



軍 事 管 理

軍事飛行員工作滿足知覺對離職傾向之影響

雇 員 陳品云
副教授 王維康

提

要

本研究主要目的探討飛行員工作滿足知覺與離職傾向關係，並以專業承諾為中介效果以及人格特質為調節預測變數。針對空軍戰鬥機與非戰鬥機之飛行員發放310份問卷，有效問卷300份，回收率96.77%。研究結果顯示：1. 工作滿足、專業承諾三個構面對離職傾向有具負向關係；2. 專業承諾中介效果對工作滿足與離職傾向具顯著性負相關；3. 而個人特質調節效果僅外向性及親和性對工作滿足交互作用後與離職傾向有顯著性相關。此研究結果在管理實務意涵上啟發，當組織成員重視專業承諾環境呈現及以工作滿足知覺的提昇，了解且善用每位成員的個人特質及潛能，進而有效提昇組織成員之留職意願。

關鍵詞：工作滿足，專業承諾，人格特質，離職傾向

壹、前言

飛行員乃攸關空防安全制衡之重要角色，隨著國防預算減少、多元化開放的民主社會，成員對於組織去留，已深受環境及國防意識逐漸模糊下，不再以擁有安定工作為考量，景氣循環影響飛行員將觸角向外發展的重要因素(劉文祥, 2007)。在國防事務與防衛任務兩者無法偏頗情況下，如何留下優質骨幹，是項重大的挑戰工程。在過去多位學者(Burger 1993; Lazarus 1993; Flokman 1984)研究中發現，人



與環境之間關係，並以此理論的互動觀點來決定一個人的反應，當員工對工作有所不滿時，則有離職、藐視等反應，不利於組織(Rusbult & Lowery, 1985)的反應。換言之，若組織能塑造一個令成員感到工作滿足的環境，將有助於組織成員的續任意願。

自2002年起美國將面臨飛行員短缺及留營問題具最嚴重挑戰性議題(張玉峰, 1999)，二代機換裝後，也面臨飛行人力不足；飛行員招募不易，國人符合空勤體位青年學子不多，以正期生計算，招生員額按91年至92年資料發現進訓員額由201員驟降至110員，近50%降幅；且以大學指考成績60-75級分以上，選擇軍事院校之學生幾乎不青睞作戰兵科；每位飛行人員訓練成本，在基礎訓練階段費用高達1,200萬元新台幣；若至完備戰力之少校分隊長階層平均飛行時數1,500小時，則每員訓練成本超過10億新台幣(劉文祥, 2007)。欲招募到優質生是一大挑戰，如何有效建立訓育能量？如何留住資深飛行員或退役飛行員繼續擔任教官？值得相關單位重視策略性人力資源管理及施政策略檢討；得以技術骨幹延續，以維持高度戰力經驗水準、技術持續發展和訓練的品質。

Weiss & Cropanzano(1996)情感事件理論(Affect event theory)主張成員工作的情感反應(affective reaction)，會隨時間而影響個人傾向與工作事件，而導致態度與行為變化；綜整過去文獻之離職傾向理論模式，發現工作滿足與組織承諾為離職前之重要前置變數(Mobley 1977; Price 1977; Szilagyi 1979; Bluedorn 1982)；且Seashore & Tabor(1975)認為由前因後果變項發現，離職是不滿足的後果變項。換言之，工作滿足與組織承諾的高低，將影響其離職意向。

以企業角度而言，適當的人員流動率可以保留優秀的人員，“新陳代謝”機制在某種程度上可以避免思維的同質化；但就防空制禦角度，將面臨克敵致勝的挑戰。過去文獻對飛行員離職傾向相關研究付之闕如，本研究擬就飛行員專業特殊性及其工作環境，以工作滿足、專業承諾、人格特質和離職傾向作為結構變項，本研究透由理論、文獻以實務驗證，期能對國軍飛行員人力資源管理提供研究之基礎。

綜合上述，本研究專注在於心理層面分析其具體目的：1. 了解飛行員的工作滿足、專業承諾與離職傾向相關性為何？2. 藉由實證探討專業承諾中介效果為何？3. 透由實證探討人格特質調節預測效果為何？4. 研究結果作為相關單位招募、策略性人力資源管理籌建、領導、管理以及激動組織成員之參考。

貳、文獻探討與研究假說

一、離職傾向(turnover intention)：



離職(Turnover)的定義代表員工在組織中職務上，工作一段時間後，個人經一番考慮，自願對其原有職務加以否定的結果，以至於不僅失去職務且職務所賦予的利益，與原組織完全脫離(Mobley, 1978)；Ferguson & Ferguson(1986)則認為是勞資雙方關係的中斷，無論是那一方引起的，皆謂離職。離職傾向(Turnover Intention)是離職前一種強烈的認知取向(Tett & Meyer, 1993)。

Stell & Oalle's(1984)綜整34篇有關離職傾向的研究分析，結果發現離職傾向做為員工的離職行為有良好的替代變項。Mobley(1977)；Mobley et al.(1978)；Miller et al.(1979)認為，離職傾向是離職行為的最佳預測因素；亦即離職傾向即為離職行為的前因變項。Lee & Mowday(1987)認為離職傾向比實際離職行為的更具預測能力。離職是一種行動結果，離職傾向是一種意圖，當我們能掌握且到預測員工的離職行為，將有很大幫助，在管理上較能及時因應。

二、工作滿足(job satisfaction)：

工作滿意度的概念源自於Mayo, Roethlisberger和Whitehead在1927年至1932年間的霍桑實驗，指出「工作者的情感會影響其工作行為，而工作者的社會及心理因素才是決定工作滿意度與生產力的主要因素」。Hoppock(1935)一書提出工作滿意度的概念，認為工作滿意度是一種整體心理狀態的概念，指員工在生理和心理兩方面對工作環境的滿意感受，即員工對工作環境的主觀反應。

而Maertz & Campion(2004)的研究發現，透過理性評估流程的離職者往往是受到新工作的吸引，即對現職沒有太多負面感受，亦即有可能是在工作滿意度高時離職，此時就必須要注重組織的溝通方式，讓成員喜歡組織而留任。

過去諸文獻實證工作滿足對離職傾向是有顯著負向影響(Mobley et al., 1979; Dole & Schroeder, 2001; 呂龍潭, 張瀚之, 2006)以及Lum, Kevin, Clark, Reid和Sirola(1998)研究顯示離職與工作滿足有相關性，故本研究提出假說為：

H1：飛行員工作滿足知覺與離職傾向具負向關係。

三、專業承諾(professional commitment)：

而Becker(1960)依社會交換理論對專業承諾的定義：「此乃知識與技能將職業職業化，並且鼓勵將專業技能發展成為對專業的承諾」。專業承諾與情感性組織承諾具高度相關的意義，顯示專業承諾對於組織相關產出變項(如留任、組織公民行為)的預測力大於組織承諾(Meyer, Allen, & Smith 1993)。相對



Wang & Armstrong(2004)亦發現對於專業性組織而言，往往是專業承諾高於組織承諾的人員；本研究對象為飛行員其極具專業及獨特性，期能更深入探討。

Meyer, Allen, 和Smith(1993)提出專業承諾包含態度與行為兩個層面，情感性承諾(Affective Commitment)指的是情感上依附、認同並投入其中；持續性承諾(Continuance Commitment)是指留在專業中是基於當離開專業領域需付出較高成本的認知考量；規範性承諾(Normative Commitment)是對專業的忠誠是一種義務。因此，對於專業承諾，有助於提高成員對組織產生正面的觀感，建立高工作滿足，而有助於降低離職、曠職，強化工作生活品質。

依上述綜整相關研究文獻，工作滿意具一致性正相關影響組織承諾(Dubinsky & Hartley, 1986; Farrell & Rusbult, 1986; Spector, 1997; Blau, 1999)；故提出假說為：

H2：飛行員工作滿足與專業承諾之間正相關。

依文獻研究顯示，護理人員專業承諾與離職傾向具顯著相關(Aryee, Chay, & Chew, 1994; Blau & Lunz, 1998; Lu, et al. 2002; Somers 1995)；本研究依Meyer and Allen's(1991)模式，提出假說為：

H3：飛行員情感性承諾與離職傾向之間負向關係。

H4：飛行員持續性承諾與離職傾向之間負向關係。

H5：飛行員規範性承諾與離職傾向之間負向關係。

Michael & Spector(1982)認為「離職傾向」除與「工作滿意」有關，亦將「組織承諾」歸為重要的影響變項；Bluedorn(1982)提出離職綜合模式，綜合了Price和Mobley離職模式的驗證，使用路徑分析(path analysis)證實工作滿足會影響組織承諾，組織承諾則會影響離職意願；進而證實組織承諾是離職過程的重要中介變項。本研究綜合上述文獻及按其模式提出假說為：

H6：飛行員專業承諾對工作滿足與離職傾向具中介效果。

四、人格特質(personality traits)：

人格特質是個人對各種情境反應的獨特模式，換言之，它會影響個人對外在環境中各種刺激或事件的看法或態度(Pervin & John, 1997)；人格特質，主要在於預測實際行為或績效能力(吳秉恩, 1993)

Goldberg(1990)從新的變項列表中發現五大特質來驗證五個因素模型，目前最廣泛被接受的是Costa和McCrae(1992)的五大分類：

(一)親和性(Agreeableness)：指一種容易相處、溝通與合作的人格特質；

(二)嚴謹自律性(Conscientiousness)：指一個人對追求的目標之專心、集中程度；



(三)外向性(Extraversion)：指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度；

(四)神經質(Neuroticism)：指能激起一個人負面情感之刺激所須之數目及強度；

(五)經驗開放性(Open to Experience)：指一個人對新奇事物興趣之多寡及深度。

Holland(1985)提出性格-工作匹配理論(Personality-Job Fit Theory)，又稱為(RIASEC Model)，其認為個體性格間有差異，且產業及工作類別有不同型態，若能將工作環境與性格互相適匹，易產生高度工作滿足，成員較不容易離職。

依上述檢視過去文獻，Furnham(1997)以及Furnham et al., (2002)以三家不同性質公司82位資深全職管理者為研究對象，發現人格特質影響工作滿意度，且認為人格特質做為調節變項比當直接預測因子更為恰當，因與工作相關的認知和行為容數遭受其他非個人特質相關的變數所的影響；Mynatt et al. (1997)顯示，人格特質並不直接影響離職意圖，但透由交互作用後發現A型特質與高工作滿足兩者之間有關係，依上述提出假說：

H7：人格特質對工作滿足與離職傾向具調節效果。

參、研究方法

一、變數衡量與工具：

(一)工作滿足(Job Satisfaction)：

本研究工作滿足之量表採用Spector(1985)；其定義採用李青芬、李雅婷、趙慕芬(2006)係指員工對其工作所抱持的全部感受。主要衡量構面包含薪資、升遷、直屬長官、福利制度、工作獎勵、作業流程、工作伙伴、工作本身、溝通等九個構面，刪除因素負荷值低於0.5，計6題，剩下30題；經本研究分析內部一致性Cronbach's α 值為.954，相當良好。

本工具主要衡量非營利組織之成員主觀的個人工作滿足整體表現。

(二)專業承諾(Professional Commitment)：

本量表採用Meyer and Allen(1993)的構面組合觀點，分為情感性專業承諾、規範性專業承諾、持續性專業承諾；其定義係指職業(或專業)承諾包括個人對其所屬職業之價值的認同與投入，若轉換職場將造成損失之知覺與因規範壓力之內化而投入該職業。刪除因素負荷值低於0.5，計4題，剩下14題；經本研究分析內部一致性Cronbach's α 值為.907，相當良好。

本研究專業承諾主要衡量成員是否具有專業承諾做為操作性定義。

(三)人格特質：



個人特質的分析採用從1950年代發展至今的五個因素模式(Big Five Model)，本研究採用Costa & McCrae(1992)的五大人格特質來進行研究。主要之衡量構面包括外向性、親和性、勤勉正直、神經質、經驗開放性等五個構面，刪除因素負荷低於0.5，計10題，而神經質構面則全部低於因素負荷值低於0.5，剩下15題；經本研究分析內部一致性Cronbach's α 值為.92，相當良好。

本研究以組織成員具何種個人特質傾向做為操作定義。

(四)離職傾向：

參考陳宏光(2002)、邱奕宏(1991)的離職傾向相關研究修訂而成，本研究以組織內員工對離職的認知與態度，及離職意圖做為預測因子。此部分問卷共7題；刪除因素負荷低於0.5，計2題，剩下5題，經本研究分析內部一致性Cronbach's α 值為.907，相當良好。

面對較棘手的問題通常是反應傾向(response set)，避免受訪者在填答時，無論內容和情況如何，均以一種比較固定的作答(Wiggins, 1973)；以及Chiu & Yang(1987)指出其目的為排除華人社會在填答時不偏兩邊的趨中反應傾向；因此，本研究除控制變項外，其他變項採李科特(Likert-type)六點量表加以計分；答案從非常不同意到非常同意，依次以1、2、3、4、5、6計分，以利後續資料獲得相關實證分析。

二、研究對象與樣本特性：

研究者按過去文獻之量表且在正式問卷形成前，與部份飛行員做面對面的深入訪談及鼓勵對其問卷提出意見，作為修訂問卷之參考依據；正式問卷完成後與各連絡人先做電話聯繫，問卷以郵寄方式寄至各飛行單位並且附上回郵，發放時間為97年12月1日至12月31日止，以空軍戰鬥機與非戰鬥機之飛行員發放310份問卷，回收305份問卷，無效問卷5份，有效回收率96.77%。

本研究人口統計變項有效問卷300份基本特性，性別比例上男性飛行員佔大多數，占總樣本97%，女性僅占3%；年齡的分佈上，多為青壯年占總樣本56.57%；婚姻狀況中，已婚占總樣本58.3%，未婚占41.7%；飛行機種樣本情況，戰鬥機種占總樣本79.7%，比例為最高；非戰鬥機種占20.3%；教育程度方面，大學程度居多占總樣本91%；職稱部份，尉級占總樣本45%比例，次之少校級占29.4%，中校階級占19.3%，上校級以上占6.3%；工作年資分佈情況，5年以下占總樣本27%，6-10年占28.7%，10-15年占28.3%，16年以上占16%；眷屬支持程度方面，占總樣本98.6%支持，顯示眷屬對於家人從事飛行工作給予最大



支持；外語能力方面，落在60-69分以下占總樣本51.7%比例，顯示飛行員外語能力還有很大的進步空間。

肆、資料分析

一、衡量信、效度：

本研究所採用之量表在國外已有多位學者相互驗證，雖已有不錯之內部一致性之信度，但為增加答題者之意願及文化上之差異，研究者將問卷題項進行篩選，以得分極端值高

表1 信效度分析綜整

低各27%，進行內部一致性效標分析之平均數差異t考驗，鑑別不同受試者的反應程度，做為題項篩選的依據，其決斷值(CR)達顯著水準($\alpha < .05$)，本研究以($\alpha < .07$)做為篩選題項之嚴謹度。再以因素分析，主成份分析法(principal factor analysis)抽取因素，並以斜交轉軸法，再選取問卷題項，並考驗其建構效度，如表1。

研究變項	構面	題數	平均數	標準差	特徵值	累積變異量%	Cronbach's α
專業承諾	情感性承諾	14	4.72	.039	5.17	78.69%	0.91
	規範性承諾		4.46	.049			
	持續性承諾		4.16	.059			
工作滿足	薪資滿足	30	3.63	.065	16.69	84.25%	0.95
	升遷機會		4.12	.050			
	直屬長官		4.46	.053			
	福利制度		4.02	.059			
	精神獎勵		4.15	.052			
	作業流程		3.59	.061			
	同事之間		4.39	.042			
	工作本身		4.59	.056			
人格特質	溝通滿足	15	4.43	.046	7.91	72.83%	0.92
	外向性		4.77	.041			
	親和性		4.81	.036			
	勤勉正直		4.13	.043			
離職傾向	經驗開放性	5	4.22	.043	3.65	72.99%	0.91
	離職傾向		2.93	.063			

二、相關分析：

(一)工作滿足、專業承諾三個構面對離職傾向影響：

1. 工作滿足與離職傾向的相關性分析：工作滿足與離職傾向($r = -.538$ ， $P < 0.001$)具顯著的負相關。結果顯示，飛行員工作滿足愈高，則其離職傾向愈低。換言之，飛行員從事高專業性及獨特性，較易獲得工作滿足，留職意願也愈高。
2. 情感性專業承諾、規範性專業承諾、持續性專業承諾與離職傾向的相關性分析：

情感性專業承諾與離職傾向($r = -.499$ ， $P < 0.001$)有顯著負相關。規範



性專業承 表2 工作滿足、專業承諾三構面對留職意願相關分析

諾與離職	變數	1	2	3	4	5	6
傾向 (r=-	1. 工作滿足	(.954)					
.173,	2. 專業承諾	.667***	(.907)				
P<0.001)	3. 情感性承諾	.473***	.793***	(.849)			
也是具負	4. 規範性承諾	.595***	.885***	.692***	(.914)		
相關。持	5. 持續性承諾	.531***	.734***	.288***	.436***	(.868)	
續性承諾	6. 離職傾向	-.538***	-.499***	-.173***	-.330***	-.664***	(.907)

註1：n=300 *P<0.05，**P<0.01，***P<0.001。

註2：對角線()為內部一致性分析α值。

與離職傾向(r=-.330, P<0.001)具負相關。

相關分析結果顯示，情感性承諾愈強，飛行員之留職意願愈高，亦即當飛行員對自身工作有情感依附且投入，故留職傾向愈高；數據顯示規範性承諾對於離職傾向相當程度影響，可有效提高部屬對組織有著義務與道德承諾，而願意留下(r=-.173, P<0.001)；持續性承諾愈高，表示其留職意願也愈高，同時，持續性承諾對離職傾向其相關係數為負相關，軍人雖以服從為天職，增加實質的利益，也有相對誘因；表示在穩定求發展非營利組織，實質的利益亦有較大的滿足，具有相當大的依存關係。因此，驗證假說1、2、3、4、5結果成立。

(二)專業承諾對於工作滿足、離職傾向的中介效果：

由於相關分析無法說明自變項對於依變項的解釋能力。因此，本研究進一步探討自變項對依變項的解釋能力，故將採層級式迴歸模式分析，分別檢定本研究所發展出的假說。本研究以工作滿足與專業承諾做為預測變項，以探究這二個預測變項對離職傾向預測之能力，而性別、年齡、眷屬支持度以及外語能力作為控制變項。在迴歸模式一中僅放入控制變項為自變數，其次迴歸模式二至模式四依序加入。

由迴歸模型顯示，在迴歸模式二中，以控制變項與工作滿足為預測變數，此模式的判定係數R²為0.335，調整後的判定係數R²為0.323，F值29.593(p<0.001)達到顯著水準。而工作滿足(β=-0.501, p<0.001)對於離職傾向具有顯著的負向影響，表示飛行員如果本身工作滿足愈高，則其離職傾向也會愈低。在迴歸模式三中，以控制變項與專業承諾為預測變項，此模式的判定係數R²為0.287，調整後的判定係數R²為0.275，F值23.633(p<0.001)達到顯著水準。而專業承諾(β=-0.466, p<0.001)對於離職傾向有顯著的負向影響，顯示飛行員如果專業承諾愈高，對於其工作留任的意願也會愈高。在



迴歸模式四中，以工作滿足與專業承諾同時作為預測變項，此模式的判定係數 R^2 為0.359，調整後的判定係數 R^2 為0.346，F值27.401 ($p < 0.001$) 達到顯著水準。工作滿足具有顯著的負向影響 ($\beta = -0.363$, $p < 0.001$)，但隨著專

表3 專業承諾對於工作滿足、離職傾向的中介效果

研究變項	離職傾向			
	模式一 β 值	模式二 β 值	模式三 β 值	模式四 β 值
性別	-.094	-.064	-.071	-.062
年齡	.045	.058	.101	.081
眷屬支持度		-.132**	-.087	-.092
外語能力	-4.108*** 3.069**	.140**	.114***	.122**
工作滿足		-.501***		-.363***
專業承諾			-.466***	-.220***
R2	.096	.335	.287	.359
Adj R2	.084	.323	.275	.346
F	7.815***	29.593***	23.633***	27.401***

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

業承諾變項加入後其 ($\beta = -0.466$, $p < 0.001$) 降為 ($\beta = -0.220$, $p < 0.001$)，顯示在加入專業承諾 ($\beta = -0.466$, $p < 0.001$) 中介變數後，專業承諾與離職傾向間的關係應較未置入中介變項時為弱，而且結果顯示專業承諾中介變項對離職傾向變項間存在顯著關係。同樣在相關分析中可得工作滿足與離職傾向 ($r = -.538$, $P < 0.001$) 亦具有顯著的負相關。

綜合上述迴歸分析結果得知，工作滿足對離職傾向具顯著負向影響，專業承諾亦對離職傾向也具負向影響，且工作滿足與專業承諾有顯著正相關。本研究符合Baron & Kenny(1986)建議，在驗證中介效果時三個要件：1. 自變項與中介變項必須分別與依變項間存在顯著關係。2. 自變項必須與中介變項間存在顯著關係。3. 置入中介變項後，自變項與依變項間的關係應較未置入中介變項時為弱，而且中介變項對依變項間存在顯著關係。本研究顯示專業承諾在工作滿足與離職傾向間具完全中介效果，故假說6專業承諾中介效果成立。

(三) 人格特質四個構面對於工作滿足、離職傾向具調節交互作效果：

Baron & Kenny(1986)認為調節效果是一種獨特的第三個自變數，且證明在它介入原有的模式後，對依變數將產生很大的影響，因此本研究依其模型分析以便驗證研究假說；而調節變項則依據Mowday, Porter和Steers(1982)提出對承諾模式的前因變項中，個人特徵包含個人特質，本研究試著探討工作滿足與人格特質各構面的變項，對於離職傾向的解釋能力與方向，以驗證人格特質在工作滿足與離職傾向之間，是否具有顯著的調節作用。同時，為了排除不同樣本對依變項解釋能力可能造成的影響，故將性別、年齡、婚姻



狀況以及飛行機種為控制變項。於層級式迴歸分析中，逐次放入工作滿足、人格特質之構面以及工作滿足與人格特質構面的交互作用變項。

由表 4 可研究結果

表4 人格特質四個構面對專業承諾與離職傾向調節效果分析

研究變項	離職傾向				
	模式一 β 值	模式二 β	模式三 β	模式四 β	模式五 β
性別	-.110	-.052	-.107	-.058	-.033
年齡	.038	.071	.100	.113	.150
婚姻狀況	-.025	.019	.017	.045	.033
飛行機種	-.031	-.072	-.048	-.071	-.072
工作滿足		-.539***		-.500***	.128
外向性			-.051	.005	-.679**
親和性			.056	.101	1.462***
勤勉正直			-.137**	-.002	-.300
經驗開放性			-.279***	-.138	-.343
工作滿足x外向					1.285**
工作滿足x親和					-2.775***
工作滿足x勤勉					.524
工作滿足x經驗					.362
R2	.020	.306	.161	.325	.369
Adj R2	.007	.294	.138	.304	.340
F	1.492	25.874***	6.791***	15.513***	12.839***
註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$					

顯示，在迴歸模式二中，以控制變項與工作滿足為自變數，此模式的解釋能力 R^2 為0.306，調整後的解釋能力 R^2 為0.294，F值25.874($p < 0.001$)達到顯著水準。而工作滿足($\beta = -0.539$ ， $p < 0.001$)對於離職傾向有顯著的負向影響，顯示飛行員如果工作滿足愈高，離職傾向也會愈低。在迴歸模式三中，以控制變項與人格特質四個構面為預測變數，此模式的解釋能力 R^2 為0.161，調整後的解釋能力 R^2 為0.138，F值6.791($p < 0.001$)達到顯著水準。而人格特質構面中勤勉正直($\beta = -0.137$ ， $p < 0.001$)與經驗開放性($\beta = -0.279$ ， $p < 0.001$)對於離職傾向具有顯著的負向影響，表示飛行員人格特質具勤勉正直及經驗開放性特質的人，其因素對留職意願有一相當程度的影響。在迴歸模式四中，以工作滿足與人格特質四固構面，同時作為預測變項，此模式的解釋能力 R^2 為0.325，調整後的解釋能力 R^2 為0.304，F值15.513($p < 0.001$)達到顯著水準。而第五個模式調節效果交互作用運用迴歸模式分析，可從表4得知人格特質調節效果，外向性及親和性之個人特質具有顯著的調節效果。因此，假說7僅獲得部份支持。

為進一步了解親和性調節效果在工作滿足與離職傾向關係，依親和性平均數高、低兩群，續製交互作用圖，以圖2可發現，在於高親和性人格特質其工作滿足低時，其離職傾向高，同時低親和性之離職傾向比高親和性低；



但低親和性在高工作滿足時其離職傾向比高親和性高，顯示親和性對工作滿足的影響對離職傾向有一定程度的影響。

外向性調節效果在工作滿足與離職傾向關係，依外向性平均數高、低兩群，會製交互作用圖，以圖3可發現，外向性調節效果具影響性；不論外向性調節效果高或低時，其離職傾向差異不大。在高工作滿足時，兩者之間離職傾向，低外向性與高外向性可以獲得較好的離職傾向表現。

伍、結論與管理意涵

一、研究結論：

本研究目的在探討工作滿足、專業承諾三個構面對離職傾向間關係，並以專業承諾對工作滿足與離職傾向的中介效果；而人格特質對專業承諾與離職傾向具調節效果之影響性，妥善運用情感性專業承諾及人格特質來提昇成員工作滿足知覺，進而降低離職意圖，本研究結果分為三個部份。

研究結果顯示，工作滿足對離職傾向為負相關，且在工作滿足部份，工作本身滿足平均數為4.59為最高，也顯示受訪者其對於飛行所獲得工作滿足是來自於工作本身，享受其工作的獨特及專業性；另研究發現薪資滿足是受訪者最不满意與在意(武文瑛，2006)與本研究驗證相同，當受訪者僅在意物質條件，對於國防事務是一大隱憂。情感性專業承諾、規範性專業承諾與持續性專業承

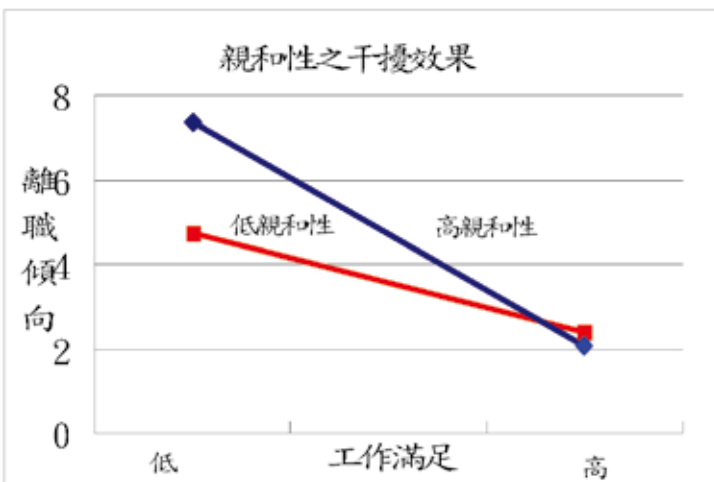


圖2 親和性對工作滿足與離職傾向的調節作用

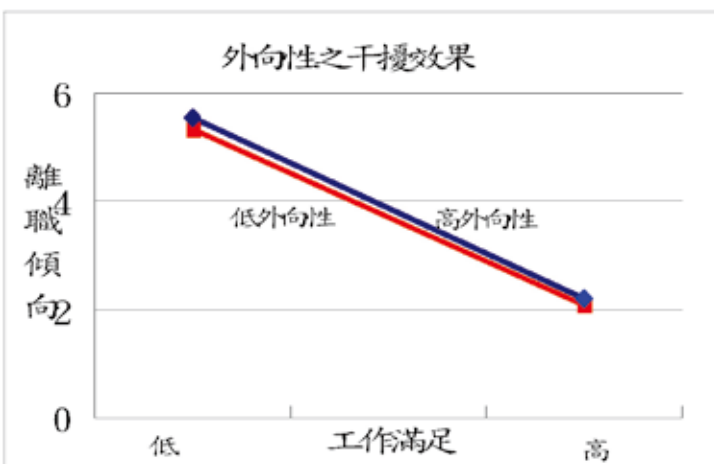


圖3 親和性對工作滿足與離職傾向的調節作用



諾三構面與離職傾向均為負相關；而Somers(1995)針對北美地區422位護理人員為研究對象，研究發現持續性專業承諾與離職傾向呈正向關係，與本研究結果得到不同實證，研判雖同為24小時待命單位，可能不同性質產業對象與文化差異，而有不同的結果，亦值得後續研究者持續驗證。

研究結果顯示，專業承諾對工作滿足與離職傾向具中介效果，本研究驗證結果，符合Tett and Meyer(1993)所提，工作滿足-組織承諾-離職傾向中介模式。也就是飛行員專業承諾可以增加工作滿足知覺；在情感性專業承諾的平均得分最高4.72，顯示受訪者對工作上的有相當程度的心理依附(Attachment)存在；且在持續性專業承諾部份得最低4.16，顯示受訪者對利益交換認知之對價報酬相當程度重視。因此，強化成員專業承諾及認同與投入，進而減低人員的離職。

研究結果顯示，人格特質對工作滿足與離職傾向調節效果，親和性及外向性人格特質具顯著性關係，人格特質構面向度中，親和性得分最高4.81，其次外向性4.77，顯示受訪者不似別人眼中不易親近，是友善、值得信賴且熱情的。且在離職傾向部份，平均數為2.89，顯示大部份的受訪者留任軍中之意願頗高，研判與目前景氣不穩定有關，但也不能確保飛行員不會離開原工作，不能輕忽之，且在離職傾向與控制變項迴歸模式研究中，發現外語能力愈差，其留職意願也愈高；國軍所使用之武器系統為歐系或美系裝備，如此將面臨使用與維護操作正確及妥善性，以及爾後太平洋區協同作戰，將產生全面影響，值得相關單位重視。

二、管理意涵：

綜合上述研究結果，本研究就管理實務意涵部份之行政與領導予以闡述且建議：

(一)運用媒體行銷；招募人員素質提昇，發掘優秀人才。

故事情境敘述較易引人入勝(Christopher, Jochen, & Patricia, 2008)，運用媒體行銷，激發青年學子投筆從戎愛國情操及意識，而產生社會認同工程，創造共同價值觀；而軍校擴大招生首重人力素質為首，國軍除「人才招募中心」外，部分招生工作落在各基層單位，招募人員的流動性、專業經驗累積、獎勵辦法及學校人際關係等，皆是吸收優質人力從軍、影響招募成效良窳重要因素(劉華業譯, 2008)。因而人員由被動轉為主動，提昇招募成效；此乃管理與規劃者智慧的考驗與需正視的問題。

(二)提昇領導統御能力，增進與部屬之歸屬感。



Grane & Uhl-Bien(1995)研究發現部屬知覺與主管低品質關係時，部屬所握有的資源較少、獲得訊息有限，顯現較低的組織承諾及工作不滿意，甚至會導致部屬離職；在戰場上領導者是攸關生死的決策者，現代年輕工作者工作價值觀是享受工作，卻又不認為工作是生活的全部，他們不想把所有的精力都投入在工作上，希望工作獨立且時間有彈性，也期待投入與獲得成正比，這與以往工作價值觀不同(Maccoby,

1995; Loughlin & Barling, 2001)；新世代領導者應正確灌輸部屬對於團隊有強烈的責任感、方向感以及目的感；促使21世紀飛行員將職業視為終身飛行「事業」；而最終目標不僅能備戰且能迎戰，以保國衛民為己職之最高境界。

(三)了解且善用人格特質。

個人特質變項對個人福祉的潛在影響(Duffy et al., 2002)，而其也是人力規劃重要的參考變數(戴維舵, 1999)；研究發現外向性及親和性特質最具調效果，其特 為有禮貌、令人信賴、容易相處且熱情，身為管理者了解且清楚成員的特質和定位，給予不同的激勵，進而激發每個人的潛能。換言之，成員間互動關係佳，會提高成員的工作滿足與對組織的認同(楊秋虹, 2004)。

(四)運用不同情境，提昇工作滿足及承諾。

樂於貢獻所長，將本身專業知識及智慧發揮在工作上(謝函融、房美玉, 2005)；曹國雄、諸承明、夏榕文(1998)，以高科技公司為對象，研究發現魅力型領導對部屬的工作滿足和組織承諾有正相關。領導者要營造出利於組織及社會創新的環境，有助於組織競爭優勢的提昇，進而建立普世價值觀。

三、研究限制與後續研究建議：受限於人力、資源與時間考量，僅能藉由個人人脈網絡，進行問卷發放，樣本代表性可能無法達成全體空軍飛行員之一般性結論，建議後續研究可擴大不同軍種飛行員之抽樣，得以更周延探討。此外，影響離職行為產生有很多前置因素，本研究僅就專業承諾、人格特質及工作滿足為前置因素探討，建議未來研究者應加入更廣泛前因與後果變項間進行驗證，期能獲得更完整性之離職意圖模式建立。

參考文獻

李青芬，李雅婷，趙慕芬，2006。組織行為第十一版，台北：華泰。

吳秉恩，1993。組織行為學，台北：華泰。

呂龍潭，張瀚之，2006。服務導向對工作滿足、組織承諾與離職傾向之影響-以台北市之國際觀光旅館為例。全球商



- 管研究，第1卷，第1期，1-14。
- 武文瑛，2006。空軍飛行軍官工作滿意度之研究。開南大學空運管理研究所碩士論文。
- 邱奕宏，1992。企業內員工薪資滿足感與離職意願之相關性研究 - 以新竹科學園區資訊相關企業為例，文化大學勞工研究所碩士論文。
- 張玉峰，趙宏斌譯，1999。Cari Conetta & Charles Knight著，美國空軍的戰備危機，台北：國防部史政編譯局。
- 曹國雄，諸承明，夏榕文，1998。高科技產業魅力領導與員工態度之關聯性研究，人力資源學報，第9期，51-67。
- 陳宏光，2002。員工工作投入、工作滿足與離職傾向相關因素之探討 - 以面對組織變革台鐵為例，中山大學人力資源管理系碩士論文。
- 楊秋虹，2004。工作動機、領導者與成員交換理論、成員間交換理論與工作態度之相關研究，龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
- 劉文祥，2007。空軍軍官學術雙月刊。
- 劉華業，2008。國防譯粹，第36卷，第3期，16-23，譯自Marine Corps Gazette。
- 戴維舵，1999。Big Five五大人格特質在人力甄選上的應用探討，致理學報，第12期。
- 謝函融，房美玉，2005。工作價值觀與工作投入程度對離職傾向之研究，人力資源管理年鑑，第6卷第7期，59-64。
- Aryee, S., Y.W.Chay and J. Chew, 1994. An investigation of the predicts and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1-16.
- Baron, R. M., and D. A. Kenny, 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182
- Becker, H. S., 1960. Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Blau, G., 1998. Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables, *Journal of vocational behavior*, 52, 260 - 269
- Blau, G. J., 1999. Early-career job factors influencing the professional commitment of medical technologists. *Academy of Management journal*, 42, 6, 687-695.
- Bluedorn, A.C., 1982. A Unified model of turnover from organization., *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Burger, M.J., A.P. Brief, and J.M. Geroge, 1993. The role of negative effectivity in understanding relations between self-reports of stressors and strains: a comment on the applied psychology literature. *Journal of Applied Psychology*, 78, 402-12.
- Costa, P. T. and R. R. McCrae, 1992. Revised NEO personality inventory and NEO five-factor inventory: professional manual, FL: Psychological Assessment Resources.
- Chiu, C. and C.F. Yang, 1987. Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*, 18, 39-50.
- Dole, C. and R. G. Schroeder, 2001. The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal* 16(4), 234 - 245.
- Dubinsky, A. J. and S. W. Hartley, 1986, A path-analytic study of a model of salesperson performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, 14, 36-46.
- Duffy M. K., Ganster D. C., M. Pagon and B. Lobnikar, 2002. Social undermining in the police and military context: A cross-cultural comparison. *Academy of Management Journal*. 45(2), 331 - 351.
- Lazarus, R.S., 1993. From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21
- Lee, T. W. and R. T. Mowday, 1987. Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's Model of turnover, *Academy of Management Journal*, 3(4), 721-743.
- Lovelock c., J. Wirtz, and P. Chew, 2009. *Essentials of services marketing*. Singapore: Prentice Hall.
- Loughlin, C. and J. Barling, 2001. Young workers' work values, attitudes, and behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.
- Lu K.Y., P.L. Lin, C.M.Wu, Y.L. Hsieh, and Y.Y. Chang, 2002. The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional*



- Nursing, 18 (4), 214-219
- Lum, L., J. K. Kervin, F. Clark, Reid and W. Sirola, 1998. Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Farrell, D., and Rusbult, C.E. 1981. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover. the impact of rewards, costs, alternatives, and investments, *Organizational Behavior and Human Performance*, 27 (1), 78-95.
- Ferguson, G. H. and W. F. Ferguson (1986), Distinguishing voluntary from involuntary, nurse turnover, *Nursing Management*, 17 (12), 43-44.
- Folkman, S., 1984. Personal control and stress and coping process: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 839-859.
- Furnham, A., 1997. *The psychology of behaviour at work*. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Furnham, A., K.V. Petrides, C. J. Jackson and T. Cotter, 2002. Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences* 33, 1325 - 1342.
- Goldberg, L. R., 1990. An alternative description of personality: the big-five factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59 (6), 1216-1229.
- Grane, G.B. and M. Uhl-Bien, 1995, Relationship-Based approach to leadership: development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Holland, J.L., 1985. *Making vocational choices: A Theory of vocational personalities and work environments*, 2nd ed. upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
- Heinemann, 1987. *Australian Dictionary*, 3rd ed. Richmond, VIC: Heinemann Educational Australia;.
- Hopwood, R., 1935. *Job satisfaction*, New York: Harper and Brothers.
- Ko, J.W, J.L. Price, and C.W. Mueller, 1997. Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Maccoby, M. 1995. *Why work? Motivating the new workforce*. Alexandria, VA: Miles River.
- Marsh, R. and H. Mannari, 1977. Organization commitment and turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*, 22, 57 - 75.
- Maertz, C. and Campion, M., 2004. Profiles in quitting: integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 566-582.
- Meyer, J. and N. Allen, 1991. A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and C. A. Smith, 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Miller, H.E., R. Katerberg, C.L. Hulin, 1979. An evaluation of the Mobley, Horner, Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 509-517.
- Michael, C.E. and P.E. Spector, 1982. Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Giffeth, Hand & Meglino Model, *Journal of Applied Psychology*, 67 (1), 53-59.
- Mobley, W. H., 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 410.
- Mobley, W. H., 1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mobley, W. H., S.O. Horner, and A.T. Hollingsworth, 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover, *Journal of Applied Psychology*, 408-414.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, and L. M. Porter, 1979. The measurement of commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224 - 247.
- Mobley, W.H., R. H. Giffeth, and H. B. Meglino, 1979. A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 517.
- Mobley, W.H., S.O. Horner, and A.T. Hollingsworth, 1978. An evaluation of precursors of hospital employ-



- ee turnover, Journal of Applied Psychology, P.408-414.
- Mynatta P. G., J. S. Omundsonb, R.G. Schroedera and M. B. Stevensb, 1997. The impact of anglo and hispanic ethnicity, gender, position, personality and job satisfaction on turnover intentions: a path analytics investigation, Critical Perspectives on Accounting, 8(6), 657-683.
- Rusbult, C. and D. Lowery, 1985. When bureaucrats get the blues, Journal of Applied Social Psychology, 15(1), 83.
- Pervin, L. A., and O. P. John, 1997. Personality : theory and research (7th ed.). New York : John Wiley.
- Price, J.L., 1977. The study of turnover, Ames: Iowa State University Press.
- Seashore, S .E. and Tabor, 1975. Job satisfaction and their correlates. American Behavioral Scientists, 18, 333-368.
- Somers, M.J., 1995. Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects, Journal of Organizational Behavior, 16, 49-58.
- Stell, R. P. and N. K. Ovalle, 1984. A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 69(4), 673-686.
- Spector P., 1985. Measure of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. American Journal of community Psychology, 13, 693-713.
- Spector P. E, 1997. Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences. SAGE.
- Szilagyi, A.D., 1979. Keeping employee turnover under control. The management of people at Work, 56(6), 42-52.
- Tett, R. P. and J. P. Meyer, 1993. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46, 259-293.
- Wang, X., and A. Armstrong, 2004. An empirical study of PM professionals commitment to their profession and employing organizations. International Journal of Management, 22, 377 - 386
- Wiggins J.S., 1973. Personality and prediction: Principles of personality assessment. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Weiss, H. M. and R. Cropanzano, 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: B. M. Staw and L. L. Cummings, Editors, Research in organizational behavior, JAI Press, Greenwich.

作者簡介

雇員 陳品云

學歷：元智大學管理學院管理研究所碩士。現職：空軍第449聯隊第2修補大隊補給中隊補給員。

副教授 王維康

學歷：英國曼徹斯特大學會計博士。現職：元智大學管理學院會計系副教授。