

## 軍職人員在職進修動機對工作投入影響之研究

倪家珍<sup>1</sup> 劉光原<sup>2</sup>

<sup>1</sup> 景文科技大學國貿系  
<sup>2</sup> 大葉大學國企所在職專班碩士

### 摘 要

在職進修是提昇知識與能力的方法，但每一個人參與在職進修的動機並不一致，因此對工作投入的影響效果可能並不一致。本研究主要在討論不同的在職進修動機，是否會對軍職人員的工作投入產生影響。同時，男女性軍職人員的進修動機是否對工作投入有不同的影響效果，也是本研究的主題。本研究共調查 300 位軍官，回收有效問卷 239 份，得到軍人的在職進修動機中，職業進展動機與外界期望動機會影響到工作投入。但是在性別對於進修動機與工作投入的干擾效果中，則發現男性軍官只有職業進展動機與自我實現動機會對工作投入產生顯著的影響效果；女性軍官則僅有外界期望動機對工作投入產生顯著的影響效果。

**關鍵字：**在職進修動機，工作投入，性別

## The study of soldier's on-job learning motive to job involvement

Jia-jen Ni<sup>1</sup> Guang-yuan Liu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of International Trade, Jinwen University of Science and Technology, Taiwan, R.O.C.

<sup>2</sup> EMBA of International Business Management, Dayeh University, Taiwan, R.O.C.

### Abstract

On-job learning can enhance knowledge and ability. Everyone would have different motive to join the on-job learning program. We wonder the different on-job learning motive would have different effect on job involvement. On the other hand, military is a male-dominated occupation, we also wonder that the motive which affect female soldier's job involvement would be different from male. We surveyed 300 soldiers, and just 239 returned our questionnaires. The result indicated that only the occupational progress motive and other's expectation motive would have effect on job involvement. Gender would have moderate effect on on-job learning motive and job involvement. Occupational progress motive and self-achievement motive have significant effect on male's job involvement, and other's expectation motive have significant effect on female's job involvement.

**Key words:** on-job learning motive, job involvement, gender

## 壹、緒 論

目前的社會是一個知識經濟的社會，不論在任何一個行業中，不斷的充實自我知識的成長，讓組織不斷的進步，都是組織首要的發展目標。國防部也因應人力精實與精進案的推動，開始提倡終身學習制度，這不僅提高軍職人員接受在職教育的意願，同時也使得國軍人力素質獲得提升。

在軍中，軍官取得的學歷大致可區分為民間學歷與軍事學資兩部分，而軍官們在獲得碩士或指參學歷後，亦會有較高的升遷機會。然而，當這些軍官們學歷晉升後，究竟是否會與工作投入產生關聯，也許要回歸到討論員工的進修動機才能確定。若進修動機是為了希望在職位上能有較好的表現，可以受到長官青睞，那麼這時進修動機對工作投入的影響程度應當就有可能增加。因此，本研究主要希望在探討軍職人員參與進修的動機對工作投入的影響程度，是否不同的動機與工作投入程度的影響程度不一？如果能找到對工作投入影響程度較高的因素，也可以提供國軍在選派軍官進修時的重要參考指標。

此外，女性軍官在軍隊的比重逐年增加(郭榮興，2002；羅晴云，2008)，國防部2007年擬定「國軍女性人力進用指導構想」，計畫每年增加約3千名女性名額，2005年女性佔2.7%，2007年佔3.4%，2008年5.2%，預計至2011年提升至8.2%(青年日報，2007；青年日報，2008；立法院全球資訊網，2007；羅晴云，2008)。女性在軍職中的工作表現也越來越好，例如：陸軍五四一部隊的李雅婷是第一位赴德受訓的女性排長，海軍易承瀚是第一位女性連長，海軍上尉莊馥閣為首位飛彈女軍官，海軍苗瓊文是第一位女性營長，陸軍丁良箴擔任女性上校主任，曹維琪是國防部第一位上校女隊長，空軍陳君宜為首位女性

戰鬥機飛行員，陸軍黃慈婷首位女性戰鬥直升機飛行員，而國防部總政戰局池玉蘭少將，國防醫學院創辦人周美玉少將，以及軍情局政戰部主任潘愛珠少將都是女性，國防部通資次長室柴惠珍為國軍作戰兵科女性將官，這些女性都優秀表現，都顯示出女性只要願意，也可以在男性主導的軍職中擔任將官(郭榮興，2002；青年日報，2007；青年日報，2008；傅阡綦，2008；青年日報，2009)。但是因為社會的期待與女性自我的要求，使得女性對於家庭的責任與義務仍高於男性(黃順發，2006；崔艾湄，2004)，此時其進修動機若只是為了要有更好的收入或者是擔任更穩定的工作，對於工作投入的影響程度，就有可能會與男性之間並不相同。同時，因為軍職工作屬於男性主導的職業，女性會被視為沒有足夠的體力來執行此一職責，在晉升的過程中也容易因為性別刻板印象造成晉升的困境，因此有可能會造成女性在選擇進修與工作投入之間的關聯程度降低。女性軍職人員會認為在軍職中即便可以晉升，其機會與男性相較仍十分稀少(崔艾湄，2004、黃懿芳，2005、傅阡綦，2008)，也就是存在著玻璃天花板的情形，因此即便有充分的在職進修動機，但這些動機卻會因為覺得努力也得不到的心態，而有可能會造成對於工作投入的影響有限的結果。另一種狀況則是，女性在家庭工作兩頭燒的情況下，即便找出時間選擇進修，其目的也僅在於為了保障自己的工作，或者是充實自己在執行工作上所需要的能力與技巧，並不會介意這樣的進修是否會在未來帶來績效或者是晉升上的優勢。因此，無論是何種進修動機，也許對於女性而言，對於工作投入的影響程度都會顯著的低於男性。

因此，根據以上問題，本研究提出以下研究目的：

(一)探討在職進修動機對於工作投入的影響程度。

(二)探討性別是否會造成在職進修動機與工作投入關係的干擾效果。

## 貳、文獻探討

### 一、在職進修動機

在職進修是屬於成人的繼續教育，從過去的研究中可發現，成人參與學習與進修大多是自願性質、主動參與(陳秀惠，2000)，並且為達某種目標或目的而投入進修，其中職業進展(Carter, 1992; Cordon, Olson and Hamsher, 1990; Cluver, 1993; Merriam & Caffarella, 1999; Starck, 1996; 陳志樺，2002; 王毓敏、林繼正，陳月嬌，2008)與外界期望(Cordon, Olson and Hamsher, 1990; 周希炯，2003; 陳盈詩，2006)為大多數人的參與動機。此外，也可以透過主動學習，享受探索知識的樂趣(廖志昇，2004);從實務中驗證所學理論來滿足成就感(廖玉齡，2007);另外一個重要的動機則為提高個人專業形象與個人的社經地位(顏朱吟，2007; 廖玉齡，2007);肯定自我找尋人生的自我超越與挑戰(顏朱吟，2007; 廖玉齡，2007);以及轉換跑道(陳盈詩，2006)。有的人則是因為已經成為組織中的主管，在員工的學歷都普遍提升的情況下，不得不進修充實專業知能，並為了滿足目前工作上所需要的新知識與技能，以及希望能獲得別人敬重(陳盈詩，2006)。同時，員工在求知發展的學習動機程度愈高，不論是內在滿意或是外在滿意的程度都會愈高(李政昌，2007)，對組織承諾的程度也會愈高(游舜傑，2003)。但是郭丹癸(2004)也提出，進修動機越強的員工，其離職傾向也會越高，可能的因素在於員工在進修後會發現公司無法提供員工發揮的舞台，沒有調薪或者是晉升，此時就會提高員工的離職意願。

由以上的文獻可以看出，在職進修的動機越強，將會帶來較為正面的工作態度，但同時也有可能因為工作能力的提升，而使得員工的離職傾向也相對提高。

### 二、工作投入

「工作投入」(Job involvement)一詞，最早是由 Lodahl 與 Kejner 在 1965 年所提出，他們整合早期心理學的「自我投入」(ego involvement)以及「生活興趣重心」(central life interests)此兩個概念在工作上的涵義，提出「工作投入」的概念，並認為工作投入是個人認同工作重要性的程度，也是一個多構面的工作態度。

自 Lodahl 與 Kejner(1965)提出工作投入理論後，許多研究者均開始探討個人及不同的工作情境特徵與工作投入的關係。從組織的觀點來看，工作投入是引起員工激勵的關鍵因素；從個人的觀點來看，工作投入被認為是在工作場所個人成長及滿足的關鍵因素，同時也是激勵和目標導向行為的關鍵因素。Kanungo(1980)更提出工作投入是個人投入某一特定工作代表的是個人對目前工作的信念，以及該工作可以滿足個人目前需求的程度。

Brown(1996)曾提出，自尊、成長需求力量、激勵潛能、增加挑戰，以及薪資等因素，都可以增加工作投入的程度。換句話說，只要能增加員工在工作上的動機，無論是內在動機還是外在動機，工作投入也會增加。工作動機越強，工作投入程度也會更高(楊東林，2007)。

### 三、在職進修動機與工作投入之相關理論

進修動機的分類方法很多，但是與工作態度相關的構面，則必須引發員工對於工作的動機，藉由內在動機或外在動機的增強，帶來工作態度正向增強的效果。李政昌(2007)即提出，員工的求知興趣與自我學習發展是屬於內在動機，因此可以帶動工作滿意度的提升。當員工有較高的進修

機會，就會覺得自我可以獲得成長，因此工作滿意度也會提升(林妙雀，趙心潔，2000)。而職業進展屬於外在動機，可以帶來在職位上的晉升與薪資上的成長，故也會帶來對於工作態度上的影響。過去研究都證實外在動機對於組織承諾、工作滿意與工作績效的影響程度較內在動機來得低(王相欽，1996)，但仍會產生影響效果，因此本研究中，針對會帶來工作動機的外在動機增強的職業進展，以及會使內在動機增強的外界期望與自我成長，作為在職進修動機的主要討論範圍。

職業進展是為工作的需要取得學歷或資格而參加進修，如：求得職務上的晉升、提升工作效能、為了加薪、或想尋求更好的工作等(陳柏舟，2000；陳盈詩，2006)。當進修者具有較高的職業進展的動機時，會具有較高自我超越與挑戰精神，想透過對於自身職業進展相關之進修、獲得相關學歷與經歷，積極參與學習，以改善職涯(陳盈詩，2006)。因此，如果是為了滿足自我在職業進展的動機時，也表示進修者希望能在未來的工作上能達到加薪與工作挑戰增加的狀況，如此一來，工作投入的程度就會隨之增加(Brown, 1996)。同時，為了要在升遷時不至於產生不利的影響，因此會對工作更加努力與投入。基於上述理由，本研究推測當職業進展動機增加時，會帶來工作投入的增加，故推論出本研究第一個假設：

H1：職業進展動機對工作投入有顯著的正向影響。

外界期望是一種因為外在力量的影響而參加進修的一種行為，在外界期望的表現行為中，包括有順從權威人士的要求或期望、家人的鼓勵或受同儕的影響、以及自我追求進步與自我改變等因素進而參與進修(廖志昇，2004；廖玉齡，2007)。當進修者具有較高的外界期望時，就會因為要

滿足這種期望的要求，主動爭取參與進修，或者是配合公司政策規定學習。對於一個較為重視外界期望而參與進修的員工，在工作上也會較為在乎別人的看法，較介意是否滿足別人的期望，想要獲得認同，獲得更多的肯定，因此也會在工作投入程度上給與回應。故推論出本研究第二個假設：

H2：外界期望動機對工作投入有顯著的正向影響。

自我實現是追求個人發展、自我挑戰，迎接新的工作以增進適應及對自我瞭解(廖玉齡，2007)，較偏向於滿足個人在內在的動機，而內在動機與工作投入的關係，大部分學者均是採正面的看法(Ramsey, Lassk and Marshall, 1995；沈明權，1999)。當個人知覺到組織可滿足自己目前的需求，且知覺到唯有透過個人努力才能使需求實現，個人就會有較高的工作投入(Brown, 1996)，因此，只要能讓進修者是因為要獲得自我實現而參與進修，就可以提高員工的工作投入程度。基於上述理由，推論出本研究第三個假設：

H3：自我實現動機對工作投入有顯著的正向影響。

#### 四、性別對在職進修動機與工作投入影響的干擾效果

男性在社會中擔負養家的責任，社會也會對於男性有較大的期望(朱美珍，2002)，同時軍人又屬於男性主導的職業(郭榮興，2002、崔艾湄，2004、傅阡綦，2008、羅晴云，2008)，因此社會上對於男性在男性傳統職業中的表現有更大的期許。進修可以帶來較多的晉升機會，所以男性軍職人員也會希望自己可以藉由進修的機會而在工作上更有表現。所以無論在職業進展、滿足外界期望，以及自我實現的動機上，對於男性工作投入的影響力應當都會大於女性；反之，女性在軍職中屬於非傳

統職業員工，之所以擔任軍職，主要在乎的反而是工作穩定(沈明室，2003、羅晴云，2008)，可以正常上下班的照顧家庭(崔艾湄，2004)，因此，即使有進修的動機，其主要的目的也僅止於能保有這個職位，能夠繼續有一個穩定的、可以照顧家庭的工作，對於工作的投入程度自然偏低，此時無論來自哪一種動機的進修，對於工作投入的影響程度均會小於男性軍官。經由以上的推論，可以推導出本研究得第四個假設：

H4：性別對於在職進修動機對工作投入產生干擾效果，且男性軍官在職進修動機對於工作投入的影響程度大於女性軍官。

### 參、研究方法

#### 一、操作性定義與衡量工具

##### (一)進修動機：

本研究所採用的進修動機量表，主要是參考廖玉齡(2007)的研究結果，並配合本研究的主題，將進修動機區分為職業進展、外界期望與自我實現等三大類，以五尺度區分。為求得各構面的信效度，在此執行二階確認性因素分析(CFA)，得到進修動機構面的  $GFI=0.937$ ， $AGFI=0.885$ ， $RMSEA=0.088$ ，表示模式配適良好。同時各變項的因素負荷量之  $p$  值已達顯著，同時各構面的組合信度均大於 0.75，平均變異數抽取量均大於 0.5，表示其區別效度值已達到可接受的範圍。

##### (二)工作投入：

本研究採用 Kanungo(1982)對工作投入之定義，將工作投入定義為員工對其工作的心理認同程度。量表的編製亦採用 Kanungo(1982)所編訂之量表，以五尺度區分。在此使用驗證性因素分析，得到工作投入構面的  $GFI=0.991$ ， $AGFI=0.974$ ， $RESEA=0.012$ ，表示模式配適良好。由於工

作投入量表中各變項的因素負荷量之  $p$  值已達顯著，組合信度  $=0.8932$ ，平均變異數抽取量為 0.6295，可見其區別效度值良好。

#### 三、控制變數

在人口統計變數方面，一般而言，都認為年齡越大，工作投入程度會越高(Rabinowitz and Hall, 1977; 黃順益，2003；許昌隆，2004；曾秋萍，2004；賴秋江，2006)，除了年齡越大心智上較為成熟，另外有經濟方面的壓力，也會擔心跟不上公司的進展，因此會較為投入。在工作年資方面，則是工作年資越長，工作投入的程度將會越高(Kalleberg, 1977; 黃順益，2003；曾秋萍，2004；賴秋江，2006)，這也表示因為工作越久，對於工作的熟練程度增加，對於此份工作也有較多的情感，因此投入程度會相對提高。因此無論是年齡與年資，都有可能對於工作投入的程度產生影響，因此將其列為控制變數。

#### 四、抽樣設計

本研究採便利抽樣方式，先對國防大學陸、海、空軍三個指參學院參與指參教育軍官、及各部隊目前正在進行碩士在職進修之軍官施測，以驗證進修動機對工作投入的關係。同時，為考量受測者男性與女性階層平衡與統計之一致性，以避免軍職階級造成對於工作投入的程度產生干擾的影響，因此本次施測對象限定以中校與少校等軍階的軍官。

本研究的預試問卷於 98 年 3 月 1 日至 3 月 31 日止，共計發出 50 份問卷，依據前測時受測者之建議，修正題目語意不清與措辭後，於 4 月 6 日開始發放正式問卷，截至 4 月 20 日止，共計發出問卷 300 份，回收 280 份，剔除填寫不完全、答案明顯矛盾與填答非本研究對象，總計回收有效問卷計 239 份，整體樣本有效回收率為 79.67%。

表 1 問卷回收情形

|    | 發放問卷  | 回收問卷   | 有效問卷   |
|----|-------|--------|--------|
| 數量 | 300 份 | 280 份  | 239 份  |
| 比例 | 100%  | 93.33% | 79.67% |

## 肆、資料分析與結果

## 一、樣本基本資料統計分析

本研究人口統計樣本男女之比例受限於國軍男女性結構比例，加上僅針對參與過指參教育或碩士軍官施測，因此共測得男性181位、女性58位，男性佔75.7%、女性佔24.3%；在年齡方面，本研究對象限於軍官，因此大部份年齡均大於30歲，其中

34至36歲計113份，佔全體樣本數47.28%比例為最高，其次為37至39歲計63份，佔全體樣本數26.36%；在婚姻狀況方面，已婚者計193位，佔大多數80.8%；在年資方面，13-15年計有131位人數最多，佔全體樣本54.81%，其次16-18年佔76位，佔全體樣本31.80%；薪資分佈方面，大多集中在60,000元以下，佔74.90%，階級以少校216位佔90.40%為大多數，詳如表2。

表 2 研究樣本之基本資料分析

| 研究變項             | 樣本數 | 百分比    | 累計百分比   |
|------------------|-----|--------|---------|
| 性別               |     |        |         |
| 男性               | 181 | 75.70% | 75.70%  |
| 女性               | 58  | 24.30% | 100.00% |
| 年齡               |     |        |         |
| 31-33            | 28  | 11.71% | 11.71%  |
| 34-36            | 113 | 47.28% | 58.99%  |
| 37-39            | 63  | 26.36% | 85.35%  |
| 40-42            | 35  | 14.65% | 100.00% |
| 婚姻狀況             |     |        |         |
| 未婚               | 46  | 19.20% | 19.20%  |
| 已婚               | 193 | 80.80% | 100.00% |
| 年資               |     |        |         |
| 10-12 年          | 32  | 13.39% | 13.39%  |
| 13-15 年          | 131 | 54.81% | 68.20%  |
| 16-18 年          | 76  | 31.80% | 100.00% |
| 薪資               |     |        |         |
| 60,000 元以下       | 179 | 74.90% | 74.90%  |
| 60,001~100,000 元 | 55  | 23.00% | 97.90%  |
| 100,001 元以上      | 5   | 2.10%  | 100.00% |
| 階級               |     |        |         |
| 中校               | 23  | 9.60%  | 9.60%   |
| 少校               | 216 | 90.40% | 100.00% |

## 二、各變數相關分析

本研究將進修動機的職業進展、外界期望、自我實現等三個構面，以及工作投入與控制變數(年齡、年資與婚姻狀態)等執行相關分析，以瞭解各變數之間相關性，據以判斷各變數間相關強度。由此結果可以看出，職業進展、外界期望與自我實現等三個動機會與工作投入呈現顯著正相關，職業進展與工作投入的相關程度為0.510，外界期望與工作投入的相關程度為

0.466，自我實現與工作投入的相關程度僅有0.204，在三個動機中，其相關程度最低；而在人口統計變數方面，年齡、年資與婚姻狀況都與工作投入呈現顯著負相關，年齡與工作投入的相關程度為-0.384，年資與工作投入的相關程度為-0.314，婚姻與工作投入的相關程度為-0.165，顯示年齡越高，工作年資越久，以及婚姻狀態屬於未婚者，其工作投入的程度越低，詳細資料請參閱表3。

表3 各變數相關矩陣檢驗表

|                   | 平均數    | 標準差    | 1             | 2             | 3            | 4             | 5            | 6            | 7 |
|-------------------|--------|--------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---|
| 1.職業進展            | 5.0516 | 1.3075 | (0.8)         |               |              |               |              |              |   |
| 2.外界期望            | 4.3208 | 1.4964 | 0.696<br>***  | (0.9169)      |              |               |              |              |   |
| 3.自我實現            | 4.8975 | 1.3227 | 0.226<br>***  | 0.455<br>***  | (0.9082)     |               |              |              |   |
| 4.工作投入            | 4.0736 | 1.2548 | 0.510<br>***  | 0.466<br>***  | 0.204<br>*** | (0.8932)      |              |              |   |
| 5.年齡 <sub>a</sub> | 36.47  | 2.801  | -0.501<br>*** | -0.048<br>*** | -0.020       | -0.384<br>*** | 1            |              |   |
| 6.年資 <sub>b</sub> | 14.23  | 2.010  | -0.484<br>*** | -0.391<br>*** | -0.088       | -0.314<br>*** | 0.842<br>*** | 1            |   |
| 7.婚姻 <sub>c</sub> | 1.81   | 0.395  | -0.094        | 0.053         | 0.155<br>*   | -0.165<br>*   | 0.165<br>**  | 0.235<br>*** | 1 |

註：1.\*\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*表  $p < 0.1$ 。

2.a 年齡為按照實際年齡計算；b 年資為按照實際年資計算；c 婚姻 1 為未婚 2 為已婚。

3.職業進展、外界期望、自我實現與工作投入的對角線括弧內的數值為其組合信度。

## 三、進修動機對工作投入的實證分析

本研究為預測進修動機各構面對工作投入之關係，因此執行階層迴歸分析，將影響工作投入的人口統計變數中的年齡、年資、婚姻等列為控制變數納入迴歸式中；接下來將進修動機放入迴歸式中作為自變數，觀察職業進展動機、外界期望動機與自我實現動機對工作投入影響情況。

分析結果顯示，職業進展動機對工作投入的迴歸係數值 0.303 ( $p=0.000$ )，外界期望動機對工作投入的迴歸係數值為 0.166 ( $p=0.053$ )，僅達到些微顯著的效果，自我實現動機則未達到顯著的水準。整體模式的  $R^2$  解釋力增加量為 0.170，F 值的增加量為 19.646，且達顯著水準，可見進修動機對於工作投入有顯著的影響效果。詳細資料請參閱表 4。

表 4 進修動機對工作投入的迴歸分析

|      | 模型內的變數         | 步驟一         |        |       | 步驟二         |        |       |
|------|----------------|-------------|--------|-------|-------------|--------|-------|
|      |                | Beta        | t      |       | Beta        | t      |       |
| 獨立變項 | D1 年齡          | -0.425      | -3.825 | (***) | -0.289      | -2.741 | (**)  |
|      | D2 年資          | 0.070       | 0.623  |       | 0.186       | 1.798  | (*)   |
|      | D3 婚姻          | -0.111      | -1.796 |       | -0.155      | -2.736 | (**)  |
| 變項   | X1 職業發展        |             |        |       | 0.303       | 3.788  | (***) |
|      | X2 外界期望        |             |        |       | 0.166       | 1.941  | (*)   |
|      | X3 自我實現        |             |        |       | 0.095       | 1.502  |       |
| 模    | R <sup>2</sup> | 0.160       |        |       | 0.330       |        |       |
| 型    | F              | 14.869(***) |        |       | 19.027(***) |        |       |
| 摘    | $\Delta R^2$   |             |        |       | 0.170       |        |       |
| 要    | $\Delta F$     |             |        |       | 19.646(***) |        |       |

註：\*\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*表  $p < 0.1$

#### 四、性別對進修動機與工作投入關係的干擾效果

在此將樣本區分為男性與女性兩群，得到在男性軍官的樣本中，職業進展動機對工作投入的迴歸係數值為 0.389( $p=0.000$ )，自我實現動機對工作投入的迴歸係數值為

0.142( $p=0.038$ )；但是在女性軍官的樣本中，則發現是外界期望動機對於工作投入有顯著的影響，迴歸係數值為 0.521( $p=0.010$ )。由上述的結果可以得出，影響男女在進修動機對工作投入影響的因素並不相同。詳細資料請參閱表 5 與表 6。

表 5 男性進修動機對工作投入的迴歸分析

|      | 模型內的變數         | 步驟一         |        |     | 步驟二         |        |     |
|------|----------------|-------------|--------|-----|-------------|--------|-----|
|      |                | Beta        | t      |     | Beta        | t      |     |
| 獨立變項 | D1 年齡          | -0.501      | -3.750 | *** | -0.380      | -3.096 | *** |
|      | D2 年資          | 0.134       | 0.998  |     | 0.260       | 2.168  | **  |
|      | D3 婚姻          | -0.133      | 1.919  |     | -0.123      | -2.023 | **  |
| 變項   | X1 職業發展        |             |        |     | 0.389       | 4.161  | *** |
|      | X2 外界期望        |             |        |     | 0.080       | 0.875  |     |
|      | X3 自我實現        |             |        |     | 0.142       | 2.088  | **  |
| 模    | R <sup>2</sup> | 0.177       |        |     | 0.384       |        |     |
| 型    | F              | 12.654(***) |        |     | 18.064(***) |        |     |
| 摘    | $\Delta R^2$   |             |        |     | 0.207       |        |     |
| 要    | $\Delta F$     |             |        |     | 19.505(***) |        |     |

註：\*\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*表  $p < 0.1$



表 6 女性進修動機對工作投入的迴歸分析

|      |                 |          | 步驟一    |            | 步驟二    |     |
|------|-----------------|----------|--------|------------|--------|-----|
|      | 模型內的變數          | Beta     | t      | Beta       | t      |     |
| 獨立變項 | D1 年齡           | -0.265   | -1.228 | -0.056     | -0.262 |     |
|      | D2 年資           | -0.060   | -0.257 | 0.140      | 0.591  |     |
|      | D3 婚姻           | -0.092   | -0.620 | -0.429     | -2.304 | **  |
|      | X1 職業發展         |          |        | 0.010      | 0.055  |     |
|      | X2 外界期望         |          |        | 0.521      | 2.679  | *** |
|      | X3 自我實現         |          |        | 0.033      | 0.199  |     |
| 模型摘要 | R <sup>2</sup>  | 0.133    |        | 0.290      |        |     |
|      | F               | 2.750(*) |        | 3.467(***) |        |     |
|      | △R <sup>2</sup> |          |        | 0.157      |        |     |
|      | △F              |          |        | 3.763(**)  |        |     |

註：\*\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*表  $p < 0.1$

雖然男女在進修動機對於工作投入的影響因素上並不相同，但其差異是否顯著，仍需要藉由統計的驗證。因此本研究以單因子共變量分析進行檢定，發現在性

別與進修動機的干擾效果上，僅有職業進展動機有顯著差異的結果，顯示性別在職業進展動機對工作投入的影響程度上有干擾效果存在。詳細資料請見表7。

表 7 性別與在職進修動機對工作投入的單因子共變量分析統計摘要表

| 交互作用項     | F值    | P 值 |
|-----------|-------|-----|
| 性別*職業進展動機 | 3.281 | *   |
| 性別*外界期望動機 | 1.234 |     |
| 性別*自我實現動機 | 0.840 |     |

註：\*\*\*表  $p < 0.01$ ；\*\*表  $p < 0.05$ ；\*表  $p < 0.1$

## 伍、結論與建議

經實證分析後發現，進修者確實會因為職業進展動機而增加工作投入，此一結果顯示國軍軍官的進修動機若是因對於職位升遷相當重視，就會積極爭取進修與學習的機會，亦顯示軍官會想利用參與進修的機會獲得升遷的管道。因為將進修視為獲取職位進展的工具，因此在工作表現上亦不能落於人後，所以當職業進展動機更強時，就會增加

工作投入。而這個動機在男性軍官中尤為明顯，此一結果也不意外，因為軍人為男性主導的職業，男性在社會上也必須有所表現，才能滿足社會的期望，因此當有職業進展的動機時，其工作投入程度將會升高。

在外界期望動機對工作投入的影響方面，整體樣本達到些微顯著的效果，但是在性別的差異方面，可以發現外界期望動機對於男性軍官的工作投入並沒有顯著的影響力，但是對於女性軍官則有，此一結

論與原本假設推論不合。本研究推論造成此一結果的主要的因素，應當在於女性的感受。因為在男性主導的職業中工作，表現的不好是理所當然，同時又因為玻璃天花板的限制，使得女性在軍職中雖有好表現，但是卻會因為外人對於女性能力的看法，不見得可以獲得晉升。這時如果女性是因為外界期望她在能力上能有所提升，才提升其進修的動機，就表示女性會覺得受到了外界的尊重，也就是說，因為進修是來自於外界的鼓勵，包括有長官以及家人都會希望女性有更好的表現，如此一來，女性會更希望能夠在長官面前展現出她有能力能將工作做的更好，能夠達成他們的期望以獲得更多的掌聲。同時，如果期望是來自於家人，就表示女性可以獲得家人的支持，因此也較可以將時間與精力投入在工作之中。所以當長官與家人等外界期望更多時，他們就會更加努力去達成目標，也會在工作表現上更加積極與努力，不敢有所懈怠。

就整體樣本而言，自我實現對於工作投入沒有顯著影響效果，但將性別分開討論後，發現自我實現動機會正向影響男性軍官在工作投入的表現，但在女性軍官中則沒有顯著影響。此一結果顯示，男性軍官若對未來期許及追求自我肯定的程度越高，在工作上會樂於接受挑戰，爭取較多之表現機會，就會投入較多的心力在工作上。但是女性軍官即使可以獲得自我實現的動機，對於工作投入的影響程度仍有限，主要的因素應當仍然在於職業本身的限制，女性會偏向於認為努力也沒有辦法取得認同，如此一來，自我實現的動機就不會影響到工作投入，另一方面也與女性所被賦予的社會責任所約束，即便在工作上獲得了自我實現的機會，還是會考量到家庭對於女性的母性角色，因此其自我實現的進修動機並不會顯著的影響到工作投入。

## 陸、管理的意涵

本研究結果顯示，國軍中階軍官參與進修者，會存在有不同的進修動機，且不同的動機帶來的工作投入影響程度不一。基於以上因素，建議國軍人力管理單位，對於人員之派訓應先完成初步篩選，比如說，男性軍官可以針對自我實現與職業進展企圖強烈者優先選派，讓男性想要在職場上有所進展的雄圖大志可以獲得滿足，也可以讓男性軍官達到自我實現的目標，如此一來，男性軍官就會更加投入於工作之中。而對於女性軍官而言，因為進入的是屬於男性主導的職業，女性普遍對於自我的要求不高，同時也較難獲取大多數男性的認同。如果能夠在考慮進修時，加入長官與週遭親朋好友的鼓勵，就能激勵女性在工作上求得更好的表現。如此一來，可以使得參與進修的軍官在滿足不同動機下，都帶來工作投入的正向提升。

## 柒、研究限制與後續研究建議

本研究樣本蒐集未遍及所有階層，以及所有的單位，因此最後分析結果可能較無法推及國軍軍官母體，是本研究的主要限制。且本研究範圍僅限於國軍軍官，並未依據國軍各軍種、專長實施分類，各軍種與專長可能會因為工作壓力、任務特性不同而影響進修動機造成工作投入差異。另，軍官參加進修管道相當多，包括指參教育與國內的碩博士、戰爭學院進修、國外指參、研究班等，但本研究中並未全數納入調查對象，無法比較其中所產生之差異。基於上述理由，建議後續研究者對於此類之研究可針對各軍種、各專長加以分類、比較差異，以瞭解不同軍種、專長進修動機以及進修管道等因素，對於工作投入之影響效果，以得到更為客觀之結論。

此外，本研究中雖調查男女軍官的差異，但是因為女性軍官人數較少，因此在抽樣時屬於過度抽樣，因此有可能會因為受測對象個人的情形而導致結果有所偏異。同時，過去研究中有提及，女性軍官所執行的勤務與男性仍有所差異，在內容差異的情況下，是否也造成工作投入就已經產生偏誤，值得後續研究者進一步討論。

本研究範圍屬部隊中階軍官，因年齡層普遍在 40 歲以下，依據過去對於動機與工作投入研究指出，年齡會影響進修動機與工作投入，年齡愈高進修動機會朝向興趣與社會參與，年齡愈低會朝向職業進展與外界期望，且年齡愈高相對職務將愈高，工作投入將會愈高。但是在本研究卻得到年齡越高，工作投入程度越低的結果，究竟是什麼因素造成，因為並非本研究的主要目的，因此沒有加以討論，建議後續研究者可擴大研究範圍，討論不同人口統計變數的差異，是否會產生不同的進修動機，以及對於工作投入所產生的影響效益等，都可以產生新的想法。

過去針對進修動機與工作態度相關的文獻甚少，較難判定在職者選擇在職進修的動機究竟是直接的對於工作投入產生影響，還是有透過中介變數的引導才導致此一結果？本研究並未針對此一議題詳細討論，也形成本研究的一個限制，後續研究者可以針對此一領域多加探討，以得到更為確切的結論。

### 捌、於國防管理之實務運用

近年來，國軍因為推動精實案與精進案，在人力的提升上大有建樹，許多軍官均已順利獲得碩士或指參學歷，也已晉升新職報效國家。然而我們可以發現，並非所有的進修動機都可以帶來工作投入程度的提升，同時在男女軍官的進修動機對於工作投入的影響程度也不相同。由此可

見，未來若繼續輔導軍官進修，應當可以事先調查進修動機，選擇存在對於後續工作態度與組織行為有正向影響的動機者，給與適時的鼓勵與推動，讓他們可以在取得學歷的同時，工作投入程度也增加。同時，因為女性肩負者"非傳統職業工作者"的包袱，這種性別的刻板印象可能造成女性自己也會認為自己的工作不必太投入，因此在職進修動機對於工作投入的影響程度才會顯著的下降。但研究結果也顯示，只要外界期望程度夠強，一樣可以帶動女性工作投入的上升，這也表示在一個屬於男性傳統職業中想要獲得有好的表現，也需要獲得群體的認同，來自於長官、同僚或者是親友的鼓勵，都代表著大家對於女性執行此一領域的工作有所認同，也希望女性可以更上一層樓，因此對於女性軍官要多給予適當的鼓勵，讓他們可以因為獲得群體接受，而在工作上可以發揮功能。

### 參考文獻

#### 一、中文部分

王相欽，1996。工作動機對組織承諾、工作滿足、績效表現的影響——以LMX、工作特性為中介變數，中正大學企業管理研究所碩士論文。

王毓敏，林繼正，陳月嬌，2008。EMBA班學習動機、價值觀、學習障礙與學習行為之探討，虎尾科技大學學報，27(1)，89-108。

立法院全球資訊網，「93軍人節，女人鬥陣當兵去！」記者會，[線上資料]，來源：[http://www.ly.gov.tw/ly/01\\_introduce/0103\\_leg/leg\\_main/press\\_con/press\\_con\\_02.jsp?ItemNO=01031000&ly1000\\_conference\\_id=2081&stage=6&lgn=00163](http://www.ly.gov.tw/ly/01_introduce/0103_leg/leg_main/press_con/press_con_02.jsp?ItemNO=01031000&ly1000_conference_id=2081&stage=6&lgn=00163)[2007, Sep 3]

朱美珍，2002。民生主義社會政策與軍人家庭關係之研究-已婚軍官角色衝突

- 及其生活滿意之分析，政治大學中山人文社會科學研究所博士論文。
- 沈明室，2003。女性與軍隊，台北：楊智文化。
- 沈明權，1999。個人特質、組織特性與組織創新之研究，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李政昌，2007。組織創新氣候與員工在職進修動機對工作滿意度之研究，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 林妙雀，趙心潔，2000。激勵性報酬員工屬性與工作滿意度之研究-以台灣高科技產業為對象，亞太管理評論，5(1)，53-74。
- 周希炯，2003。學習動機、人格特質與學習滿意間關係之研究，淡江大學高階主管管理研究所碩士論文。
- 青年日報，新聞導覽，軍事新聞，立委肯定國軍致力性別主流化，[線上資料]，來源：  
[http://news.gpwb.gov.tw/newpage\\_blue/news.php?css=2&rtype=2&nid=24435](http://news.gpwb.gov.tw/newpage_blue/news.php?css=2&rtype=2&nid=24435) [2007,Sep 4]
- 青年日報，新聞導覽，重要新聞，國軍首位女艦長嚴訓出列 謝艾潔將掌舵，[線上資料]，來源：  
[http://news.gpwb.gov.tw/newpage\\_blue/news.php?css=2&rtype=1&nid=30313](http://news.gpwb.gov.tw/newpage_blue/news.php?css=2&rtype=1&nid=30313) [2007,Nov 19]
- 青年日報，新聞導覽，青年論壇，落實性別平權營造部隊祥和，[線上資料]，來源：  
[http://news.gpwb.gov.tw/newpage\\_blue/news.php?css=2&rtype=5&nid=62364](http://news.gpwb.gov.tw/newpage_blue/news.php?css=2&rtype=5&nid=62364) [2008,Nov 21]
- 青年日報，新聞導覽，重要新聞，專論：國軍落實兩性平權 形塑優質部隊提升整體戰力，[線上資料]，來源：  
[http://news.gpwb.gov.tw/newpage\\_blue/news.php?css=2&rtype=1&nid=38544](http://news.gpwb.gov.tw/newpage_blue/news.php?css=2&rtype=1&nid=38544) [2008,Mar 9]
- 青年日報，新聞導覽，重要新聞，社論：落實性別平權 營造愉悅工作環境，[線上資料]，來源：  
[http://news.gpwb.gov.tw/newpage\\_blue/news.php?css=2&rtype=1&nid=99744](http://news.gpwb.gov.tw/newpage_blue/news.php?css=2&rtype=1&nid=99744) [2009,Aug 2]
- 許昌隆，2004。組織精簡知覺對員工工作投入與工作滿足之影響-以訓練移轉成效為干擾變項，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳志樺，2002。成人技職繼續教育參與動機與障礙因素之相關研究，彰化師範大學工業教育學系博士論文。
- 陳秀惠，2000。企業經理人就讀企業管理碩士在職進修專班動機與選擇行為之研究，台北大學企業管理學系碩士論文。
- 陳柏舟，2000。影響在職人士參與碩士課程進修之決策因素，大葉大學工業關係研究所碩士論文。
- 陳盈詩，2006。幼稚園教師在職進修動機之生態系統分析，嘉義大學幼兒研究所碩士論文。
- 崔艾湄，2004。金門地區女性軍人社會支持網絡之研究-女性觀點的省思，政治作戰學校軍事社會行為科學研究所碩士論文。
- 郭丹癸，2004。員工進修動機、進修管道與離職傾向關聯性研究，實踐大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭榮興，2002。以平衡計分卡觀點探討我國女性軍官績效評估之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 曾秋萍，2004。國民小學教師角色覺知與課程參與、工作投入關係之研究，高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 黃順益，2003。警察人員對獎勵之公平認知與期望對工作投入之影響，中國文化

- 大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 黃順發，2006。澎湖縣公務人員終身學習動機與障礙因素之研究，中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 黃懿芳，2005。國軍女性人力運用之研究—以「玻璃天花板現象」為檢視焦點，私立世新大學行政管理學系研究所(含碩專班)碩士論文。
- 游舜傑，2003。多能工之學習動機與離職傾向之研究，銘傳大學管理學院高階經理碩士學程碩士論文。
- 傅阡綦，2008。女性軍職人員玻璃天花板認知、角色衝突與工作投入對離職傾向之研究，亞洲大學經營管理學系研究所碩士論文。
- 楊東林，2007。組織公平性對教師工作動機強度與工作投入之影響：以往來取向為干擾變數，台南大學教育管理研究所碩士論文。
- 廖玉齡，2007。成人學習動機、學習行為、學習機會與創新表現關係之研究—以管理碩士在職專班為例，中正大學成人及繼續教育學系博士論文。
- 廖志昇，2004。研究生學習動機與學習滿意度關係之研究-以師院在職進修碩士班為例，屏東師範學院國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文。
- 賴秋江，2006。國民小學學校行銷、校長領導風格與教師工作投入之相關因素研究，中山大學傳播管理研究所碩士論文。
- 顏朱吟，2007。公立大學職員進修博士學位與人員發展之關係-以高雄某國立大學為例，中華民國學校行政研究協會，學校行政雙月刊，52，90-107。
- 羅晴云，2008。另類職業婦女—女性志願役士兵服役經驗分析，國防大學政治作戰學院社會工作研究所碩士論文。
- Brown , S. P., 1996. A meta-analysis and review of organization research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Carter, V. M., 1992. A study of motivation for adults to pursue a MBA degree at Temple university. (Doctoral Dissertation, Rutgers the state University of New Jersey-New Brunswick). *Dissertation Abstracts International*, 54(3), 774A.
- Cluver, S. M., 1993. A survey of adult degree program alumni and current students at one university .*The Journal of Continuing Higher Education*, 41(2), 23-31.
- Cordon, H. R. D., Olson, L. A., and Hamsher, B., 1990. Assessment of the motivational orientations of vocational, technical, and adult education graduates in off-campus credit programs. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 348488)
- Kanungo, R. N, and Gorn, G. J., 1980. Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more jobs involved? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 26(2), 265-277.
- Kanungo, R. N., 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Lodahl, T. M., and Kejner, M., 1965. The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S., 1999. *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*, CA: Jossey-Bass.
- Ramsey, R., Lassk, F. K., & Marshall, G. W., 1995. A critical evaluation of a measure of job involvement : The use of the Lodahl and

## 二、英文部分

- Kejner(1965) scale with salespeople. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 15(3), 65-79.
- Rabinowitz, S., and Hall, D. T., 1977. Organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, 84, 265-288.
- Starck, P. J., 1996. Motivations and characteristics of adult student: Factor stability and construct validity of the educational participation scale. Adult Education Quarterly, 47(1), 29-40.