

澳門公務人員工作價值觀對工作滿意度和工作投入的影響研究*

區耀榮** 柯麗香***

一、研究問題

如何激勵公務人員，提升其工作積極性，貫徹落實政府政策是公共行政改革恆常和重要的議題。人的行為受到其價值觀所影響，而價值觀是隨着時間、人生經歷而改變，因此，要提升公務人員的工作積極性，有必要瞭解不同世代的人員工作背後所抱持的價值觀，才能採取相應的價值激勵措施。

工作價值觀是指一些指導着人們的工作行為或對工作相關事物的選擇或評價的觀念與標準。¹ 不少研究指出工作價值觀會影響人的工作態度、積極性、工作績效，以至組織的利他行為，對組織運作和發展來說十分重要。² 在相關研究中，價值觀的代際差異尤其受到研究所重視，因為不同年齡層或時代的人所經歷的事情皆不相同，並因此產生出不同的價值觀，例如，學術界所指的 X 世代（60 至 70 年代出生的人）和 Y 世代（80、90 年代出生的人）的價值觀也

* 研究結果曾於 2023 年 9 月 24 日舉行的“2023 年公共行政學術研討會”上匯報。

** 澳門公務人員聯合總會青年委員會副理事長。

*** 澳門公務人員聯合總會青年委員會秘書長。

¹ Shalom H. Schwartz (1999), “A theory of cultural values and some implications for work”. In *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

² 霍娜、李超平：“工作價值觀的研究進展與展望”，《心理科學進展》，2009 年第 17 期，第 795-801 頁。

不盡相同，³ 而對於不同世代的員工，管理者是需要採取不同的管理風格和激勵手段，以更好地激勵他們投入工作。對培養人才、促進組織可持續發展而言，瞭解青年員工的工作價值觀及代際差異更為重要。

在澳門，目前尚未有針對公務人員（尤其年青一輩）進行的工作價值觀調查，而過去本澳有關青年人工作價值觀的調查設計亦相對簡略，例如教青局每兩年進行的青年指標社會調查，在就業價值觀量表方面，主要側重於薪酬和興趣兩方面的看法，因此，本研究以澳門公務人員為對象，採取相對全面的工作價值觀量表，透過問卷調查方法，分析本澳公務人員的工作價值觀特點、代際差異，以及其對工作態度的影響。具體而言，本研究期望解答以下實際問題，從而提出相應的管理激勵方法。

1. 現時本澳公務人員最重視的工作價值觀是甚麼？
2. 青年及中年公務人員是否存在工作價值觀差異？
3. 哪些工作價值觀對工作滿意度和工作積極性有重要影響？
4. 哪些工作價值觀的人一起工作會更積極？

二、文獻回顧與分析框架

（一）工作價值觀的內涵

一般來說，價值觀是人們對事物的對錯、優劣或重要性作出判斷或做選擇時作出決定的標準。早期有關工作價值觀的定義是由學者 Super 提出的，他認為工作價值觀是人們基於內在需要，從事工作活動時所追求的一些工作特質或屬性，表明了其嚮往的工作目標。⁴ Elizur 和 Sagie 認為工作價值觀是人們對於工作行為及其對從工作環境中獲取某種結果的價值判斷，是一種直接影響行為的內在思想體系。⁵ 學者 Dose 綜合了不同學者的分析，提出了其工作價值觀

³ Andrius Valickas & Kristina Jakštaitė (2017), "Different generations' attitudes towards work and management in business organizations". In *Human Resources Management & Ergonomics*, 8, 108-119.

⁴ Donald E. Super, *Work values inventory*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.

⁵ Dov Elizur & Abraham Sagie (1999), "Facets of personal values: a structural analysis of life and work values". In *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 73-87.

概念：與工作或工作環境有關的評價標準，人們通過這些標準可以辨別對錯或評估不同偏好的重要性。⁶ 雖然還有其他學者提出不同的定義，但內容大多都是圍繞着有關工作的道德評價和個人需求兩方面的表述。

工作價值觀的提出引起不少研究的關注，尤其在結構、測量和影響方面的探討。在結構分類上，工作價值觀可分為三類，工具或物質性價值觀（如追求薪酬），認知的價值觀（如嚮往有意義的工作）和情感價值觀（如獲他人認可），也可分內在價值觀（工作特質相關）和外在價值觀（如工作獎勵），亦可分為目的性工作價值觀（追求工作的最終目標、如工作回報、職業安全）和手段性工作價值觀（為達工作目標所重視的價值，如合法、理性）。⁷

在測量方面，Super 提出著名的工作價值觀量表（Work Value Inventory），從工作本身性質及相關因素（包括成就感、獨立性、報酬、人際關係、安全感、創造性等 15 項因素）去評估員工的工作價值。⁸ Elizur 從內向、外向、社會和聲望四維度發展出由 24 條題目構成的工作價值觀量表。⁹ Furnham 等人提出由內在價值（包括自治、認可）和外在價值（如安全、補償），共 30 條題目構成的工作價值觀量表。¹⁰ 不過，外國的量表都不是以青年人為對象設計，為了加強對青年人價值觀的認知，學者侯烜方等人就探索中國情境下的新生代工作價值觀的結構內涵，設計出包括功利導向、內在偏好、人際和諧、創新導向、長期發展五大方面、共 20 條題目構成的工作價值觀量表，對分析青年人的工作價值觀及其代際差異有一定的參考價值。¹¹

⁶ Jennifer J. Dose (1997), "Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization". In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219-240.

⁷ 霍娜、李超平：“工作價值觀的研究進展與展望”，《心理科學進展》，2009 年第 17 期，第 795-801 頁。

⁸ Donlad E. Super (1970), *Work Values Inventory*. Boston, MA: Houghron-Mifflin.

⁹ Dov Elizur (1984), "Facts of work values: A structural analysis of work outcomes". In *Journal of Applied Psychology*, 69, 379-389.

¹⁰ Adrian Furnham, Ian MacRae & Jessica Tetchner (2021), "Measuring work motivation: The facets of the work values questionnaire and work success". In *Scandinavian Journal of Psychology*, 62, 401-408.

¹¹ 侯烜方、李燕萍、塗乙冬：“新生代工作價值觀結構、測量及對績效影響”，《心理學報》，2014 年第 46 期，第 823-840 頁。

（二）工作價值觀對工作滿意度和工作投入的影響

在影響方面，不少研究指出工作價值觀對工作態度和行為有重要的作用，包括工作滿意度、工作壓力、情緒、工作表現、積極性、身心健康等。例如，Hegney 等人的研究發現內在工作價值觀和外在工作價值觀都會影響着員工的工作滿意度；¹² 侯烜方等人的研究發現工作價值觀對工作績效具有顯著的正面作用；¹³ Boccacalandro 的研究指出，具有特定工作價值和目的的人會有更大的工作滿意度，工作表現、心理和生理健康也更佳，故建議員工將價值觀帶進工作場所。¹⁴

在各種影響中，工作滿意度和工作投入是本研究欲探討的主要方面。工作價值觀對工作滿意度和工作投入產生影響的原因可以用自我決定理論（*Self-determination Theory*）來解釋。根據自我決定理論，人是具有自我實現和自我成長的需要，具有自主（*Autonomy*）、勝任（*Competence*）、關係（*Relatedness*）三項與生俱來的心理需求。其中，“關係需求”是指人希望按照自己意願作出決定；“勝任需求”是指希望自己有去做事；“關係需求”是指渴望與別人聯繫、關愛他人以及被關愛。該理論認為這些需求獲得滿足時，就會獲得更大的滿足感，繼而產生持續的內在動機（*Intrinsic Motivation*）行為，並帶來更佳的表現和促進身心健康。¹⁵ 因此，當一些工作價值觀符合員工心理成長需求時，其幸福感和滿意度也會得到提升，追求這些價值的行為也會更加持久。雖然內在價值觀基本符合個人成長的心理需求，最能夠激發人的內在動機，但外在價值觀也可透過內化（*Internalization*）的過程（即將外在價值、信念轉化成自己的價值），從而激發人的內在動機。¹⁶ 綜上，我們認為具有符合基本心理需求的工作價值觀的人員，其工作幸福感會更高（假設 1），工作投入或積極性也會更大（假設 2）。

¹² Desley Hegney, Ashley Plank & Victoria Parker (2006), “Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing”. In *Journal of Nursing Management*, 14, 271-281.

¹³ 侯烜方、李燕萍、塗乙冬：“新生代工作價值觀結構、測量及對績效影響”，《心理學報》，2014 年第 46 期，第 823-840 頁。

¹⁴ Bea Boccacalandro (2021), “Why Your Values Belong at Work”. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/why-your-values-belong-at-work>.

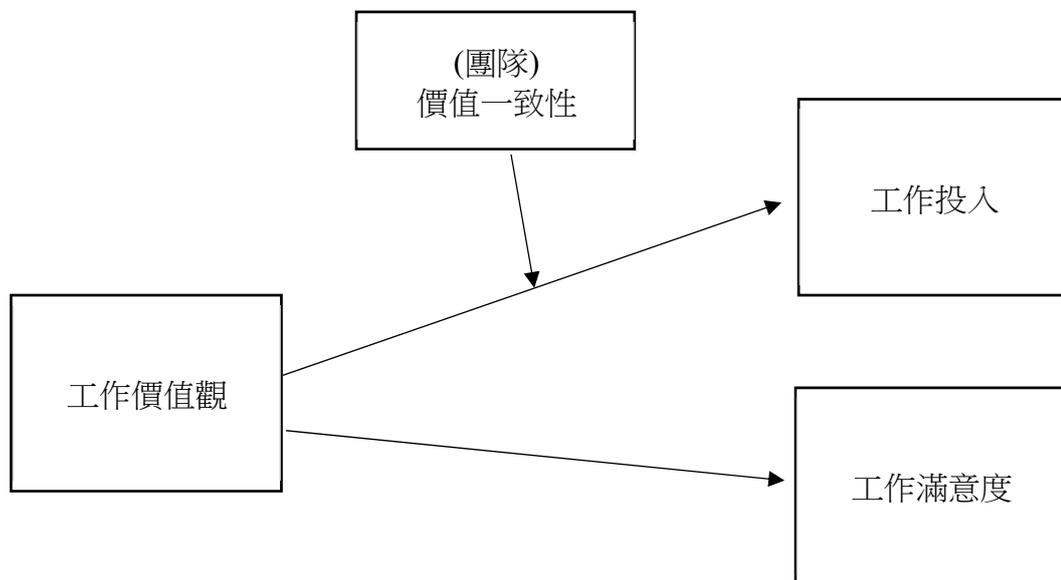
¹⁵ Richard M. Ryan & Edward L. Deci (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

¹⁶ Ibid.

(三) 價值一致性的促進作用

不同的人有不同的工作價值追求，如何調配員工建立工作團隊，提升工作積極性、效率和成效，是本文關注、也是值得管理者思考的重要問題。對此，我們需要檢視工作團隊的價值一致性（Value Congruence）在工作價值觀與工作投入之間的調節作用，以找出哪些工作價值觀的人一起工作會更積極。根據人—環境匹配理論（Person-environment Theory），當員工的特質（如價值觀）與工作環境相匹配時，其工作滿意度便會提升，工作環境包括組織文化、工作內容、也包括與同事之間的關係。例如有實證研究指出，員工與團隊的匹配度（Person-group Fit）能正向預測其工作承諾（即對工作的認同和投入度）。¹⁷ 基於此，在假設 2 的基礎上，我們進一步認為同事之間的價值一致性會加強工作價值觀與工作投入的正向關係，並提出假設 3：團隊價值一致性在工作價值觀與工作投入的關係中發揮正向的調節作用（Moderating Effect）。綜上，本研究的框架如圖 1。

圖 1：研究框架



¹⁷ Christina S. Li, Kristof-Brown, Amy L. & Jordan D. Nielsen (2017), “Fitting in a group: Theoretical development and validation of the multidimensional perceived person–group fit scale”. In *Personnel Psychology*, 72, 139-171.

三、研究方法

本研究採取問卷調查法，在 2023 年 2 月至 5 月期間，透過方便和雪球抽樣（Convenient and Snowball Sampling）方式，向部份公共部門和公務員社團的人員派發問卷，亦邀請其從事公職的親友填寫。本次調查共收回 1364 份有效問卷，涉及不同職級和大部份部門人員。當中，男性和女性分別佔 43.5% 和 56.5%。年齡方面，18 至 30 歲佔 5.7%，31 歲至 40 歲佔 46.7%，41 歲至 50 歲佔 28.6%，51 歲或以上佔 19%。教育方面，小學佔 2%，初高中佔 12%，專科或學士佔 60%，碩士或以上佔 26%。職級方面，領導主管佔 4.2%，高級技術員佔 20.7%，技術員佔 18.4%，技術輔導員佔 33.2%，技術工人及勤雜人員佔 9.8%，其他專業人員佔 13.8%。

在問卷設計方面，工作價值觀會採取侯烜方等人提出的新生代工作價值觀，該量表包括內在和外在五大方面的價值觀，即功利導向、內在偏好、人際和諧、創新導向和長期發展，每項價值有 4 條、合共 20 條題目（見表 2）。其中，功利導向是指員工在工作中注重物質利益，渴望獲得物質回報；內在偏好是指員工期望工作的特徵與內容符合自己的偏好；人際和諧是指重視工作場所內和諧的人際關係，並希望維持一種融洽的工作氛圍；創新導向是指喜歡新鮮感，抗拒墨守成規的工作，對新事物和新知識有較強的接受能力；長期發展是指員工看重行業、組織以及個人的發展前景，期望獲得良好的晉升機會和職業發展空間。

工作滿意度方面，選取了 Zheng 等人的研究¹⁸ 中有關工作滿意度的 3 條題目，如“總體來說，我對我從事的工作感到非常滿意”；“我對我具體的工作內容感到基本滿意”等。

工作投入方面，選取了朱光楠等人¹⁹ 的研究的 5 條題目，包括“不管遇到多大困難我都會全力以赴完成工作”；“對我而言，投入工作是最重要的事”；“我的工作積極性很高”等。

¹⁸ Xiaoming Zheng, Weichun Zhu, Zhao, Haixia Zhao & Chi Zhang (2015), “Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation”. In *Journal of Organizational Behavior*, 36, 621-644.

¹⁹ 朱光楠、李敏、嚴敏：“公務員公共服務動機對工作投入的影響研究”，《公共行政評論》，2012 年第 5 期，第 122-144 頁。

價值觀一致性方面，選取了 Li 等人的研究²⁰ 的 3 條題目，包括“我的同事和我的價值觀相似”；“我的同事分享我的價值觀”；“我的同事價值觀反映我的價值觀”。

四、結果分析

首先，我們採用 Harman 的單因子檢驗法（Single-factor Test）對資料進行共同方法偏誤（Common Method Bias）檢查，結果顯示第一因子只能解釋全部數據變異的 36.1%，低於 40%的門檻，反映問卷答案沒有過度趨同的情況。

（一）描述性分析

從表 1 可知，整體上，五項工作價值之中，得分最高的是人際和諧，有 4.06 分，其次是功利導向，有 3.94 分；再次是長期發展和內在偏好，分別有 3.66 分和 3.63 分，最低分數是創新導向，分數是 3.53 分。反映整體而言，公務人員最看重的是人際和諧和功利導向，其次是長期發展和內在偏好，再次是創新導向。

為了比較工作價值觀是否存在世代差異，我們以 40 歲為分界線，將 40 歲或以下和 40 歲以上的公務人員分別視為青年和中年公務人員。結果顯示，青年和中年公務人員在各項價值觀的分數有明顯的差異，青年人員的評分比中年人員高出 0.23 分至 0.43 分，反映青年人員對各項價值觀的追求都比中年人員為高。當中差異最大的是長期發展。在價值觀排序方面，兩者與整體基本一致，即最受重視的價值是人際和諧和功利導向，長期發展和內在偏好次之，最後是創新導向。

工作滿意度與工作投入方面，整體平均分為 3.26 分和 3.56 分，中、青年公務人員都沒有明顯差異。價值一致性方面，整體平均分為 2.93 分，青年較中年人員高約 0.2 分。

²⁰ Christina S. Li, Kristof-Brown, Amy L. & Jordan D. Nielsen (2019), “Fitting in a group: Theoretical development and validation of the multidimensional perceived person–group fit scale”. In *Personnel Psychology*, 72, 139-171.

表 1：各變量的平均值及代際差異比較

變量	整體		青年人員		中年人員		中青年差異 顯著性
	平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	標準差	
功利導向	3.94	0.80	4.08	0.76	3.78	0.80	顯著
內在偏好	3.63	0.89	3.77	0.89	3.48	0.87	顯著
人際和諧	4.06	0.90	4.20	0.86	3.91	0.93	顯著
創新導向	3.53	0.92	3.64	0.92	3.41	0.91	顯著
長期發展	3.66	1.10	3.86	1.06	3.43	1.10	顯著
工作滿意度	3.26	0.87	3.22	0.84	3.30	0.90	不顯著
工作投入	3.56	0.63	3.50	0.61	3.61	0.66	不顯著
價值一致性	2.93	0.81	3.02	0.83	2.84	0.77	顯著

(二) 因子分析及信效度分析

為了瞭解公務人員工作價值觀的組成結構，我們進行了探索性因子分析（Exploratory Factor Analysis），找出當中的核心因子。以因子的特徵值（Eigen Value）大於 1 作為標準，表 2 的因子分析結果一共抽取四個特徵值大於 1 的因子，換句話說，上述五項工作價值觀被重新區分為四項價值觀。主要原因是內在偏好與創新導向存在較大的相關性，兩者可歸類為同一因子。我們將之命名為“創新偏好”，另外三個因子所反映的題目內容與工作價值觀量表基本一致，分別是長期發展、人際和諧和功利導向。

表 2：公務人員工作價值觀因子分析

測量題目	工作價值觀因子			
	創新偏好	長期發展	人際和諧	功利導向
1. 較好的薪酬福利。	-	-	-	0.745
2. 不斷增長的薪酬。	-	-	-	0.792
3. 在工作中，追求利益最大化。	-	-	-	0.613
4. 努力付出會有等價回報。	-	-	-	0.530
5. 工作符合自己的興趣愛好。	0.607	-	-	-
6. 工作是有價值和重要的。	0.570	-	-	-
7. 工作有趣味性。	0.664	-	-	-
8. 彈性工作時間。	-	-	-	-

測量題目	工作價值觀因子			
	創新偏好	長期發展	人際和諧	功利導向
9. 融洽的工作氛圍。	-	-	0.689	-
10. 領導平易近人。	-	-	0.674	-
11. 同事之間互相尊重。	-	-	0.807	-
12. 團隊有平等的人際關係。	-	-	0.769	-
13. 創造性工作理念。	0.713	-	-	-
14. 富有挑戰性的工作。	0.741	-	-	-
15. 工作不是墨守陳規的。	0.686	-	-	-
16. 創新性的工作。	0.743	-	-	-
17. 良好的發展空間。	-	0.725	-	-
18. 不錯的發展前景。	-	0.770	-	-
19. 良好的職業發展規劃。	-	0.764	-	-
20. 良好的晉升機制。	-	0.731	-	-

註：“彈性工作時間”的因子負荷因小於 0.5，故沒有列出，並會在分析中刪去。KMO=0.95，Bartlett 球形檢驗（Test of Sphericity）顯著(p<0.001)。

在確認價值觀的四個因子後，我們進一步檢視各變量的信度（Reliability）和效度（Validity）水平。信度方面，如表 3 所示，這四個因子的 Cronbach's alpha (α) 和組合信度（Composite Reliability, CR）全部大於 0.7 水平，顯示其信度高。

表 3：各變量相關度和信效度指標

變量序號	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	α	CR	AVE
(1)功利導向	(0.81)	-	-	-	-	-	-	0.83	0.89	0.66
(2)人際和諧	0.6*	(0.91)	-	-	-	-	-	0.93	0.95	0.83
(3)創新偏好	0.54*	0.69*	(0.82)	-	-	-	-	0.92	0.94	0.68
(4)長期發展	0.58*	0.71*	0.75*	(0.95)	-	-	-	0.96	0.97	0.90
(5)工作滿意度	0.17*	0.26*	0.38*	0.21*	(0.91)	-	-	0.89	0.93	0.82
(6)工作投入	0.27*	0.33*	0.41*	0.29*	0.47*	(0.84)	-	0.86	0.91	0.71
(7)價值一致性	0.17*	0.28*	0.32*	0.24*	0.41*	0.24*	(0.92)	0.90	0.94	0.84

註：*p<0.01，括號內字為變量的 AVE 平方根。

在效度評估上，我們評估了變量的區別效度（Discriminant Validity）和收斂效度（Convergent Validity）。在區別效度上，本研究中各變量的 AVE 平方根均大於變量之間的相關係數（見表 3），顯示具區別效度。收斂效度方面，本研究各量表的 AVE 介乎於 0.66 至 0.9 之間，符合收斂效度要求。

（三）迴歸分析

為了找出影響工作滿意度和工作投入的重要價值觀，以及青年及中年人員的差異，我們進行了迴歸分析。表 4 的結果顯示，對青年人員而言，對工作滿意度有顯著影響的是創新偏好（ $\beta=0.38$ ， $p<0.01$ ），即創新偏好越強，工作滿意度越大；對工作投入有正面影響的是長期發展（ $\beta=0.11$ ， $p<0.05$ ）和創新偏好（ $\beta=0.26$ ， $p<0.01$ ）。對中年人員而言，對工作滿意度有正面影響的是人際和諧（ $\beta=0.12$ ， $p<0.01$ ）和創新偏好（ $\beta=0.51$ ， $p<0.01$ ），長期發展則有負面影響（ $\beta=-0.2$ ， $p<0.01$ ）；同樣地，對工作投入有正面影響的也是人際和諧（ $\beta=0.24$ ， $p<0.01$ ）和創新偏好（ $\beta=0.38$ ， $p<0.01$ ），長期發展則存在負面影響（ $\beta=-0.16$ ， $p<0.01$ ）。綜上，本文的假設 1 和假設 2 部份成立。

在個人背景因素方面，僅教育程度和職位對中年人員的工作滿意度和工作投入有顯著的影響，其中，教育程度越高，其工作滿意度越低（ $\beta = -0.15$ ， $p<0.01$ ），職級越高，工作投入也較低（ $\beta=-0.11$ ， $p<0.01$ ）。

表 4：工作價值觀對工作滿意度和工作投入的影響的迴歸分析

自變量	因變量：工作滿意度		因變量：工作投入	
	青年人員	中年人員	青年人員	中年人員
	標準化係數(β)		標準化係數(β)	
教育程度	0.02	-0.15**	0.04	-0.06
職級	0.03	-0.02	0.06	-0.11*
性別	0.02	0.06	0.01	0
功利導向	-0.02	-0.01	0.07	-0.05
人際和諧	-0.11	0.12*	0.01	0.24**
長期發展	-0.03	-0.2**	0.11*	-0.16**
創新偏好	0.38**	0.51**	0.26**	0.38**
R-Square	0.05	0.2	0.16	0.18

註：* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ 。

(四) 調節效應分析

在調節效應分析中，我們不再區分中青年員工，而是從整體上檢視價值一致性的作用。表 5 是調節效應分析結果，當中顯示有三項工作價值觀與價值一致性的交互作用項（Interaction Variable）存在顯著影響，分別是創新偏好（ $\beta=0.059$ ， $p<0.01$ ），人際和諧（ $\beta=0.041$ ， $p<0.01$ ）和長期發展（ $\beta=0.046$ ， $p<0.01$ ），即價值一致性存在調節作用。

圖 2、圖 3 和圖 4 顯示價值一致性如何對這三項價值觀的影響產生調節作用。圖 2 顯示，在高價值一致性的情況下，創新偏好與工作投入的正向關係更強，在低價值一致性的情況下，兩者的關係會較弱（即虛線比實線陡峭）。同樣地，圖 3 顯示，在高價值一致性的情況下，人際和諧與工作投入的正向關係更強，在低價值一致性的情況下，兩者的關係會較弱。這說明價值一致性能加強創新偏好和人際和諧的正面作用。

圖 4 顯示，在高價值一致性的情況下，長期發展與工作投入不存在顯著的關係（即虛線較平坦），而在低價值一致性的情況下，兩者則存在負向關係（即實線明顯向下傾斜），這說明價值一致性能減少長期發展的負面作用。綜上，本文的假設 3 部份成立。

表 5：價值一致性的調節作用分析

交互作用項	標準化係數(β)	R-sq (Change)	顯著性
功利導向 x 價值一致性	0.039	0.002	$p>0.05$
創新偏好 x 價值一致性	0.059	0.006	$p<0.01$
人際和諧 x 價值一致性	0.041	0.003	$p<0.01$
長期發展 x 價值一致性	0.046	0.005	$p<0.01$

註：只列出交互作用項的相關統計數據。

圖 2：價值一致性對創新偏好的調節效果圖

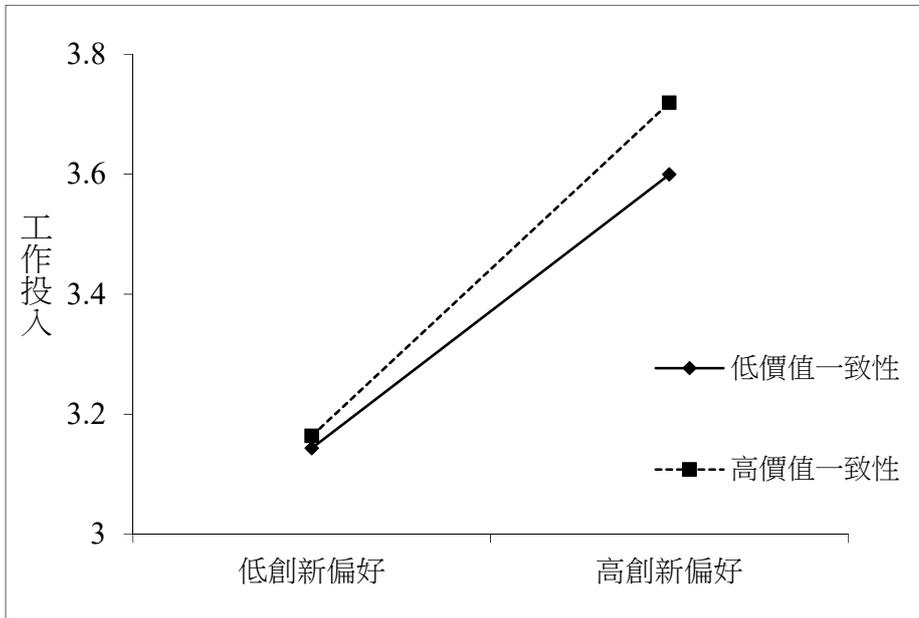


圖 3：價值一致性對人際和諧的調節效果圖

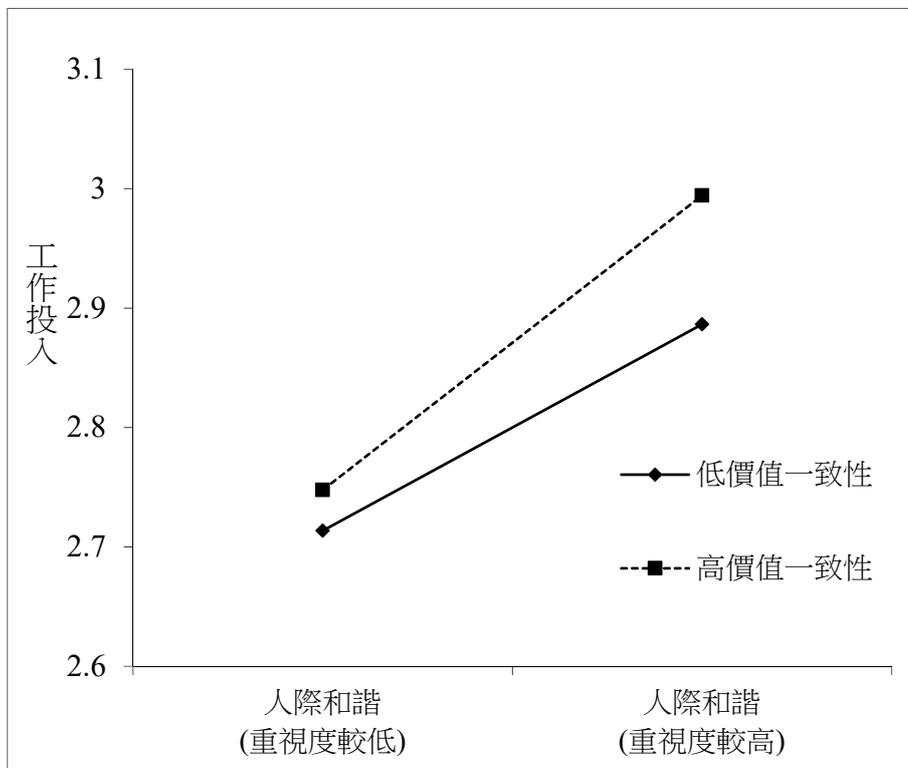
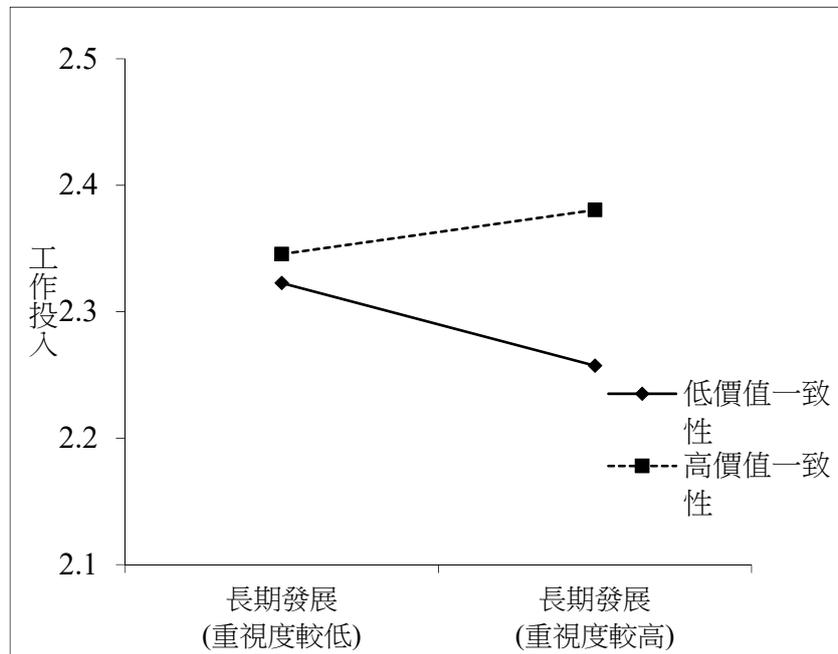


圖 4：價值一致性對長期發展的調節效果圖



五、討論及建議

本研究分析了本澳公務人員的工作價值觀對工作滿意度和工作投入的影響及其促進因素。結果顯示公務人員的工作價值可區為分四大方面，依其重要性排序分別是人際和諧、功利導向、長期發展和創新偏好。其中，人際和諧、長期發展和創新偏好對人員的工作滿意度或工作投入都有顯著的影響，因此，關注公務人員的工作價值觀是有其必要性，有助採取合適的人員激勵措施。

透過對比青年和中年公務人員的價值觀及其影響，也發現當中存在一些代際差異。青年人員與中年人員對各項價值的排序雖然基本一致，但青年人員對各項價值觀的重視度比中年人員要高，當中差異最大的是長期發展，反映出年青人員對漫長的職業生涯有更高的期望。此外，青、中年公務人員在工作價值觀的影響方面既有相同也有差異之處。相同之處是創新偏好對青、中年公務人員的工作滿意度和工作投入都有正面的影響，但創新偏好在各項工作價值之中的排名較低，因此如何提升公務人員對創新偏好的重視，從而增加其工作投入和滿意度是值得思考的問題。

不同之處在於長期發展對青年人員的工作投入有促進作用，但對中年公務人員的工作滿意度和工作投入反而有減少作用。這個可能與現行公務人員職程的晉升機制“前快後慢”有一定的關係。相對青年人員來說，由於中年人員的晉升空間較小，時間也較為緩慢，故此，越重視長期職業發展的中年人員，其工作投入和滿意度反而因此下降。這個推論也能反映在教育程度和職級這兩個變量與中年人員的工作滿意度或工作投入存在負相關的結果上。另一個不同之處在於，人際和諧對中年人員的工作滿意度和工作投入有顯著的促進作用，對青年人員則沒有明顯影響。這或可通過心理學著名的 ERG 理論去解釋，按照該理論，當人們追求個人發展的需求得不到滿足的時候，便會轉而追求人際關係方面的滿足，因此長期發展價值對中年員工的工作投入和滿意度有負面作用，而人際和諧則有正面影響也符合這種情況。

最後，在工作投入的促進因素方面，研究發現團隊的價值一致性加強了人際和諧和創新偏好對工作投入的正面作用，這反映將抱持這些價值的人員安排一起工作有提升工作投入的效果，這對構建積極進取的合作團隊有一定的啓發。

依上述研究結果，本文提出以下幾點建議：

第一，重視公務人員的工作價值觀及其代際差異，對其不同價值的追求與工作安排作出合理的平衡，增加其工作獲得感。

第二，營造鼓勵創新的工作環境氛圍，包括鼓勵建言的文化措施、員工參與協商機制、容錯糾錯機制等。

第三，讓主管和普通公務人員一起參與有關團隊協作、關係管理等培訓課程或活動，促使上下級都能形成包容尊重、平等互助的共識文化。

第四，打破制度壁壘，構建多元、銜接的晉升機制和職業發展路徑（例如跨職程晉升、跨專業流動），讓不同年齡層的公務人員都能透過自身努力向上流動，實踐自我價值。

第五，部門應了解公務人員年齡結構是否存在失衡的情況，以及對工作激勵可能帶來的影響，並採取相應的措施。

第六，透過“以長帶幼”、“以舊帶新”的引導方式，讓中年公務員將職涯經驗傳承給青年公務員，促進部門團隊的和諧互助文化。

最後，在後續研究方面，建議日後進行縱向的調查分析，以評估工作價值觀的變化和影響，以及彌補是次橫向研究對因果關係方面推論的不足。