作機構有些不同	.638
	您在您的專業社群中表現突出	.630
	您有機會影響民意	.594
	您有一份能使您和重要人物(例如地方和全國各行 各業領袖)接觸的工作	.592
	特徵值 (Eigenvalue)	1.61
	解釋變異量	7.69
Cronbach's α	.81	
生活品質	您的工作不會干擾您的家庭生活	.753
	您賺取了足夠的薪水以擁有較好的生活	.742
	您的工作能擁有自由，不受人緊迫的監督	.712
	特徵值 (Eigenvalue)	1.37
	解釋變異量	6.50
Cronbach's α	.75	
工作聲望	您在受人尊重且矚目的領域中工作	.820
	您的工作對專業社群有價值且重要	.637
	您擁有一份具有名望的工作	.622
	您擁有一份具有威望的工作	.558
	特徵值 (Eigenvalue)	1.24
解釋變異量	5.89	
Cronbach's α	.80	
同儕支持	您在艱困的時刻，有工作伙伴可以支持或協助您 的工作	.662
	您與投緣且隨和的人在一起工作	.573
	特徵值 (Eigenvalue)	1.09
	解釋變異量	5.18
R2	.60**	

V. 離職意圖

意圖離職題項之參考為Meyer等人(1993)所發展的職業改變認知評量。本題組在因素分析上顯現出題項落在同一個構面，本研究將此因素命名為意圖離職，其信度Cronbach's $\alpha = .76$ ，為可接受的程度(詳見附錄三)。

VI. 控制變項

包括性別、年齡與婚姻狀況，由於這些變項與從業人員的工作認知、態度、行為有關，因此將它們列為控制變項。

結果

描述性統計

本研究樣本總共包含150名受訪者。男性有19人(佔12.7%)，女性有131人(佔87.3%)；公關專員有93人，總監有15人，經理(正副)有30人，總經理(正副)有5人。年齡分佈最年輕為22歲，最年長為43歲，平均年齡為28.40(SD=4.48)。已婚者僅有19人(佔12.7%)，單身者有131人(佔87.3%)，

公關工作之年資最少6個月(佔整體10.7%)，最長超過10年(佔整體4.7%)，平均年資為3.16年(SD=2.78)。每天工作時數最短8小時，最長13小時，平均時數為10.57小時(SD=1.51)。43%的受訪者擁有碩士學歷，52%擁有大學學歷，其他人則是從專科畢業。超過70%受訪者主修傳播相關科系，平均修習的公關課程為3.34堂(標準差為2.51)，分佈從0堂課(31.3%)到8堂以上(14.3%)。在公司職等方面，62%的受訪者是公關專員，10%是督導，20%為經理，3%是總監，沒有人是總經理。受訪者每月平均薪資為43,000台幣(標準差為19,600)。²

研究問題

為了回答研究問題，本研究進行六次階層迴歸。表二顯示分析的

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

結果，第一階層包含人口統計變項：性別、年齡、婚姻狀況。第二階層是人力資本，包含教育程度、主修領域、公關課程修習數目、公司位階、任職年數、平均一天工作時數。第三階層則是專業屬性認知，包含能力表現與學習、影響力、生活品質、工作聲望、同儕支持。第四階層則是職涯承諾。應變項共有六個，包括五個離職考量因素以及離職意圖程度。而六個整體迴歸模式的共線性診斷之條件指數 (conditional index; CI) 均介於 30 到 100 之間，表示迴歸模型雖然有共線性問題，但仍算可以接受 (Belsley, Kuh, & Welsch, 1980: 153)。

以薪資作為離職考量觀之，分析結果發現，人力資本中只有教育程度負向預測薪資理由 ($\beta = -.22, p < .05$)，其餘皆無顯著預測力。在專業屬性評價上，影響力負向預測薪資理由 ($\beta = -.25, p < .05$)，生活品質也負向預測薪資理由 ($\beta = -.26, p < .05$)，工作聲望正向預測薪資理由 ($\beta = .23, p < .05$)，同儕支援負向預測薪資理由 ($\beta = -.24, p < .05$)。而職涯承諾負向顯著預測 ($\beta = -.44, p < .001$)。

以成長空間作為離職考量觀之，分析結果顯示，人力資本的教育程度負向預測成長空間理由 ($\beta = -.30, p < .01$)，公關年資也是負向預測 ($\beta = -.23, p < .05$)，其餘皆無顯著預測力。在專業屬性評價上，影響力正向預測成長空間理由 ($\beta = .24, p < .05$)。職涯承諾無預測力。

以地位作為離職考量觀之，分析結果發現人力資本中，只有教育程度負向預測地位考量 ($\beta = -.22, p < .05$)，其餘皆無顯著預測力。在專業屬性評價上，生活品質負向預測地位作為離職考量 ($\beta = -.26, p < .05$)，但是工作聲望正向預測地位考量 ($\beta = .26, p < .05$)。而職涯承諾負向顯著預測 ($\beta = -.31, p < .01$)。

以友善環境作為離職考量觀之，分析結果發現人力資本中，有教育程度與公關業年資負向預測尋求友善環境作為離職考量 ($\beta = -.27, p < .05$; $\beta = -.28, p < .05$)，其餘皆無顯著預測力。在專業屬性評價上，各變項均無預測力。職涯承諾負向顯著預測 ($\beta = -.24, p < .05$)。

以彈性工時作為離職考量觀之，分析結果發現人口學變項中，性別負面預測彈性工時之離職考量 ($\beta = -.24, p < .05$)，亦即女性較男性較以彈性工時作為離職考量。人力資本中只有工作時數正向預測彈性工時 ($\beta = .30, p < .01$)，其餘皆無顯著預測力。專業屬性評價與職涯承諾均無法預測。

在預測受訪者之意圖離職上，分析結果發現人力資本無法預測離職意圖，但專業屬性認知上，則是生活品質有負向預測力 ($\beta = -.24, p < .05$)。職涯承諾負向顯著預測 ($\beta = -.81, p < .001$)。

表二：離職考量因素與意圖離職的階層迴歸

	薪資	成長空間	地位	友善環境	彈性工時	離職意圖
預測變項						
First block						
人口統計變項						
性別(男性=1, 女性=0)	-.05	.01	-.05	-.06	-.24*	-.07
年齡	.10	.17	.10	.10	.10	.00
婚姻狀態(未婚=0, 已婚=1)	-.12	-.09	-.06	.12	.04	-.04
Adjusted R2	.04	.03	.00	.01	.03	.02
Second block						
人力資本						
教育程度	-.22*	-.30**	-.22*	-.27*	-.04	-.12
主修領域(傳播=1, 非傳播=0)	-.09	-.01	-.09	.17	.10	-.01
公關課修習數目	-.02	-.01	-.01	-.08	.02	.07
公關年資	-.10	-.23*	-.09	-.28*	-.01	.03
公司層級	-.08	-.09	-.11	.05	-.04	.05
工作時數	-.01	.08	.05	.13	.30*	.09
Adjusted R2 change	.04	.06	.03	.05	.05	.00
Third block						
專業屬性評價						
能力表現與學習	.13	-.16	.18	-.02	.02	.08
影響力	-.25*	.24*	.00	.02	-.01	-.02
生活品質	-.26*	.00	-.26*	.01	-.03	-.24*
工作聲望	.23*	-.04	.26*	.00	.08	.03
同儕支援	-.24*	.07	.09	.13	.11	.06
Adjusted R2 change	.11	.04	.05	.00	.00	.09
Fourth block						
職涯承諾	-.44***	-.17	-.31**	-.24*	-.20	-.81***
Adjusted R2 change	.10	.01	.06	.03	.00	.49
Total Adjusted R2	.29	.13	.14	.09	.08	.60
F value	3.17***	2.35*	2.20*	1.76*	1.35	12.40***

註：表格中之係數為最後迴歸方程式之標準化迴歸係數

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

總結上述資料分析可得知，人力資本中教育程度越高，越不可能因為薪資、成長空間、地位與友善環境而離職，公關年資越長，越不

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

可能因成長空間與友善環境離職。人力資本中的工作時數是唯一正向預測離職考量的變項，但只能正面預測彈性工時。

而經由社會認知的專業屬性評價上，越是重視影響力，越不可能因為薪資而離職，但卻可能因為成長空間而離職。對於生活品質越是重視，也就不可能因薪資、地位而離職，離職意圖也越低。對工作聲望越是重視，越是會因為薪資與地位離職。對於同儕支持較為重視者，也不會因為薪資而離職。同樣基於社會學習而形成的職涯承諾，資料顯示具有較強的承諾者，越不會因為薪資、地位與友善環境而離職，離職意圖也較弱。

結論與討論

過去有關公關人員的研究，多集中在專業性以及工作滿意度的調查，本研究以人力資源角度探勘公關人職場現況，由人力資本與及社會學習概念，探討離職因素以及離職意圖的影響因素。我們以150名台灣公關公司人員作為研究對象，研究發現以薪資作為離職理由的因素為工作聲望，但若公關人員的教育程度越高、越重視影響力、同儕支持與生活品質，職涯承諾越高，則越不可能因薪資而離職。以成長空間作為離職理由的因素為影響力，但若公關人員的教育程度越高、公關年資越長，則越不可能因薪資而離職。以身份地位作為離職理由的因素為工作聲望，但若公關人員的教育程度越高、越重視生活品質，職涯承諾越高，則越不可能因身份地位而離職。若公關人員的教育程度越高、公關年資越長，職涯承諾越高，則越不可能因友善環境而離職。女性較容易因為彈性工時考量而離職。工作時數越長者也會因為彈性工時的吸引力而考慮離職。

在預測受訪者之意圖離職上，人力資本變項無法預測離職意圖，但專業屬性認知上，則只有生活品質有負向預測離職意圖。職涯承諾越高，因為各種因素而離職之可能越低，離職意圖也越低。總結上述資料分析可得知，人力資本中教育程度越高，越不可能因為薪資、成長空間、地位與友善環境而離職，公關年資越長，越不可能因成長空間與友善環境離職。人力資本中的工作時數是唯一正向預測離職考量

的變項，但只能正面預測彈性工時。經由社會認知的專業屬性評價上，越是重視影響力，越不可能因為薪資而離職，但卻可能為成長空間而離職。越是重視生活品質越不會因薪資、地位而離職。越是重視生活品質者其離職意願越低。對工作聲望越是重視，越是會因為薪資與地位離職。對於同儕支持較為重視者，也會因為薪資而離職。對於職涯承諾較強者，越不會因為薪資、地位與友善環境而離職，離職意圖也較弱。

以學校教育角度觀察教育的貢獻，值得注意的是公關修課數目完全無法預測離職因素以及離職意圖，樂觀的思考則是指出，公關課對於離職因素與意圖沒有影響，但負面地看，則是公關課也沒有幫助降低離職意圖，反倒是較高的教育程度導致離職意圖下降，也不會因外在因素(如薪資)以及僱用因素(如成長空間、地位、友善環境)而離職。研究者認為公關課如果不能加強從業人員的承諾，可能透露出公關課程內容設計上並沒有適當地呈現該行業的本質，根據以上想法，本研究另外進行Pearson相關分析，發現教育程度、修習公關課數目以及職涯承諾之間均無顯著相關(教育程度與職涯承諾 $r = -.02, p = .40, N = 142$ ；公關課數目與職涯承諾 $r = .13, p = .07, N = 138$)。根據計劃行為理論解釋上述研究發現可以推論，修習過公關課的學生畢業後，在公關的職場中對此行業並沒有特別的正向態度(對公關業特別喜好)、沒感受到社會壓力(退出公關業並不會不被接受)，也沒感覺到損失機會或是資源，所以退出公關業並非浪費。

另外，Tharenou等人(1994)的研究推論教育程度高者，因抽象的能力與技巧較強，如具備管理與領導上的知識，在產業之間移轉的可能性越高，離職的可能性更高。但本研究卻發現，教育程度高者反而越不會因為薪資、成長空間、地位與友善環境而離職，也不能預測彈性工時以及離職意圖。由此可見公關業對於教育程度較高的實務工作者頗具吸引力。

另外，令人意外是在經由社會學習之後的對於專業工作屬性的評價上，資料分析發現越是注重生活品質，離開公關業的意圖越低，顯示公關業雖然壓力大，但仍足以保有一定的生活品質，所以重視工作與生活平衡的人，離開公關業的意圖反而低。

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

資料分析中發現，專業承諾除了不能預測因成長空間以及彈性工時而離職，均可負面預測離職因素以及離職意圖，可見加強專業承諾是非常重要的預防產業人力流失的做法。而專業承諾可被視為公關實務工作者對於這個專業的心理契約，如何加強心理上對此專業的黏着程度顯然相當重要。Hall (1996)曾提出應該加強員工在該產業的各種發展性，增加其可被僱用性，而非只提供單一組織內的工作安全感，如此做法可讓員工由原來對組織的承諾轉變成為對於專業的承諾。雖然對於組織而言未必完全有利，但若能說服員工貢獻於組織的提升就等於個人成就，應可抵銷員工因專業能力發展而選擇跳槽同產業其他公司的可能性。近年來台灣公關業面臨移往中國大陸發展的局勢，台灣專業人才若不能適應此變遷，則其職涯發展受到限制，可能最後還是選擇離開公關業。若公關業能提供員工在組織與產業變遷時的專業訓練，可能對於產業的整體人力資源的維持有所幫助。

從表二當中可以發現幾個正向關係，如工作時數可能造成因為彈性工作離職、重視工作聲望造成因薪資與地位離職、重視影響力造成因為成長因素離職等，以上因素，包括工作時數、工作聲望以及影響力，都是正面預測離職因素的自變項，對於公關業來說，正好也是職業特色。公關業的工作時間較長、在活動與事件中必須退居幕後、社會對公關業有刻板印象，以及必須團隊分工合作所以看不出個人特別的影響力，以上這些因素都可能造成個人心理上的挫敗而退出公關業，造成人力流失。

公關工作的多工(multi-tasking)特性、長時間工作、團隊運作的需求，以至於缺乏明確的個人績效衡量往往導致實務工作者的壓力，而可能導致意圖離開公關業。過去並無相關研究探討公關人員之離職原因，但有關離職意圖的研究當中，不論研究對象是大學教授、護士、律師等等不同領域，均發現職場中的時間壓力、缺乏組織與專業社群支持、工作負荷量、工作中的不安全感以及未能參與決策等，均是可能產生意圖離職的因素(McGee & Ford, 1987; Rosser, 2004)。在Mobely等人(1978)的研究中發現，個人會考量離職的利益與成本，而決定是否應該離職的認知。另外，也有研究發現年齡與資深程度與離職意圖有關，Bedeian、Ferris與Kacmer (1992)認為，聲望和信心較容易隨着

年齡而提升，年輕人普遍還未握有權力地位，與該專業的心理連結較為鬆散，中年勞工則普遍期望穩定的生活，表現上較資淺者更穩定。所以年長的專業工作者，身處於年輕員工或受過更好訓練的競爭者之間，就越不願放棄因資深帶來的利益和優勢(Bedeian, Pizzolatto, Long, & Griffeth, 1991; Kacmar & Ferris, 1989)。雖然本研究當中並沒有發現年齡的預測力，但在公關業年資上則發現了類似的狀況。

優秀員工的自願性離職通常被認為對組織或是產業有害，不論就是更換人事的成本、暫停原本的工作進度或是產業的未來發展等角度。過去職場研究曾致力於解釋個人離職之因素，大抵而言，離職考量之因素多集中於薪資、發揮空間、環境、地位、彈性工作等。若能瞭解公關人之離職考量，管理部門可針對與這些考量有關的因素進行人力資源的策略管理，亦即不同性別、年資、不同的教育程度、各種專業特性之認知以及對公關業的承諾強度等因素，影響離職不同的因素考量，也影響離職意願。

若根據計劃行為理論來檢視離職意圖之產生，在職場上的公關人員必然偶會面臨工作低潮，偶會感知社會中對於公關業之誤解而形成社會壓力，也必然偶爾察覺就業市場上有更好的機會，三者若同時存在並容易產生離職意圖，根據過去研究顯示，資淺或是年齡較輕者容易因此產生離職意圖，若管理者可適時給予自我概念之強化，並告知公關工作的核心價值所在，應可避免不必要的人才流失。

人才流失現象的關係到產業的人力和智力資本知識累積，產業之興盛不只需要利用最聰明和最適合的人才，也需要極大規模上處理導致人力資本流失中的中介變項，本研究發現了數個重要人力資源相關概念可能與人才流失有關，未來可以應用於公關產業之高素質人力的留僱問題。

本次研究中女性與未婚者佔絕大多數，這可能也是公關業的人口學特質，但未來研究應擴大男性與已婚樣本，可能更可以看出人口學變項對於職涯選擇與轉換的影響力，男女在薪資的期望差異以及女性婚後的職場行為一向是職業社會學關心的議題。

雖然根據過去研究顯示，離職意圖與實際離職具有高度相關(Steel

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

& Ovalle, 1984; Lee & Mowday, 1987)，所以研究者多以在職者作為研究對象，而且如此作法有其務實性，乃因離職者難以追蹤，更何況是進行大量且具推論性的調查。但基於實際離職與離職意圖之間可能仍有若干落差，許多離職原因也許被刻意隱藏，直到離職行為產生，真正的離職原因才被揭開。未來研究若可行，應掌握即將離開公關產業的實務工作者，來探討產生實際離職的關鍵因素。

另外，基於公關業中人力流動狀況較為明顯的考量，本次研究只調查了公關公司人的實務工作者，企業中的公關人員因為流動率相對穩定，並未在此次調查當中，未來研究應進行企業公關人員調查，比較兩種不同屬性的公關人員的職場人力資源樣貌。

註釋

1. Colarell i& Bishop (1990)的研究中此17題直接計算信度，並未先以因素分析處理之。本研究在此也依照其作法。
2. 其中公關專員每月平均薪資為台幣20,989元 (SD=3351.6)，總監為31,200元 (SD=7988.1)，(正副)經理為42,667元 (SD=3922.3)，(正副)總經理為57,500元 (SD=5000.1)。

參考文獻

中文部分 (Chinese Section)

- 張在山 (2006)。《公共關係學》。台北：五南。
- Zhang Zaishan. (2006). *Gonggong guanxi xue*. Taipei: wunan.
- 《動腦雜誌》編輯部 (2005)。〈2005年台灣公關公司大調查〉。《動腦雜誌》，第355期，頁100–109。
- Dongnao zazhi bianjibu. (2005). 2005 nian taiwan gongkai gongsi da diaocha. *Dongnao zazhi*, No. 355, pp. 100–109.
- 曾書璇 (2008年)。〈不怕沒位子，只怕空腦袋〉。《動腦雜誌》，第383期，頁24–25。
- Zeng Shuxuan. (2008). Bu pa mei weizi zhi pa kong naodai. *Dongnao zazhi*, No. 383, pp. 24–25.

嚴曉翠 (2009)。《公關實務工作者如何看待大學公關課程》。國立政治大學傳播學院在職專班碩士論文。

Yan Xiaocui. (2009). *Gongkai shiwu gongzuo zhe ruhe kandai daxue gongkai kecheng*. Guoli zhengzhi daxue chuanbo xueyuan zaizhi zhuanban shuoshi lunwen.

英文部分 (English Section)

Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–60.

Balfour, D. L., & Neff, D. M. (1993). Predicting and managing turnover in human services agencies: A case study of an organization in crisis. *Public Personnel Management*, 22, 473–86.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. NJ: Prentice-Hall.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantages*. MA: Addison-Wesley.

Bedeian, A. G., Pizzolatto, A. B., Long, R. G., & Griffeth, R. W. (1991). The measurement of and conceptualization of career stage. *Journal of Career Development*, 17(3), 153–66.

Bedeian, A. G., Ferris, G. R. & Kacmar, M. K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocation Behavior*, 40, 33–48.

Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics: Identifying influential data and sources of collinearity*. New York, NY: John Wiley.

Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277–88.

Blau, G. J. (2001). On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11, 279–98.

Blau, G. J. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 469–88.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433–462.

Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518–539.

Brukelen, W. V., Vlist, R. V. D., & Steensma, H. (2004). Voluntary employee turnover: Combining variables from the “traditional” turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893–914.

- Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Lariscy, R. A. W. (1996). Developing standards of professional performance in public relations. *Public Relations Review*, 22(1), 43–61.
- Childs, A., & Klimoski, R. J. (1986). Successfully predicting career success: An application of the biographical inventory. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 3–8.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group Organization Management*, 15, 158–76.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, 121–54.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ*. London: Orin Books.
- Coombs, T. W., Holladay, S., Hasenauer, G., & Signitzer, B. (1994). A comparative analysis of international public relations: Identification and interpretation of similarities and differences between professionalization in Austria, Norway, and the United States. *Journal of Public Relations Research*, 6(1), 23–39.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445–470.
- Dreher, G. F. & Bretz, R. D. (1991). Cognitive ability and career attainment: Moderating effects of early career success. *Journal of Applied Psychology*, 76, 392–397.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior*. MA: Addison-Wesley.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (2002). The allocation of time to work and family roles. In Nelson, D. L., & Burke, R. J. (Eds.). *Gender, work stress, and health: Current research issues* (pp. 115–128). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hagedorn, L. S. (1996). Wage equity and female faculty job satisfaction: The role of wage differentials in a job satisfaction causal model. *Research in Higher Education*, 37(5), 569–98.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, L. C. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141–74.

- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- Inman, D., & Marlow, L. (2004). Teacher retention: Why do beginning teachers remain in the profession. *Education*, 124(4), 605–614.
- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 444–452.
- Judge, T. A., & Bretz, R. B. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43–65.
- Kacmar, K.M., & Ferris, G. R. (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 74, 201–207.
- Larkin, J. M. (1995). The advantages of smaller firms. *Pennsylvania CPA Journal*, 66(4), 15–16.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721–743.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McLeod, J. M., & Hawley, S. E. (1964). Professionalization among Newsmen, *Journalism Quarterly*, 41(4), 529–39, 577.
- McKee, B. K., Nayman, O. B., & Lattimore, D. L. (1975). How PR people see themselves. *Public Relations Journal*, 31, 47–52.
- McNeese-Smith D. K., & Servellen, G. V. (2000). Age, developmental, and job stage influences on nurse outcomes. *Outcomes Management for Nursing Practice*, 4(2), 97–104.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment Scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–41.
- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (2001). The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. *Administrative Science Quarterly*, 46(1), 121–46.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. & Catherine A. Smith (1993). Commitment to organizations and occupation: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–51.
- Miller, J. G. & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 465–78.

- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80(4), 252–283.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Nogueras, D. (2006). Occupational commitment, education, and experiences as a predictor of intent to leave the nursing profession. *Nursing Economics*, 24(2), 86–93.
- Pennings, M., Lee, K., & Van Witteloostuijn, A. (1998). Human capital, social capital, and firm dissolution. *Academy of Management Journal*, 41, 425–440.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151–176.
- Powell, G. N., & Butterfield, A. D. (1994). Investigation of glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68–86.
- Powell, G. N., & Butterfield, A. D. (1997). Effects of race on promotion to top management in a federal department. *Academy of Management Journal*, 41(4), 425–440.
- Pfeffer, J., & Lawler, J. (1980). Effects of job alternatives, extrinsic rewards and behavioral commitment on attitude toward the organization: A field test of the insufficient justification paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 38–56.
- Rosenblatt, Z., & Sheaffer, Z. (2001). Brain drain in declining organizations: Toward a research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 409–424.
- Rosser, V. (2004). Faculty members' intentions to leave: A national study on their work-life and satisfaction. *Research in Higher Education*, 45(3), 285–309.
- Schwartz, K. B., & Menon, K. (1985). Executive succession in failing firms. *Academy of Management Journal*, 28, 680–686.
- Shader, K., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. (2001). Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 210–216.
- Smart, J. C. (1990). A causal model of faculty turnover intentions. *Research in Higher Education*, 31(5), 405–424.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 673–686.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior Vol.3* (pp. 325–381). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tharenou, P. S. L., & Conray, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899–931.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation, and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior, 20*(5), 577–595.
- Wright, D. K. (1978). Professionalism and the public relations counselor: An empirical analysis. *Public Relations Quarterly, 23*(4), 26–29.
- Xu, Y. J. (2008). Faculty turnover: Discipline-specific attention is warranted. *Research in Higher Education, 49*(1), 40–61.
- Zhou, Y., & Volkwein, J. (2004). Examining the influences on faculty departure intentions: A comparison of tenured versus nontenured faculty at research universities using NSOPF-99. *Research in Higher Education, 45*(2), 139–76.

附錄一：公關從業人員的職涯承諾題項、平均值、標準差與信度
(7代表非常同意，1代表非常不同意)

	題項	平均值	標準差
1	我的職業可以讓我提升職場上的相關能力。	6.00	.90
2	我願意付出我最大的努力，以期許在這行獲得成功。	6.05	.93
3	我跟朋友聊到我的職業時，我會說這是一行值得從事的職業。	5.29	1.27
4	我對我的職業不感到熱衷。(反轉)	5.56	1.42
5	為了能維持在職業上的成功，我接受任何交派的工作。	5.32	1.18
6	我的價值理念和我的職業是彼此相容的。	5.19	1.19
7	我可以驕傲地告訴別人我的職業。	5.71	1.05
8	我認為我的職業可以激勵我發揮潛能。	5.93	1.01
9	如果改變現況會導致我退出職場的話，我不願改變任何現況。	4.00	1.54
10	我很高興當初我選擇了現在的職業。	5.49	1.17
11	如果我繼續待在這行當中，已經沒有太多東西可以讓我學習的了。(反轉)	5.37	1.38
12	我正在考慮要換個行業做。(反轉)	4.70	1.58
13	在我的職業上，並沒有太多升遷的機會。(反轉)	4.76	1.40

該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係

14	對我而言，這是最適合我的行業。	4.65	1.34
15	決定從事這個行業，是我人生中一大錯誤。(反轉)	6.17	1.19
16	在這行業中，我可以施展我自認重要的技巧與能力。	5.51	1.07
17	我的職場現狀會導引到我所期待的發展方向。	5.25	1.08
Cronbach's $\alpha = .91$			

附錄二：公關從業人員的意圖離職因素之題項、平均值與標準差

(7代表非常同意，1代表非常不同意)

題項	平均值	標準差
1 較高的薪資會讓我考慮離開公關業	5.22	1.29
2 更多的成長空間會讓我考慮離開公關業	5.05	1.22
3 更高的地位會讓我考慮離開公關業	4.90	1.26
4 更友善的工作環境會讓我考慮離開公關業	5.31	1.30
5 彈性的工作時間會讓我考慮離開公關業	5.29	1.36

附錄三：公關從業人員的意圖離職之題項、平均值、標準差及信度檢驗

(7代表非常同意，1代表非常不同意)

題項	平均值	標準差
1 我常常想離開公關業	3.30	1.58
2 我常常想試試看到別的行業發展	1.83	1.19
3 我計劃一年之內離開公關業	3.87	1.60
特徵值(Eigenvalue)	2.92	
解釋變異量	67.29	
Cronbach's $\alpha = .76$		

本文引用格式

陳憶寧(2012)。〈該走或該留？探討人力資本、社會學習與公關實務工作者的離職意圖之關係〉。《傳播與社會學刊》，第22期，頁159-186。

