

我國志願役士兵離職原因之研究 ——以空軍各基地為例

空軍士官長 謝佳玲

提 要

近年來，我國空軍為積極配合國防部「全募兵制」政策，由社會招募有志青年並鼓勵各基地表現優異的義務役士兵轉服志願役士兵。但招募的志願役士兵是否符合部隊所需，並能在法定役期屆滿後，繼續留於軍中，擔負空軍戰力維繫責任，對空軍各基地的正常運作影響甚鉅。本研究以空軍各基地志願士兵為研究對象，探討工作特性、工作滿足與離職原因之間的關係。透過文獻探討整理歸納，提出工作特性、工作滿足與離職原因的研究架構，進而以問卷對空軍各基地志願士兵進行抽樣調查，計發出問卷960份，有效樣本767份，有效回收率86.86%。本研究依據研究發現提出結論，並就政策、管理、實務及後續研究方面提出建議。

緒 論

空軍各基地所招募的志願士兵是否符合部隊特性所需的人才，並能使其在法定役期屆滿後，繼續留於軍中，肩負起空軍戰力維繫等重責大任，對於空軍各基地的正常運作影響甚鉅。所以，本研究為了避免造成空軍在空防戰備整備任務的延宕以及培訓多時之努力付諸流水，徒增相關資源與預算的浪費以及增添許多甄選及驗退等繁複程序上無謂的成本，故希能藉由探討現今空軍各基地志願士兵工作特性、工作滿足及離職原因現況來加以分析，以提供有關單位及相關業管人員了解，現今空軍志願士兵面對部隊工作環

境以及自身因素等影響之下，選擇離職的原因為何？以及如何增進組織對欲離職志願士兵的了解，讓志願士兵離職對組織的傷害降到最低，並能成功維繫離職志願士兵與組織間的良好關係。

一、研究背景與動機

我國推動「全募兵制」政策過程自2000年9月7日起，國防部為順應民意自2002年起組成專案小組進行「募兵制」可行性評估研究，同年提出評估報告，2008年5月行政院列入政府重大施政管制；「志願士兵服役條例」於2009年6月10日通過並為順應民意增訂退場機制，以解決志願士兵因現實與理想落差，決定退出的問題。立法院預算中心於

2010年10月「國防部主管100年度單位預算評估報告」指出，近年國軍官兵役期滿志願留營續服情況不佳，未達志願役期即退離情形漸趨嚴重，宜檢討原因亟謀改善。2011年10月「國防部主管101年度單位預算評估報告」說明，隨景氣逐漸復甦，志願士兵年度招募員額已不易達成目標，使役滿者續服意願偏低，未來募兵制兵源補充恐面臨挑戰。因此，研究者認為在積極推動「全募兵制」當下，更應同等重視招募後轉服之志願士兵未達役期即選擇離職情形，應此現況顯示目前留營誘因可能仍有不足且服役環境亦有改進空間，希能了解產生之原因，即是研究者相當重要的動機。

二、研究目的與問題

(一)研究目的

1.了解空軍各基地所屬志願士兵，目前在工作特性、工作滿足及離職原因上的現況。

2.探討空軍各基地所屬志願士兵對工作特性、工作滿足及離職原因之間的關係以及離職原因的問題所在。

3.根據研究結果提出建議，以提供國軍各單位提升專業志願士兵就部隊的認知及任務遂行上有所助益並對相關政策擬定、留職誘因及研究領域等方面之參考。

(二)研究問題

1.空軍各基地所屬志願士兵是否會因個人屬性不同，而對工作特性、工作滿足及離職原因而有所差異？

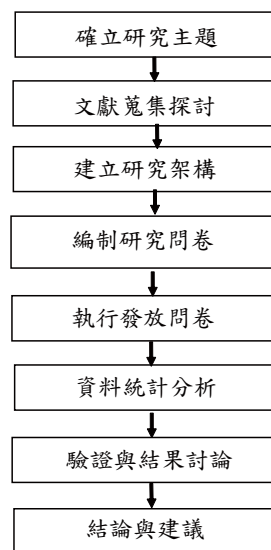
2.空軍各基地所屬志願士兵工作特性、工作滿足及離職原因之間的相關情形及對

於離職原因預測的情形為何？

3.空軍各基地所屬志願士兵在離職原因上，呈現出何種問題？相關權責單位又該如何因應及改善？

三、研究方法與流程

基於上述研究目的，本研究方法包含文獻分析法及問卷調查法，而問卷資料分析則藉由SPSS 12.0中文視窗版電腦統計套裝軟體程式。研究流程為根據自身的相關工作背景確立研究主題，進行國內外相關文獻蒐集、歸納及整理後執行探討，再建立研究方法及架構後，依各變項設計出衡量的問卷，接著進行問卷發放施測，將回收問卷採用SPSS 12.0中文視窗版電腦統計套裝軟體程式，進行資料分析判讀其輸出之報表並於整理歸納後，進而針對研究結果，提出相關結論與建議，其流程圖詳如圖一：



圖一 研究流程圖
資料來源：作者整理

四、研究範圍與限制

研究對象為空軍各基地現職志願役士兵人員，採隨機抽樣方式，以建立較客觀且足以探討離職原因相關學術上之研究。本研究限制如下：

(一)本研究對象以空軍各基地現役志願士兵為母體，不一定能適用於空軍基地以外單位，亦無法延伸至其他軍種之志願士兵上探討。

(二)本研究受訪對象為空軍各基地現役志願士兵，採問卷調查法自行填答進行研究，過程可能因其工作性質、受訪時期情緒以及個人認知差異等因素或受主、客觀因素影響等，導致研究產生偏差，將使問卷內容及結果產生差異。

(三)本研究探討範圍及問卷發放對象，均不包含已晉任士官幹部之志願役士兵。

文獻探討

本章分為五節，以空軍志願士兵工作特

性、工作滿足及離職原因為主題，廣泛蒐集相關文獻進行探討。首先，介紹空軍志願士兵近3年志願士兵申辦不適服現役所選填的原因與私人企業及國防部文職人員，在人才留用與離職管理上的差別，並從中探討志願士兵真正選擇離職的原因；接著探討工作特性、工作滿足與離職原因的定義、理論及相關實證研究後，說明選擇工作特性中五項關鍵構面的原因以及如何藉由工作滿足中參考架構說的定義，編制出本研究衡量志願士兵工作滿足的量表；最後，則藉由國內探討上述三者之間的相關研究，從中獲得借鏡及啟示後，予以補強期能更貼近本研究對象，以找出影響志願士兵離職的主要原因。

一、空軍志願士兵申辦不適服現役執行現況

依據空軍「志願士兵不適服現役賠償辦法」，針對申辦不適服現役原因調查表選項，綜整空軍至2009年8月16日開辦至2011年第3季志願士兵辦理不適服現役執行現況表，

如表一：

表一 空軍志願士兵申辦不適服現役執行現況表

項目 時間	薪資待遇過低	不能實施上下班	轉服標準過高	任務過於繁重	工作分配不均	資深欺負新進	生活設施不佳	作息適應不良
2009	0	0	0	0	0	0	0	0
2010	9	8	0	14	0	0	0	18
2011	4	6	0	3	0	0	0	21
合計	13	14	0	17	0	0	0	39
項目 時間	升任管道不暢通	身體傷病不適應	心理壓力過大	家人反對從軍	領導統御不當	個人生涯規劃	個人家庭因素	考績丙上或記過
2009	0	0	0	0	0	0	0	0
2010	0	5	11	15	0	29	49	14
2011	0	1	11	19	0	38	16	0
合計	0	6	22	34	0	67	65	14

資料來源：作者整理。

經由彙整得知，國軍在有關以工作特性、工作滿足與離職原因為主題的研究甚少且研究時間在國防部實施志願士兵退場機制之後更加難見，在針對工作滿足部分，我們可發現近7成志願士兵因生涯期望產生落差而未繼續留營，而近九成的志願士兵則認為每天上下班很重要，但志願役士兵招募成效上的工作滿意度，卻主要聚焦在軍旅的休假健全、公餘進修機會與申訴管道等，由此顯見招募作業的實施方向有待調整，因為針對目前國軍相關單位的工作特性來看，並非每位志願士兵均能如願實施上下班。而就上下班的定義而言，國軍與一般民間組織對於上下班的認知也有著明顯差別，例如，國軍所希望實施的上下班制，是在下班後不只不須執行工作，更能自由離開營區甚至返家直到上班時間才回到單位，但國軍即使在下班後，身上仍有24小時執勤待命的責任，並且只要單位一聲令下，所有人員仍須於規定時間內回到崗位。

另外，在提高留營意願的相關文獻中則指出，針對個人生涯規劃上，若能協助志願士兵提高生涯發展諮詢及加強組織發展機會的認知，使志願役士兵在軍旅生涯中，瞭解未來個人生涯發展的定位，將有助於繼續留於軍中服務。研究者認為上述此項研究，相當值得有關單位予以重視，因比對表一空軍申辦不適服現役的數據中，個人生涯規劃實為多數志願士兵選擇離職的原因。

二、工作特性

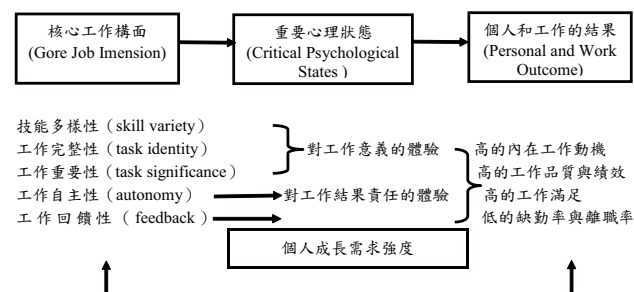
工作特性係指與工作有關的因素或屬性，由Seashore & Taber(1975:346)提出。而

工作特性最早的概念起源是於Taylor於1911年的名著《科學管理原則》一書中所提出的科學管理四原則，工作專業化、系統化、標準化與簡單化，來作為工作設計的原則，期望藉由工作的簡化來提升工作效率(林鐘沂，2003:108)。

(一)工作特性的相關理論

必要工作屬性理論係由Turner & Lawrence於1965年時提出，他認為工作者喜歡較複雜且具挑戰性的工作，因此要使工作能對員工產生激勵作用，應含有六種必要屬性；工作特性理論係由Hackman & Lawler於1971年以必要工作理論為研究基礎所提出，認為要使員工由工作中得到內在的激勵，產生高度的工作滿足與良好的工作績效，其工作特性必須合乎相關特質，再發展出六種工作特性；工作特性模式係由Hackman & Oldham於1975年提出將工作特性與個人對工作反應之關係予以精簡化及系統化，提出了工作特性模式如圖二所示，JCM也是目前最廣為應用的工作特性分析架構。

工作特性模式的五項核心工作構面界定如下：



圖二 工作特性模式

資料來源：Hackman & Oldham(1975, 159-170.)

1.技能多樣性：意指工作中員工所需運用各種不同的技術、能力或才幹的程度；員工對於高度技能多樣性的工作具有高度的內在動機。

2.工作完整性：意指工作中涉及到全部執行作業從開始到結束的程度；員工的工作完整性越高，其可能具有的內在動機也越高。

3.工作重要性：意指工作對於組織內外他人的生活或工作的影響程度；當員工認為他們對團體很重要時，員工便可能會樂於工作。

4.工作自主性：意指工作中允許員工自由獨立安排工作，並決定如何完成工作的程度；高度自主性通常會產生高度的內在動機。

5.工作回饋性：意指員工可獲得直接而明確的訊息，以了解有關於自己在工作績效程度；在工作中得到回饋對內在動機具有正面的影響。

(二)工作特性的衡量方法

工作特性最常運用的測量工具有工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey, JDS)及工作特性量表(Job Characteristics Inventory, JCI)。經由前述有關工作特性的相關文獻整理，本研究採用工作特性模式的技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主及工作回饋性五個核心構面，當做本研究工作特性的研究構面，用以探究其對工作滿足與離職原因的影響及其相關性並且預測這些特性對於志願士兵工作士氣、滿足感和離職原因的影響。

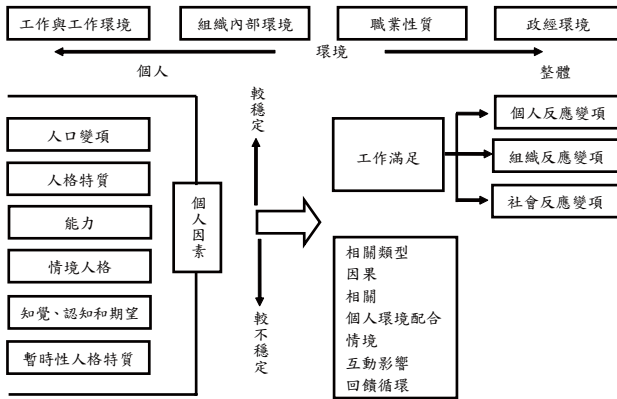
三、工作滿足

Hoppock是最早對工作滿足做有系統研究的學者，他於1935年指出，工作滿足即是工作者對環境因素在心理與生理兩方面的滿足感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。關於工作滿足的定義，每位學者對工作滿足的解釋與衡量，因所持的理論與觀點不同，對於工作滿足的定義與內涵，迄今均無一致性。

(一)工作滿足的相關理論

Maslow於1954年提出的需求層次理論、McClelland於1961年提出的成就動機理論、Herzberg, Mausner & Snyderman於1959年提出的激勵—保健理論。Adams於1963年提出的公平理論、Vroom於1964年提出的期望理論、Locke於1969年提出的差距理論以及Robbins於1998年提出的目標設定理論。增強理論係由Skinner於1971年提出，在於探討何種措施有利於行為的發生或中止。需求滿足理論係探討個人需求與工作特性之配合程度，如何對工作滿意產生影響。Schneider, Beniamin & Alderfer於1973年根據Maslow需求層次理論而來，三位學者認為每個人有穩定而可確認的需求存在，而個人本身也具有穩定而可確認的特質，因此工作滿足度取決於工作環境、工作特性與個人需求之間的相互配合程度，而層次由低而高可分為3層。

依據上述學者對於工作滿足研究的變項多有不同，而工作滿足變項研究最完整的理論架構最完整的理論就屬Seashore & Taber於1975年整理出的概念性架構圖形，如圖三。



圖三 工作滿足的前因與後果變項圖

資料來源：Seashore & Taber(1975：346)

(二)工作滿足的衡量方法

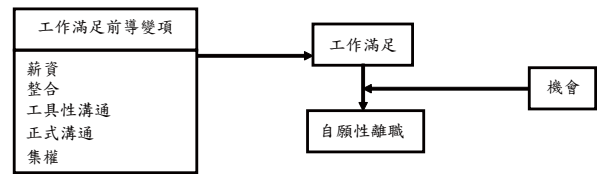
目前有關工作滿足之量表大致上有明尼蘇達滿意問卷(MSQ)、工作描述指標(JDI)及需求滿意問卷(NSQ)。

四、離職傾向

離職傾向是工作者在經歷工作上的不滿足後，所引發的一種退縮行為(Porter, Steers, Mowday & Boulion, 1974)，或是個人意欲離開目前的工作崗位之意願強度、願望和計劃(Bedeian & Armenakis, 1981、Williams & Hazer, 1986)。Mobley於1977年時認為個體行為傾向是行為實際發生前的最佳預測指標，所以離職傾向是工作者離開目前組織的傾向，是在實際離職行為發生前的預測指標。

(一)離職傾向相關理論

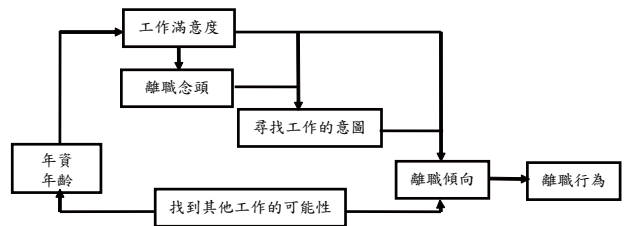
Price在1977年發展一個自願性離職模式如圖四所示。此模型是由薪資、整合、工具性溝通、正式溝通和集中化等五個工作滿足的前導變項所形成的因果關係模型在組織成員退縮行為模式中，主要貢獻在於工作不滿足和離職之間中介變項的順序觀念，用以



圖四 Price的工作滿足離職模式

資料來源：作者整理

解釋組織成員離職行為的產生過程，他認為離職傾向是離職行為的前置因素，即個人離職傾向的強弱，決定離職行為的表現，且個人年齡及年資對其工作滿意程度，有顯著相關，而個人工作滿意程度則與離職傾向及尋找工作意圖呈顯著負相關，如圖五。



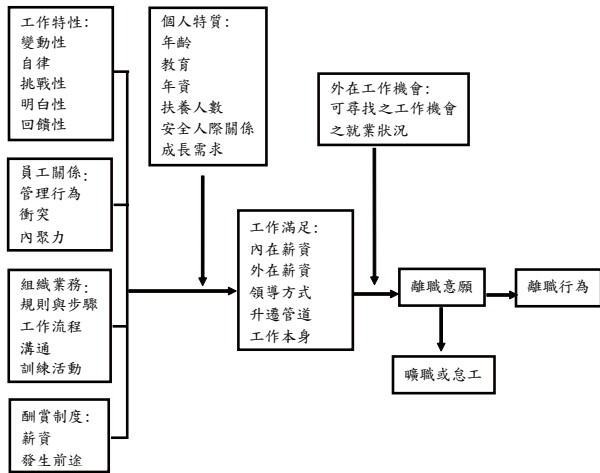
圖五 Mobley離職行為簡單模式

資料來源：Mobley, Horner & Hollingsworth(1978：408-414)

Szilagyi於1979年時，從組織成員關係裡包含工作特性、工作滿足、組織業務、酬賞制度、個人特質、外在工作機會及離職意願等變項，探討離職的過程，如圖六。

五、工作特性、工作滿足與離職傾向相關研究

綜合上述相關研究可發現，針對志願士兵離職原因的文獻上，均未於離職原因中加入國防部於2009年所增訂有關「志願役士兵退場機制」所產生的影響性，因此本研究



圖六 Szilagy離職過程模式

資料來源：Szilagy(1979：42-52)

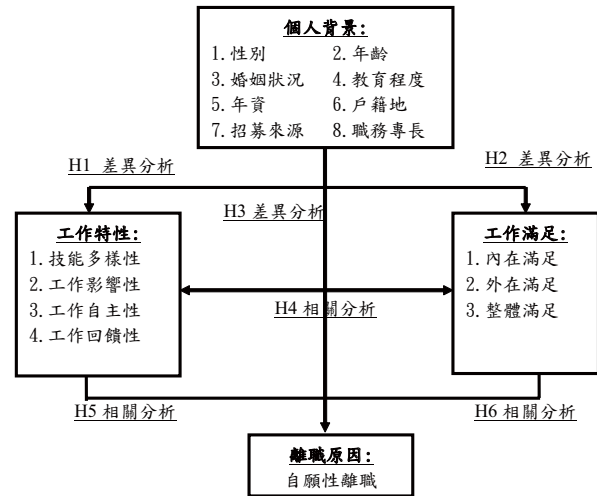
在此予以補強，希能更貼近本研究對象的相關現況；另依據上述文獻亦可發現，工作特性與工作滿足越高，則離職傾向越低，但由於志願士兵身分特殊，除本身工作限制條件外，本研究希加入人口特性變項，來探討並預測我國空軍各基地志願士兵選擇離職的相關原因。因此，本研究將以人口統計變項、工作特性、工作滿足等因素與離職傾向來執行相關性及迴歸性等分析，以從中得到影響志願士兵離職的主要原因為何。

研究設計

一、研究架構與假設

(一)研究架構

本研究架構主要是以個人屬性為自變項，工作特性、工作滿足與離職原因為依變項，以實證探討空軍各基地志願士兵各依變項間是否具有顯著相關性，並從研究中分析，以期國軍各部隊日後在志願士兵管理及招募相關政策擬定依據，如圖七。



圖七 研究架構圖

資料來源：作者整理

(二)研究假設

1.H1:個人背景對工作特性關係上具有顯著差異存在。

2.H2:個人背景對工作滿足關係上具有顯著差異存在。

3.H3:個人背景對離職原因關係上具有顯著差異存在。

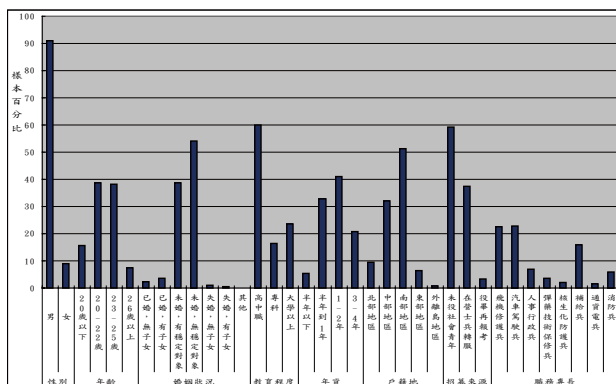
4.H4:工作特性對工作滿足具有顯著相關。

5.H5:工作特性對離職原因具有顯著相關。

6.H6:工作滿足對離職原因具有顯著相關。

二、樣本資料分析

本節主要描述有效問卷中受測者的特性，從有效樣本中加以整理，如圖八所示。



圖八 樣本特性描述圖

資料來源：作者整理

研究結果與分析

經研究結果得知各基地志願士兵對於工作特性及工作滿足等構面認知感受程度均趨近於同意，而在離職原因的構面部分，經分析男性選擇自願性離職可能性大於女性，從中驗證出不同個人背景統計變項對於工作特性、工作滿足與離職原因不同程度的影響性，另在迴歸分析中也可看出，志願士兵在工作特性與工作滿足對於離職原因不同程度

表二 個人背景對工作特性、工作滿足及離職原因的差異顯著結果彙整表

個人屬性 構面	性別	年齡	婚姻狀況	教育程度	年資	戶籍地	招募來源	職務專長
工作特性						.001**	.002**	.000***
技能多樣性					.014*	.007**		.002**
工作影響性					.015*	.011*		.004**
工作自主性					.009**	.006**		.004**
工作回饋性					.005**	.001**		.002**
工作滿足	.012*				.000***	.004**		.000***
內在滿足		.017*			.000***			.000***
外在滿足					.000***			.000***
整體滿足	.028*				.001***			.005**
離職原因	.006**				.015*		.032*	.007**

註：* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, $p > 0.5$ (未達顯著水準)

資料來源：作者整理

的正負相關性等。最後，更依據研究相關結果執行研究假設的驗證，以確認本研究相關研究假設之設立。

一、個人背景與研究變項的差異性分析

本節以獨立t檢定及單因子變異數分析方式，分別將個人背景對「工作特性」、「工作滿足」及「離職原因」三個構面之間，探討有無顯著差異情形存在的結果，整理如表二。

二、工作特性、工作滿足與離職原因之間相關情形

由迴歸分析發現，志願士兵在技能多樣性的認知愈高，而工作影響性的認知愈低，均影響工作滿足的感受程度，顯見工作愈具專業愈能在工作中產生成就感，但對於影響整體進度則可能產生壓力而影響滿足感；另工作回饋性及內在滿足的感受度越高，則較不易使志願士兵選擇自願性離職，顯見志願士兵愈能感受到單位給予的肯定及良好的考核制度，愈能有助於繼續留在單位服役。

三、研究假設之驗證

三、四、五、六、七及八。

綜合本章各小節研究結果，整理如表

表三 人口背景變項對工作特性各構面顯著差異之驗證結果彙整表

研究假設	構面	驗證結果	假設成立與否
H1-1 個人背景的「性別」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均無顯著差異	不成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-2 個人背景的「年齡」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均無顯著差異	不成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-3 個人背景的「婚姻狀況」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均無顯著差異	不成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-4 個人背景的「教育程度」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均無顯著差異	不成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-5 個人背景的「年資」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均有顯著差異	成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-6 個人背景的「戶籍地」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均有顯著差異	成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-7 個人背景的「招募來源」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	對於工作特性整體具有顯著差異	部分成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		
H1-8 個人背景的「職務專長」對工作特性關係上具有顯著差異。	技能多樣性	均有顯著差異	成立
	工作影響性		
	工作自主性		
	工作回饋性		

資料來源：作者整理

表四 人口背景變項對工作滿足各構面顯著差異之驗證結果彙整表

研究假設	構面	驗證結果	假設成立與否
H2-1 個人背景的「性別」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	部分有顯著差異	部分成立
H2-2 個人背景的「年齡」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	部分有顯著差異	部分成立
H2-3 個人背景的「婚姻狀況」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均無顯著差異	不成立
H2-4 個人背景的「教育程度」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均無顯著差異	不成立
H2-5 個人背景的「年資」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均有顯著差異	成立
H2-6 個人背景的「戶籍地」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	對於工作滿足整體具顯著差異	部分成立
H2-7 個人背景的「招募來源」對工作滿足關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均無顯著差異	不成立
H2-8 個人背景的「職務專長」對工作滿足性關係上具有顯著差異。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均有顯著差異	成立

資料來源：作者整理

表五 人口背景變項對離職原因各構面顯著差異之驗證結果彙整表

研究假設	構面	驗證結果	假設成立與否
H3-1 個人背景的「性別」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	有顯著差異	成立
H3-2 個人背景的「年齡」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	無顯著差異	不成立
H3-3 個人背景的「婚姻狀況」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	無顯著差異	不成立
H3-4 個人背景的「教育程度」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	無顯著差異	不成立
H3-5 個人背景的「年資」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	有顯著差異	成立
H3-6 個人背景的「戶籍地」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	無顯著差異	不成立
H3-7 個人背景的「招募來源」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	有顯著差異	成立
H3-8 個人背景的「職務專長」對離職原因關係上具有顯著差異。	自願性離職	有顯著差異	成立

資料來源：作者整理

表六 工作特性對工作滿足顯著相關之驗證結果彙整表

研究假設	構面	驗證結果	假設成立與否
H4-1 技能多樣性對工作滿足有顯著相關。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均有顯著相關	成立
H4-2 工作影響性對工作滿足有顯著相關。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均有顯著相關	成立
H4-3 工作自主性對工作滿足有顯著相關。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均有顯著相關	成立
H4-4 工作回饋性對工作滿足有顯著相關。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	均有顯著相關	成立
H4-5 工作特性對工作滿足有顯著影響。	內在滿足 外在滿足 整體滿足	部分有顯著影響	部分成立

資料來源：作者整理

表七 工作特性對離職原因顯著相關之驗證結果彙整表

研究假設	構面	驗證結果	假設成立與否
H5-1 技能多樣性對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H5-2 工作影響性對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H5-3 工作自主性對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H5-4 工作回饋性對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H5-5 工作特性對離職原因有顯著影響。	自願性離職	部分有顯著影響	部分成立

資料來源：作者整理

表八 工作滿足對離職原因顯著相關之驗證結果彙整表

研究假設	構面	驗證結果	假設成立與否
H6-1 內在滿足對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H6-2 外在滿足對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H6-3 整體滿足對離職原因有顯著相關。	自願性離職	均有顯著相關	成立
H6-4 工作滿足對離職原因有顯著預測力。	自願性離職	部分有顯著影響	部分成立

資料來源：作者整理

結 論

一、研究發現

(一)現況分析結果

1.工作特性方面

空軍各基地多數志願士兵的任務關係著飛航安全，面對此重責大任，個人所需具備的專業技能相對重要。另外有趣的是以現況來看，國軍在重視專業技能培養並賦於重責大任的同時，多數單位仍無法完全使志願士兵，自行決定作業方法並獨立完成相關任務，此狀況可能與國軍重視標準工作作業程序有關。但如同美國現任負責陸軍初級軍事訓練的副指揮官Mark Hertling於2010年的研究指出，目前國軍所面臨的是一群新世代的年輕人，他們時常尋找資訊且能很快的加以運用，並且使用科技進行溝通。因此，在賦於志願士兵任務並加以訓練的同時，有些作業程序能適當變革為佳。

2.工作滿足方面

在工作環境及相關硬體設備的改善上，雖已有獲得多數認同，但作者認為相關單位仍需持續規劃改善，將有助於提昇志願士兵的工作滿足及向心力，並降低自願離職的機率，此與黃劍雄於2010年的研究相符。另外，在外在滿足上，確實也發現因為前述國軍在積極推動人員裁減後，使得志願士兵任務增加也面臨更多元的高科技戰備武器，使得工作忙碌及負荷度上感到不滿，相對的也反映出工作量增加，責任加重但升遷機會降低的現況最為明顯。因此，作者認為相關單位除滿足招募員額外，更應同時對未來晉升

管道給予適當的配套機制，使其培養多時的優秀人才得以長久留用，發揮有效戰力。

3.離職原因方面

目前影響多數志願士兵選擇離職的影響因素，就是在於晉升管道的不暢通為急需解決的問題。第二項原因為工作單位無法上下班，此狀況若排除第二章招募人員宣傳時的落差外，作者認為由於募兵制的施行國軍已於2005年著手構思「上下班」，但迄今尚未有具體的實施措施，所以難免引起多數志願士兵的負面觀感，但有趣的是，因目前分發大多數以採戶籍地為優先，因此，在未能於戶籍地工作無法照顧家庭上的不滿，已大幅降低，顯見國軍若要能使招募而來的志願士兵能長久續服，除了穩定的待遇、福利保障與專業成就外，該政策的配套措施更應儘早落實。

另依據美國陸軍第20任部長Pete Geren於2008年的研究所述，全志願役部隊係由官兵與眷屬組成，而全志願役官兵的身心健康取決於家庭健全與否，只要我們選擇仰賴志願役官兵來保衛國土，維持家庭健全便是國軍領導層的要務。因此，今日我國選擇募兵並維繫其家庭，這兩者若有一項失敗，軍隊就會崩解。

(二)個人背景變項結果

1.因「性別」不同而有顯著的差異，且由這些構面顯示，女性志願士兵的滿足感的表現上，均比男性志願士兵來得高，相對的男性志願士兵也較易選擇自願性離職。

2.年齡層分屬於20歲以下的志願士兵，在內在滿足的感受上，會因為年齡較低倍受

關懷及照顧外，更因多數從無工作經驗，而在構面上產生顯著的差異。

3.服務年資半年(含)以下的志願士兵，在工作滿足的感受差異上，比服務年資在1至2年以上之志願士兵更具感受；經探究其主因在於志願士兵入營服役初期階段，單位無論對於個人或是家屬均給予適當關懷，已期降低適應不良等負面狀況，此為該階段志願士兵工作滿足的關鍵因素所在。

4.外離島地區的志願士兵認知度的表現上為高，此因任務較為複雜及繁重為主要因素。

5.役畢再報考人員因具備相關較多工作經驗，因此比其他不同招募來源的志願士兵，更容易選擇自願性離職。

6.空軍各基地志願士兵在職務專長上，汽車駕駛兵在工作特性、工作滿足及離職原因三構面均有顯著差異，且相較於相同資格考選進入部隊服務的飛機修護兵來得更高；由本研究推論，兩者均為空軍各基地普遍運用的專長人員，此現況因為分發服務後，由單位不同任務性質所造成，否則以相同招募資格錄取情況下，該兩種專長應無其他區別。

(三)工作特性對工作滿足結果

1.本研究以皮爾森積差相關分析，結果顯示「工作特性」與「工作滿足」各子構面均呈現顯著正相關，且具中度相關以上之關聯性強度。

2.本研究再以多元迴歸分析結果發現，志願士兵技能多樣性對工作滿足構面產生正向影響，可見經過人員裁減後，複雜精密

的高科技任務性質，讓志願士兵有高度成就感，而對於單位賦於飛航安全及後勤運補等重責大任的壓力，使工作影響性的感受度對工作滿足產生負面影響。

(四)工作特性對離職原因結果

1.本研究以皮爾森積差相關分析，結果顯示「工作特性」與「離職原因」各子構面均呈現顯著負相關。

2.本研究再以多元迴歸分析結果發現，志願士兵在工作回饋性上對離職原因構面產生顯著負向影響，可見單位的考核制度愈好以及上級主官愈能給予更適當的考核時，也愈能降低志願士兵選擇自願性離職。

(五)工作滿足對離職原因結果

1.本研究以皮爾森積差相關分析，結果顯示「工作滿足」與「離職原因」各子構面均呈現顯著負相關。

2.本研究再以多元迴歸分析結果發現，志願士兵在內在滿足上對離職原因構面產生顯著負向影響，再度發現志願士兵須具備專業技能的工作上，愈能獲得成就感的同時，也愈能降低志願士兵選擇自願性離職。

二、研究建議

(一)政策制定者

1.對於具備專業技能人員的重視並鼓勵進修空軍各基地志願士兵對於技能多樣性的感受程度為高，可見在培養及訓練志願士兵的同時，對於擁有熟稔技術、專業技術、豐富經驗甚至是具備學術涵養的各級教官，是否能不斷精進，更應予以重視，且依據美國陸軍退役少將Robert H. Scales於2010年的研究可證實，建軍以人才為本，過去的歷史

告訴我們，不重視專業軍事教育，將難逃失敗的命運，而要將人才培育列為重點工作，鼓勵軍人進修，從法制面規範是最有效的方式。

2.對於後端執行驗退人員的重視並公平議獎為推行全募兵制，目前對於招募人員的獎勵非常容易獲得，只要成功招募一員就可獲得嘉獎乙次，因此，在前述章節的探討發現，此現象造成部分招募員在招募宣導時，時常與部隊現況有所落差，但反觀在各基地為志願士兵申辦不適服現役時，依規定汰除不適任人員並與期間給予後續相關生涯規劃等作業人員，卻未對於他們的任務給予適當的重視，且在相關作業人員協助志願士兵申辦不適服的同時，更能從中了解其選擇離職原因，提供單位予以改善後，成為最直接降低志願士兵離職的因素。

3.對於晉升管道的適切規劃

國軍為維持相關軍事學校的班隊訓練，因此不斷地執行招募，但在同時又因為裁撤案的進行，造成士官職缺並無法完全滿足招募進來的志願士兵，因而形成晉升管道阻塞難以消化，這樣的現況也將使優秀的志願士兵，難為單位所拔擢，更成為多數志願士兵於期滿後，選擇自願性離職的關鍵影響因素。

4.國軍於下班後能返家待命政策的制定

國軍於2005年面對媒體報導時，說明對於「上下班制」已開始構思，因為現況的環境都在改變，例如，交通電訊發達，官兵緊急召返比較容易且目前志願士兵分發都已戶籍地為優先，加上年輕一代的士兵，對於權

益與福利意識逐漸重視，因此該政策的制定期程為何，應儘早訂定，期能降低志願士兵選擇自願性離職。

5.對於薪資及福利的政策

大多數志願士兵均因薪資穩定及優渥待遇等誘因，成為招募宣傳策略，以獲得年輕學子及家長的青睞。但經研究結果，目前志願士兵仍會對於薪資及福利不佳而選擇離職，因此，對於薪資部分，經與經濟部公布各行各業受雇組織成員的平均薪資作為比較，顯示志願士兵薪資水準尚有調整空間。

(二)管理者

1.對於任務的分派

經由相關研究發現，志願士兵雖對於工作技能多樣化感到認同，並從中獲得成就感，但在工作強度及任務負荷程度上愈高，反而造成多數志願士兵的抗拒，進而成為選擇離職的因素之一，因此，適度的工作分派，才能有效降低離職率。

2.對於領導幹部的培養

面對全募兵政策，未來將全面由士官來帶領志願士兵，因此，領導幹部的培育將顯得相對重要，且面對新一代的年輕世代，該具備的專業素養及領導思維已不同以往。依據美國陸軍訓練暨準則指揮部指揮官Martin E. Dempsey於2011年的研究指出，如何培育下一代幹部，是最重要的調適之舉。

3.對於優秀人才的拔擢

面對目前晉升管道機會的降低，單位對於優秀人才的拔擢將更為重要，多數志願士兵感到不滿的晉升機會不佳得以改善後，將可降低選擇自願離職的機率。

(三)後續研究者

1.後續研究者在探討志願士兵相關領域時，可輔以個人訪談或個案研究法，除能確實找出欲探討主題之癥結外，並可針對研究對象深入探究，進行調查分析。

2.可予以擴大研究及探討，針對軍中其他成員，包括軍官、士官及聘雇人員等，再藉此比較各階層人員之間的需求、認知及差異性等，不但在國軍人力策略規劃上有所助益，亦可依研究結果對人力運用比例上予以調控。

3.可加入其他變項或干擾因子，如社會層面等外在環境影響因素等，再行研究探討。不僅可作為招募單位決策上的變更，亦可作為後續研究志願士兵人員，其他相關性的研究議題參考及為志願士兵軍旅生涯發展提供願景。

參考文獻

一、中文部分

1. 吳玲玲(譯)(2003)，組織行為Understanding and Managing Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall.Jennifer(原作者：M.G. & Gareth,R.J.)。臺北市：智勝。
2. 吳淑華(譯)(2001)，人力資源管理：合作的觀點Managing Human Resources A Partnership Perspective (原作者：Jackson, S. E. & Schuler, R. S.)。臺中市：滄海，168—176。
3. 林財丁、林瑞發(譯)(1998)，組織行為Essentials of organizational Behavior (原作者：Robbins S. P.)。臺中市：滄海，217—220。
4. 林鐘沂(2003)，行政學，初版三刷。臺北市：三民。
5. 范萬國(2011)，我國空軍志願役士兵招募成效之探討—以空軍基地為例。國防管理學院國防財務資源研究所碩士論文。
6. 國防大學軍事院校(2004)，國軍軍語辭典，92年修訂本。臺北市：國防部，1-16。
7. 國防部編委會(2006)，中華民國95年國防報告書。臺北市：國防部。
8. 國防部編委會(2009)，中華民國98年四年期國防總檢討。臺北市：國防部。
9. 國防部編委會(2009)，中華民國98年國防報告書。臺北市：國防部。
10. 國防部編委會(2011)，中華民國100年國防報告書。臺北市：國防部。
11. 國防部專業志願士兵暨儲備士官甄選委員會(2011)，93-100年專業志願士兵暨儲備士官甄選簡章。臺北市：國防部。
12. 張潤書(2009)，行政學，修訂四版。臺北市：三民。
13. 陳建閔(2007)，國軍志願士兵服役期間服務態度與工作績效之相關性—以空軍各基地為例。中華大學科技管理學系碩士論文。
14. 黃煌雄、黃武次、尹祚芊、葉耀鵬(2008)，國防部擬實施全募兵制對政府財政及國軍戰力之影響專案調查研究案。監察院97年度專案調查研究報告。臺北市：監察院。
15. 黃劍雄(2010)，國軍志願士兵留營意願與

工作滿意度之研究-以聯勤司令部為例。
主計季刊，51(1)，81-103。

16. 楊志清(2009)，陸軍志願役士兵工作滿意度問卷調查研究。主計季刊，50(2)，98-112。
17. 楊念祖(2008)，全募兵制與國防轉型學術研討會。我國推動全募制的認知、思維與應有作為。國立政治大學國際關係研究中心主辦，46。

二、英文部分

1. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422, 436.
2. Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 165-183, 256-286.
3. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
4. Herzberg, F., Mansner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
5. Homans, G. C., (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt Brace and World.
6. Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York : Harper & Brothers, 76.
7. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
8. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Brothers, 146-150.
9. McClelland, D.C.(1961). *The achieving society*. Princeton N. J.: Van Nostrand Reinhold Co.
10. Miller, H. E., Kateberg, R. & Hulin, L. L. (1979). An evolution of the Mobley, Horner and Hollings worth model of employee turnover. *Journal of applied Psychology*, 64 (5), 509-517.
11. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology* , 62, 237-240.
12. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
13. Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414
14. Price, J. L., (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.
15. Price, J. L., & Mueller, C.W.(1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565.
16. Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction and their correlations. *American Behavior & Scientists*, 18, 346.

19. Schneider, Benjamin, & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of needs satisfaction in organization. *Administrative Science Quarterly*, 18, 489-505.
20. Skinners, B. F. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. New York : Fred A. Knopf, Inc.
21. Szilagyi, A. D., (1979) *Keeping Employee Turnover under Control*, Personal. *The Management of People at Work*, 42-52.
22. Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial Jobs and the Worker*. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
23. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.
24. Wanous, J. P., & Lawler. E. E. (1972). *Measurement and meaning of job satisfaction*.
25. *Journal of Applied Psychology*, 56, 95.
3. 就業、失業統計(2011年11月)，行政院主計處。2011年12月11日，取自<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=3102&CtUnit=359&BaseDSD=7&mp=1>
4. 國防部99年度施政績效報告(2011年5月12日)，中華民國國防部。2011年9月3日，取自<http://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=3043&p=47300>
5. 國防法規資料庫 (2009年6月10日)，志願士兵服役條例。2011年8月22日，取自<http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=A004000007>
6. 國防法規資料庫 (2009年6月10日)，志願士兵不適服現役賠償辦法。2011年8月22日，取自<http://law.mnd.gov.tw/scp/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=A004000033>

作者簡介

謝佳玲女士，空軍航空技術學院女性專業士官班88年班、國防部軍備局技訓中心士官長正規班97年班、淡江大學公共行政研究所在職專班101年班，曾任空用電子管理士、噴射發動機機械士、儀器修理士及侍衛士，現任空軍司令部勤務中隊三等士官長班長。

三、網路資料

1. 99年人口及住宅普查初步統計結果提要分析(2011年10月)，行政院主計處。2011年12月11日，取自<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30077&ctNode=3272>
2. 立法院全球資訊網(2010年10月)，國防部主管100年度單位預算評估報告。2011年8月20日，取自http://www.ly.gov.tw/06_lyacc/search/accOutlineList.actionid=14578 呂昭隆(2005年5月29日)，配合募兵當兵上下班李傑扮推手。中時電子報。2011年12月10日，取自http://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/News/News_detail.aspx?sid=42

