

國防大學政治作戰學院政治學系研究所

碩士學位論文

國軍募兵體制下工作滿意度與留營意願之研究－

以陸軍北部地區單位為例

**A Study on Job Satisfaction and Military Service
Retaining in ROC Armed Forces Enlisting System
- Cases Study of the ROC Army in Northern
Taiwan**

指導教授：蔡萬助教授

研究生：陳聿賢 撰

中華民國 一〇九年五月十一日

國防大學政治作戰學院政治學系碩士學位論文

口試委員會審定書

國軍募兵體制下工作滿意度與留營意願之研究

—以陸軍北部地區單位為例

A Study on Job Satisfaction and Military

Service Retaining in ROC Armed Forces

Enlisting System

— Cases Study of the ROC Army in Northern

Taiwan

本論文係陳聿賢君（學號 1090720101）在國防大學
政治作戰學院政治學系完成之碩士學位論文，於民國
109 年 5 月 11 日承下列考試委員審查通過及口試及
格，特此證明。

指 導 教 授

蔡萬助

委

員

許永任

委

員

林志龍

學

系

主

任

黃大華

中華民國 109 年 05 月 11 日

國防大學政治系碩士生論文文責自負聲明書

本人瞭解並保證所撰寫之論文完全遵守著作權法及學術倫理規範，指導教授已善盡告知、審查、監督之義務。論文倘有抄襲、捏造、改作、妨礙他人著作權，或其他一切有違著作權及學術倫理規範之情事，以及衍生相關民、刑事責任者，概由本人負責，與指導教授、論文口試委員及政治學系所有師長無關。

論文題目：國軍募兵體制下工作滿意度與留營意願之研究—

以陸軍北部地區單位為例

研究生：陳聿賢 (簽章)

學號：1090720101

指導教授：張淑娟

我已閱讀下方說明，並同時繳交原創性檢測報告。：

☒ 論文原創性檢測報告

☒ 學位論文口試作業規定第肆(六)條

經遭檢舉論文抄襲，且調查屬實者，雖已授予學位，專案報請國防部予以撤銷，並註銷其已發給之結業證書與學位證書。

中 華 民 國 1 0 9 年 0 5 月 1 1 日

謝辭

時光飛逝，歲月如梭。一年十個月的碩士生生活，終於在我的論文受審通過的同時，也即將畫下句點。回顧撰寫論文的這些日子裡，從一開始的毫無頭緒、到研究方法的學習、決定題目、撰寫過程的焦頭爛額、最後定稿送出的雀躍……等，要感謝的人真的好多好多。

首先要感謝我的論文指導老師蔡萬助教授，以及我的論文口試委員林志龍老師與許宏任主任。感謝蔡老師總是不厭其煩的指導，並且開導我的思緒、與兩位口試老師專業且珍貴的意見，讓我能不停的思考自己該怎麼寫、如何寫，最終論文才能趨於完善；再來想感謝政治系的莫大華主任以及每堂課的老師們，是你們孜孜不倦的教誨及經驗傳承，讓我在這段研究生日子裡，學習到了許許多多的專業知識，讓我的學識及學養又更上了層樓。

再來想感謝在這段期間彼此互相扶持及鼓勵的各位 109 年班同學們，每晚上一同苦讀向學的林義順學長、岳天祥學長、蔡沛辰學長、鄭宗瑋；一同分享生活中各種酸甜苦辣的蔡雨葳學姊、許平欣、陳建安、劉家嫻、林冠瑜、吳俊毅；同教授班的陳鍵樺學長、廖勁耀學長、張東燁；以及政研所的各位學長姊們……等等，我發現要感謝的人真的太多太多了，這段時間是我人生中收穫最多的一段日子，無論是人生經歷上、思想上、學業上，都讓我有了全新的視野與反思，也讓我更有信心，能面對接下來的挑戰與挫折。

最後，我想感謝我最重要也最親愛的父母，是你們的支持與包容，讓我在踏上這段旅程的時候，雖途中感到徬徨、無助，卻總是願意站在我的身後，給我勇氣、給我力量、給我包容。在最後的最後，也想勉勵自己，希望自己不要忘記這段時間的成長與體悟，希望未來一切都會越來越好的，Everything will be alright. 加油！！

陳聿賢 謹誌 109 年 6 月於復興崗

摘要

本研究旨在探討募兵制下軍職人員在工作滿意度與留營意願間之相關性及其相關影響因素。本研究採橫斷式相關性研究設計，以陸軍軍職人員為對象，將陸軍北部地區單位人員符合收案條件之個案皆進行研究。問卷部分採取 Google 表單建成網路問卷填答方式進行測驗，發放時間於 2020 年 2 月 13 日至 2 月 19 日，共發出 488 份網路問卷，最終回收問卷共 488 份，經刪除無效問卷 88 份，納入分析之有效問卷共 400 份，有效問卷回收率 81.96%。

本研究工具為結構式問卷，包括「個人基本資料表」、「升遷機會量表」、「社會支持量表」、「工作滿意度量表」及「留任意願量表」。以 SPSS 18.0 套裝軟體及 Smart PLS 3.0 套裝軟體進行資料建檔與統計分析。

研究結果顯示：

- 一、軍職人員工作滿意度程度在中等程度（Mean=3.47，SD=0.88），介於沒意見和同意之間。
- 二、軍職人員留營意願程度在中等程度（Mean=3.00，SD=0.92），介於不同意和同意之間。
- 三、工作滿意度的影響因素有個人屬性、升遷機會、社會支持。
- 四、留營意願的影響因素有個人屬性、工作滿意度，其中工作滿意度對個人屬性、升遷機會及社會支持皆具有中介效果。

本研究結果提供管理者瞭解軍職人員工作滿意度與留營意願之感受及相關性，並可做為領導及管理之參考，期以提升軍職人員工作滿意度進而提高留營意願。

關鍵詞：募兵制、個人屬性、社會支持、升遷機會、工作滿意度、留營意願

Abstract

Title of Thesis : A Study on Job Satisfaction and Military Service Retaining in ROC Armed

Forces Enlisting System - take northern part Army for example

Institution : Graduate Institute of Politic, Fu Hsing Kang College, NDU

Author : Yu-Hsien Chen

Thesis directed by : Wan-Chu Tsai, Professor

The purpose of this study is to explore the situation, relevance and related influencing factors of military personnel under the recruitment system between job satisfaction and retain military service. This study adopts a cross-correlation research design, which takes army personnel as the object. All cases that meet the conditions for acceptance will be studied in the ROC Army in Northern Taiwan. The questionnaire part was tested by filling in the Google form to complete the online questionnaire. The distribution period was from February 13 to February 19, 2020. A total of 488 online questionnaires were issued. A total of 488 questionnaires were finally recovered. After deleting the invalid questionnaire 88 There are 400 valid questionnaires included in the analysis, and the effective questionnaire recovery rate is 81.96%.

This research tool is a structured questionnaire, including "Personal Basic Data Scale", "Promotion Opportunity Scale", "Social Support Scale", "Work Satisfaction Scale" and "Residential Scale". Use SPSS 18.0 software package and Smart PLS 3.0 software package for data creation and statistical analysis.

The results showed :

1. The degree of job satisfaction among soldiers landed at middle Points (Mean = 3.47, SD = 0.88), meaning between no comment and agreeing.

2. The degree of soldiers retain military service landed at middle Points (Mean = 3.00, SD = 0.92), meaning between disagreeing and agreeing.

3. The influencing factors of job satisfaction include personal attributes, promotion opportunities, and social support.

4. The influencing factors of retain military service include personal attributes and job satisfaction. Attributes, promotion opportunities and social support all have an intermediary effect.

The results of this study provide managers with an understanding and relevance of military personnel 's job satisfaction and their retain military service, and can be used as a reference for leadership and management, with a view to enhancing military staff 's job satisfaction and thus increasing their retain military service.

Key words : Enlisting system, Personal attributes, Social support, Promotion opportunities, Job satisfaction, Military service retaining



目錄

謝辭.....	II
摘要.....	III
英文摘要.....	IV
目錄.....	VI
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	7
第三節 研究流程.....	8
第二章 文獻探討.....	9
第一節 募兵制.....	9
壹、募兵制沿革及政策方向.....	9
貳、人口結構與募兵成效關聯因素探討.....	12
參、現行募兵制招募管道探討.....	14
第二節 個人屬性.....	16
第三節 升遷機會.....	18
壹、升遷機會之定義.....	18
貳、升遷機會之理論發展.....	18
第四節 社會支持.....	21
壹、社會支持之定義.....	21
貳、社會支持之理論發展.....	22
第五節 工作滿意度.....	24
壹、工作滿意度之定義.....	24
貳、工作滿意度之理論發展.....	24
第六節 留營意願.....	33
壹、留營（任）意願之定義.....	33
貳、留任意願之理論發展.....	34

第三章 研究設計	38
第一節 研究架構	38
第二節 研究假設	39
第三節 變項操作型定義與測量	40
第四節 變項間之關聯性	43
壹、個人屬性會影響工作滿意度	43
貳、個人屬性會影響留任意願	44
參、升遷機會會影響其工作滿意及留任意願	46
肆、社會支持會影響其工作滿意及留任意願	46
伍、工作滿意度會影響其留任意願	47
第五節 研究對象與抽樣方法	48
第六節 資料處理方法	52
壹、描述性統計分析	52
貳、相關性統計分析	52
參、測量模型分析	53
肆、結構模型分析	53
伍、偏最小平方法結構方程式模型（Partial Least Squares，PLS）	54
第四章 研究結果與分析	56
第一節 描述性分析	56
壹、研究對象基本資料分析	56
貳、問卷描述性分析	58
第二節 相關性分析	66
壹、人員基本資料與各變數之相關性分析	66
貳、各變數與工作滿意度及留營意願之相關性分析	70
參、軍職人員個人屬性與留營意願之關係	73
肆、軍職人員個人屬性與工作滿意度之關係	75
第三節 PLS 路徑分析	78
壹、信度與效度分析	78
貳、路徑與假設檢定	86
參、升遷機會、社會支持、工作滿意度與留營意願之 PLS 路徑分析	90
肆、升遷機會、社會支持與工作滿意度之 PLS 路徑分析	91
伍、工作滿意度中介效果	92
第五章 結論與建議	98

壹、結論.....	98
貳、研究建議.....	99
參考文獻.....	103
一、中文部分.....	103
二、英文部分.....	104
附錄、問卷.....	111



表目錄

表 2-1	國軍人才招募中心招募班隊一覽	14
表 2-2	人員基本屬性資料（類別變項）	16
表 2-3	人員基本屬性資料（連續變項）	16
表 2-4	人員基本資料變數內容.....	17
表 2-5	雙因素激勵理論.....	31
表 3-1	近年國軍志願役及義務役人數及比率變化情形	48
表 3-2	各軍種概略估算人數.....	49
表 4-1	研究對象基本資料.....	57
表 4-2	各變數之問卷結果總表.....	58
表 4-3	升遷機會量表分析結果.....	59
表 4-4	社會支持量表分析結果.....	61
表 4-5	工作滿意度量表分析結果	63
表 4-6	留任意願量表分析結果.....	65
表 4-7	個人基本資料與各變數認同程度之差異	67
表 4-8	各變數之相關性檢定.....	71
表 4-9	各變數因素負荷量、組成信度與平均萃取變異量	79
表 4-10	各變數之 cross loadings 因素矩陣（交叉負荷表）	81
表 4-11	各變數的相關係數值與 AVE 值表.....	85
表 4-12	變數間之路徑係數.....	87
表 4-13	路徑係數檢定表.....	88
表 4-14	變數中介檢定.....	94
表 4-15	假設驗證結果.....	97

圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	8
圖 2-1	募兵制高中職以下學歷比例圖	13
圖 2-2	工作滿意度的 Christen、Iyer & soberman 模型.....	27
圖 2-3	工作滿意度的 Lawler & Porter 模型	28
圖 2-4	工作滿意度的 Locke & Latham 模型.....	29
圖 2-5	滿意度和不滿意的決定因素	30
圖 3-1	研究概念架構圖.....	38
圖 3-2	護理人員個人屬性與工作滿意度之差異性分析	43
圖 3-3	護理人員個人屬性與留任意願之差異性分析	44
圖 3-4	我國軍士官兵人數百分比換算表	50
圖 3-5	樣本大小計算器.....	51
圖 4-1	結構模型的路徑分析.....	89
圖 4-2	個人屬性透過工作滿意度對於留營意願之 Sobel Test	93
圖 4-3	升遷機會透過工作滿意度對於留營意願之 Sobel Test	93
圖 4-4	社會支持透過工作滿意度對於留營意願之 Sobel Test	94

National Defense University

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「帶兵要帶心」這句一直以來琅琅上口的口號，一直流傳在部隊中。而領導統御高明的長官，不但要懂得運用諸般手段來鼓勵、鞭策部屬、而不僅僅是一味的苛責部屬；更要能知道，如何營造優良的規矩及工作環境。

在許多引經據典中，首以《孫子兵法》對於帶兵的描述，最具有代表性，而其中有關帶兵的哲學，包括「上下同欲」（收錄於第三篇〈謀攻〉）、「愛民可煩」（收錄於第八篇〈九變〉）、「卒未親而罰之，則不服，不服則難用」（收錄於第九篇〈行軍〉）、「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死」（收錄於第十篇〈地形〉）等等。歸納起來，先要做到「上下同心」，讓部屬們願意向你親近依附，然後才容易策動管教，進而凝聚力量。

綜觀古今中外戰史，能在歷史上留下「領導有方」名聲之將領，都以能兼顧「帶兵帶心」和「紀律嚴明」為其特點。所謂「帶兵帶心」和「紀律嚴明」，就是平時熟練掌握各種鳴鼓、槍炮、旗幟的號令，統一指揮，集體向前；同時制定各種賞罰措施，比如表現優良的便予以賞賜，疏於自己工作崗位的便予以處分。而軍隊作戰能力的優劣與勝敗，絕對不僅僅是單靠驍勇的士卒與精良的裝備即可，指揮者的卓越領導能力，才是軍隊戰力發揮的有效關鍵。

隨著社會演進變遷、價值觀多元開放，台灣人口面臨少子化等因素，中華民國現今兵役制度已由「徵兵制」、「募徵併行制」階段，正式轉型為「募兵制」，而「募

兵制」乃成為現今「全民國防」理念最重點關注的工作之一。而我國自民國 86 年起即不斷的縮減兵力，從最初「精實案」(1997-2001)→「精進案」(2002-2011)→「精粹案」(2011-2014，轉而以募兵為主)→「勇固案」亦稱「精簡案」(2015-2019)，從原本的 30 萬大軍最終目標預劃縮減兵力至 17 至 19 萬人之間，國軍透過招募及培訓役期長、意願強、經驗熟之志願役人力，可有效節約教育訓練成本，發揮專業精練之優勢，並改善「徵兵制」退補頻繁、戰力不易蓄積之弱點，有效提升國軍戰力¹。

然而隨著社會大環境變遷、青年從軍意願不足、現有人員更迭頻繁，以致部隊訓練成效不彰；再加上少子化、高齡化造成青壯年人力逐年減少，要繼續維持現有規劃之兵力結構，國軍勢必會面臨極高的挑戰。

為達成計畫目標，配合「募兵制」之推行，行政院現已核定調增「地域加給」、「留營慰助金」、「志願役勤務加給」、「第二戰鬥加給」、「主管職務加給」等9項，其餘包括進修培育、改善服役環境、精進就業輔導、完善軍眷照護及生涯規劃等²，以滿足國軍實施災害防救、戰備演訓等各項任務之兵力需求，鞏固基層戰力。

有關組織行為以及人力資源管理的研究中，工作滿意度一直是學術界及各企業公司高度關注的焦點，也是當今管理人員在管理員工方面面臨的最複雜的領域之一。「工作滿意度」的基本概念源自於1927年至1932年間由Roethlisberger & Whitehead 所做的「霍桑效應」³，其研究發現工作者的情緒、感受會影響到一個人的工作行為，而個人的社會以及心理因素，才是決定工作滿意度與生產力的重要關

¹ 國防部，〈中華民國 104 年國防報告書〉，2015 年 10 月，頁 79。

² 國防部，〈中華民國 108 年國防報告書〉，2019 年 9 月，頁 104。

³ Roethlisberger F.J, Dickson W.J., "Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company," *Hawthorne Works*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1939.

鍵。

「工作滿意度」一詞首出現於1930年代，由Hoppock 出版的「工作滿意」一書中首先提出。他認為，工作滿意表現出的不只是工作者在心理上的狀態、還包含生理狀態的兩方面，對環境因素的滿足感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應⁴。根據這種說法，雖然工作滿意度受到許多外部因素的影響，但它仍然是與部屬的感受最有關的內部因素。其後許多研究學者根據其研究範圍、目的以及所依據的框架之不同，對工作滿意的定義也有所不同。但許多研究顯示，工作滿意度對部屬的正面影響相當大，而激勵程度同時也對生產力有影響，從而對整個組織的成效也有影響。

當部屬感受到與工作環境有相互契合的感受時，便可透過工作充分展現個人興趣、風格及價值，且會有更好的工作滿意與績效表現；反之，若部屬與工作環境之契合的感受較低時，可能績效不彰、人員流動率高，徒增組織招募訓練成本⁵。

此外，Blizzard 在工作投入與工作滿意的研究中發現，部屬的工作滿意度可用以預測他們在工作上投入的程度，且部屬發自內心所表現出的投入行為可間接幫組織創造正面效應⁶，Gaziloglu & Tansel 在其研究中，也指出員工對於工作的滿足度，會直接反應在他們的行為表現上，如生產力的提升、離職率的降低等⁷。因此，透過工作滿足之結果分析，可促進判斷個案的留營意願程度。

⁴ Hoppock, R., "Job Satisfaction." *Counseling&Development*, Vol. 16, No.7, 1935, pp. 636-643.

⁵ Holland, J. L., "Personality and College Major Choice: Which Come First?" *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, Vol.3. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1997.

⁶ Blizzard, R., "Engagement vs. Satisfaction Among Hospital Teams," *Gallup Poll Tuesday Briefing*, 2004, pp1-3.

⁷ Gaziloglu, S. & Tansel, A., "Job satisfaction in Britain: individual and job related factors," *Applied Economics*, Vol.38, No.10, 2004, pp. 116-117.

而關於留任意願的定義，March & Simon 曾引用「組織均衡理論」的概念⁸，他們形容，部屬之所以會願意留在組織中，是因為有足夠的吸引力因素誘使他們留下，在個人的貢獻與組織提供的誘因間取得了平衡，而如果當部屬覺得他為工作付出的心力多於組織所回饋給他的報償時，他就會想離職。Porter & Steers 則提出在工作滿意和離職關係之間的差異理論，提出員工會產生不滿是因為他們一連串的預期失落，才因而造成他們離職⁹。Tett & Meyer 認為留任意願是員工經過審慎思考後還願意留任在組織內的想法¹⁰；而離職展開模式Lee & Mitchell 則提出，做出離職決定或許只是因為一件無法預測的事件突然發生，或個人因一時衝動所造成，和工作本身並沒有關係，他們認為離職的過程通常是被一個震撼的事件所引起，這個事件刺激到員工，使得他們開始慎重思考評價自己的工作¹¹。

離職傾向常常被視為留任意願的負向指標，而離職傾向與離職行為通常呈現顯著的正相關、留任意願與離職行為則呈現顯著的負相關；亦即當員工的有較高留任意願的情況下，導致其離職行為的可能性便會愈低；另一方面來說，當員工的留任意願愈低的情況下，導致其發生離職行為的可能性則愈高。因此可以說，離職傾向與留任意願是一體兩面的情形。然而Mitchell 等學者認為部屬還會在組織內留任，是因為其與工作間之關係已經是緊密相連，當他們和同事或一些活動緊密相連，在

⁸ March, J. G., and Simon, H. A., "Theories of bureaucracy," *Classics of Organization Theory*, 1958, pp. 124-132.

⁹ Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday, R. T. and Boulian, P. V., "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No.5, 1974, pp. 603-609.

¹⁰ Tett, R. P. and Meyer, J. P., "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, Vol. 46, No.2, 1993, pp. 342-346.

¹¹ Lee, T.W., and Mitchell, T.R., "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover," *Academy of Management Review*, Vol.19, No.1, 1994, pp. 51-98.

工作及團隊上也有良好的配適度時，他們離開組織則會相對的得不償失¹²。綜上所述，多數研究均指工作滿意會對留任意願造成間接之影響。所以在本研究中，採積極性的「留任」（留營）做為研究的依變項，定義留任意願是員工經過審慎思考、評估其留任之成本效益後，願意留在同一組織或傾向不離職的工作心態。

而在國軍內部中，不論軍官、士官或是士兵，在講求階級制度、重視服從與紀律的軍隊裡，領導統御是不可或缺的。近年來，國軍以「防衛固守，重層嚇阻」軍事戰略指導，發展「戰力防護、濱海決勝、灘岸殲敵」整體防衛構想，善用臺海天塹及地緣優勢，發揮「創新/不對稱」之作戰思維，統合三軍戰力，掌握戰場主動，予敵致命打擊，達成「迫敵奪臺任務失敗」之作戰目標¹³。為達此目標，國軍進行多次組織結構的調整，並積極推動募兵制度，就是希望能建構一支長留久用，戰力精實的全志願役部隊。但組織的精簡與兵役制度的調整，所造成國軍部隊各單位招募成效不足、進而誘發人力短缺、導致工作量增加，甚至要求部屬要能「一專多能」，一人可能要肩負起多項職能的情形發生，相對的會提高部屬在工作上的壓力，可能引發部屬在工作滿意與留任意願感受的變化，進而影響單位整體表現。因此，瞭解單位工作滿意度狀況，是否會對部屬留營意願產生影響，也是本研究欲探討的動機。

其次，國防部為吸引有志青年加入國軍，持續藉落實內部管理、精進進修培育、改善服役環境、精進就業輔導、關懷袍澤生活及完善軍眷照護等作為，優化服役環境¹⁴。據此，面對來自不同個人特質、能力差異與社會背景的成員加入國軍，上層

¹² Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M., "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover" *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.6, 2001, pp. 1102-1121.

¹³ 國防部，〈中華民國 108 年國防報告書〉，2019 年 9 月，頁 59。

¹⁴ 國防部，〈中華民國 108 年國防報告書〉，2019 年 9 月，頁 104。

如何運用自身的權責，營造單位良好工作氛圍與職場環境，加強部屬工作滿意程度，領導出具有能力與符合單位工作特性的部屬，亦是本研究所要探討的動機之二。

綜合上述，為滿足研究動機，本研究試著解決以下三個問題：

首先，試圖瞭解以個人屬性、升遷機會、社會支持此三項基本變因下，對工作滿意度及留營意願之影響。

其次，透過觀察工作滿意度是否影響留營意願，並比較工作滿意度在三項基本變因與留營意願間，是否有中介效果的產生。

最後，本研究採非立意抽樣法之方式，以國軍之基層單位(含單位所屬之軍官、士官、士兵)並以陸軍北部地區人員單位作為研究目標，以「個人屬性」、「升遷機會」、「社會支持」、「工作滿意度」與「留營意願」量表做為研究工具，透過SPSS、Smart PLS檢定軟體做分析，驗證本研究之各變項間關聯模式，以利了解「工作滿意度」應用於「留營意願」之效度，以利提供國軍進行工作內容調配之參考指標，希冀能在國軍工作滿意度既有之文獻基礎上有新的貢獻，進而對後續研究發展及未來政策制定上，給予些許綿薄之建議，並提供國軍之領導階層在帶領部屬時能有所依循、參考的方向。

第二節 研究目的

結合研究背景與動機後，本研究擬定的目的歸納為以下五點：

第一，透過本研究探討軍職人員的個人基本屬性、在工作上的升遷機會、社會支持，這些職場上的因素，對軍職人員工作滿意是否會有顯著的差異？

第二，透過本研究探討軍職人員的個人基本屬性、升遷機會、社會支持不同，是否能因此使軍職人員擁有較高的留營意願程度？

第三，透過本研究探討軍職人員的在職場上整體的工作滿意度是否會影響其留營意願？

第四，探討個人屬性、升遷機會、社會支持這些自變數，能否促進工作滿意度，進而提升部屬留營意願，並比較工作滿意度與變項間的關聯性，是否有中介效果在變項之間產生？

第五，藉由本研究調查，並實施問卷分析結果，提供國軍各級領導幹部在未來帶領單位、管理部屬或執行任務時，能夠有更好的領導統御方式，並透過研究結果的發現，充實國軍留營意願相關領域文獻不足之處。

因此，為達成上述之研究目的，將於第二章節文獻探討中，探討「個人屬性」、「社會支持」、「工作滿意度」、「升遷機會」與「留營意願」之關聯性，並蒐集相關資料進行量化實證分析，用以驗證本研究之所有假設。

在第三章節中，則會建立本研究之架構、假設與推論、研究變數的操作型定義與測量工具等，並針對資料分析方法進行論述。

第三節 研究流程

有關本研究流程如圖 1-1 所示：

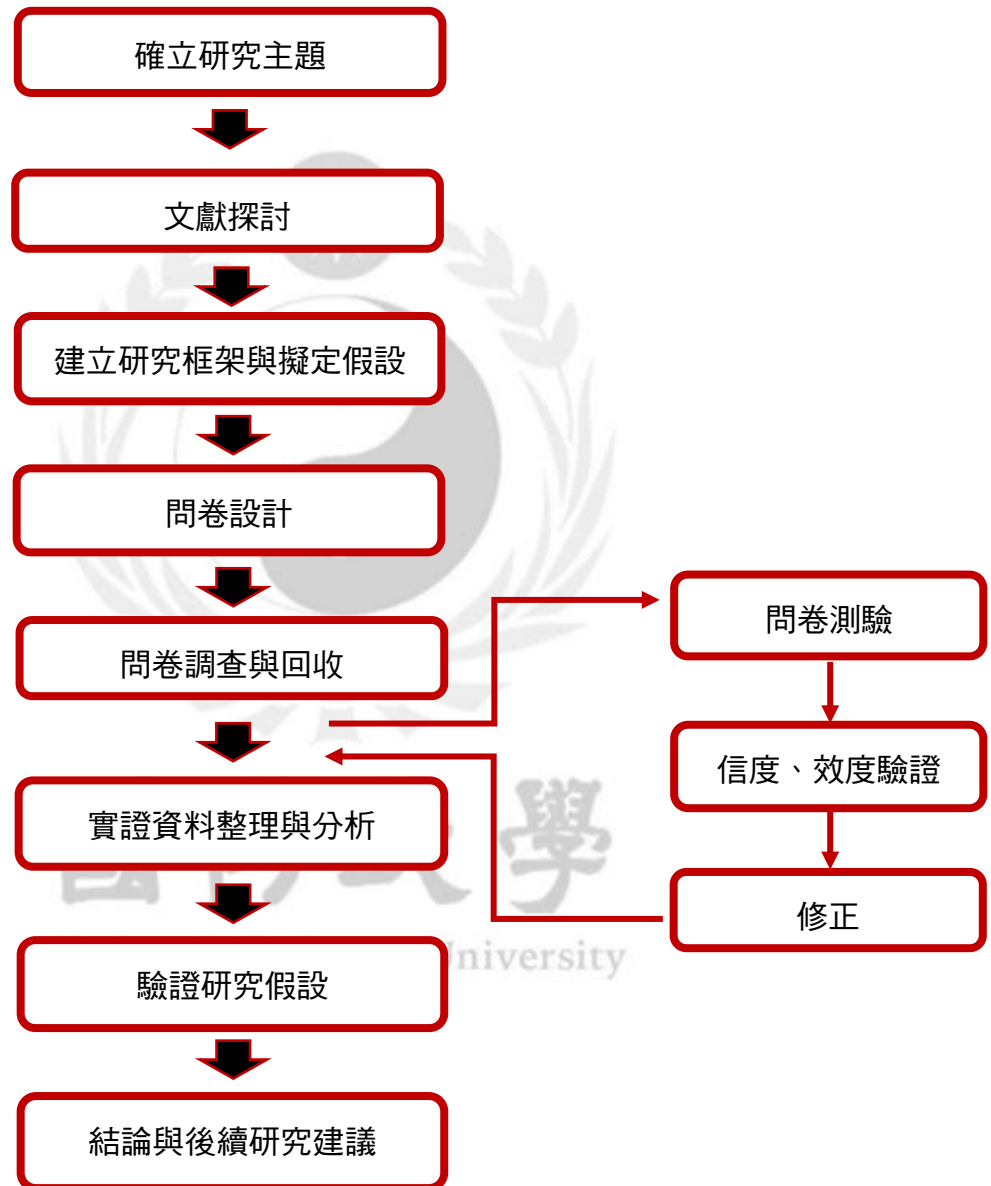


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究針對募兵制、個人屬性、社會支持、升遷機會、工作滿意度與留營（任）意願等相關變數之定義、理論與發展作論述，分述於下面各小節。

第一節 募兵制

本研究整理國內研究募兵議題之相關文獻為理論基礎並進行探討，內容如下：

壹、募兵制沿革及政策方向

民國 43 年時，依據《中華民國四十三年八月十六日總統令修正公布全文 54 條》¹，參考美軍與日本顧問意見修改的《兵役法》，訂出軍士官以志願考選，士兵以屆齡徵集為主的兵役制度。而此期間尚無關於志願役士兵的募兵法源。

民國 48 年的《志願士兵服役條例》²開始，才有讓中華民國國民志願入營或留營服役的法律依據，但由於士兵兵員充足，基本上志願役士兵在國軍士兵中的歷年占比一直很低。

¹ 國防部，〈兵役法沿革〉，《全國法規資料庫》，2019 年 4 月 17 日，<<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=F0040001>>。

² 國防部，〈志願士兵服役條例沿革〉，《全國法規資料庫》，2017 年 5 月 3 日，<<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=F0040007>>。

民國 89 年修正的《兵役法》以及時任中華民國總統陳水扁指示施行廢除徵兵改募兵的政見，行政院責成國防部正式成立專案小組，進行有關志願役士兵的招募規劃與評估。³

民國 92 年，立法院通過志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，並預定在 2017 年達到全志願役士兵的目標，即全募兵制。⁴

國防部更在「中華民國 91 年國防報告書」⁵首度宣示，國防部將以 3 年為期程，以高中職學歷青年為對象，選定陸軍摩步營、陸戰隊步兵營、空軍警衛營各一，試辦指職士兵甄選，並逐年檢討成效，以驗證招募士兵之可行性，逐步走向以募兵制為主、徵兵制為輔之兵役制度。

「中華民國 93 年國防報告書」⁶繼續宣示未來國軍兵役政策將朝向募兵為主之募徵兵併行制為規劃目標，採逐年減少義務役官、士、兵（徵兵）員額，增加志願士兵（募兵）員額。

「中華民國 97 年國防報告書」⁷強調賡續落實募徵併行的兵役制度，並靈活運用各種甄選、考選方式，拓展人才獲得管道，獲取建軍備戰所需的高素質人力。

³ 國防部，〈中華民國八十九年二月二日總統（89）華總一義字第 8900028450 號令〉，2017 年 4 月 17 日，〈《司法院法學資料檢索系統》〉，<<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=F0040007>>。

⁴ Wikipedia, the free encyclopedia. "中華民國募兵制", 沿革, <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6>

⁵ 國防部，〈中華民國 91 年國防報告書〉，2002 年 7 月。

⁶ 國防部，〈中華民國 93 年國防報告書〉，2004 年 12 月。

⁷ 國防部，〈中華民國 97 年國防報告書〉，2008 年 5 月。

「中華民國 98 年國防報告書」⁸首次明確宣示在有效確保國防安全的前提下，結合軍事事務革新，展開兵役制度轉型工程，由募徵併行制朝向募兵制發展，以順應社會民意期待。

「中華民國 100 年國防報告書」⁹持續揭示以國軍精粹案規劃為基準，預計 4 年時間，採先緩後增方式，逐年增加志願役總人數，於民國 103 年年底達成全志願役常備部隊之計畫目標。

「中華民國 102 年國防報告書」¹⁰倡言為達成募兵制政策目標，提升國軍人才招募效能，行政院成立推動募兵制專案小組，指導並整合各部會資源，針對募兵制推動各項人力、財力、兵役調整及招募、留營、培訓、退輔等配套措施。同時將役男 1 年役期依法公告轉換為 4 個月軍事訓練，以儲備質量兼具之後備軍人，落實兵役轉型。

「中華民國 104 年國防報告書」¹¹延續貫徹「募兵制」政策基調，置重點於轉換徵訓機制、招募志願役人力及強化專業訓練等要項，並在行政院「推動募兵制專案小組」統籌指導下，協同各部會機關，循序穩健落實推動，確保兵役制度順利轉型。

從上述各年版的國防報告書相關募兵政策的闡釋中，可以得知陳水扁政府時期（民國 91 至 97 年）係採取以「募兵為主、徵兵為輔」的「募徵併行」政策；而馬英九政府時期（民國 97 至 105 年）則採取了徹底的募兵政策，易言之，亦是對當時的兵役制度做了根本性的翻轉，而其轉型是否成功的關鍵，端視募兵政策能否確實貫徹執行到位。

⁸ 國防部，〈中華民國 98 年國防報告書〉，2009 年 10 月。

⁹ 國防部，〈中華民國 100 年國防報告書〉，2011 年 7 月。

¹⁰ 國防部，〈中華民國 102 年國防報告書〉，2013 年 10 月。

¹¹ 國防部，〈中華民國 104 年國防報告書〉，2015 年 10 月。

貳、人口結構與募兵成效關聯因素探討

在人口結構是指一個國家或地區各類人口數量的相對比率，常見有年齡、性別、婚姻、教育程度等社會人口特徵分布關係，研究人口結構可以反映出一個國家整體的社會、經濟及軍事狀況，而人口結構與募兵成效關聯研究主要有下列四項：

一、 少子化與低出生率

依據內政部公布 2017 年度徵兵及齡男子（1998 年次）統計，計有 13 萬 8975 人，較上年度減少 2 萬 9144 人(17.3%)，人數為近 10 年來新低。主因係出生人口急劇下降所致。在我國，因少子化的影響，生育率有大幅下滑趨勢。對照數據統計，2009 年我國婦女生育率為 1.03%，是全球倒數第二，迄 2016 年雖然比例回升 0.04，至 1.07%，但名次已降為全球最低，前況顯示全球新生兒出生率皆出現下滑的情況，尤其以我國最嚴重，預期到 2025 年就會面臨人口負成長的衝擊，迄 2028 年，18 至 21 歲的大學人口數，將會從現在的 123 萬人大幅減少為 77 萬人，降幅約 40%，這樣的人口結構發展趨勢將不利於軍事國防。

二、 專業化與人口結構

林澤助表示，現代戰爭趨勢強調「效能集中」而非「兵力集中」¹²，因此，國軍未來兵力整建應朝向高專業、優素質且能較長期服役的人力需求規劃，使戰力效能達最大化。綜上研究結果顯示，專業化與人口結構特徵對於募兵成效具有影響關係。

¹² 林澤助，〈影響國軍推動募兵制關鍵因素探討〉，《國防雜誌》，第 25 卷第 2 期，2010 年 4 月 1 日，頁 102-112。

三、 女性從軍

允許女性從事戰鬥任務的國家，包括加拿大、丹麥、芬蘭、法國、德國、以色列、荷蘭、紐西蘭、波蘭、羅馬尼亞、西班牙、瑞典。而在我國，除潛艦部隊，三軍各單位已全面開放女性服役，統計至 105 年 3 月，女性從軍人數已達一萬六千八百零九人，占軍隊總人數約 9.7%，並且有逐年攀升的趨勢，女性在軍隊的服務表現更是巾幗不讓鬚眉，也逐漸嶄露頭角獲得各方肯定，晉任高階或高度專長職務者不勝枚舉，可見從軍已不再是男性獨有的專利，換言之，女性從軍隊於募兵率有重要的指標意義。

四、 教育程度

吳怡農統計 2012 年到 2014 年期間所招募進入軍隊的志願役士兵，有高達 98%的教育程度是高中職（含）以下學歷，遠高於全國就業人口同等學歷的 31%，認為國內推行「募兵制」所招募的兵員學歷普遍不高（如圖 2-1）¹³。



圖2-1 募兵制高中職以下學歷比例圖

資料來源：吳怡農，國軍轉型：兵役制度的社會不正義，《壯闊臺灣》，2015 年 6 月 22。

¹³ 吳怡農，〈國軍轉型—兵役制度的社會不正義〉，《風傳媒》，2015 年 6 月 25 日，
<<http://apicdn.nexdoor.stormmediagroup.com/article/54269>>。

五、 結論

在文獻蒐集過程中發現與募兵成效的關聯因素研究主要包括有少子化、專業化、女性從軍、教育程度等議題，綜此，本研究除了檢證上述因素，另增加年齡、階級、婚姻狀況及家庭子女人口數等不同變項。

叁、現行募兵制招募管道探討

表 2-1 國軍人才招募中心招募班隊一覽

國軍人才招募中心招募管道一覽		
升學班隊	就業班隊	其他班隊
軍事學校正期班	志願士兵	大學儲備軍官訓練團
士官二專班	專業預備軍士官班	
空軍二技班	飛行常備軍官班	
中正預校	軍情局專業軍官班	
	志願役預備軍官班	

資料來源：國軍人才招募中心首頁。

依據國軍人才招募中心所公布之招募班隊所列，如表 2-1。目前國軍招募管道眾多，包含升學班隊、就業班隊、大學儲備軍官訓練團……等等。

軍官招募來源管道包含：中正預校、軍事學校正期班、空軍二技班、專業預備軍官班、飛行常備軍官班、軍情局專業軍官班、志願役預備軍官班、大學儲備軍官訓練團、在營志願役士兵士官報考軍官、後備役士官兵報考軍官…等管道，依據管道不同，首次簽服役志願留營資格從一年期（受訓 22 週即任官少尉）、五年期（專業軍官、大學儲備軍官…等）到十年期（軍事院校正期班），其中各階級有一定的服役年限及年齡，屆滿必須晉升下一階，否則須面臨屆滿最大年

限或年齡而退伍；如符合資格升遷，扣除最大應服年限後，則能以現階一年至兩年續留營的方式繼續服役。

而士官招募來源管道包含：士官二專班、專業預備士官班、在營志願役士兵報考士官、後備役士兵報考士官…等管道，與軍官相同，依據管道不同，亦有服役年限及年齡限制，首次簽服役志願留營資格三年期以上，且同樣面臨如未晉升則屆滿階級之最大年限或年齡而退伍，然符合資格可由權責單位長官考核後，亦能以一年至三年續留營的方式繼續服役；另外，如年齡許可，亦可選擇報考軍官，從少尉任官合併計算前述役期。¹⁴

士兵招募來源管道包含：志願士兵班隊、在營軍事訓練役轉任志願役士兵、替代役…等管道，依據管道不同，首次簽服役志願留營資格為四年期，亦有服役年限及年齡限制，而士兵最大階級為上兵、最大年限為十年，期滿必須面臨退伍，或符合資格升遷或經由權責長官考核後，亦能以一年至三年續留營的方式繼續服役；也可選擇報考士官或軍官，從下士或少尉任官並合併計算前述役期。¹⁵



¹⁴ 國防部，〈陸海空軍軍官士官服役條例〉，《全國法規資料庫》，2016 年 6 月 21 日，<<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0040020>>。

¹⁵ 國防部，〈意見交流 > 服役篇〉，《國軍人才招募中心》，2016 年 7 月 13 日，<<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=970aa67f-dd01-4094-8375-5fd04ccecc5a>>。

第二節 個人屬性

個人屬性變項係指個人基本資料，詳細內容如表 2-2、表 2-3。

表 2-2 人員基本屬性資料（類別變項）

變項	種類
性別	區分男性、女性
階級	區分士兵、士官、軍官
教育程度	區分高中職（含）以下、大學（含專科、技術學院）、碩士（含）以上
婚姻狀況	區分未婚、已婚及其他
有無扶養子女	區分有、無

表 2-3 人員基本屬性資料（連續變項）

變項	種類
年齡	是否會隨著年齡越高有越高的工作滿意度與留營意願？
服役年資	是否會隨著年資越高有越高的工作滿意度與留營意願？

本研究將樣本的個人基本資料視為個人屬性的統計變數，依抽樣對象之不同

區分為七項人口變數，進行樣本的結構分析，用以驗證樣本是否具有代表性，各變項之內容如表2-4。

表 2-4 人員基本資料變數內容

變數名稱	選項	選項代號	合計
性別	男性、女性	代號為男性=1、女性=2	兩組
年齡	依受試者自行填寫	區分為18-24歲=1、25-29歲=2、 30-35歲=3、36歲以上=4	四組
階級	士兵、士官、軍官	代號為士兵=1、士官=2、軍官=3	三組
服役年資	一年（含）以下、一年以上至五年（含）以下、五年以上至十年（含）以下、十年以上	代號為一年（含）以下=1、一年以上至五年（含）以下=2、五年以上至十年（含）以下=3、十年以上=4	四組
教育程度	高中職（含）以下、大學（含專科、技術學院）、碩士（含）以上	代號為高中職（含）以下 =1、大學（含專科、技術學院）=2、碩士（含）以上 =3	三組
婚姻狀況	未婚、已婚、其他	代號為未婚=1、已婚=2、其他=3	三組
有無扶養子女	有、無	代號為有=1、無=2	兩組

第三節 升遷機會

壹、升遷機會之定義

是指部屬在組織內部得到晉升的機會，與工作滿意度¹⁶以及留任意願都有明顯的正相關關係，而升遷機會對工作滿意度則有著正面的預測效果¹⁷。部屬會因為追求晉升機會而提升自己在組織內的責任感，後續當然會對組織的忠誠感更高且願意繼續任職，所以管理者應重視單位的晉升政策。研究發現員工也會藉由增加自己在組織中的責任，而使自己有晉升機會，會導致最終讓員工更忠誠且提升留任意願。

升遷機會的存在本身是一個相當好的勞動控制機制，雖然並不是所有的員工最終都能得到升遷或普及的機會，然而就是因為有調升上缺的可能性，不但可以鼓舞員工的士氣、提高員工的工作效率，更可以增進員工對組織的向心力，因此組織本身將會因此收到最大的效益¹⁸。

貳、升遷機會之理論發展

而 Baker 等則認為升遷在組織中可提供兩個目的：其一為部屬擁有不同的能力與技術時，工作當然也有不同的專業要求，而升遷機會是讓員工能安置到最適位

¹⁶ Chu, C. I., Hsu H. M., Price, J. L., & Lee, J. Y., "Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan," *International Nursing Review*, Vol. 50, No.3, 2003, pp. 176-182.

¹⁷ Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W., "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital," *Human Relations*, Vol. 49, No. 7, 1996, pp. 947-976.

¹⁸ Rosenbaum, J. E., "Organizational career mobility: Promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction," *American Journal of Sociology*, Vol. 85, 1979, pp. 21-48.

置的一種方式¹⁹；而另一目標則是為了提供給較低階員工，能更加在工作上投入的誘因，使其在評量其薪資和位階時能夠與組織中的職位高低能有所連結。對員工而言，升遷代表的是一種肯定與榮譽，除了職位及階級的提高，同時也會產生報酬或地位的提升，因此會誘發部屬更加賣力的工作以尋求升遷機會的提升²⁰。

然而，影響升遷機會的原因其實相當眾多，包括職場環境、組織結構、個人屬性、技術等因素，本研究則專注於探討個人屬性。而有研究指出自我概念較清晰者，會從既有的人脈關係中尋求新的連結，建立堅強穩固的人際關係，且與其他同僚相比，能願意花較多的時間去尋求有利於工作的資訊或資源，進而強化個人在組織中的競爭力²¹；而自我概念較高及工作態度較好的人，更懂得善用人際關係去達成自己的目的，或達成更高於原本期望的結果²²。通常，具有積極正向態度的人，會將主動改變周遭環境這件事的責任視為個人的責任，並主動尋求各類機會與他人謀求合作，創造利於自己發展的環境²³。因此，這些人在工作上會展現的超出角色期待或工作本身要求的作為，用以提高自我升遷及謀求加薪的機會²⁴。所以，具積極正向態度是懂得創造晉升機會或升遷較為快速者，須具備的一項重要特質。

此外，組織內部升遷的原因，也可能源自於一個人專業能力的展現。有相關研究也證實，部屬專業技能及能力的展現，對企業績效具有相對性且正面的效益²⁵；

¹⁹ Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J., "Compensation and incentives: Practice vs. theory," *The Journal of Finance*, Vol. 43, 1988, pp. 593-616.

²⁰ Allen, G., "Antecedents and outcomes of promotion systems," *Human Resource Management*, Vol. 36, 1997, pp. 251-259.

²¹ Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenburgh, C. J., & Kooij, D., "Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study," *Career Development International*, Vol.15, 2010, pp. 59-77.

²² Lambert, T. A., Eby, L. T., & Reeves, M. P., "Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers," *Journal of Career Development*, Vol.32, 2006, pp. 351-365.

²³ Major, D. A., Holland, J. M., & Oborn, K. L., "The influence of proactive personality and coping on commitment to STEM majors," *The Career Development Quarterly*, Vol.60, 2012, pp. 16-24.

²⁴ Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C., "A social capital theory of career success," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, 2001, pp. 219-237.

²⁵ Imran, M., Maqbool, N., & Shafique, H., "Impact of technological advancement on employee performance in banking sector," *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No.1, 2014, pp. 57-70.

更有研究指出，部屬的專業表現如果相當出色，則可以提高企業的績效及其競爭力

²⁶ 。



²⁶ Li, Y., & Deng, S., “A methodology for competitive advantage analysis and strategy formulation: An example in a transitional economy,” *European Journal of Operational Research*, Vol.118, 1999, pp. 259-270.

第四節 社會支持

壹、 社會支持之定義

Caplan²⁷ 將社會支持視為個人在正式（或非正式）關係組織中獲得情緒、精神、知覺與物質上的支持行為。情緒及精神支持指的是為促進舒適安全感所表現出的行為，從而使個人得到尊重、關心，並從他人那裡獲得之支持與安全感；而知覺、物質感受則是最直接解決實際上所遭遇到的困難。Cobb²⁸ 認為，其是一種資訊的提供，接收到訊息的個人會認為他是有價值的存在，是同屬於一個社會人際關係網絡內，且偏向心理需求方面的支持。

Sarason²⁹ 指出，當個人有需求時，渴望能得到他人的支持與幫助，以及對這些支持的行為感到滿足，社會支持不僅提供適應力及發展使得個人能變得更好，同時形成個體在面對壓力時的緩和機制，幫助抵抗以及減輕壓力所帶來的不良影響，使個體能度過某些自己所無法解決的難題。

而根據 Kim 等學者的定義³⁰，指出社會支持共可區分成三個部分，包括：

- 一、同儕支持：指一個職場單位內的團體凝聚力以及主要工作團體。
- 二、上司支持：指直接關係到評比考績與工作表現的直屬上司。
- 三、家人支持：指來自家中親人的支持，尤其是另一半的支持。

最後研究結果指出，家人、上司與同儕支持對工作滿意度都有顯著的正向預

²⁷ Caplan, G., "Social support and community mental health: Lectures on concept development," *New York: Behavioral Publications*.1974.

²⁸ Cobb, S., "Social support as a moderator of life stress," *Psychosomatic Medicine*, Vol. 38, 1976, pp. 300-314.

²⁹ Sarason, I. G., Living, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. J., "Assessing social support: The social support questionnaire," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, 1983, pp. 127-139.

³⁰ Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W., "The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital," *Human Relations*, Vol. 49, No.7, 1993, pp. 947-976.

測效果與關聯性。同儕支持與留任意願亦有關聯性，故同儕關係是影響人員是否願意繼續留任的一個很重要因素。而直屬上司支持人員所提的意見比部隊政策或流程影響更大，亦會影響其留職的意願及留任時間的長短。Lopez³¹則認為，其是支持者在某一特定地方，直接提供給個體實際上的物質、服務、社會介入和指引過程。

貳、社會支持之理論發展

在 G. Caplan、J. Cassel & S. Cobb 的研究指出，社會支持可以舒緩生活壓力對生理、心理健康所造成的衝擊，並能增進個人的生活適應力³²。在人的互動過程中，個體如果能擁有健全的社會支持，在配偶、家人、親友、同事、單位的支持下，使精神情感、工作協助上得到理解、尊重、包容與關懷，個體則能提高生活的適應能力與增強工作表現，同時也有效改善其身心健康。社會支持主要透過人際間的分
享，可能是彼此精神的安撫、物質的交換，亦可能是知識訊息的交流，藉此提昇個人對自己之評價³³。在網絡性社會的支持系統內，社會支持可以是重要的關係人，如家人、朋友、鄰居，或是工作同事夥伴。而社會網絡更可分為專業者與非專業者兩部分，專業者有長官、同僚以及部屬；非專業者為父母、配偶、朋友、鄰居等。因此社會支持對個體的生理及心理健康同時具有保護及增強的作用，亦即獲得社會支持能促進個人的身心健康。

³¹ Lopez, R. A., "Las comadres as a social support system," *Affilia: Journal of Woman & Social work*, Vol. 14, 1999, pp. 24-41.

³² Gottlieb, B. H., "Social support strategies," *Guidelines for mental health practice*. Beverly Hills: Sage publications. 1983.

³³ Ootim, B., "Social support," *Nursing Management*, Vol. 7, No. 9, 2001, pp. 22-24.

社會支持這個概念同時包含社會以及支持兩概念，社會是我們所處的社會環境，包括親密關係、足以信賴的人、網路連結及社會人士等；支持則為情感與工具型的支援行為。社會支持是個人面對社會環境帶來的壓力時，生活周遭的人可提供支持的多寡、獲得實質上的協助以及精神上的支持，所感到滿意的程度。社會支持是個體與他人互動過程中，透過人際關係網絡，並取得各項援助，以支持個人在需求或壓力下獲得適應。



第五節 工作滿意度

以下針對工作滿意的研究說明區分定義與理論發展，分述如下：

壹、工作滿意度之定義

「工作滿意」一般指個人在自己的工作角色以及工作經驗中，所抱持的情感取向；而這種情感取向具有正面與負面兩種向度，正向代表愉快與滿足，負向則代表不愉快、不滿足。

在一般意義上的工作滿意度，一般是指個人在組織內工作的過程中，對其本身或相關方面（包括工作方式、壓力、環境、狀態及人際關係等等）有正向影響關係的心理感受狀態。

儘管在科學研究有廣泛的用途，但對於什麼是其主要定義，許多學者見解不同，仍然沒有普遍的共識。且對於什麼是工作的意義，亦還沒有最終的定義。

不同的作者對工作滿意度有不同的定義方法，下面我們就要來說明一些較常被引用的相關的定義，將在後續進行分析。

貳、工作滿意度之理論發展

工作滿意的概念，最早是由 Hoppock 所提出的³⁴，他認為工作滿意是指一工作者在心理和生理上對於環境因素的滿足感受，亦即工作者對於工作情境的主觀反應。

³⁴ Hoppock, R., "Job Satisfaction," *Harper and Brothers*, 1935, p. 47.

Vroom 認為工作滿足的構面有七個，包括組織及管理階層、升遷機會、工作內容、直屬主管、薪資待遇、工作環境和工作同事³⁵；Smith 則將工作滿足分為五個構面，分別為工作本身、升遷、薪資、上司和工作夥伴。³⁶

在關於工作滿意度的定義中，vroom 側重於員工在工作職場中的角色。

當一個受雇於商業組織的工人，帶來的需要、欲望及經驗，決定了他是否會想繼續留任的意願。工作滿意度表示期望的程度，並與實際獎勵成正比。工作滿意度與人在工作場所的行為是密切相關的³⁷。

而最常提到的定義之一，是 Spector 根據工作滿意度給出的定義之一，與個人對工作及其相關因素的看法有關，這與人們不喜歡自己的工作的程度也有很大的關係³⁸。這就是為什麼工作滿意度和工作不滿意度統計及研究經常出現在許多的工作環境中。

我們普遍認為，它與生產力以及個人福利有直接的相關。工作滿意意味著如果一個人做他喜歡的工作，會因此做得更好，並因自己的努力而得到回報。並進一步意味著對工作的熱情和快樂，工作滿意度是導致認同、待遇、晉升和實現其他目標的關鍵，這些目標導致了一連串滿足的感受。

其也可以定義為個人滿足於他從工作中得到回報的程度，特別是在內在動機方面³⁹。

是個人對工作的態度、感受、對工作的積極與有利態度。對工作的消極及不利態度則反映出工作上的不滿⁴⁰。

³⁵ Vroom, V.H., "Work and motivation," *John Wiley and Sons*, 1964, p. 99.

³⁶ Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hullin, C.L., "The Measurement of Satisfaction Work & Retirement," 1969.

³⁷ Davis, K. and Nestrom, J.W., "Human Behavior at work," *Organizational Behavior*, Vol.7, 1985, p. 109.

³⁸ Spector, P.E., "Job satisfaction: Application, assessment," *causes and consequences*, 1997.

³⁹ Statt, D., "The Routledge Dictionary of Business Management," Vol.3, 2004, p. 78.

⁴⁰ Armstrong, M., "A Handbook of Human resource Management Practice," Vol 10, 2004, p. 264.

是人們對當前工作的感受及信念。其可以從極度滿意到極度不滿意等。人們還可以對工作的各個面向有滿意到不滿意的態度，例如他們所做的工作種類、同事、主管或部屬以及他們的薪資待遇⁴¹。

是一個複雜且多面向的概念，對不同的人來說，可以意味著不同的意義，工作滿意度通常與一個人的動機有關，工作滿意度就像是一種心理狀態、一種心理內在動機的狀態。例如：它可以與個人的成就感聯繫在一起。

我們認為，工作滿意度代表一種感覺，是由於人們認為工作能滿足物質以及心理需求而出現⁴²。

在企業組織的效率和效度方面，其可以被認為是主要因素之一。事實上，新的管理方式指出，員工應該要被視為擁有自身的物質需求、心理需求、個人欲望的，這是在工作滿意度上的重要性指標。

如果考慮到工作中的諸多消極後果，諸如對工作沒有榮譽感、工作效能低落、意外事故增多等，其重要性就會浮上檯面。Spector 因此列出了工作滿意度的三個重要特徵。

一、組織應該以人類價值觀為依據。這類組織應以公平和尊重對待每個員工為最終目的。在這種情況下，工作滿意度的評估可以作為雇員有效性的——一個很好的指標，較高的工作滿意度即表示員工的情緒和精神狀態良好。

⁴¹ George, J.M. and Jones, G.R., “*Understanding and Managing Organizational behavior*,” Vol.5, 2008, p. 78.

⁴² Aziri, B., “Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve,” *Tringa Design*, 2008, p. 46.

二、員工的行為取決於他們的工作滿意度，將影響到組織業務的運作及順暢。由此可以得出結論，工作滿意度會導致積極的行為；反之，對工作的不滿則會導致員工在工作上的消極行為。

三、工作滿意度可作為組織活躍程度的指標。通過工作滿意度的評價，可以確定不同組織單位不同的滿意度，但反過來又可以很好地表明應在哪些組織單位進行新的改革。

Christen、Iyer & soberman⁴³ 提供了一個工作滿意度模型，如圖 2-2 所示，其中包括：· 與工作有關的因素 · 角色認知問題 · 工作表現 · 良好的業績

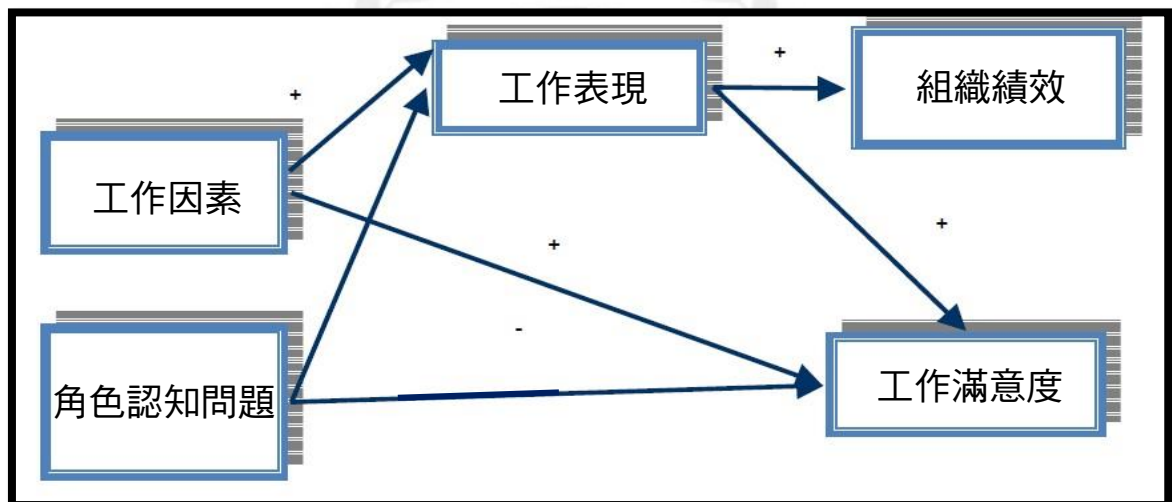


圖 2-2 工作滿意度的 Christen、Iyer & soberman 模型

資料來源：修改自 "Job Satisfaction: a literature review" By Aziri B. 2011, *management research and practice* vol.3 issue 4, p. 79.

最後發現，薪資報酬及工作績效會對工作滿意度具有顯著的正面影響。

⁴³ Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D., "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory," *Journal of Marketing*, Vol. 70, 2006, pp. 137-150.

而 Lawler & Porter 所描繪的工作滿意度模型則與之前的模型不同，特別重視獎勵對工作滿意度的影響，如圖 2-3。

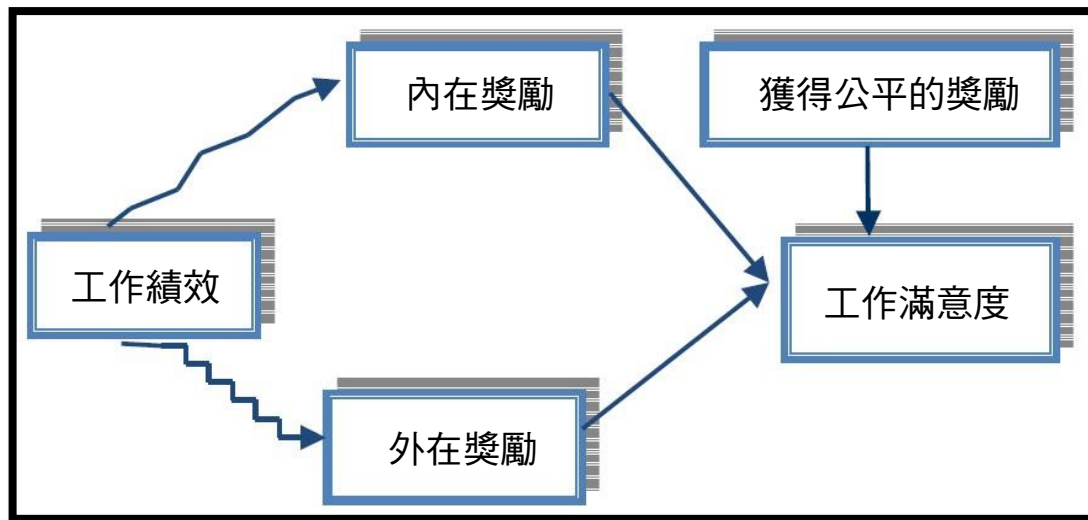


圖 2-3 工作滿意度的 Lawler & Porter 模型

資料來源：修改自 ” Job Satisfaction: a literature review”By Aziri B. 2011, *management research and practice* vol.3 issue 4, p. 80.

Lawler & Porter 將工作滿意度視為一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，滿意程度愈高；反之，滿意程度愈低。

在人們願意為工作做出努力之前，他們會評估自己的工作努力能獲得多少期望值的獎勵。根據獲得獎勵的機率及回報，人們可以決定投入多少程度的工作努力。

績效會以兩種類型的獎勵形式產生最終的結果，區分為外在獎勵和內在獎勵。外在獎勵是組織的上級管理者以金錢、認可或稱讚的形式給予的外在行為；內在獎勵則是努力工作後的自我感覺良好，和個人把工作做好時所感受到的成就感。

該模型對管理階層而言意義重大，它促使管理階層能將注意力集中在以下幾點上，以保持員工的積極性：

- 一、將合適的人放在合適的工作，使個人的能力和特質與工作相匹配。

- 二、仔細地向員工解釋他們的工作角色及內容，且必須確保他們能理解。
- 三、具體規範每個人有一致的績效水平，並鼓勵大家應達到這個水平。
- 四、為了持續保持動力，當員工有成功的表現就必須給予合適的獎勵。
- 五、確保分配的獎勵是公平的。

而 Locke & Latham 提供了一種有些不同的工作滿意度模式，即《目標設置理論》。他們的假設是將目標設定在最高水平，並且對工作的成功是擁有相當高的期望，並因此獲得完成任務時的成功與成就感。分析獲得成功的因素是創造工作滿意度的一個重要指標。如圖 2-4 所示。

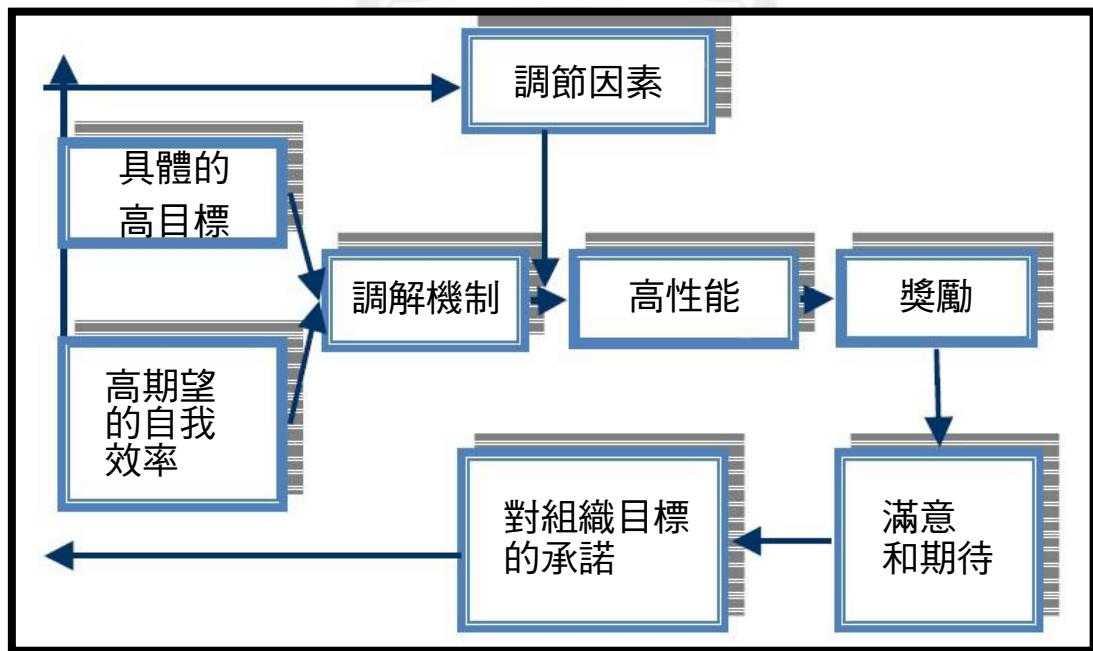


圖 2-4 工作滿意度的 Locke & Latham 模型

資料來源：修改自” Job Satisfaction: a literature review”By Aziri B. 2011, *management research and practice* vol.3 issue 4, p. 80.

工作滿意度的高低亦會受到許多因素的影響，如：工作性質、薪資待遇、晉升機會、管理和工作條件等。

他們認為目標本身具有一定的激勵作用，目標能把個人的需要轉換變為動力，使人們努力地朝著的目標方向前進，並將自己的行為結果與鎖定的目標做對照，並

及時進行調整及修正，從而在最後實現目標。這種使需要轉化為動力、再由動力支配行動，最後達到目的過程，便是目標激勵。

Rue & Byars 則提供了另一種關於工作滿意度因素，但略有不同的想法，如圖 2-5 所示。

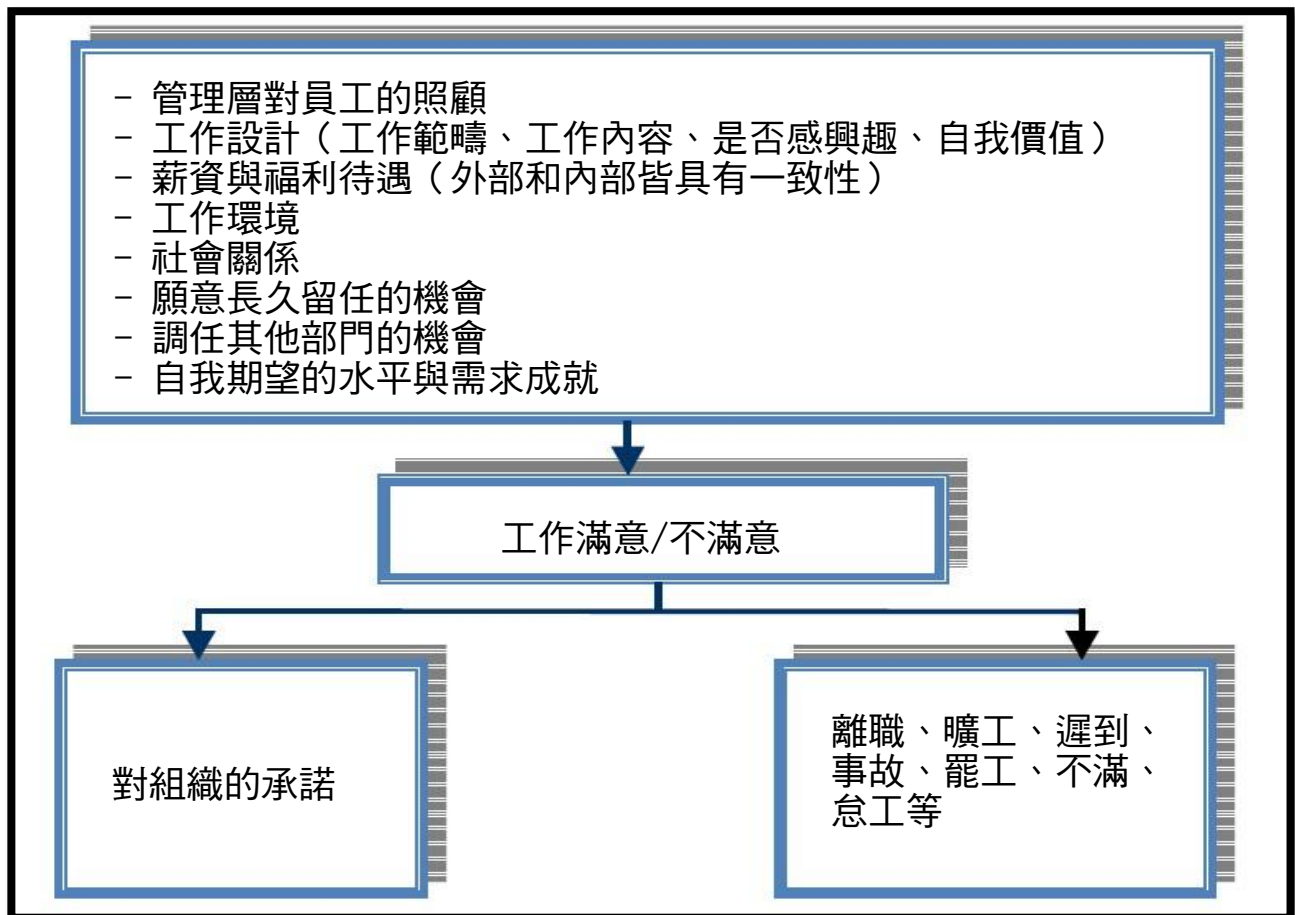


圖 2-5 滿意度和不滿意的決定因素

資料來源：修改自” Job Satisfaction: a literature review”By Aziri B. 2011, *management research and practice* vol.3 issue 4, p. 81.

在談到工作滿意度的因素時，必須牢記它們便是造成工作不滿的事實。因此，工作滿意度和工作不滿正好是代表天秤的兩端。可是在這一問題上，各個學者之間尚沒有一定的共識。而 Herzberg⁴⁴的雙因素激勵理論可能是最常被引用的理論：他認為員工工作不滿意的原因，大多都屬於工作環境或者是工作關係方

⁴⁴ Herzberg, H. F., “Motivation-Hygiene Profiles,” 1976, p. 20.

面，例如：組織的政策、行政管理、員工與主管之間的關係、薪資待遇、工作安全、工作環境等。他發現如上述條件沒有達到員工可接受的最低水平時，就會引發員工的工作不滿意情緒。但是，即便具備了這些因素，也並不能就使員工感到激勵。Herzberg 把這些沒有激勵作用的外部因素稱為「保健因素」，他亦認為，能夠使員工感到工作非常滿意的因素，大都屬於工作內容和工作本質方面，例如：獲得成就感、工作成績、得到上級認可、工作本身具有挑戰性等。改善這些因素後，就能夠激發員工的熱情與積極性。Herzberg 把這一因素稱為「激勵因素」。

這一理論的重點，便是上級管理者首先應該注意先滿足員工的「保健因素」，防止員工消極、怠惰，並使員工不至於產生不滿情緒，同時還要注意利用「激勵因素」，積極地促使員工得到工作滿足的機會。因此，此一研究的設計，如表 2-5。

表 2-5 雙因素激勵理論

保健因素	激勵因素
· 防止員工產生不滿情緒	· 激勵員工的工作熱情
公司政策	成就感
行政管理	工作成績
員工與主管關係	得到上級認可
工作條件	工作本身具有挑戰性
薪資待遇	自我提升
工作安全	成長的可能性
工作環境	責任

資料來源：修改自” Job Satisfaction: a literature review”By Aziri B. 2011, *management research and practice* vol.3 issue 4, p. 82.

工作滿意度在組織的各個層面都會引起諸多影響。研究證據顯示，工作滿意度與生產力之間並沒有很強的聯繫。例如：在研究文獻中的綜合分析發現，工作滿意度和生產率間只有約 17%的相關性，滿意的員工部門不一定就會成為最高的

生產部門。裡面有許多可能的調節變數，其中最重要的因素便是獎勵。如果人們得到他們覺得公平的獎勵，他們就會滿意，便會願意盡更大的工作努力。另外，亦有研究證據表明，滿意度不一定會導致員工工作業績的提高，但確實會導致部門和組織水準的提高。

在有關人力資源管理和組織行為的研究中，員工忠誠度一直是學術界及企業管理階層高度關注的焦點。員工忠誠度通常用忠誠度表示，如果沒有在較高的水準，就會為組織帶來嚴重的負面後果。

Vanderberg & Lance 所進行的研究訪問顯示，他們在為期 5 個月的時間內對資訊服務部門的 100 名專家進行了調查，並證明了工作滿意度和員工忠誠度之間的關係⁴⁵。他們的研究顯示，員工忠誠度越高，工作滿意度就越高。

而員工的工作不滿意度則會給組織帶來難以估計的隱性成本，因此管理者對於如何減少成本，將不滿意度降到最低，是一項長期且重要的工作。

儘管影響在表面上看起來可能不大，但工作滿意度的確有助於降低員工不滿意的程度。因此，滿意度是相當值得關注的，尤其如果它是一個管理者的可控制因素之下，但有些情況會改變這個方式⁴⁶。

工作滿意度是當今管理階層在管理員工方面面臨的最複雜的領域之一，世界各地都進行了數千篇關於工作滿意度的論文和研究。許多研究表明，工作滿意度對工人的積極性影響異常大，而激勵程度對生產力也有影響，從而對組織的業績也有影響，員工對其工作性質和整體工作滿意度的看法有相當大的影響，同時財務補償對員工的整體工作滿意度也有很大影響。

⁴⁵ Vanderberg, R.J. and Lance, Ch.E., "Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Journal of Management*, Vol.18, No.1, 1992, pp. 153-167.

⁴⁶ Sweney, P.D. and McFarlin, D.B., "Organizational Behavior," *Solutions for Management*, 2005, p. 57.

第六節 留營意願

壹、留營（任）意願之定義

本研究依據軍職人員的特殊性，將「留任意願」轉換為「留營意願」稱之，而二者之概念相同，而依據美國韋氏字典內的定義，「留任」（retain）的意思為：保留、維持不變（keep in possession or use）；而牛津字典則定義 retain 為 continue to have（保持）；而「意願」（intend）則是心意的方向。根據文獻指出，留任意願（intent to stay）是指職場人員自覺要離開，或者繼續留任在目前工作的可能性⁴⁷，或是職場人員考量自己專業領域的生涯發展，而願意在原職場中繼續留任的想法⁴⁸。而由於每一個職場單位或部門所需人力皆不同，都需要投入大量的時間及成本來做人員訓練，單位若無法順利留住人員，則有可能導致花費大量的資源於不斷訓練新進人員身上，而人員若一直替換，最終導致訓練成本的不斷增加。因此，如果可以提高人員的留任意願，則可以將此訓練成本用於其他政策，最終得以提高組織的整體績效。

對一個組織運作來說，不斷吸收且留住人才為其最重要的目標，唯有將適當的人才放在適當的工作崗位上才能發揮最大的作用，也才能促使組織不斷朝著目標前進。以下先就依留任意願的分類進行探討。

依留任的所在對象、自主性及功能性影響進行分類說明：

⁴⁷ Ellenbecker, C. H., "A theoretical model of job retention for home health care nurses," *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 47, No. 3, 2004, pp. 303-310.

⁴⁸ Price, J. L., "Reflections on the determinants of voluntary turnover," *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 7, 2001, pp. 600-624.

一、依留任的對象作區分⁴⁹

(一) 組織留任：意指員工隨著時間的推進，一直都在同一個組織內工作。

(二) 專業留任：意指員工為了延續其專業之發展，一直都在同一個專業領域內工作。

二、依留任的自主性區分⁵⁰

(一) 自願留任：意指員工可以自由選擇是否留任於現職工作。

(二) 非自願留任：意指員工因一些因素而不得不繼續留任於現職工作。

三、依留任的功能性影響區分⁵¹

(一) 功能性留任：意指員工的績效評比跟發展潛力都很好，是組織會用盡各種政策、手段、措施，為了能將他保留在組織內的重要人力資本。

(二) 非功能性留任：意指員工的績效評工作表現都不好，選擇留任於現職工作，最後反而造成組織整體的效益降低。

貳、留任意願之理論發展

員工在職場上的離職或留任，都是在經過一連串因素的影響後，所導致的一種行為傾向，最終會導致真正的離職行為；而我們接下來就來回顧國內外許多學者的文獻來探討相關理論，以下綜合討論幾位學者的概念模式：

一、March & Simon 之組織均衡的概念⁵²

⁴⁹ Genevieve, E. C., "Retention : Has it obstructed nursing's view?" *Nursing Administration Quarterly*, Vol. 14, No. 4, 1990, pp. 70-75.

⁵⁰ Price, J. L., "The study of turnover," 1977.

⁵¹ Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M., "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy," *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 1982, pp. 117-123.

⁵² March, J. G., and Simon, H. A., "Theories of bureaucracy," *Classics of Organization Theory*, 1958, pp. 124-132.

在其著作〈組織論〉一書中，提出了「團隊」的概念。他們認為組織目標為團隊的使命，團體中的成員會竭盡自身能力一同合作、達成目標，而團隊除了達成目標外，成員彼此間具有高度信賴感並相互合作，讓組織在提高績效同時，也會形成一個具有彈性及學習的組織文化。而員工之所以會願意留在組織內，是因為有足夠的誘因使他們留下，也就是在個人在自我貢獻中，與組織所提供的誘因間達到了平衡。

二、Tett & Meyer 工作滿意、組織承諾與離職意願的分析模式⁵³

他們認為留任意願是員工在經過反覆思考後，還願意留在組織內的意願；另一方面，「離職傾向」一般被視為是留任意願的反向指標。從諸多研究顯示，離職傾向與離職行為，會呈現顯著的正相關；而留任意願與離職行為，則會呈現顯著的負相關。也就是說當員工的留任意願愈高的狀況下，他會做出離職行為的可能性便會愈低；而當員工的留任意願愈低的情況下，他就有非常高的可能性會做出離職行為的決定。

三、Price & Mueller 之留任因果模式⁵⁴

Price & Mueller 在研究中直接以「留任意願」作為預測離職行為的變數，他們提出模型中的七項自變數：「薪資待遇」、「分配公平性」、「升遷機會」、「工作重複性」、「決策參與」、「組織溝通」、「同事融洽度」都會對員工的工作滿意度造成影響；而當「工作滿意」這個中介變

⁵³ Tett, R. P. and Meyer, J. P., "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings," *Personnel Psychology*, Vol. 46, No.2, 1993, pp. 342-346.

⁵⁴ Price & Mueller., "Professional turnover: The case for nurses," 1981.

數，與「專業化」、「家庭責任」、「一般訓練」三項變數做關聯性分析時，會發現其影響著員工的「留任意願」高低。最後，中介變數「留任意願」與「其它工作機會」會影響依變數「離職」的行為產生。如果員工是屬於專業程度、教育程度都較高，且家庭責任負擔少的人，他的留任意願就會降低，當他發現有其它工作機會產生時，就會有很大的傾向會尋求離職，離開組織去做自己認為更好的工作。

四、Ellenbecker 之留任模式⁵⁵

他提出「工作滿意度」裡包含了個人的內在特質：「與他人關係自主權」、「專業自主權」、「與同儕的團體凝聚力」、「團體凝聚力」、「組織特性」，而外在特質：「壓力與工作量」、「工作時數自主權」、「工作活動自主權」、「薪資待遇與福利」、「其他工作機會」，這些內在、外在特質會和個人特質：「年齡」、「在職年資」、「性別」、「親屬責任」、「家庭收入」、「社會地位」、「種族/少數族群」、「婚姻狀態」等因素，共同直接影響人員的留任意願、再間接影響留任行為，其中「在職年資」是透過自主權間接影響到留任行為；而「工作滿意度」本身則會直接影響到留任行為。

綜合以上各個學者的論點及描述可知，在員工「留任意願」的考量因素中，個人特質、工作滿意度、團隊凝聚力與其它工作機會…等皆是重要的影響因素，因此若能將之應用在人才招募與留任的管理策略中，逐步將員工留任意願的各項考量因素加以改善、並提升人員職場自尊，

⁵⁵ Ellenbecker, C. H., "A theoretical model of job retention for home health care nurses," *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 47, No. 3, 2004, pp. 303-310.

將可以大幅度的提升現職人員的留任意願。因此在本研究中，我們最後將「留任意願」歸納出兩個定義：

（一）概念性定義

定義為人員自覺要離開現有職場，或繼續留任在目前工作的可能性之想法。

（二）操作性定義

留任意願衡量主要是參照陳美芳編修自 Hinshaw & Atwood 於 1983 年提出之使用於護理人員的預期離職量表（the Anticipated Turnover Scale，ATS），問卷變數以測量人員願意繼續從事現職工作之想法。

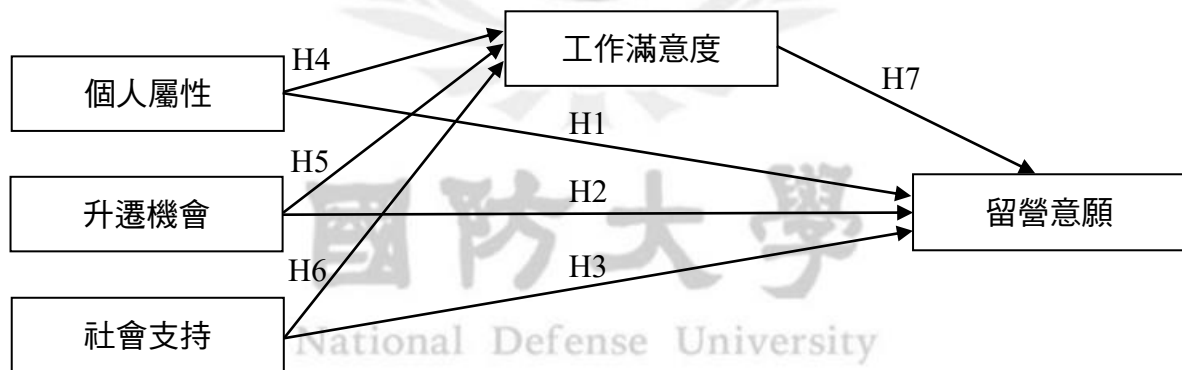
本研究採積極面的「留任」做為研究變項，並將「留任意願」定義為是員工經過審慎思考、評估其留任之成本效益後，願意留在同一組織或不傾向離職的工作態度，再依據軍職人員的特殊性，將其轉換為「留營意願」稱之。並依據此架構發展個人屬性、社會支持、升遷機會、工作滿意度等因素對軍職人員留營意願之相關性研究。

第三章 研究設計

本章節共區分為六小節，主要在於建立本研究架構、訂定假設推論、研究變數之操作型定義與測量工具，並針對變項間之關聯性實施探討，以及說明研究對象選定與抽樣方式之選擇，最後針對資料處理分析方法進行論述。

第一節 研究架構

本研究依據前述所探討之主題、研究背景與動機、文獻探討、整理、分析之結果，最終建立研究概念架構圖，如圖 3-1：研究設計以個人屬性、升遷機會、社會支持為自變數，留營意願為依變數，分別探討個人屬性、升遷機會、社會支持與留營意願之間的關係影響，並驗證工作滿意度在其間之中介效果。



個人屬性統計變數：性別、階級、服役年資、婚姻狀況、有無子女、教育程度、年齡

圖 3-1 研究概念架構圖

第二節 研究假設

本研究架構共有五個變數，依據上述文獻探討與相關實證研究後，推導建立本研究的假設架構並彙整如下所示：

H1：個人屬性會影響其留營意願。

H2：升遷機會會影響其留營意願。

H3：社會支持會影響其留營意願。

H4：個人屬性會影響其工作滿意度。

H5：升遷機會會影響其工作滿意度。

H6：社會支持會影響其工作滿意度。

H7：工作滿意度會影響其留營意願。並透過比較有無工作滿意度，在變項間是

否產生中介效果。



第三節 變項操作型定義與測量

本研究主要根據個人屬性、升遷機會、社會支持、工作滿意度與留營意願等五項文獻探討，確立出各研究構面的操作型定義，最後以發放問卷回收調查的方式，作為實證研究資料蒐集工具。然考量國軍部隊組織與原研究所針對之人員組織之用語有所不同，故依照原問卷題項，配合國軍部隊組織文化以及本研究之目的，在語意與文字上做了些許修正，期能提高受試人員在填答時能增加對題項的理解能力，避免語意曲解。本研究所採用之研究問卷區分為五大部分，第一部分為個人屬性，第二部分為升遷機會，第三部分為社會支持，第四部分為工作滿意度，第五部分為留營意願。

第一部份為「個人屬性」，經過國內外文獻之查證，個人基本屬性變數內容包含性別、階級、服役年資、婚姻狀況、有無子女、教育程度及年齡。皆採用勾選方式作答，其中年齡設計為開放性填答，最後由本研究者統整合理。

第二部份為「升遷機會」，升遷機會量表主要是在測量人員在組織中晉升的機會，本研究採用陳美芳¹、王郁智、章淑娟、朱正一等²內所編修之問卷，作為探討人員在組織內部升遷機會的測量工具。本量表共有五題，其中第 4、5 兩題為反向題，採用李克特五點量表 (Likert Scale) 衡量，區分 (1) 非常不同意、(2) 不同意、(3) 沒意見 (4) 同意、(5) 非常同意，量表得分越高表示對於組織內部的升遷機會之感受越高。問卷信度採內部一致性信度分析 (Cronbach) 進行問卷信度鑑定，原始量表應用於護理人員所得 Cronbach' s α 值為 0.73。

¹ 陳美芳，《護理人員職場自尊與留任意願之相關性探討》（臺北：臺北醫學大學護理學研究所碩士論文，2013 年），頁 19-32。

² 王郁智、章淑娟、朱正一，〈升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究〉，《志為護理-慈濟護理雜誌》，第 5 卷第 4 期，2006 年 8 月，頁 96。

第三部分為「社會支持」，社會支持量表的主要目的，是測量職場人員在工作出現問題時，其組織、主管與同儕所能給予的支持程度。其中社會支持之三個變數包括：組織支持、主管支持與同儕支持，量表共計 16 題，其中第 1、7、10 三題為反向題，同樣採用李克特五點量表（Likert Scale）衡量，（1）非常不同意、（2）不同意、（3）沒意見（4）同意、（5）非常同意，此量表得分越高表示越同意，整體信度應用於護理人員 Cronbach' s $\alpha = 0.89$ 。次量表三變數分述如下：

一、組織支持

指組織在職場上，不僅需關心員工之福利與需求，並提供各種必要的資源，還能適時、適切的給予員工讚賞及表揚，且重視對組織有重大貢獻的員工。組織支持問卷部份是採用陳美芳所編修林鈺琴、蕭淑月的組織支持量表修改而來，原始量表應用於護理人員 Cronbach' s $\alpha = 0.86$ 。

二、主管支持

指在工作與同事人際關係上遭遇困境，或是對組織政策、規定有所不滿或不理解時，主管能適時給予協助與鼓勵。研究採用陳美芳所編修林鈺琴、蕭淑月的主管支持量表修改而來³，原始量表應用於護理人員 Cronbach' s $\alpha = 0.86$ 。

三、同儕支持

指在工作上或是人際關係相處上遇到困難之人員，同事之間會給予協助與關心，使其獲得心理與生理上需求與滿足。本研究採用陳美芳所編修林鈺琴、蕭淑月的同儕支持組織支持量表修改而來，而 George & Zhou 的同儕支持量表則是修訂自 Podsakoff、Mackenzie & Ahearne 而來，原始量表應用於護理人員

³ 林鈺琴、蕭淑月，〈社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究〉，《商管科技季刊》，第 6 卷第 3 期，2005 年，頁 373-400。

Cronbach' s α =0.88。

第四部份為「工作滿意度」，工作滿意度量表的主要用意，是測量職場人員對整體工作之滿意程度，本研究採用明尼蘇達滿意度短式量表（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ）由 Weiss、Dawis、England & Lofquist 編製而成，作為探討工作滿意度的測量工具。短式量表包括內在滿意度、外在滿意度和一般滿意度等三個分量表。短式量表中 1 至 4、7 至 11、15、16 和 20 題，構成內部滿意度分量表；5、6、12、13、14 和 19 題，構成外部滿意度分量表。而 1 至 20 項，構成一般滿意度分量表。量表總計 20 題，同樣採用李克特五點量表（Likert Scale）衡量，（1）非常不同意、（2）不同意、（3）沒意見（4）同意、（5）非常同意，量表分數越高表示對工作滿意度越高。根據其發明者之研究，其一致性信度分析 Cronbach' s α 值為 0.85。

第五部份為「留營意願」。主要是參考陳美芳（2013）之研究問卷設計，主要使用 Hinshaw & Atwood 提出之使用於護理人員的預期離職量表（the Anticipated Turnover Scale，簡稱 ATS）⁴進行編修，進行問卷中文翻譯，問卷效度採用內容效度檢定。量表總計 12 題，其中反向題有 5 題，為第 2、4、5、11、12 題。同樣採用李克特五點量表（Likert Scale）衡量，（1）非常不同意、（2）不同意、（3）沒意見（4）同意、（5）非常同意，分數越高表示留營意願越高。原始量表應用於護理人員 Cronbach' s α 值達 0.88 顯示具有良好之信度。

⁴ Hinshaw, A., & Atwood, J., "Nursing staff turnover, stress, and satisfaction:models, measures and management," *Annual review of nursing Research*, Vol.1, 1983, pp. 133-153.

第四節 變項間之關聯性

個人於工作職場上工作一段時間後，會因為個人、工作相關因素、組織政策或其它因素等，造成個人出現尋求離職，並找尋其他工作機會的傾向。而影響留任或離職行為的因素有很多，本文以王等學者於 2006 年所著之研究⁵所述，其研究以護理人員為例，探討個人屬性、升遷機會、社會支持、工作滿意度不同是否會影響其留任意願。以下就各變項間之影響之相關因素整理如下：

壹、個人屬性會影響工作滿意度

在個人屬性會影響工作滿意度部分，依據研究中指出，教育程度變項不同，其工作滿意度得分無顯著差異；但是，已婚者比未婚者($t=4.82, p<.01$)、有小孩的比沒有小孩的($t=4.59, p<.01$)、正副護理長比護士($t=-3.46, p<.01$)工作滿意度高，如圖 3-2：

護理人員個人屬性不同在工作滿意度之差異性分析(N=257)

個人屬性	<i>n</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>T/F</i> (事後比較)	<i>p</i>
婚姻狀況：				-4.82	< .01**
1.未婚	203	17.21	4.17		
2.已婚	54	20.31	4.34		
是否有小孩：				4.59	< .01**
1.是	45	20.49	4.54		
2.否	212	17.31	4.15		
教育程度：				1.76	.16
1.護專	140	17.41	4.24		
2.大學(含)以上	54	18.56	4.67		
3.技術學院	60	18.32	4.44		
職稱：				-3.46	< .01**
1.護士	214	17.45	4.20		
2.正、副護理長	43	19.93	4.76		

圖 3-2 護理人員個人屬性與工作滿意度之差異性分析

資料來源：王郁智、章淑娟、朱正一，2003。升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究，志為護理-慈濟護理雜誌，第 5 卷第 4 期，頁 95。

⁵ 王郁智、章淑娟、朱正一，〈升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究〉，《志為護理-慈濟護理雜誌》，第 5 卷第 4 期，頁 95。

貳、個人屬性會影響留任意願

承上，同樣依據王等學者之研究中指出，護理人員不同教育程度在留任意願方面均無顯著差異；但已婚比未婚($t=-5.34, p<.01$)、有小孩的比沒有小孩的($t=4.41, p<.01$)、正副護理長比護士($t=-3.47, p<.01$)留任意願高，如圖 3-3：

護理人員個人屬性不同在留任意願之差異性分析 (N=257)

個人屬性	人數	Mean	SD	T/F值 (事後比較)	p值
婚姻狀況：				-5.34	< .01**
1.未婚	203	13.97	3.52		
2.已婚	54	16.91	3.90		
是否有小孩：				4.08	< .01**
1.是	45	16.91	4.34		
2.否	212	14.09	3.47		
教育程度：				2.63	.074
1.護專	140	14.14	3.61		
2.大學	54	15.46	4.61		
3.技術學院	60	14.88	3.21		
職稱：				-3.47	< .01**
1.護士	214	14.23	3.66		
2.正、副護理長	43	16.37	3.91		

圖 3-3 護理人員個人屬性與留任意願之差異性分析

資料來源：王郁智、章淑娟、朱正一，2006。升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究，志為護理-慈濟護理雜誌，第 5 卷第 4 期，頁 96。

在性別方面，有份在美國對 25 位女警官的研究中指出，當個人進入與自己性別期待較不符的職業中時，因社會對其性別所應從事之職業期待有所落差時，在職場中可能較會有面臨歧視、不被信任等問題，因此較容易離開工作職場⁶。

⁶ Wexler, J. G., & Logan, D. D., "Sources of stress among women police officers," *Journal of Police Science and Administration*, Vol.11, No.1, 1983, pp. 46-53.

在年齡方面，陳等學者研究結果中發現⁷，年齡會顯著的影響離職意願。蕭等學者研究中⁸指出，年齡會顯著影響離職行為（ $p < .01$ ）。而張等學者的研究中⁹，結果表示，當員工年齡越大（ $O.R.=0.91, p < .01$ ）其離職意願則越低。

在婚姻狀況方面，王等學者之研究結果中發現，已婚比未婚者留任意願較高且達顯著性差異（ $t=-5.34; p < .01$ ）。

在子女數方面，王等學者研究指出，有小孩的比沒有小孩的（ $t=4.41; p < .01$ ）其留任意願較高，且達顯著性差異。同時，陳等學者研究中，結果也發現，有無子女及最小子女年齡會顯著影響離職意願。

在服務年資方面，蘭等學者研究結果中發現¹⁰，護理人員的工作年資越長，其留任意願越強。而陳等學者之研究，結果中也發現服務年資與離職具有顯著的相關性。

在擔任職務方面，劉等學者研究結果中發現¹¹，所任職務會對於留任意願有顯著的差異，在護理長與督導以上之管理者的留任意願最高（ F 值 = 5.35； $p < .01$ ）。王等學者研究結果發現，擔任正副護理長職務比基層護士留任意願高且達顯著性差異（ $t=-3.47; p < .01$ ）。而陳等學者研究結果中亦發現職位會顯著影響離職意願。

⁷ 陳梅麗、林小玲、連金延、余先敏、蔡欣玲，〈醫學中心護理人員工作壓力、離職意願與離職行為之相關性研究〉，《榮總護理》，第 17 卷第 3 期，2000 年，頁 260-269。

⁸ 蕭仔伶、劉淑娟、黃金蓮、謝佑珊、徐姍姍、黃嗣榮、蕭淑代，〈台北市護理人員離職狀況及其相關因素之探討〉，《領導護理》，第 6 卷第 2 期，2005 年，頁 11-19。

⁹ 張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文，〈醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討〉，《澄清醫護管理雜誌》，第 6 卷第 1 期，2010 年，頁 21-31。

¹⁰ 蘭寶珍，〈護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討-以台南地區為例〉，《長期照護雜誌》，第 10 卷第 4 期，2006 年，頁 363-378。

¹¹ 劉彥義、劉波兒、蘇淑芬，〈影響護理人員的護理專業形象與留任意願之相關因素探討〉，《澄清醫護管理雜誌》，第 7 卷第 2 期，2011 年，頁 61-68。

綜合以上文獻整理，與留任意願相關之個人基本屬性資料如：性別、年齡、婚姻狀況、子女數、服務年資及擔任職務等，管理者若能應用於人才招聘、訓練及人員發展將能提升留任意願。

叁、升遷機會會影響其工作滿意及留任意願

在升遷機會方面，王等學者之研究結果中發現，升遷機會會顯著影響留任意願 ($r = .28$; $p < .01$)，也就是說，當醫院有良好的升遷機會時，護理人員留任意願亦會較高。另外在國外的實驗中，泰國針對 354 位護理人員的留任意願研究中亦發現，升遷機會會顯著影響留任意願 ($r = .36$; $p < .05$)¹²。從研究發現也指出，員工也會藉由增加自己在組織中的責任，從而使自己在職場上的晉升機會提高，這樣可能會讓員工更忠誠且提升留任意願¹³。

肆、社會支持會影響其工作滿意及留任意願

在社會支持方面，王等學者之研究結果發現，社會支持會顯著影響人員的留任意願($p < .05$)，而其中，社會支持中的同儕支持($r = .13$; $p < .05$)、主管支持($r = .34$; $p < .01$)皆與留任意願達顯著的正相關。也就是說，當護理人員接受來自同儕及主管較高的支持時，其工作滿意度與留任意願亦會較高。而國外研究部分，

¹² Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W., & Booth, Z. "Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand." *Nursing and Health Sciences*, Vol.2, No.1, 2000, pp.9-16.

¹³ Carol Birk, M. S., Burnis, D., Breland, M. S., Pharm. D., Boyer, M. S., Ric, M. "ASHP gudlines on the recrutiment, selection, and retention of pharmacy personnel." *American Journal Health-Syst Pharm*, Vol.60, No.6, 2003, pp.587-593.

義大利有一針對三家醫院、共 1240 位護理人員之問卷調查研究，結果發現感受組織支持會顯著負向的影響離職傾向($r = -0.197$ ； $p < .01$)¹⁴。

伍、工作滿意度會影響其留任意願

在工作滿意度方面，王等學者之研究結果中發現，工作滿意度會顯著的影響其留任意願($r = .65$ ； $p < .01$)，也就是說，當護理人員對工作滿意度較高時，其留任意願亦會有所提升。另外，蘭等學者¹⁵研究結果發現，工作滿意度會顯著的影響人員的留任意願($r = .54$ ； $p < .001$)，亦即工作滿意度越高者，其留任意願越大。于等學者之研究結果也發現¹⁶，護理人員工作滿意度會顯著影響留任意願($p < .05$)。尹等學者之研究¹⁷，結果也發現工作滿意度顯著影響留任意願($r = .433$ ； $p < .01$)。而國外研究部分，加拿大學者 Sourdif 的研究結果中亦發現¹⁸，工作滿意度會顯著影響留任意願($r = .47$ ； $p < .01$)；而在東南亞進行之橫斷性研究結果發現，在 20~30 歲之間的護理人員，可以由工作滿意度和工作壓力共同預測離職率($R^2 = .16$ ； $p < .001$)¹⁹。

國防大學
National Defense University

¹⁴ Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L. "Turnover intention among Italian nurses: the moderating roles of supervisor support and organizational support", *Nursing & Health Sciences*, Vol.13, No.2, 2011, pp.184-191.

¹⁵ 蘭寶珍，〈護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討-以台南地區為例〉，《長期照護雜誌》，第 10 卷第 4 期，2006 年，頁 363-378。

¹⁶ 于乃玲、胡瑞桃、周碧琴、賴瑞月，〈某區域醫院護理人員工作滿意度與留任意願相關性之探討〉，《長庚護理》，第 10 卷第 3 期，1999 年，頁 28-38。

¹⁷ 尹祚芊、楊克平、劉麗芳，〈台灣地區醫院護理人員留任措施計劃成效之評值〉，《護理研究》，第 9 卷第 3 期，2001 年，頁 247-258。

¹⁸ Sourdif, J. "Predictors of nurses intent to stay at work in a university health center", *Nursing and Health Science*, Vol.6, No.1, 2004, pp.59-68.

¹⁹ Shader, k., Broome, M. E., Broome, C. D., West, M. E., & Nash, M. "Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center", *Journal of Nursing Administration*, Vol.31, No.4, 2001, pp.210-216.

第五節 研究對象與抽樣方法

國軍正式編制人數，依據「國防部主管 109 年度單位預算評估報告」所列：「…迄今，國軍志願役人力業已逐年增加，截至 108 年 8 月底志願役人數已達 16 萬 1333 人，雖已趨近「募兵制」計畫所訂 16 萬 9 千人之目標，然陸軍部分戰鬥部隊編現比偏低之狀況仍然存在…」²⁰經概略比對換算，並依據「國防部 102 年四年期國防總檢討」公布之總人數及各軍種比例，概略比對換算現行各軍種人數，作為抽樣人數比例之參考。本研究預估現行國軍總人數應達 16 萬 1 千 3 百餘人，經概略計算後，現行陸軍軍種人數約達 9 萬 6 千 7 百 80 餘人，統計結果如表 3-1、3-2 所示。

表 3-1 近年國軍志願役及義務役人數及比率變化情形

年度 \ 項目	志願役		義務役		合計	
	人數	比率	人數	比率	人數	比率
104	139,268	77.14%	41,292	22.86%	180,560	100.00%
105	144,691	90.10%	15,953	9.90%	160,644	100.00%
106	146,785	97.26%	4,121	2.74%	150,906	100.00%
107	155,412	99.99%	9	0.006%	155,421	100.00%
108 (至8月底實際數)	161,333	99.99%	5	0.003%	161,338	100.00%

※註：1. 資料來源，參謀本部人事參謀次長室。

2. 表列 104 年度至 107 年度之實際人數為各年底統計資料；108 年度為截至 8 月底實際數。

²⁰ 立法院，2019。國防部主管 109 年度單位預算評估報告，臺北市：國防部，頁 9。

表 3-2 各軍種概略估算人數表

軍種	兵力概約數	比例
陸軍	96,780 人	60 %
海軍	29,034 人	18 %
空軍	25,808 人	16 %
憲兵	4,839 人	3 %
其他單位	4,839 人	3 %
總計	161,300 人	100 %

資料來源：依據國防部主管 109 年度單位預算評估報告、102 年四年期國防總檢討綜合整理。

本研究並依據「109 年度國防部所屬單位法定預算書表」所列²¹，由軍職人員專業加給發放之「預估人數」（其中軍官人數預估達 37010 人、士官人數預估達 77550 人、士兵人數預估達 54757 人，總數預估達 169317 人）參酌整理，並做百分比率換算，概略計算現行軍官、士官、士兵比例，如圖 3-4。

國防大學
National Defense University

²¹ 國防部，2019。109 年度國防部所屬單位法定預算書表，臺北市：國防部，頁 509。

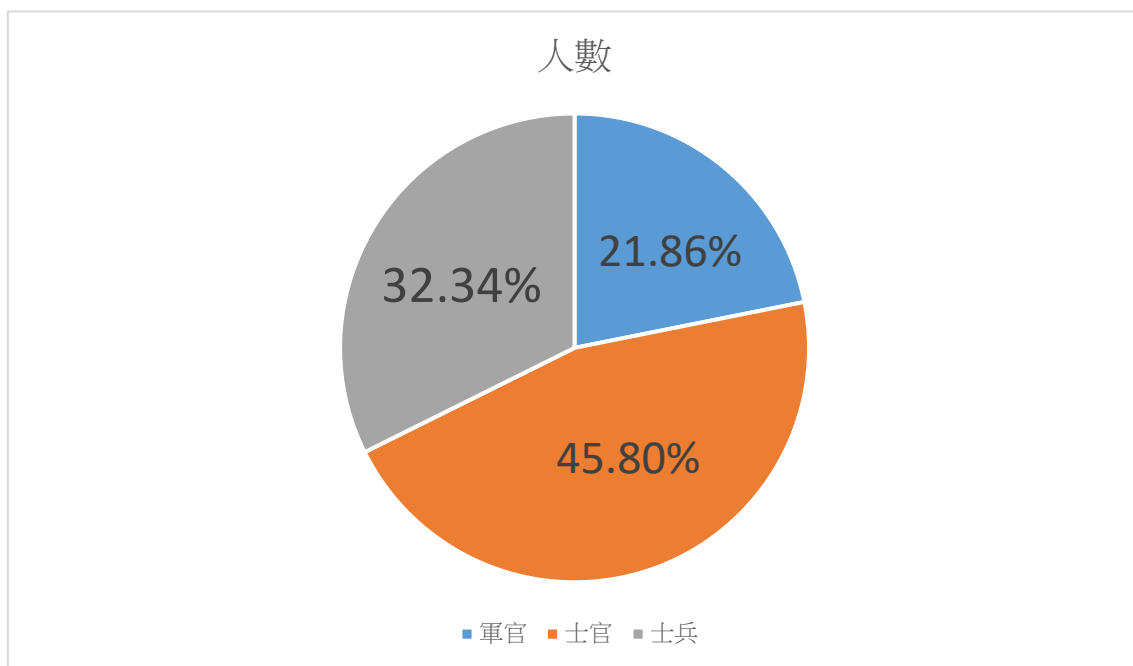


圖 3-4 我國軍士官兵人數百分比換算表

資料來源：依據「109 年度國防部所屬單位法定預算書表」所列預算參考整理。

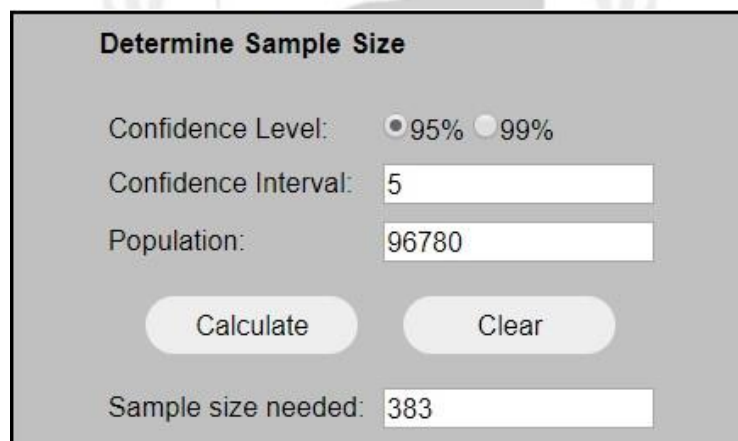
而本研究之研究對象以陸軍之現行志願役人員（含單位軍官、士官、士兵），抽測之對象選定為陸軍北部地區符合收案條件之個案皆進行研究。

在抽樣方法部分，為使樣本取樣能夠確實反映出母體之特性，本研究採用非立意之隨機抽樣方式中的任意抽樣，並僅針對陸軍單位依其兵力概略估算人數分配比例進行抽測。問卷調查方式則考量部分單位因遇年度重大基地演訓任務，故將以網路問卷同時進行施測，問卷採不記名方式填答，最後針對作答結果進行比對與分析。

本研究問卷預計依上述各軍種概約人數表比例配置，並以陸軍單位為主要目標進行發放。而在決定樣本抽樣大小方面，我們考慮兩個因素：信心水準和抽樣誤差。信心水準：是以百分比來表示，意思是有多大的信心可以用樣本來推論母群體。通常是設定在 95% 或 99%，由樣本推論到母群；本研究將選用 95% 的信

心水準；抽樣誤差：一般在研究中都是以正負數值來表示。因為是由樣本推論到母群，勢必會有所誤差，因此研究者可以容忍多大的誤差，就是所謂的抽樣誤差。本研究將選用抽樣誤差在正負 5 個百分點以內。

經過 Creative Research Systems 網站能估算樣本大小之軟體 Sample Size Calculator 計算後，在母體大小達到 96,780 時，設定 95%信心水準與抽樣誤差在正負 5 個百分點以內的前提下，最少必須抽取 383 位人員作為樣本數大小，如圖 3-5。為配合各單位演訓任務及考量收回不易，故問卷採取建立 Google 表單建成網路問卷填答方式進行測驗，網路問卷發放時間於 2020 年 2 月 13 日至 2 月 19 日，共發出 488 份網路問卷，最終回收問卷共 488 份，經刪除無效問卷 88 份，納入分析之有效問卷共 400 份，有效問卷回收率 81.96%。



Determine Sample Size

Confidence Level: ☒ 95% ☐ 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

圖 3-5 樣本大小計算器

資料來源：Sample Size Calculator，〈Creative Research Systems〉

<<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>>

第六節 資料處理方法

本研究採用 SPSS 18.0 版及 SmartPLS 3.0 版統計軟體做資料的分析，並依據研究目的進行描述性統計與推論性統計分析，檢定各項變數間的差異以及相關性。

壹、描述性統計分析

敘述性統計係指個人基本變項的描述，藉由次數分配的方式統計，並彙整人數及百分比，藉以瞭解樣本分布之情形與變項間的差異。本研究以個數、百分比、平均值、標準差說明人員基本屬性（包括：性別、年齡、階級、服役年資、教育程度、婚姻狀況、子女數等）的分佈情形，以及影響工作滿意度和留營意願之相關因素，包括：升遷機會、社會支持、工作滿意度及留營意願得分之分佈。

貳、相關性統計分析

將軍職人員基本屬性中，包括性別、年齡、階級、服役年資、教育程度、婚姻狀況、子女數與工作滿意度及留營意願間進行獨立樣本 t 檢定（Independent Sample t test）、變異數分析統計（Analysis of variance，簡稱 ANOVA）與 Pearson 相關顯著性檢定分析方法。

叁、測量模型分析

根據 Anderson & Gerbing²²所述，測量模型分析重點在於驗證理論中各測量變數是否能正確地測量到其潛在變項，是否有負荷在不同潛在變項的複雜測量變數，即檢定信度、收斂效度與區別效度。其中收斂效度與區別效度便是檢定中重要的「建構效度」。而測量模型分析主要是評估觀察變數與潛在變數的信度、效度及估計參數的顯著水準。其中依據 Hair、Anderson、Tatham & Black²³建議，如組合信度（Composite Reliability, CR）>0.7、平均萃取變異量（Average Variance Extracted, AVE）>0.5，均達到標準值，就表示研究具有良好之構面信度。而根據 Fornell & Larcker²⁴及 Nunnally²⁵研究建議，組合信度>0.7，其值越高，代表題項越能測出該潛在變數且個別項目的信度－評估單位為因素負荷量（Loading）>0.7 及 Cronbach's α 值>0.7，表示各題項對應的構面中存在內部一致性。

肆、結構模型分析

結構模型分析（Inner Model）包括：

1. 模式適配度分析：檢驗整體研究模式與觀察資料間的適配度。
2. 整體研究模式的解釋力：模式中各潛在變項間的因果關係。

²² Anderson, J. C., & Gerbing D. W. "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach." *Psychological Bulletin*, Vol.103, 1988, pp. 411-423.

²³ Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. *Multivariate data analysis*, Vol.5, 1998.

²⁴ Fornell, C., & Larcker, D. F. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol.18 no.1, 1981, pp. 39-50.

²⁵ Nunnally, J.C. *Psychometric theory*. vol.2 Edition, 1978.

但在 SmartPLS 中不提供整體模式的適配度指標，而是以下述二者來衡量研究模式的適配性：評估標準化路徑係數（path coefficient）是否達統計上的顯著性、以及 R² 值判斷模型的解釋能力，越大表示模型的解釋能力越好

26。

伍、偏最小平方法結構方程式模型（Partial Least Squares，PLS）

本研究以結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM）中的部分最小平方法（Partial Least Squares, PLS）來進行資料分析，PLS 是利用變數的線性整合定義出一個主成份結構後，進而利用迴歸原理來解釋檢驗主成份間的預測與解釋關係，也稱為主成份形式結構方程模式（Component-based SEM）（Marcoulides、Chin、Saunders）²⁷。

基本上 PLS 亦是結構方程模型的一種統計分析方法，和傳統的結構方程模型有所區別，但同樣屬於結構方程式模型的一種。我們可以將過去使用的結構方程模型稱做是 Covariance-based SEM（CB-SEM），主要的原理是透過比較觀察變數的共變矩陣和理論模型的共變矩陣來計算出所謂的 Fit，也就是適配度，來看您提出的模型是否有得到收集到的資料的支持。

而 PLS 方法是以變異數為基礎，以預測為導向（Lohmoller）²⁸，能同時評估構念的信度和效度，並估計構念間關係的強度，PLS 分析法的分析程序，基本上有三個主要步驟：估計初步的模式、修改模式、檢驗與詮釋。由

²⁶ Chin, W. W. "The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, Modern Methods for Business Research", *Lawrence Erlbaum Associates*, 1998, pp.295-336.

²⁷ Marcoulides, G. A., Chin, W. W., & Saunders, C. "A critical look at partial least squares modeling", *MIS Quarterly*, Vol.33, No.1, 2009, pp.171-175.

²⁸ Lohmoller, J. "Latent Variable Modeling with Partial Least Squares." Physica-Verlag: Heidelberg.1989.

於 PLS 本身並不提供顯著性考驗，必須採取重新取樣（resample）的程序進行顯著性檢驗，本研究採取自助抽樣法（bootstrapping），其概念是利用樣本以重複取出、放回的方式模擬出一個隨機樣本，再由模擬出來的隨機樣本的統計量進行估計與檢定，估計路徑係數，並檢定係數的顯著性（Chin）²⁹。偏最小平方回歸最常用於社會科學、計量經濟學、市場行銷和戰略管理。

本研究將遵循 Anderson 和 Gerbing 所建議的兩階段方法論來分析研究模型，首先針對測量模型（Measurement model）進行信度和效度的評估，接著再檢驗結構模式（Structural model）的路徑係數（Path coefficients），以檢定各研究假設，並以德國漢堡大學所開發的電腦軟體 SmartPLS 3.0（Ringle、Wende & Becker）³⁰執行分析運算，配合 PLS 方法估計、建構模型並進一步分析，希望能精確的解釋模式之因果關係。



²⁹ Chin, W. W. "The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, Modern Methods for Business Research", Lawrence Erlbaum Associates, 1998, pp.295-336.

³⁰ Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>. 2015.

第四章 研究結果與分析

第一節 描述性分析

壹、研究對象基本資料分析

基本資料描述如表 4-1 所示，本研究之研究對象大多為男性（86.5%），年齡以 18-24 歲者為最多（42.75%）而 25-29 歲次之（29.75%），階級以士官與士兵居多（各佔 46.3%、39.3%），現職工作年資以一年至五年者為最多（44.8%）而五年至十年與十年以上者次之（各佔 20.3%、19.3%），且大部分的研究對象教育程度為大學（含專科、技術學院）及高中職（含）以下者為多（各佔 53.8%、41.8%），婚姻狀況以未婚居多（77.3%），大部分都沒有扶養子女（81.5%）。



表 4-1 研究對象基本資料

變數		個數	百分比
性別	男	346	86.5%
	女	54	13.5%
年齡	18-24 歲	171	42.75%
	25-29 歲	119	29.75%
	30-35 歲	64	16%
	36 歲以上	46	11.5%
階級	士兵	157	39.3%
	士官	185	46.3%
	軍官	58	14.5%
年資	一年（含）以下	63	15.8%
	一年以上至五年（含）以下	179	44.8%
	五年以上至十年（含）以下	81	20.3%
	十年以上	77	19.3%
教育程度	高中職（含）以下	167	41.8%
	大學（含專科、技術學院）	215	53.8%
	碩士（含）以上	18	4.5%
婚姻狀況	未婚	309	77.3%
	已婚	88	22%
	其他（離婚）	3	0.8%
有無扶養子女	有	74	18.5%
	無	326	81.5%

貳、問卷描述性分析

各變數之問卷結果總表如表 4-2。

表 4-2 各變數之問卷結果總表

變數	構面	Likert scale	題數	軍職人員 (n = 400)	
				Mean	SD
升遷機會		5 分法	5	3.64	0.89
社會支持		5 分法	16	3.66	0.80
	組織支持	5 分法	8	3.57	0.89
	主管支持	5 分法	4	3.66	0.92
	同儕支持	5 分法	4	3.84	0.87
工作滿意度		5 分法	20	3.47	0.88
留營意願		5 分法	12	3.00	0.92

而各變數量表分析之結果，如表 4-3 至表 4-6 所示。

「升遷機會」的變數中，題項 1 填答「非常同意」(38.5%) 之比例最高，而題項 2 至題項 5 填答「沒意見」之比例最高（分別為 31.0%、30.0%、34.3%及 32.8%），由表 4-3 可知，軍職人員對升遷機會之感受平均值為 3.64 (SD=0.89) 介於沒意見和同意之間。

表 4-3 升遷機會量表分析結果

變數名稱	受訪者人數 (%) (n = 400)					Mean	SD
	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意		
升遷機會						3.64	0.89
1. 單位有定期辦理同仁的晉升。	9 (2.3%)	17 (4.3%)	114 (28.5%)	106 (26.5%)	154 (38.5%)	3.95	1.02
2. 單位有良好的晉升機會。	24 (6.0%)	49 (12.3%)	124 (31.0%)	98 (24.5%)	105 (26.3%)	3.53	1.17
3. 單位裡從基層努力工作得到晉升機會很普遍。	25 (6.3%)	46 (11.5%)	120 (30.0%)	110 (27.5%)	99 (24.8%)	3.53	1.16
4. 單位裡從內部晉升的情形不常見。	116 (29.0%)	107 (26.8%)	137 (34.3%)	23 (5.8%)	17 (4.3%)	3.71	1.08
5. 我的工作晉升無望。	121 (30.3%)	76 (19.0%)	131 (32.8%)	29 (7.3%)	43 (10.8%)	3.51	1.28

「社會支持」的變數中，在組織支持分變數，除題項 1、7 外（反向題）填答「非常不同意」最高（分別為 37.8%及 33.0%），大部分的研究對象都是填答「沒意見」（32.0% - 37.0%），題項 2 則是「同意」（29.3%）為最高；在主管支持分變數，除題項 10（反向題）填答「非常不同意」（39.0%）最高外，則以填答「沒意見」（33.0% - 36.3%）的比例最高；在同儕支持分變數，填答「同意」的比例最高（34.8% - 36.0%），由表 4-4 所示，軍職人員對服役中單位所給予的支持程度之感受平均值為 3.57（SD=0.89）介於沒意見和同意之間；對工作中直屬長官所給予的支持程度之感受平均值為 3.66（SD=0.92）介於沒意見和同意之間；對工作中同儕所給予的支持程度之感受平均值為 3.84（SD=0.87）介於沒意見和同意之間，總體來說，軍職人員對社會支持之感受平均值為 3.66（SD=0.80）介於沒意見和同意之間。

表 4-4 社會支持量表分析結果

變數名稱		受訪者人數(%) (n = 400)					Mean	SD
		非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意		
社會支持							3.66	0.80
組織支持							3.57	0.89
1.	單位對我漠不關心。	151(37.8%)	113(28.3%)	105(26.3%)	17(4.3%)	14(3.5%)	3.93	1.06
2.	單位很關心個人的目標與價值觀。	35(8.8%)	45(11.3%)	108(27.0%)	117(29.3%)	95(23.8%)	3.48	1.21
3.	單位很關心我的福利。	29(7.3%)	43(10.8%)	136(34.0%)	109(27.3%)	83(20.8%)	3.44	1.14
4.	單位很在乎我的想法。	39(9.8%)	52(13.0%)	148(37.0%)	94(23.5%)	67(16.8%)	3.25	1.17
5.	若需要特別的照顧時，單位願意協助我。	16(4.0%)	30(7.5%)	128(32.0%)	127(31.8%)	99(24.8%)	3.66	1.05
6.	當我需要協助時，我可以從單位那獲得有效的協助。	22(5.5%)	29(7.3%)	133(33.3%)	126(31.5%)	90(22.5%)	3.58	1.08
7.	單位會趁機佔我便宜。	132(33.0%)	86(21.5%)	116(29.0%)	37(9.3%)	29(7.3%)	3.64	1.23
8.	單位會原諒我所犯下的無心之過。	15(3.8%)	33(8.3%)	147(36.8%)	111(27.8%)	94(23.5%)	3.59	1.05
主管支持							3.66	0.92
9.	我的直屬長官會採納我的意見。	19(4.8%)	31(7.8%)	141(35.3%)	125(31.3%)	84(21.0%)	3.56	1.05
10.	我的直屬長官對我漠不關心。	156(39.0%)	107(26.8%)	108(27.0%)	15(3.8%)	14(3.5%)	2.06	1.06
11.	我的直屬長官非常關心我的目標與價值觀。	20(5.0%)	30(7.5%)	145(36.3%)	116(29.0%)	89(22.3%)	3.56	1.07
12.	我的直屬長官非常關心我的福利。	18(4.5%)	36(9.0%)	132(33.0%)	124(31.0%)	90(22.5%)	3.58	1.07
同儕支持							3.84	0.87
13.	我的同事願意與他人分享個人的專業知識。	5(1.3%)	10(2.5%)	120(30.0%)	140(35.0%)	125(31.3%)	3.93	0.90
14.	我的同事願意幫助工作進度落後的人。	22(5.5%)	23(5.8%)	113(28.3%)	139(34.8%)	103(25.8%)	3.70	1.08
15.	當某同事心情低落，我的同事會給予鼓勵。	10(2.5%)	8(2.0%)	113(28.3%)	144(36.0%)	125(31.3%)	3.92	0.94
16.	當同事們爭論時，我的同事會試著去協調。	15(3.8%)	11(2.8%)	120(30.0%)	144(36.0%)	110(27.5%)	3.81	0.99

「工作滿意度」的變數中，除 7、8、9 填答「非常同意」（33.5%、38.8%、30.5%）及 18 填答「同意」（32.8%）較高外，大部分的研究對象都是填答「沒意見」（27.3% - 41.0%）為最多，由表 4-5 所示，軍職人員對整體工作滿意程度之感受平均值為 3.47（SD=0.88）介於沒意見和同意之間。



表 4-5 工作滿意度量表分析結果

變數名稱	受訪者人數(%) (n = 400)				Mean	SD
	非常不同意	不同意	沒意見	同意		
工作滿意度						
1. 我滿意目前的工作忙碌程度。	51(12.8%)	59(14.8%)	134(33.5%)	88(22.0%)	3.47	0.88
2. 我滿意目前的工作給予我獨自發揮的機會。	34(8.5%)	46(11.5%)	145(36.3%)	103(25.8%)	3.16	1.24
3. 目前的工作能讓我接觸到不同的事情。	34(8.5%)	25(6.3%)	131(32.8%)	117(29.3%)	3.33	1.15
4. 目前的工作讓我在親友間有好的評價。	27(6.8%)	35(8.8%)	164(41.0%)	98(24.5%)	3.53	1.16
5. 我滿意直屬長官對待我的方式。	22(5.5%)	34(8.5%)	145(36.3%)	114(28.5%)	3.40	1.10
6. 我滿意直屬長官做決定的能力。	36(9.0%)	41(10.3%)	143(35.8%)	96(24.0%)	3.52	1.08
7. 目前的工作不會違背我的良心。	27(6.8%)	28(7.0%)	112(28.0%)	99(24.8%)	3.38	1.18
8. 我目前的工作很穩定。	10(2.5%)	12(3.0%)	104(26.0%)	119(29.8%)	3.71	1.19
9. 目前的工作能提供我服務別人的機會。	23(5.8%)	25(6.3%)	121(30.3%)	109(27.3%)	3.99	0.99
10. 目前的工作能讓我有機會指導他人。	18(4.5%)	28(7.0%)	127(31.8%)	106(26.5%)	3.71	1.13
11. 目前的工作能充分發揮我的能力。	28(7.0%)	36(9.0%)	147(36.8%)	98(24.5%)	3.71	1.10
12. 我滿意目前工作組織的決策方式。	51(12.8%)	51(12.8%)	144(36.0%)	76(19.0%)	3.47	1.14
13. 我滿意目前的工作量與我所領的薪水。	65(16.3%)	52(13.0%)	109(27.3%)	93(23.3%)	3.20	1.25
14. 目前的工作讓我有晉升的機會。	32(8.0%)	40(10.0%)	140(35.0%)	101(25.3%)	3.18	1.34
15. 目前的工作讓我有自由判斷的機會。	32(8.0%)	42(10.5%)	141(35.3%)	99(24.8%)	3.43	1.17
16. 目前的工作能讓我嘗試用自己的方法做事。	35(8.8%)	47(11.8%)	137(34.3%)	97(24.3%)	3.41	1.17
17. 我滿意目前的工作環境。	44(11.0%)	48(12.0%)	129(32.3%)	98(24.5%)	3.37	1.19
18. 我對於目前同事間的相處感到滿意。	20(5.0%)	25(6.3%)	120(30.0%)	131(32.8%)	3.31	1.23
19. 我對於目前在工作上的所獲得的讚美感到滿意。	20(5.0%)	36(9.0%)	159(39.8%)	97(24.3%)	3.69	1.08
20. 目前的工作讓我有成就感。	30(7.5%)	56(14.0%)	144(36.0%)	87(21.8%)	3.49	1.08

「留營意願」的變數中，除了題項 2、5 填答「非常同意」（分別為 31.8%及 41.5%）較高之外，大部分的研究對象皆填答「沒意見」（26.8% - 36.0%），由表 4-6 所示，軍職人員留營意願平均值為 3.00（SD=0.92）介於不同意和同意之間。



表 4-6 留營意願量表分析結果

變數名稱	受訪者人數 (%) (n = 400)				
	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
留營意願					
Mean	3.00				0.92
SD					
1. 我計劃繼續留在我的工作一陣子。	75 (18.8%)	52 (13.0%)	107 (26.8%)	84 (21.0%)	82 (20.5%)
2. 我肯定在預見的未來，我將離開目前的工作。	31 (7.8%)	46 (11.5%)	111 (27.8%)	85 (21.3%)	127 (31.8%)
3. 此刻，決定留下或離開目前的工作，不是重要的議題。	55 (13.8%)	27 (6.8%)	141 (35.3%)	76 (19.0%)	101 (25.3%)
4. 短期內我知道我將會離開這個單位。	96 (24.0%)	72 (18.0%)	129 (32.3%)	39 (9.8%)	64 (16.0%)
5. 如果得到其他工作機會，我會認真考慮是否轉職。	35 (8.8%)	23 (5.8%)	81 (20.3%)	95 (23.8%)	166 (41.5%)
6. 我沒打算離開目前的工作。	93 (23.3%)	80 (20.0%)	110 (27.5%)	61 (15.3%)	56 (14.0%)
7. 除非我想離開，否則我會一直工作下去。	62 (15.5%)	35 (8.8%)	111 (27.8%)	85 (21.3%)	107 (26.8%)
8. 我確定我會留在目前的工作一段時間。	50 (12.5%)	34 (8.5%)	132 (33.0%)	92 (23.0%)	92 (23.0%)
9. 目前的工作我還會做多久，我沒有想法。	93 (23.3%)	57 (14.3%)	112 (28.0%)	69 (17.3%)	69 (17.3%)
10. 我打算繼續堅守這個工作一段時間。	71 (17.8%)	48 (12.0%)	144 (36.0%)	76 (19.0%)	61 (15.3%)
11. 是否要繼續留在這個單位，我心中有很大的疑慮。	79 (19.8%)	56 (14.0%)	119 (29.8%)	59 (14.8%)	87 (21.8%)
12. 近期內我計劃離職。	119 (29.8%)	67 (16.8%)	125 (31.3%)	38 (9.5%)	51 (12.8%)

第二節 相關性分析

壹、人員基本資料與各變數之相關性分析

本研究以獨立樣本 t 檢定 (Independent Sample t test) 與單因子變異數分析 (One-way analysis of variance, ANOVA)，探討軍職人員基本資料 (性別、年齡、階級、年資、教育程度、婚姻狀況、有無扶養子女數) 之不同與變數認同程度之差異，如表 4-7 所示。



表 4-7 個人基本資料與各變數認同程度之差異

基本變數		個數	升遷機會			社會支持			工作滿意度			留任意願		
			Mean	SD	p value	事後比較	Mean	SD	p value	事後比較	Mean	SD	p value	事後比較
性別 ^a			0.54			0.62			0.41			0.33		
①男	346	3.65	0.53		3.68	0.81		3.47	0.87		2.98	0.93		
②女	54	3.56	0.52		3.52	0.77		3.43	0.92		3.18	0.87		
年齡 ^b			0.056			0.002 ③、④			0.001 ④>②			0.000 ③> ①、②		
①18-24 歲	171	3.57	0.86		3.60	0.85	>②	3.36	0.94		2.89	0.97		
②25-29 歲	119	3.57	0.94		3.51	0.76		3.34	0.80		2.87	0.81		
③30-35 歲	64	3.84	0.91		3.91	0.73		3.73	0.83		3.38	0.91		
④36 歲以上	46	3.85	0.77		3.90	0.74		3.80	0.75		3.25	0.83		
階級 ^b			0.002 ③> ①、②			0.002 ③>①			0.000 ②、③			0.000 ②、③		
①士兵	157	3.54	0.86		3.52	0.90		3.25	0.94	>①	2.73	1.00	>①	
②士官	185	3.61	0.92		3.68	0.74		3.55	0.81		3.14	0.84		
③軍官	58	4.01	0.75		3.95	0.67		3.74	0.82		3.31	0.73		
年資 ^b			0.038			0.000 ①、④			0.000 ④>②			0.000 ①、④> ②、③		
①一年（含）以下	63	3.82	0.80		3.84	0.75	>②	3.65	0.86		3.46	0.83		
②一年以上至五年（含）以下	179	3.54	0.91		3.48	0.85		3.25	0.90		2.72	0.90		
③五年以上至十年（含）以下	81	3.57	0.93		3.62	0.75		3.42	0.81		2.95	0.85		
④十年以上	77	3.81	0.83		3.96	0.68		3.85	0.75		3.36	0.87		

a : independent sample t test

b : One-way analysis of variance (Scheffe's post hoc test)

表 4-7 (續) 個人基本資料與各變數認同程度之差異

基本變數	個 升遷機會				社會支持				工作滿意度				留營意願				
	數	Mean	SD	p value	事後比較	Mean	SD	p value	事後比較	Mean	SD	p value	事後比較	Mean	SD	p value	事後比較
教育程度 ^b																	
①高中職（含）以下	167	3.55	0.87	0.108		3.62	0.85	0.110		3.46	0.89	0.050	③>	2.99	0.94	0.181	
②大學（含專科、技術學院）	215	3.69	0.91			3.65	0.78			3.43	0.87		①、②	2.98	0.92		
③碩士（含）以上	18	3.94	0.76			4.04	0.63			3.95	0.81			3.40	0.75		
婚姻狀況 ^b																	
①未婚	309	3.60	0.90	0.137		3.61	0.81	0.075		3.41	0.89	0.125		2.95	0.92	0.058	
②已婚	88	3.79	0.84			3.82	0.80			3.63	0.84			3.19	0.91		
③其他（離婚）	3	4.13	1.17			4.02	0.87			3.73	1.01			3.47	1.27		
有無扶養子女 ^a																	
①有	74	3.70	0.91	0.24		3.79	0.78	0.06		3.62	0.83	0.04		3.23	0.83	0.01	
②無	326	3.62	0.88			3.62	0.81			3.43	0.89			2.95	0.93		

a : independent sample t test

b : One-way analysis of variance (Scheffe's post hoc test)

由表 4-7 所示，在「升遷機會」變數中，「階級」的不同在認同程度上有所差異，其中「軍官」顯著較「士兵」及「士官」高；「年資」的不同在認同程度上有所差異。

在「社會支持」變數中，「年齡」的不同在認同程度上有所差異，其中「30-35 歲」及「36 歲以上」顯著較「25-29 歲」高；「階級」的不同在認同程度上有所差異，其中「軍官」顯著較「士兵」高；「年資」的不同在認同程度上有所差異，「一年（含）以下」及「十年以上」顯著較「一年以上至五年（含）以下」高。

在「工作滿意度」變數中，「年齡」的不同在認同程度上有所差異，其中「36 歲以上」顯著較「25-29 歲」高；在「階級」的不同在認同程度上有所差異，其中「士官」及「軍官」顯著較「士兵」高；在「年資」的不同在認同程度上有所差異，其中「十年以上」顯著較「一年以上至五年（含）以下」高；在「教育程度」的不同在認同程度上有所差異，其中「碩士（含）以上」顯著較「高中職（含）以下」及「大學（含專科、技術學院）」高；「有無扶養子女」的不同在認同程度上有所差異。

在「留營意願」變數中，「年齡」的不同在認同程度上有所差異，其中「30-35 歲」顯著較「18-24 歲」及「25-29 歲」高，在「階級」的不同在認同程度上有所差異，其中「士官」及「軍官」顯著較「士兵」高；在「年資」的不同在認同程度上有所差異，其中「一年（含）以下」及「十年以上」顯著較「一年以上至五年（含）以下」及「五年以上至十年（含）以下」高，在「有無扶養子女」的不同在認同程度上有所差異。

貳、各變數與工作滿意度及留營意願之相關性分析

本研究以 Pearson 相關顯著性檢定分析方法，探討變數間之相關性，如表 4-8 所示。由兩變數之間的相關係數數值與其相關程度的劃分，可分為非常高度相關、高度相關、中度相關及低度相關。當相關係數達 0.8 以上，為非常高度相關；達 0.7~0.8 時，即為高度相關；絕對值介於 0.3~0.7 時，即為中度相關，絕對值小於 0.3 時，為低度相關。



表 4-8 各變數之相關性檢定

	升遷機會	社會支持	(1)組織支持	(2)主管支持	(3)同儕支持	工作滿意度	留營意願
升遷機會	1	0.638**	0.631**	0.571**	0.471**	0.595**	0.434**
社會支持	0.638**	1	0.954**	0.904**	0.800**	0.820**	0.559**
(1)組織支持	0.631**	0.954**	1	0.811**	0.632**	0.771**	0.547**
(2)主管支持	0.571**	0.904**	0.811**	1	0.635**	0.724**	0.509**
(3)同儕支持	0.471**	0.800**	0.632**	0.635**	1	0.697**	0.418**
工作滿意度	0.595**	0.820**	0.771**	0.724**	0.697**	1	0.672**
留營意願	0.434**	0.559**	0.547**	0.509**	0.418**	0.672**	1

**．相關性在 0.01 層上顯著（雙尾）。

由表 4-8 所示，升遷機會與社會支持之相關性為 0.638，表示之間有顯著中度正相關；而升遷機會與工作滿意度之相關性為 0.595，表示之間有顯著中度正相關；升遷機會與留營意願之相關性為 0.434，表示之間有顯著中度正相關。

社會支持與工作滿意度之相關性為 0.820，表示之間有顯著非常高度正相關；社會支持與留營意願之相關性為 0.559，表示之間有顯著中度正相關。

組織支持與工作滿意度之相關性為 0.771，表示之間有顯著高度正相關；組織支持與留營意願之相關性為 0.547，表示之間有顯著中度正相關。

主管支持與工作滿意度之相關性為 0.724，表示之間有顯著高度正相關；主管支持與留營意願之相關性為 0.509，表示之間有顯著中度正相關。

同儕支持與工作滿意度之相關性為 0.697，表示之間有顯著中度正相關；主管支持與留營意願之相關性為 0.418，表示之間有顯著中度正相關。

工作滿意度與留營意願之相關性為 0.672，表示之間有顯著中度正相關。

叁、軍職人員個人屬性與留營意願之關係

本節探討軍職人員個人基本屬性資料（性別、年齡、階級、工作年資、教育程度、婚姻狀況、有無扶養子女）之不同與留營意願之關係。

依據研究結果得知軍職人員對留營意願之自我感受在中等程度 3.00，介於不同意和同意之間。以下分述軍職人員個人基本資料與留營意願的關係。

在「性別」部份，本研究結果顯示留營意願程度並沒有因性別不同而有差別，推論本研究個案男性佔 86.5%；女性佔 13.5%，資料不對等，故無顯著差異。

在「年齡」方面，年齡與留營意願有顯著正相關 ($p < 0.001$)，顯示「年齡」的不同在留營意願認同程度上有所差異，其中「30-35 歲」顯著較「18-24 歲」及「25-29 歲」高。推論因「30-35 歲」在部隊中已有一定資歷，隨著工作年資增加，部隊經驗、階級及薪水也跟著增加，加上「30-35 歲」這個年齡層，在社會上普遍會被希望工作應已有一定資歷，因此會較傾向發展事業，因而留營意願會顯著較「18-24 歲」及「25-29 歲」高。

在「階級」方面，階級與留營意願有顯著正相關 ($p < 0.001$)，顯示「階級」的不同在留營意願認同程度上有所差異，其中「士官」、「軍官」顯著較「士兵」高。推論部隊主要的領導幹部「軍、士官」在部隊中役期較長，亦投入較多精力在部隊中，可能因此相對來說有較高的留營意願。而「士兵」多數法定役期較短，許多人更因為只想在軍中存一筆錢而投身軍旅，對於生涯規劃較無具體想法，因此留營意願相對較低。

在「年資」方面，顯示「現職年資」與留營意願有顯著正相關 ($p < 0.001$)，其中「一年（含）以下」、「十年以上」顯著較「一年以上五年

（含）以下」、「五年以上至十年（含）以下」高。推論在單位中，年資一年（含）以下之部屬，大多數都還有法定役期，因此仍需要繼續服役，加上才剛開始軍旅生涯，可能仍在摸索與學習階段，因此有較高的留營意願；而具有十年以上之年資時，因已具備足夠部隊經驗與階級，在部隊中相對較穩定，因有較高留營意願；但一年以上至五年（含）以下、五年以上至十年（含）以下的族群，因在部隊任職已經有一段時間，加上這個年紀區間大概仍是青壯年的年紀，會想要轉換跑道的幾乎都會在這個階段便選擇轉職，到一般社會中選擇其他工作，因此留營意願較低。

在「教育程度」方面，本研究結果顯示留營意願程度並沒有因教育程度不同而有差別（ $p>0.05$ ）。

在「婚姻狀況」方面，本研究結果顯示留營意願程度並沒有因婚姻狀況不同而有所不同（ $p>0.05$ ）。

在「有無扶養子女」方面，本研究發現有無扶養子女與留營意願有顯著正相關（ $p<0.05$ ），但在「有」的人員並無顯著較「無」的人員高。推論軍職人員因工作比起社會上其他工作相對穩定，對於扶養子女的經濟層面上來說，相對來說會較為輕鬆，也是因為需要相對穩定的經濟來源，因此會選擇繼續服役，而有較高留營意願。

由上述可知軍職人員基本屬性中的年齡、階級、工作年資、有無扶養子女與留營意願皆達顯著性。其中年齡、階級、工作年資三者相輔相成且皆達顯著性，也代表三者亦是重要的參考指標，也可作為增進軍職人員留營意願可以參考的方向。

肆、軍職人員個人屬性與工作滿意度之關係

本節探討軍職人員個人基本屬性資料（性別、年齡、階級、工作年資、教育程度、婚姻狀況、有無扶養子女）之不同與工作滿意度之關係。

依據研究結果得知軍職人員對工作滿意度之自我感受在中等程度 3.47，介於沒意見和同意之間。以下分述軍職人員個人基本資料與工作滿意度的關係。

在「性別」部份，本研究結果顯示工作滿意度程度並沒有因性別不同而有不同，可能因本研究個案男性佔 86.5%；女性佔 13.5%，資料不對等，故無顯著差異。但在現今越發要求性別平等平權的年代，亦有越來越多女性在部隊中擔任重要職務，顯見性別在工作滿意度的程度上影響較小。

在「年齡」方面，年齡與工作滿意度有顯著正相關 ($p < 0.05$)，顯示「年齡」的不同在工作滿意度認同程度上有所差異，其中「30-35 歲」、「36 歲以上」顯著較「18-24 歲」及「25-29 歲」高。推論因隨著年齡增加，工作年資、部隊經驗和專業能力也跟著增加，也有可能隨著軍職人員升階層級增加，本身在單位的重要性增加後，也讓自我的信心隨之增加。

在「階級」方面，階級與工作滿意度有顯著正相關 ($p < 0.001$)，顯示「階級」的不同在工作滿意度認同程度上有所差異，其中「士官」、「軍官」顯著較「士兵」高。此可顯著看出部隊的領導幹部「軍、士官」本著領導精神，對部隊任務有較重責任心，在部隊中役期也較長，較願意投入精力在部隊中，可能因此相對來說有較高的工作滿意度。「士兵」多數役期較短，多數為學校畢業便投入軍旅，年紀較輕而工作滿意程度卻較少，與「年齡」變項中年齡（階級）增加便有較高之工作滿意度相符合。

在「年資」方面，顯示「現職年資」與工作滿意度有顯著正相關（ $p < 0.001$ ），其中「十年以上」顯著較「一年以上五年（含）以下」高。推論部屬在單位中，具有十年以上之年資時，因已具備足夠部隊經驗和專業能力，基本上都已經是單位的中堅幹部，部隊任務對他們而言可能都已經經歷許多次，因而較不會造成壓力；而年資一年（含）以下之部屬，通常會被視為經驗較不足的族群，可能因此較不會被交付困難任務；取而代之的便是一年以上至五年（含）以下的族群，因在部隊學習已經有一段時間，開始會被要求參與、交付一些重大任務，可能因此感到壓力從而減少工作滿意度。

在「教育程度」方面，顯示「教育程度」與工作滿意度有顯著正相關（ $p < 0.05$ ），其中「碩士（含）以上」顯著較「高中職（含）以下」、「大學（含專科、技術學院）」高。而本研究個案「碩士（含）以上」僅佔 4.5%；高中職（含）以下佔 41.75%；大學（含專科、技術學院）佔 53.75%，資料不對等，使得抽樣結果碩士以上人員顯著較高，亦是可能因素之一。推論可能在部隊中，獲碩士學位以上之人員，在部隊中可能會因為學歷之不同，在分發時會被認定有較好的學習能力、因其教育程度較高而能獲派較重要或較高層單位，以致獲得較好工作滿意度，因此與一般普遍高中職、大學畢業人員造成差別。

在「婚姻狀況」方面，本研究結果顯示工作滿意度程度並沒有因婚姻狀況不同而有所不同（ $p > 0.05$ ）。

在「有無扶養子女」方面，本研究發現有無扶養子女與工作滿意度有顯著正相關（ $p < 0.05$ ），但在「有」的人員並無顯著較「無」的人員高。推論軍職人員因工作比起社會上其他工作相對穩定，對於扶養子女的經濟層面上來說，相對來說會較為輕鬆；雖部隊需 24 小時待命，可能無法因此分身照

顧子女，然一般社會上工作時數亦很長，但薪水不穩定，返家後仍需要照顧子女，容易造成蠟燭兩頭燒的狀況；軍職人員在經濟狀況層面排除後，在扶養子女中較無後顧之憂，因此有較高工作滿意度。

由上述可知軍職人員基本屬性中的年齡、階級、工作年資、教育程度、有無扶養子女與工作滿意度皆達顯著性。其中年齡、階級、工作年資三者相輔相成，可視為相似的變數，皆達顯著性，也代表三者亦是重要的參考指標。可從軍職人員生涯發展、培訓、升職，作為增進軍職人員工作滿意度的方向。



第三節 PLS 路徑分析

本研究使用 PLS (Partial Least Squares) 作為研究結構模型的分析工具，藉此分析研究變數之間關係的強度與方向，如經檢定後具有顯著性，則驗證假說如預期的成立。

經進行題項之信效度檢定，在反向題的題項中，包括：升遷機會題項 4、5；社會支持題項 1、7、10；留營意願題項 2、4、5、11、12，已於測前完成題項數值轉換，再進入 PLS 結構模型檢定，俾利後續構面之路徑研究取得值能具參考性。

壹、信度與效度分析

如表 4-9 所示，本研究模型題項的組合信度 (CR) 介於 0.886~0.965 之間，皆 >0.7 ，高於可接受的標準，顯示各構面指標的內部一致性高；平均變異萃取量 (Average Variance Extracted, AVE) 介於 0.510~0.613 之間，均 $>$ 建議值 0.5 以上，表示本研究具有良好之構面信度；另本研究題項之因素負荷量除留營意願之題項 9、11 <0.5 以外，其餘皆達 >0.5 以上；各變數的 Cronbach 's α 值也介於 0.837~0.962 之間，顯示本研究模型具有一定的信度。

而在建構效度方面，本研究分別針對收斂效度與區別效度進行檢驗。

在收斂效度部分，如前所述，依據 Fornell & Larker 研究建議，各變數的平均變異萃取量 (AVE) 應達到 0.5 以上以確保具有可接受的收斂效度，而本研究之變數如表 4-9 所示，平均變異萃取量 (AVE) 介於 0.510~0.613 之

間，均>建議值 0.5 以上；另外因素負荷量除留營意願之題項 9、11 外餘皆達>0.5 以上，表示本研究模型具有可接受的收斂效度。

在區別效度部分，依據 Henseler、Christian、Ringle & Sinkovics¹研究建議指出，一般 PLS 測量模型在區別效度的估計上主要是由兩個方面進行檢驗：一是檢視交叉負荷表（cross-loadings）另一是檢視每個變數 AVE 的開根號值（平方根）均大於該變數與其他變數的相關係數（Fornell & Larker），亦即模型具有區別效度。

表 4-9 各變數因素負荷量、組成信度與平均萃取變異量

變數	組合信度	平均變異萃取量	因素負荷量	Cronbach' s Alpha 值	R Square
升遷機會	0.886	0.613	0.586~0.895	0.837	
社會支持	0.965	0.584	0.594~0.848	0.962	
組織支持	0.931	0.632	0.585~0.883	0.914	0.897
主管支持	0.925	0.757	0.785~0.907	0.892	0.825
同儕支持	0.937	0.788	0.830~0.911	0.910	0.6580
工作滿意度	0.921	0.510	0.604~0.869	0.903	0.696
留營意願	0.954	0.569	0.317~0.898	0.948	0.475

¹ Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", *Advance in International Marketing*, 2009, pp.277-319.

如表 4-10 所示，本研究之交叉負荷表顯示，個別問項的負荷量與其他變數負荷量相比，均高於其在其他變數負荷量的數值。



表 4-10 各變數之 cross loadings 因素矩陣 (交叉負荷表)

構面	指標	升遷機會	組織支持	主管支持	同儕支持	工作滿意度	留任意願
升遷機會	升遷機會 1	0.835	0.536	0.510	0.417	0.520	0.338
	升遷機會 2	0.895	0.566	0.495	0.432	0.552	0.382
	升遷機會 3	0.833	0.562	0.509	0.420	0.493	0.348
	升遷機會 4	0.586	0.323	0.271	0.235	0.294	0.216
	升遷機會 5	0.728	0.448	0.428	0.334	0.459	0.424
社會支持	組織支持 1	0.504	0.680	0.550	0.391	0.494	0.411
	組織支持 2	0.517	0.814	0.626	0.479	0.603	0.409
	組織支持 3	0.572	0.857	0.671	0.553	0.654	0.465
	組織支持 4	0.553	0.857	0.740	0.542	0.670	0.529
	組織支持 5	0.483	0.883	0.711	0.575	0.662	0.454
	組織支持 6	0.522	0.882	0.706	0.595	0.704	0.474
	組織支持 7	0.437	0.751	0.600	0.416	0.573	0.449
	組織支持 8	0.438	0.585	0.522	0.457	0.542	0.324
	主管支持 1	0.512	0.682	0.884	0.542	0.676	0.439
	主管支持 2	0.484	0.651	0.785	0.453	0.506	0.422
	主管支持 3	0.485	0.730	0.907	0.573	0.657	0.457
	主管支持 4	0.530	0.755	0.897	0.639	0.704	0.491

表 4-10 (續) 各變數之 cross loadings 因素矩陣 (交叉負荷表)

構面	指標	升遷機會	組織支持	主管支持	同儕支持	工作滿意度	留任意願
社會支持	同儕支持 1	0.446	0.536	0.546	0.830	0.576	0.350
	同儕支持 2	0.412	0.585	0.585	0.911	0.638	0.372
	同儕支持 3	0.442	0.592	0.588	0.905	0.643	0.377
	同儕支持 4	0.401	0.541	0.547	0.902	0.629	0.398
工作滿意度	工作滿意度 1	0.320	0.437	0.332	0.345	0.604	0.413
	工作滿意度 2	0.442	0.583	0.565	0.517	0.811	0.532
	工作滿意度 3	0.410	0.468	0.436	0.413	0.665	0.457
	工作滿意度 4	0.443	0.603	0.518	0.496	0.742	0.548
	工作滿意度 5	0.518	0.708	0.762	0.584	0.790	0.474
	工作滿意度 6	0.512	0.684	0.735	0.550	0.770	0.497
	工作滿意度 7	0.394	0.522	0.455	0.537	0.706	0.493
	工作滿意度 8	0.440	0.599	0.527	0.493	0.691	0.484
	工作滿意度 9	0.485	0.585	0.569	0.531	0.757	0.549
	工作滿意度 10	0.434	0.513	0.493	0.551	0.734	0.461
	工作滿意度 11	0.460	0.567	0.558	0.586	0.816	0.511
	工作滿意度 12	0.522	0.691	0.632	0.534	0.823	0.604
	工作滿意度 13	0.393	0.491	0.446	0.436	0.690	0.496
	工作滿意度 14	0.443	0.635	0.599	0.556	0.842	0.575

表 4-10 (續) 各變數之 cross loadings 因素矩陣 (交叉負荷表)

構面	指標	升遷機會	組織支持	主管支持	同儕支持	工作滿意度	留營意願
工作滿意度	工作滿意度 15	0.444	0.613	0.544	0.526	0.823	0.556
	工作滿意度 16	0.456	0.600	0.584	0.544	0.831	0.646
	工作滿意度 17	0.441	0.588	0.607	0.688	0.732	0.438
	工作滿意度 18	0.491	0.653	0.634	0.634	0.848	0.547
	工作滿意度 19	0.442	0.583	0.565	0.517	0.811	0.532
	工作滿意度 20	0.435	0.630	0.577	0.608	0.869	0.616
留營意願	留營意願 1	0.427	0.533	0.472	0.409	0.655	0.870
	留營意願 2	0.239	0.309	0.260	0.208	0.376	0.664
	留營意願 3	0.274	0.388	0.363	0.276	0.449	0.537
	留營意願 4	0.307	0.319	0.299	0.271	0.375	0.663
	留營意願 5	0.241	0.306	0.248	0.196	0.368	0.627
	留營意願 6	0.344	0.427	0.410	0.295	0.547	0.845
	留營意願 7	0.370	0.416	0.402	0.327	0.575	0.774
	留營意願 8	0.378	0.467	0.473	0.402	0.584	0.833
	留營意願 9	0.057	0.088	0.093	0.151	0.185	0.317
	留營意願 10	0.393	0.483	0.474	0.367	0.616	0.898
	留營意願 11	0.278	0.363	0.344	0.252	0.392	0.497
	留營意願 12	0.326	0.455	0.413	0.329	0.481	0.799

另如表 4-11 所示，本研究各變數中，除社會支持區別組織支持、主管支持、同儕支持三個子構面，需另外使用重複指標法建立模型再行計算外，餘包含升遷機會、工作滿意度、留營意願等變項，皆直接使用 PLS 計算法中的 fornell-larker criterion 可直接計算區別效度。

經計算後，各變數的 AVE 開根號值，均大於同一列對應的相關係數值平方。而社會支持欄位，因使用「重複指標法」，造成其一階子構面 LOC：組織支持（0.947）、主管支持（0.908）、同儕支持（0.811）皆大於二階構面 HOC：社會支持（0.754），此結果並不影響信效度之結果。

因為反映性的 HOC（社會支持）與各 LOC（組織支持、主管支持、同儕支持）間的關聯性本來就很強，故並不要求 AVE 平方根值需大於其間的相關係數（Becker、Klein & Wetzels）¹。因此經測量後，本研究檢驗結果皆符合，表示本研究模型具有一定的區別效度。



¹ Becker, J.-M., Klein, K., Wetzels, M. "Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models", *Long Range Planning*, 2012, pp.359-394.

表 4-11 各變數的相關係數值與 AVE 值表

構面	題數	組合信度	AVE	升遷機會	社會支持	組織支持	主管支持	同儕支持	工作滿意度	留營意願
升遷機會	5	0.886	0.613	0.783						
社會支持	16	0.965	0.584	0.641	0.754					
組織支持	8	0.931	0.632	0.633	0.947	0.795				
主管支持	4	0.925	0.757	0.578	0.908	0.811	0.870			
同儕支持	4	0.937	0.788	0.479	0.811	0.635	0.639	0.888		
工作滿意度	20	0.921	0.510	0.605	0.727	0.775	0.735	0.701	0.764	
留營意願	12	0.954	0.569	0.445	0.568	0.556	0.521	0.422	0.683	0.714

註：反灰填滿部分代表各變數間的關係係數、陰影的對角線粗體數字為各變數之 AVE 平方根。

貳、路徑與假設檢定

在前面確認完測量模型中各變數皆達到可接受的信度及效度後，本研究續以 PLS 分析對模式中的路徑與假設進行檢定。由於 PLS 無法直接對路徑係數的顯著性進行檢定，因此本研究使用自助抽樣法（bootstrapping）對樣本進行分析。

在本自助抽樣法中，會在你所提供的樣本裡重複抽出樣本，成為一個新的樣本，並得到一組全模型的估計值；接著會繼續再從你的樣本裡，再抽出樣本並組成新的樣本，重複這個步驟，便可以得到 N 組估計值。然後再利用這 N 組的估計值來檢驗，看路徑係數能不能達到顯著水準。因此，我們會將子樣本的數量設置較大量的子樣本，依據 Hair, J. F.¹等人之研究建議，5000 個是較穩健的樣本數，這個建議值可以得到比較穩定的結果。以評估模式中各路徑的顯著性，分析結果如表 4-12、4-13 所示。



¹ Hair, J. F., et al. "A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", 2013.

表 4-12 變數間之路徑係數

個人屬性	升遷機會	社會支持	組織支持	主管支持	同儕支持	工作滿意度	留營意願
個人屬性	—	—	—	—	—	0.054	0.085
升遷機會	—	—	—	—	—	0.124	0.052
社會支持	—	—	0.947	0.908	0.811	0.738	-0.016
工作滿意度	—	—	—	—	—	—	0.649

表 4-13 路徑係數檢定表

變數關係	標準化 路徑係數	標準差	t 值
個人屬性 → 工作滿意度	0.054	0.027	1.973*
個人屬性 → 留營意願	0.085	0.036	2.373*
升遷機會 → 工作滿意度	0.124	0.042	2.869**
升遷機會 → 留營意願	0.052	0.051	1.009
社會支持 → 組織支持	0.947	0.007	137.757***
社會支持 → 主管支持	0.908	0.011	82.757***
社會支持 → 同儕支持	0.811	0.026	30.628***
社會支持 → 工作滿意度	0.738	0.036	19.789***
社會支持 → 留營意願	-0.016	0.077	0.210
工作滿意度 → 留營意願	0.649	0.079	8.370***

t 值 > 1.96，表 p 值達 0.05 顯著水準 ($p < 0.05$)，後加註*表示；

t 值 > 2.58，表 p 值達 0.01 顯著水準 ($p < 0.01$)，後加註**表示；

t 值 > 3.29，表 p 值已達 0.001 顯著水準 ($p < 0.001$)，後加註***表示。

National Defense University

如圖 4-1 所示，個人屬性、升遷機會、社會支持解釋了工作滿意度 69.6%的變異量 (R^2 值為 0.696)，個人屬性、升遷機會、社會支持及工作滿意度則共同解釋了留營意願 47.5%的變異量 (R^2 值為 0.475)，以解釋程度而言，解釋能力大小分成 0.19、0.33 至 0.67 等低中高解釋程度 (Chin)¹，本研究的解釋能力 (R^2) 介於 0.475 與 0.897 之間，顯示模型具有中高度以上的解釋能力。

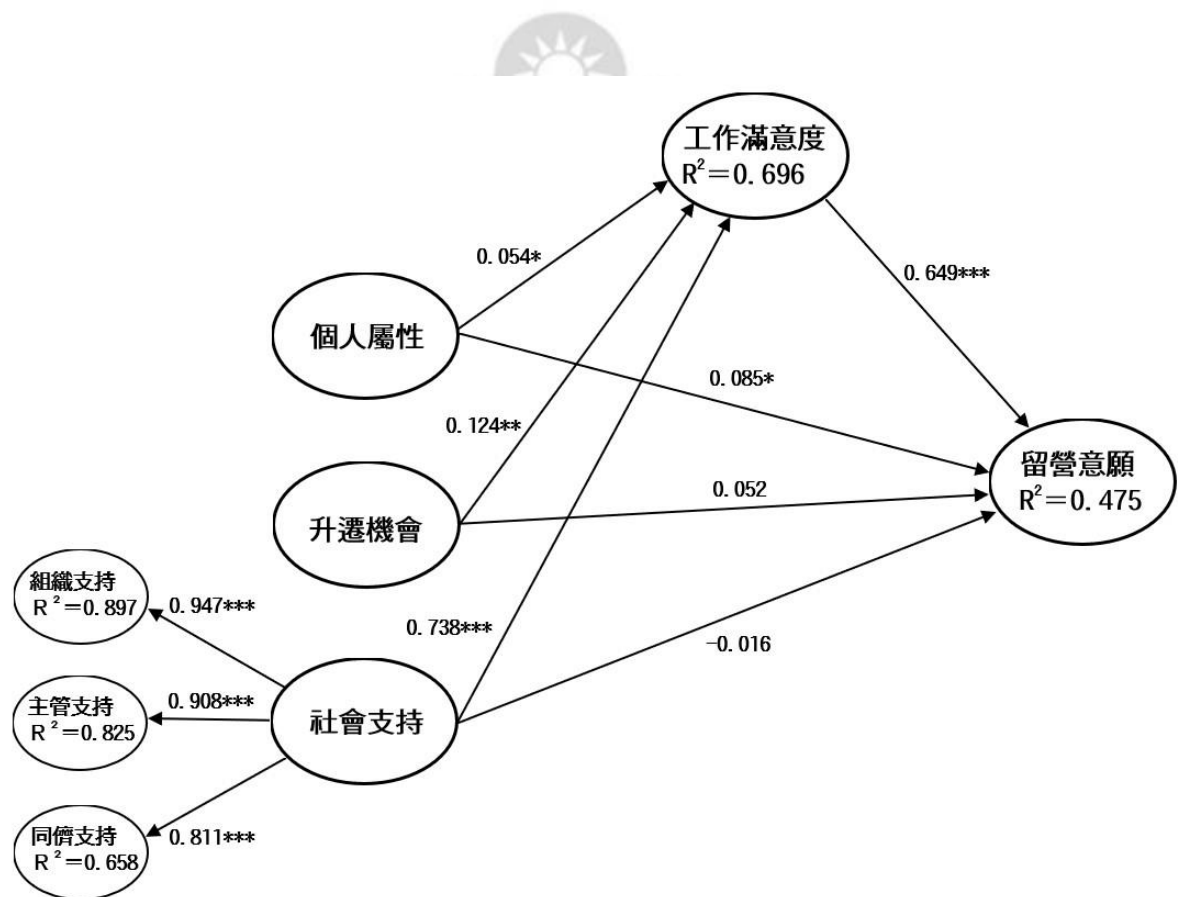


圖 4-1 結構模型的路徑分析

¹ Chin, W. W. "The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, Modern Methods for Business Research", Lawrence Erlbaum Associates, 1998, pp.295-336.

叁、升遷機會、社會支持、工作滿意度與留營意願之 PLS 路徑分析

在升遷機會方面，依據 PLS 路徑分析發現，升遷機會並不會顯著影響留營意願 ($t=1.009, p>0.05$)。可能在部隊體系中，升遷機會是較為普遍且定期的，只要沒有重大案件或道德瑕疵，比起一般社會行業來說，升職是較為順暢且普遍的；以一個士兵來說，初入軍中的法定役期為四年，這四年中如他沒有犯重大的過錯，基本上都能升階到上兵；而如果讓主官認定其有領導的潛力，更能在四年役期中或之後去受初級領導班訓，回部隊便能升階到下士。因此判斷，在部隊中升遷機會可能較為普遍，因此對於留營意願的影響力較小。

在社會支持方面，依據 PLS 路徑分析發現，社會支持並沒有顯著影響留營意願 ($t=0.210, p>0.05$)，但透過加入工作滿意度作為中介變數後便能顯著影響留營意願。研判可能大多數不願意留營的人員在足夠的社會支持中並未獲得足夠的工作滿意度，因現在部隊工作型態較接近責任制，個人須完成的任務及業務都偏向專業化，在社會支持能給予的協助程度可能有限，而個人又對於工作沒有足夠工作滿意度的話，便容易產生離職的心態，從而減少留營意願。

在工作滿意度方面，依據 PLS 路徑分析發現，工作滿意度對留營意願有顯著正向影響 ($t=8.370, p<0.001$)，顯示留營意願會隨著工作滿意度程度而增加。與前面所述相同，在部隊逐漸邁向現代化、專業化的同時，也需要注意到工作本身所帶來外部效應是否有正面的影響，否則一味的要求往往可能揠苗助長，造成反效果；而在工作滿意度部分，作為各變項之中介變數，皆能達到正向顯著，顯見工作滿意度程度之重要。

肆、升遷機會、社會支持與工作滿意度之 PLS 路徑分析

在升遷機會方面，全部題目的平均分數為 3.64，其中並以「單位有定期辦理同仁的晉升。」為最高分（Mean=3.95），而「我的工作晉升無望。」為最低分（Mean=3.51）。而依據 PLS 路徑分析發現，升遷機會對工作滿意度有顯著正向影響（ $t=2.869, p<0.01$ ），顯示工作滿意度會隨著升遷機會程度而增加。

在社會支持方面，全部題目的平均分數為 3.66，其中組織支持方面，全部題目的平均分數為 3.57；主管支持方面，全部題目的平均分數為 3.66，同儕支持方面，全部題目的平均分數為 3.84，全部當中並以「我的同事願意與他人分享個人的專業知識。」為最高分（Mean=3.93）及「單位很在乎我的想法。」為最低分（Mean=2.92）（已排除反向題 1、7、10 題）。顯示大部份同仁在同儕支持方面最有共鳴，其也最能達到社會支持的效果，但對於單位是否礙於部隊要求一致性、整體性，在關心部屬心中想法這一塊，仍有值得改善之處。

而依據 PLS 路徑分析發現，社會支持對工作滿意度有顯著正向影響（ $t=19.789, p<0.001$ ），顯示工作滿意度程度會隨著社會支持增多而增加，其中又以組織支持與主管支持為最高；由此可知，對於軍職人員而言，部隊的組織、主管支持不僅具有較大的影響力、也較為直接，可直接影響人員的工作滿意度，因此在部隊中，主官不僅需多加注意提升組織整體（一個連、一個營甚至一個旅）的支持性，其方法可以是提供不同層級的領導者適當的教育訓練，讓各級主官與部屬都能主動積極地給予下級部屬或同事在單位中獲得所需協助；而主官自己對於部屬的支持（信任部屬、採納意見、關心福利

等等)也要多加提升,以使得支持效果發揮到最大的效用,才有助於增加工作滿意度,從而增加留營意願。

伍、工作滿意度中介效果

我們更進一步分析個人屬性、升遷機會及社會支持是否透過工作滿意度而影響留營意願。間接效果是透過中介變數(Mediator)(Baron & Kenny)²的影響,而呈現的中介效果。本研究參考使用 Free Statistics Calculators version 4.0 網站上提供之 Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation 計算器,此計算器是根據 Sobel³的研究,由 Soper⁴所創造能計算中介效果變數之計算器,如計算後結果 Sobel test statistic 值 ≥ 2 ,則代表中介效果存在。計算結果分別說明如下:



² Baron, R. M., & Kenny, D. A. "The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1986, pp.1173-1182.

³ Sobel, M. E. "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models." *Sociological Methodology*, Vol.13, 1982, pp.290-312.

⁴ Soper, D.S. Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation [Software]. 2020, Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>

(一) 個人屬性透過工作滿意度影響留營意願的效果

由前述表 4-12、4-13 所示，個人屬性對於留營意願的顯著直接效果為 0.085 ($p < 0.05$)；而在間接效果方面，個人屬性透過工作滿意度對於留營意願產生間接顯著的影響效果為 2.269 ($p < 0.05$)，如圖 4-2。從此一路徑可以發現工作滿意具有個人屬性對留營意願的顯著中介效果。

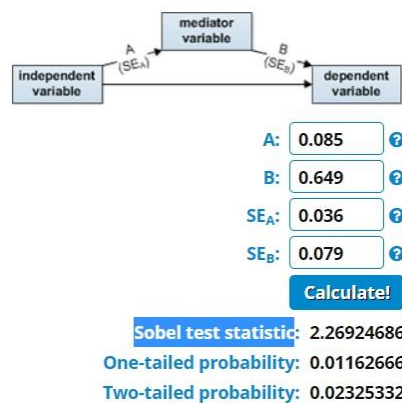


圖 4-2 個人屬性透過工作滿意度對於留營意願之 Sobel Test

(二) 升遷機會透過工作滿意度影響留營意願的效果

由表 4-12、4-13 所示，升遷機會對於留營意願的顯著直接效果為 0.052 ($p > 0.05$)；而在間接效果方面，升遷機會透過工作滿意度對於留營意願產生間接顯著的影響效果為 2.778 ($p < 0.01$)，從此一路徑可以發現工作滿意度具有升遷機會對留營意願的顯著中介效果。

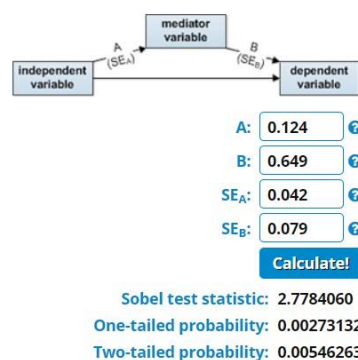


圖 4-3 升遷機會透過工作滿意度對於留營意願之 Sobel Test

(三) 社會支持透過工作滿意度影響留營意願的效果

由表 4-12、4-13 所示，社會支持對於留營意願的顯著直接效果為-0.016 ($p>0.05$)，從此一路徑可以發現社會支持不具有對留營意願的顯著效果；而在間接效果方面，社會支持透過工作滿意度對於留營意願產生間接顯著的影響效果為 7.625 ($p<0.001$)，從此一路徑可以發現工作滿意度具有社會支持對留營意願的顯著中介效果。

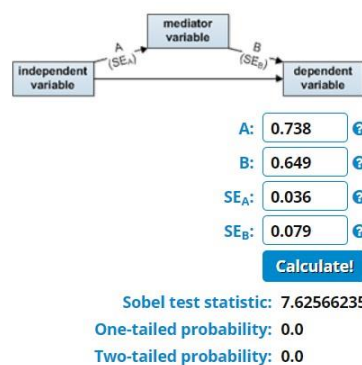


圖 4-4 社會支持透過工作滿意度對於留營意願之 Sobel Test

經整理後，工作滿意度之中介效果檢定如表 4-14。

表 4-14 變數中介檢定

中介檢定	Sobel test statistic
個人屬性 -> 工作滿意度 -> 留營意願	2.269*
升遷機會 -> 工作滿意度 -> 留營意願	2.778**
社會支持 -> 工作滿意度 -> 留營意願	7.625***

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

本研究提出以工作滿意度為中介變數之整體架構模式，探討對於提升軍職人員留營意願之研究發現。研究結果顯示，整體架構中個人屬性、升遷機會、社會支持及工作滿意度對於留營意願分別具有不同的影響。在本研究中之重大發現為：

(1) 個人屬性對軍職人員留營意願具有顯著正向的直接影響，以及透過工作滿意度中介之間接影響。

(2) 升遷機會對軍職人員留營意願並不具有顯著正向的直接影響，但透過工作滿意度之中介有間接顯著正向的影響。

(3) 社會支持對軍職人員留營意願不具有顯著正向的直接影響，但透過工作滿意度之中介有間接顯著正向的影響。

研究結果顯示軍職人員工作滿意度對留營意願之影響，在工作滿意度方面，全部題目的平均分數為 3.47，其中並以「我目前的工作很穩定。」為最高分 (Mean=3.99)，而「我滿意目前的工作忙碌程度。」為最低分

(Mean=3.16)。而依據 PLS 路徑分析發現，工作滿意度對留營意願有顯著正向影響 ($p < 0.001$)，顯示留營意願會隨著工作滿意度程度而增加。當工作滿意度越高，其留營的可能性較高。因此推論當員工受到組織內環境或他人肯定自己的能力、價值，並在組織內擁有較高工作滿意度時，會有較高的意願留任在組織內。

推論個人屬性、升遷機會及社會支持對於留營意願之正向影響，有部份是先提高了員工的工作滿意度，然後才提升了軍職人員的留營意願。

在現在的軍職職場環境中，管理者應更致力於思考除了工作滿意度外，在組織支持方面如何應用策略提升部屬的信任感，主官也需思索在目前變化快速的社會中，應應用何種方式來提高部屬同儕間的支持與互信，同時主官

也應接受教育，在主官支持方面應如何領導與管理部屬，才能提升同仁的留營意願。

依據以上討論，本研究依據研究架構，共提出七個研究假設。有五個成立，二個不成立，成立的假設包含軍職人員個人屬性會顯著影響其留營意願、個人屬性會顯著影響其工作滿意度、升遷機會會顯著影響其工作滿意度、社會支持會顯著影響其工作滿意度、工作滿意度會顯著影響其留營意願、並透過比較有無工作滿意度，在變項間是否產生中介效果；不成立的假設包含軍職人員升遷機會會顯著影響其留營意願及社會支持會顯著影響其留營意願。綜合上述分析結果，將本研究假設之驗證結果整理如表 4-15 所示。



表 4-15 假設驗證結果

研究假設		檢定結果
H1	個人屬性會顯著影響其留營意願	成立
H1-1	性別會顯著影響其留營意願	不成立
H1-2	年齡會顯著影響其留營意願	成立
H1-3	階級會顯著影響其留營意願	成立
H1-4	工作年資會顯著影響其留營意願	成立
H1-5	教育程度會顯著影響其留營意願	不成立
H1-6	婚姻狀況會顯著影響其留營意願	不成立
H1-7	有無扶養子女會顯著影響其留營意願	成立
H2	升遷機會會顯著影響其留營意願	不成立
H3	社會支持會顯著影響其留營意願	不成立
H4	個人屬性會顯著影響其工作滿意度	成立
H4-1	性別會顯著影響其工作滿意度	不成立
H4-2	年齡會顯著影響其工作滿意度	成立
H4-3	階級會顯著影響其工作滿意度	成立
H4-4	工作年資會顯著影響其工作滿意度	成立
H4-5	教育程度會顯著影響其工作滿意度	成立
H4-6	婚姻狀況會顯著影響其工作滿意度	不成立
H4-7	有無扶養子女會顯著影響其工作滿意度	成立
H5	升遷機會會顯著影響其工作滿意度	成立
H6	社會支持會顯著影響其工作滿意度	成立
H7	工作滿意度會顯著影響其留營意願、並透過比較有無 工作滿意度，在變項間是否產生中介效果	成立

第五章 結論與建議

本節依據資料統計分析結果提出相關結論與建議。除說明本研究之重要結論外，亦提出說明本研究進行過程中遇到之限制及未來對後續研究者提出建議。

壹、結論

本研究經由研究目的、假設、結果及討論，歸納以下結論。

- 一、軍職人員工作滿意度程度在中等程度（Mean=3.47，SD=0.88），介於沒意見和同意之間。
- 二、軍職人員留營意願程度在中等程度（Mean=3.00，SD=0.92），介於不同意和同意之間。
- 三、軍職人員個人基本屬性中與留營意願達顯著性的有年齡、階級、工作年資、有無扶養子女。「年齡」「30-35 歲」顯著較「18-24 歲」及「25-29 歲」高。「階級」「士官」、「軍官」顯著較「士兵」高。「教育程度」「一年（含）以下」、「十年以上」顯著較「一年以上五年（含）以下」、「五年以上至十年（含）以下」高。「有無扶養子女」在「有」的人員並無顯著較「無」的人員高。
- 四、軍職人員個人基本屬性中與工作滿意度達顯著性的有年齡、階級、工作年資、教育程度、有無扶養子女。「年齡」「30-35 歲」、「36 歲以上」顯著較「18-24 歲」及「25-29 歲」高。「階級」「士官」、「軍官」顯著較

「士兵」高。「工作年資」「十年以上」顯著較「一年以上五年（含）以下」高。「教育程度」「碩士（含）以上」顯著較「高中職（含）以下」、「大學（含專科、技術學院）」高。「有無扶養子女」在「有」的人員並無顯著較「無」的人員高。

五、工作滿意度的影響因素有個人屬性、升遷機會、社會支持。

六、留營意願的影響因素有個人屬性、工作滿意度，其中工作滿意度對個人屬性、升遷機會及社會支持皆具有中介效果。

貳、研究建議

經由本研究結果與歸納之結論，加上研究過程之回饋提出下列建議：

一、建議上級管理者加強對職業軍人角色肯定、賦予適當決策權

軍職人員屬於 24 小時待命、具有重大責任之角色，完成平日交付工作之餘還需面臨許多臨時交辦任務及工作協調性等問題，因此建議上級管理者應加強對職業軍人角色肯定並認同其專業、賦予適當決策權，給予部屬充分的信心與信任，提供良好的職涯發展環境與機會，以提升其工作滿意度，進而提升留營意願。

二、增強工作滿意度能顯著影響軍職人員留營意願

本研究之成果可提供上級管理者作為部屬激勵與管理之參考。對於提升軍職人員工作滿意度以增強留營意願應能產生更大的幫助。而本研究從工作滿意度量表中發現，對於工作滿意度較不滿意之題項分別為：「1.我滿意目前的工作忙碌程度。」、「4.目前的工作讓我在親友間有好的評價。」、「12.我滿意目前工作組織的

決策方式。」、「13.我滿意目前的工作量與我所領的薪水。」、「20.目前的工作讓我有成就感。」由分析以上題項給予建議：

(1) 建議降低下級工作忙碌度，強化上級決策方式

軍職人員普遍認為工作太過忙碌、繁雜，對上級決策無法給予認同，導致工作滿意度降低。而具體作法例如：部隊行之有年的「業務簡化」雖是其中一環，但基層部隊的感受仍有限，建議可以減少更多部隊日常的雜務工作、專心於戰訓本務為主。此舉亦可讓上級決策者更加簡化決策流程與速度，下級也能更明瞭上級決策，執行工作能更加快速有效。

(2) 建議除降低工作忙碌度外，更可從獎勵方面著手

軍職人員認為工作量與薪水不符，雖軍人之薪水在整體社會的薪資結構中並不算低，依據職位高低與升遷更可以向上爬升，但因為太過繁雜忙碌，導致軍職人員普遍認為工作量與薪水並不成正比。而具體作法除一般記功嘉獎外，建議可從發放獎金之方式著手，補足薪水量不足之缺口，給予獎勵的同時激勵士氣。

(3) 建議提升、並形塑軍人形象

軍職人員認為工作在親友間沒有好的評價、工作沒有成就感。而具體作法例如：國防部推行的「全民國防」雖然也是建立軍人形象的管道之一，但軍人形象的建立並不是僅有宣傳與口號，而是必須從日常所做所為建立。如前所述，若平日在部隊僅負責部隊雜務而從來沒有專心於戰訓本務，久而久之便失去傳承與專業，不僅失去成就感，亦不敢在親友間講述自己的工作，造成軍人形象塑造不易，造成工作滿意度下降。

三、培塑部隊優良環境與風氣

部隊的風氣與環境更必須做適度的轉換，包含：職場的舒適感、執行工作的便利性、設備乾淨現代化等，並提供各種任務、自由度及回饋性（讓部屬知道自己做得有多好）的工作，這些特性可以使工作更具有心智上的挑戰性，否則沒有挑戰性的工作易令人產生厭煩，但挑戰性過高又會帶來挫折感及失落感，適度的挑戰性可以讓部屬感到快樂及滿足，進而提升工作成就感。

四、建構工作中同儕與上級的支持系統

從工作中得到不只是錢或其他具體的成就。對大多數人而言，工作其實同時也滿足了社交需求。所以若能與工作環境中的同儕融洽相處，無疑也能提升工作滿意度。而上級若能體諒且友愛部屬，在他表現良好時給予鼓勵、傾聽他的心聲及對他表示讚賞，則部屬的工作滿意度也會相對地增加。

五、實施深入訪談擴大研究價值

雖然本研究結果為工作滿意度會影響留營意願，但單方面從工作滿意度來強化留營意願仍有不足，而隨著新世代的交替，加入國軍這個大家庭的人員的想法也有所差異，要建構一支現代化、專業化的國軍勁旅，未來仍須更進一步深入訪談，了解軍職人員對環境及工作之實際感受，作為未來行政及政策擬定之改善依據。

最後，因本研究工具為網路式問卷，施測者無法得知受試者是否於填答時，可能因受填答之環境、情境及自身之情緒等無法掌握之因素影響，造成受試者對問卷調查之表達受到影響，易產生測量誤差。

再者，本研究因限於人力、物力、財力及時間的限制，僅針對陸軍北部地區單位內之軍職人員為對象，其中各變數的研究分析結果僅能以當時結果做評估與推論，並不能作為長期性的預測標準，研究結果也僅能代表某單位軍職人員工作

滿意度與留營意願之相關性，若要推論至其他地區恐會有單位特性、任務性質不同的問題。

期望未來時間更充裕時，可將研究對象推展至臺灣北、中、南、東及外島各地區，並進行不同等級單位之間的比較；且本研究僅限於陸軍人員，未來若能全面擴大至海軍、空軍、憲兵…等友軍單位，實施更詳盡、深度的訪談，如此便能更全面瞭解目前國軍軍職人員工作滿意度與留營意願之實際情況，以提高研究之客觀性和真實性。



參考文獻

一、中文部分：

- 于乃玲、胡瑞桃、周碧琴、賴瑞月，1999。〈某區域醫院護理人員工作滿意度與留任意願相關性之探討〉，《長庚護理》，第 10 卷第 3 期，頁 28-38。
- 尹祚芊、楊克平、劉麗芳，2001。〈台灣地區醫院護理人員留任措施計劃成效之評估〉，《護理研究》，第 9 卷第 3 期，頁 247-258。
- 王郁智、章淑娟、朱正一，〈升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究〉，《志為護理-慈濟護理雜誌》，第 5 卷第 4 期，頁 95。
- 王郁智、章淑娟、朱正一，2006。〈升遷機會、社會支持、工作滿意度與留任意願之相關性研究〉，《志為護理-慈濟護理雜誌》，第 5 卷第 4 期，頁 96。
- 立法院，2019。國防部主管 109 年度單位預算評估報告，臺北市：國防部，頁 9。
- 林鈺琴、蕭淑月，2005。〈社會支持、信任、關係品質與組織知識分享行為之關係研究〉，《商管科技季刊》，第 6 卷第 3 期，頁 373-400。
- 林澤助，2010。〈影響國軍推動募兵制關鍵因素探討〉，《國防雜誌》，第 25 卷第 2 期，頁 102-112。
- 國防部，2019。109 年度國防部所屬單位法定預算書表，臺北市：國防部，頁 509。
- 國防部，2002。中華民國 91 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 國防部，2004。中華民國 93 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 國防部，2008。中華民國 97 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 國防部，2009。中華民國 98 年國防報告書，臺北市：國防部。

- 國防部，2011。中華民國 100 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 國防部，2013。中華民國 102 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 國防部，2015。中華民國 104 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 國防部，2019。中華民國 108 年國防報告書，臺北市：國防部。
- 張曉鳳、林育秀、王素美、饒育華、吳芯霈、梁亞文，2010。〈醫療服務人員工作壓力源與離職意願之探討〉，《澄清醫護管理雜誌》，第 6 卷第 1 期，頁 21-31。
- 陳美芳，2013。《護理人員職場自尊與留任意願之相關性探討》。臺北：臺北醫學大學護理學研究所碩士論文。
- 陳梅麗、林小玲、連金延、余先敏、蔡欣玲，2000。〈醫學中心護理人員工作壓力、離職意願與離職行為之相關性研究〉，《榮總護理》，第 17 卷第 3 期，頁 260-269。
- 劉諺義、劉波兒、蘇淑芬，2011。〈影響護理人員的護理專業形象與留任意願之相關因素探討〉，《澄清醫護管理雜誌》，第 7 卷第 2 期，頁 61-68。
- 蕭仔伶、劉淑娟、黃金蓮、謝佑珊、徐姍姍、黃嗣棻、蕭淑代，2005。〈台北市護理人員離職狀況及其相關因素之探討〉，《領導護理》，第 6 卷第 2 期，頁 11-19。
- 蘭寶珍，2006。〈護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討-以台南地區為例〉，《長期照護雜誌》，第 10 卷第 4 期，頁 363-378。
- 蘭寶珍，2006。〈護理之家護理人員留任意願及其相關因素之探討-以台南地區為例〉，《長期照護雜誌》，第 10 卷第 4 期，頁 363-378。

二、英文部分：

英文專書

- Caplan, G., 1974. Social support and community mental health: Lectures on concept development. *New York: Behavioral Publications.*
- Gottlieb, B. H., 1983. Social support strategies: *Guidelines for mental health practice.* Beverly Hills: Sage publications.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C., 1998. *Multivariate data analysis*, 5th ed.
- Hair, J. F., et al., 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2013.
- Holland, J. L., 1997. Personality and College Major Choice: Which Come First? *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. (Vol. 3rd. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Lohmoller, J. 1989. "Latent Variable Modeling with Partial Least Squares." Physica-Verlag: Heidelberg.
- Nunnally, J.C., 1978. Psychometric theory. 2nd Edition.
- Price & Mueller., 1981. *Professional turnover: The case for nurses*. Iowa:Iowa State University Press.
- Price, J. L., 1977. *The study of turnover*. Ames, Iowa: The Iowa State University Press.
- Roethlisberger F.J, Dickson W.J, 1939. Management and the worker: an account of a research program conducted by the Western Electric Company, *Hawthorne Works*, Chicago. Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Smith,P.C.,Kendall,L.M.& Hullin,C.L., 1969."The Measurement of Satisfaction Work & Retirement." Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E., 1997. Job satisfaction: Application, assessment, *causes and consequences*, Thousand Oaks, CA,Sage Publications, Inc.



英文期刊

- Allen, G., 1997. Antecedents and outcomes of promotion systems. *Human Resource Management*, Vol. 36, pp. 251-259.
- Anderson, J. C., & Gerbing D. W., 1988. Psychological Bulletin, *Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach*. 103, pp. 411-423.
- Armstrong, M., 2006. *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 264.
- Aziri, B., 2008. Menaxhimi i burimeve njerëzore, *Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve*, Tringa Design, Gostivar, p. 46.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J., 1988. Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The Journal of Finance*, Vol. 43, pp. 593-616.
- Becker, J.-M., Klein, K., Wetzels, M., 2012. Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, Vol. 45, pp. 359-394.
- Blizzard, R., 2004. Engagement vs. Satisfaction Among Hospital Teams, *Gallup Poll Tuesday Briefing*, pp. 1-3.
- Carol Birk, M. S., Burnis, D., Breland, M. S., Pharm. D., Boyer, M. S., Ric, M., 2003. ASHP gudlines on the recrutiment, selection, and retention of pharmacy personnel. *American Journal Health-Syst Pharm*, Vol. 60, No.6, pp. 587-593.
- Chin, W. W. 1998. The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling, *Modern Methods for Business Research*, *Lawrence Erlbaum Associates*, pp. 295-336.
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D., 2006. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, Januaryr, Vol. 70, pp. 137-150.
- Chu, C. l., Hsu H. M., Price, j. L., &Lee, J. Y., 2003. Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan. *International Nursing Review*, Vol. 50, No.3, pp. 176-182.
- Cobb, S., 1976. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, Vol. 38, pp. 300-314.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M., 1982. "Turnover Overstated: The Functional Taxonomy". *Academy of Management Review*, Vol. 7, No.1, pp. 117-123.
- Davis, K. and Nestrom, J.W., 1985. Human Behavior at work: *Organizational Behavior*, Vol. 7 edition, McGraw Hill, New York, p. 109.
- Dikkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., de Lange, A. H., Vinkenbunrg, C. J., & Kooij, D., 2010. Proactivity, job characteristics, and engagement: A longitudinal study. *Career Development International*, Vol. 15, pp. 59-77.
- Ellenbecker, C. H., 2004. A theoretical model of job retention for home health care

- nurses. *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 47, No.3, pp. 303-310.
- Fornell, C., & Larcker, D. F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol.18 No.1, 1981, pp. 39-50.
- Galletta, M., Portoghese, I., Penna, M. P., Battistelli, A., & Saiani, L., 2011. Turnover intention among Italian nurses: the moderating roles of supervisor support and organizational support, *Nursing & Health Sciences*, Vol. 13, No. 2, pp. 184–191.
- Gazioglu, S. & Tansel, A., 2006. Job satisfaction in Britain: individual and job related factors, *Applied Economics*, 38(10) : pp. 1163-1171.
- Genevieve, E. C., 1990. Retention : Has it obstructed nursing's view? *Nursing Administration Quarterly*, Vol. 14, No. 4, pp. 70-75.
- George, J.M. and Jones, G.R., 2008. *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R., 2009. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing, *Advance in International Marketing*. pp.277-319.
- Herzberg, H. F., 1976. *Motivation-Hygiene Profiles*, p. 20.
- Hinshaw, A., & Atwood, J., 1983. Nursing staff turnover, stress, and satisfaction:models, measures and management. *Annual review of nursing Research*, Vol. 1, pp. 133-153.
- Hoppock, R., 1935. Job Satisfaction, *Harper and Brothers.*, p. 47.
- Hoppock, R., 1935. Job Satisfaction. *Counseling&Development*. Vol. 16, No. 7, pp. 636-643.
- Imran, M., Maqbool, N., & Shafique, H., 2014. Impact of technological advancement on employee performance in banking sector. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4,No.1, pp. 57-70.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W., 1996. The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, Vol. 49 No.7, pp. 947-976.
- Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W., & Booth, Z., 2000. Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand. *Nursing and Health Sciences*, Vol. 2, No.1, pp. 9-16.

- Lambert, T. A., Eby, L. T., & Reeves, M. P., 2006. Predictors of networking intensity and network quality among white-collar job seekers. *Journal of Career Development*, Vol. 32, pp. 351-365.
- Lee, T.W., and Mitchell, T.R., 1994. "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover" *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 51-98.
- Li, Y., & Deng, S., 1999. A methodology for competitive advantage analysis and strategy formulation: An example in a transitional economy. *European Journal of Operational Research*, Vol. 118, pp. 259-270.
- Lopez, R. A., 1999. Las comadres as a social support system. *Affilia: Journal of Woman & Social work*, Vol. 14, pp. 24-41.
- Major, D. A., Holland, J. M., & Oborn, K. L., 2012. The influence of proactive personality and coping on commitment to STEM majors. *The Career Development Quarterly*, Vol. 60, pp. 16-24.
- March, J. G., and Simon, H. A., 1958. "Theories of bureaucracy," In J. M. Shafritz, & J. S. Ott, *Classics of Organization Theory*, pp. 124-132.
- Marcoulides, G. A., Chin, W. W., & Saunders, C., 2009. "A critical look at partial least squares modeling", *MIS Quarterly*, Vol. 33, No. 1, pp. 171-175.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J., and Erez, M., 2001. "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover" *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1102-1121.
- Ootim, B., 2001. Social support. *Nursing Management*, Vol. 7, No. 9, pp. 22-24.
- Porter, L. W., Steers, R. M. Mowday, R. T. and Boulian, P. V., 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2008, Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, Vol. 40, No. 3, pp. 879-891.
- Price, J. L., 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, Vol. 22, No. 7, pp. 600-624.
- Rosenbaum, J. E., 1979. Organizational career mobility: Promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction. *American Journal of Sociology*, Vol. 85, pp. 21-48.

- Sarason, I. G., Living, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. J., 1983. Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, pp. 127- 139.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C., 2001. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 219-237.
- 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*, Vol. 31 ,No.4, pp. 210-216.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, Vol.13, pp. 290-312.
- Sourdif, J. 2004. Predictors of nurses intent to stay at work in a university health center. *Nursing and Health Science*, Vol. 6, No.1, pp. 59-68.
- Statt, D., 2004. *The Routledge Dictionary of Business Management*, Vol. 3 edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78.
- Sweney, P.D. and McFarlin, D.B., 2005. Organizational Behavior, *Solutions for Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 57.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P., 1993. “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings,” *Personnel Psychology*, Vol. 46, No.2, pp. 342-346.
- Vanderberg, R.J. and Lance, Ch.E., 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitmen’t, *Journal of Management*, Vol.18, No.1, pp. 153-167.
- Vroom, V.H., 1964. Work and motivation, *John Wiley and Sons*, New York, p. 99.
- Wexler, J. G., & Logan, D. D., 1983. Sources of stress among women police officers. *Journal of Police Science and Administration*, Vol. 11, No. 1, pp. 46-53.

網路資源

吳怡農，2015/6/25。〈國軍轉型—兵役制度的社會不正義〉，《風傳媒》，

<<http://apicdn.nexdoor.stormmediagroup.com/article/54269>>。

國防部，2016 年，”陸海空軍軍官士官服役條例”，全國法規資料庫，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=F0040020>

國防部，2016 年，”意見交流 > 服役篇”，國軍人才招募中心，

<https://rdrc.mnd.gov.tw/EditPage/?PageID=970aa67f-dd01-4094-8375-5fd04ccec5a>

國防部，2017 年，”中華民國八十九年二月二日總統（89）華總一義字第 8900028450 號令”，司法院法學資料檢索系統，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=F0040007>

國防部，2017 年，”志願士兵服役條例沿革”，全國法規資料庫，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=F0040007>

國防部，2019 年，”兵役法沿革”，全國法規資料庫，

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?pcode=F0040001>

Wikipedia, the free encyclopedia. 2015. “中華民國募兵制沿革”，

<https://zh.wikipedia.org/zhtw/%E4%B8%AD%E8%8F%AF%E6%B0%91%E5%9C%8B%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6>

Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt:

SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>

Soper, D.S. 2020. Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation [Software].

Available from <http://www.danielsoper.com/statcalc>



附錄、問卷

親愛的國軍同仁您好：

謝謝您在百忙中撥空填答此問卷，此問卷是學術性研究，目的是探討軍職人員工作滿意度及留任意願情形，未來希望研究結果可提供給管理者為參考依據，以建構優良職場。

填寫此問卷約需 15-20 分鐘，請務必確定將每題都作答完畢。如果您同意參與此研究，問卷將採『不記名』方式進行，請將填答完之問卷交還給單位發放人員。您所提供的資料對本研究相當重要，答案並無好壞及對錯之分，您只需依據個人的看法填寫即可，並『請不要遺漏任何一題』，以保持問卷完整性。您所填答的資料將只做整體分析與學術研究之用，並絕對保密，不做個別披露，敬請安心填答，感謝您鼎力相助，完成此份問卷的填寫，使此研究能順利進行，再次謝謝您寶貴意見！

敬祝您

健康愉快 工作順利

國防大學

國防大學政戰學院政治系研究所行政管理組
National Defense University

指導教授：蔡萬助 教授

研究生：陳聿賢 敬上

連絡電話：(09) 88693521 E-mail：tpmvu01991@gmail.com

請翻次頁

【第一部分：個人基本資料】

以下係請教您的個人基本資料，請在適當的☐打「v」或填上您的答案

1. 性 別：☐男 ☐女

2. 年 齡： 歲

3. 階 級：☐士兵 ☐士官 ☐軍官

4. 服役年資：☐一年（含）以下 ☐一年以上至五年（含）以下

☐五年以上至十年（含）以下 ☐十年以上

5. 最高學歷：☐國中（含）以下 ☐高中職（含）以下

☐大學（含專科、技術學院） ☐碩士（含）以上

6. 婚姻狀況：☐已婚 ☐未婚 ☐其他(請註明)_____

7. 有無扶養子女：☐有 ☐無

國防大學

National Defense University

請翻次頁

【第二部分：升遷機會】 以下問題是想了解您「<u>對本單位升遷機會之感受</u>」，請於右方選項中合乎您真實狀況之□內打勾	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 單位有定期辦理同仁的晉升。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 單位有良好的晉升機會。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 單位裡從基層努力工作得到晉升機會很普遍。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 單位裡從內部晉升的情形不常見。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我的工作晉升無望。	☐	☐	☐	☐	☐



請翻次頁

【第三部分：社會支持】 以下問題是想了解在「<u>您的工作中，單位、直屬主管及同事所給予您的支持程度</u>」，請於右方選項中合乎您真實狀況之☐內打勾	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 單位對我漠不關心。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 單位很關心個人的目標與價值觀。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 單位很關心我的福利。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 單位很在乎我的想法。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 若需要特別的照顧時，單位願意協助我。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 當我需要協助時，我可以從單位那獲得有效的協助。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 單位會趁機佔我便宜。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 單位會原諒我所犯下的無心之過。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 我的直屬長官會採納我的意見。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我的直屬長官對我漠不關心。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 我的直屬長官非常關心我的目標與價值觀。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我的直屬長官非常關心我的福利。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我的同事願意與他人分享個人的專業知識。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 我的同事願意幫助工作進度落後的人。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 當某同事心情低落，我的同事會給予鼓勵。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 當同事們爭論時，我的同事會試著去協調。	☐	☐	☐	☐	☐

請翻次頁

【第四部分：工作滿意度】 以下問題是想了解您「 <u>對整體工作之滿意程度</u> 」，請於右方選項中合乎您真實狀況之□內打勾	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 我滿意目前的工作忙碌程度。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我滿意目前的工作給予我獨自發揮的機會。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 目前的工作能讓我接觸到不同的事情。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 目前的工作讓我在親友間有好的評價。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 我滿意直屬長官對待我的方式。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我滿意直屬長官做決定的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 目前的工作不會違背我的良心。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我目前的工作很穩定。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 目前的工作能提供我服務別人的機會。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 目前的工作能讓我有機會指導他人。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 目前的工作能充分發揮我的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 我滿意目前工作組織的決策方式。	☐	☐	☐	☐	☐
13. 我滿意目前的工作量與我所領的薪水。	☐	☐	☐	☐	☐
14. 目前的工作讓我有晉升的機會。	☐	☐	☐	☐	☐
15. 目前的工作讓我有自由判斷的機會。	☐	☐	☐	☐	☐
16. 目前的工作能讓我嘗試用自己的方法做事。	☐	☐	☐	☐	☐
17. 我滿意目前的工作環境。	☐	☐	☐	☐	☐
18. 我對於目前同事間的相處感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
19. 我對於目前在工作上的所獲得的讚美感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
20. 目前的工作讓我有成就感。	☐	☐	☐	☐	☐

請翻次頁

【第五部分：留任意願】 以下問題是想了解您「對於願意繼續從事現有工作之想法」，請於右方選項中合乎您狀況之□內打勾	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1. 我計劃繼續留在我的工作一陣子。	☐	☐	☐	☐	☐
2. 我肯定，在預見的未來我將離開目前的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
3. 此刻，決定留下或離開目前的工作，不是重要的議題。	☐	☐	☐	☐	☐
4. 短期內我知道是否將會離開這個單位。	☐	☐	☐	☐	☐
5. 如果得到其他工作機會，我會認真考慮是否轉職。	☐	☐	☐	☐	☐
6. 我沒打算離開目前的工作。	☐	☐	☐	☐	☐
7. 除非我想離開否則我會一直工作下去。	☐	☐	☐	☐	☐
8. 我確定我會留任在目前的工作一段時間。	☐	☐	☐	☐	☐
9. 目前的工作我還會做多久，我沒有想法。	☐	☐	☐	☐	☐
10. 我打算繼續堅守這個工作一段時間。	☐	☐	☐	☐	☐
11. 是否要留在這個單位，我心中有很大的疑慮。	☐	☐	☐	☐	☐
12. 近期內我計劃離職。	☐	☐	☐	☐	☐

問卷到此結束。請檢查有無漏答的題項，

再次感謝您的協助，祝您有愉快的一天！