



飛 航 安 全

空軍飛行員成就動機、工作家庭衝突、生涯動機與主觀生涯成功關係之研究(上)

空軍少校 曾麗娟

提

要

近年來因為軍涯發展與工作環境不具有相對的誘因，導致飛行部隊人力流失情況嚴重，影響我空防戰力之防衛，這是我空軍的一大隱憂。因此本研究主要探討捍衛國家領空的對象——空軍飛行員，其所面臨的工作家庭衝突、本身的成就動機、生涯動機是否會對其主觀生涯成功(即生涯滿足)有所影響，此外探討屬於個人的成就動機及面臨到的工作家庭衝突，是否可以經由生涯動機之中介作用，進而影響自我的主觀生涯成功之感受。希藉由本研究發現之結果，提供國軍在未來招募及留住優秀飛行員策略方面，建立出一套良好的招募誘因及留住人才策略運用，以提升未來招募執行成效及後續法規政策參考修訂之依據，並提供在實務管理上之相關建議，使飛行員對自我未來生涯發展得以更加堅定。

壹、研究動機

目前兩岸局勢較為和緩之前題下，國軍組織實施一連串的精簡措施，目的是為了加強人力資源的有效管理及運用，及在有限的國防資源之限制下，減少國防經費預算之支出，以達到量小、質精、戰力強的高素質人力，及反應敏捷的組織架構之運作。

駕馭軍機遨遊天地的飛行員，本身必需具備良好的視力、強健的體格、足夠的



機智及智能、空間的適應力、靈敏的反應、恆心、耐心、毅力、抗壓力、判斷力、不怕困難及危險等條件，這並非輕而易舉可以達成及具備的條件，尤其還要適應航空生理變化，而且在作戰飛行中，容易遭遇地面防空火力與空中攻擊之危害，所以其危險度、壓力和責任都是倍增的。若以現實層面來說，要培養一位優秀的飛行員實屬不易，尤其在這個培養過程中，需要投入非常龐大的經費、資源，以及漫長時間之磨鍊，尤其飛行員體格標準較為嚴格，首先要符合空勤體位之標準，卻往往在視力之檢查項目，即可刷掉一大半報名人選，若是遇到飛安事件發生與新聞媒體不斷地報導之下，還願意投入來完成遨遊天地飛行夢想的人，往往猶豫並卻步不前，所以在人才招募上實屬困難重重。

有些人認為生涯成功是指薪酬高及職位高；有些人只要工作順利、生活滿意就覺得自己的生涯是成功的，Moore(1986)指出「生涯滿足」是具有未來時間導向的，其包括過去與未來之規劃，而且範圍更廣也更直接關係於個人之整體生活滿意度。每個人在生涯或工作上都希望能達到滿足與成就感，所以身為一位空軍飛行員在經歷過嚴格的體檢、入學考試測驗、飛行訓練、求生訓練、傘塔訓練、離心機訓練…等等重重困難學習過程中，還必須經過不斷地鑑定考核，好不容易脫穎而出之後，在未來的生涯歷程能否知覺到自我滿足及成就感，並覺得之前的付出及努力是有代價，因此本研究動機之一為針對空軍飛行員之生涯滿足情形進行瞭解。Jaskolka, Beyer與Trice(1985)曾指出，「生涯成功」是一種評估概念，取決於由誰來評估，若由第三者進行評估，通常藉由客觀且顯而易見的指標，來評斷個人之生涯成功與否。而主觀生涯成功，是個體對自己生涯的評估。薪資和職位並不能滿足人的全部需要，片面地追求客觀成功往往會導致職業價值觀的扭曲，所以在研究生涯成功時，同時要將主觀生涯成功納入考量。主觀生涯成功的可操作性指標大多是指「生涯滿意度」(Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990)。McClelland在1970年指出具成就型特徵的個人，當面臨不能確定成敗結果的工作情境時，敢於從事適度的冒險；且善於利用具體的回饋資料，能夠從成敗經驗中得到教訓(張春興、林清山，1986)，而空軍飛行員的工作性質正好有此特性，因此想藉由成就動機來探究其與飛行員的主觀生涯成功之相關性，此為本研究動機2。

Super認為「生涯動機」是與工作有關的成就動機，London(1997)則認為生涯動機是一種引起、維持個人生涯規劃、行為及生涯決定的力量，且生涯動機會為組織與個人創造出價值，因此想藉由生涯動機來探討其與空軍飛行員之主觀生涯成功之相關性，此為本研究動機3。

Farmer(1980)認為把成就動機運用在生涯有關的規劃、行為及決定上，即是所



謂的生涯動機，而工作與角色之間的交互作用，是影響生涯動機的重要因素之一，London認為發展好自己的生涯動機，將有助於自己生涯成功之達成。空軍飛行員面對自我未來的生涯發展過程，是否會因為個人當初的成就動機或是生涯動機，促使其更加堅定自己最初之選擇，而繼續加倍努力奉獻所長於此份職業，並滿意自己未來生涯成功；另職業軍人通常較一般上班族更容易感受出工作家庭間角色之衝突，若在生涯動機的驅使之下，能否支持其繼續在自己所選擇的軍旅生涯，並最終知覺到自我生涯之滿足感及成就感，這與當初激發自我的生涯動機、成就動機，及感受到的工作家庭衝突有無相關。因此，本研究想探究飛行員對主觀生涯成功之感受，與成就動機、工作家庭衝突與生涯動機之間的關聯性，這對於招募新進飛行員及留住優秀空軍飛行員來說，是亟需研究探討及解決之重要課題，此為本研究動機4。

Kopelman, Greenhaus與Connolly (1983)認為工作家庭衝突會引發角色間衝突，而角色間衝突進而影響到個人的工作滿足、家庭滿足與生活滿足，而擔任空軍飛行員與民航機師之最大差異，在於個人時間和自由度不易掌握，以及面臨的壓力也不同，空軍飛行員常常因為戰備及演訓之需要，全日24小時必需留守在駐地待命，甚至若有一些突發狀況、救災或是支援戰演訓任務時，個人休假時間常常被迫取消，一切以滿足任務為第一優先考量，在這種以工作任務為導向的極度不自由職業，會不會影響其主觀生涯成功感受，因此想探討工作家庭衝突與其主觀生涯成功之相關性，此為本研究動機5。

基於上述研究動機，本研究將針對飛行員個人之成就動機、工作家庭衝突、生涯動機與主觀生涯成功間之關係作進一步探究，尤其在人力資源管理之五才(選才、甄才、用才、育才與留才)中，唯有引誘及留住高素質優秀人才，才能提升招募及留才之成效，正所謂的適才適任，全面提升飛行員質與量的競爭優勢，為我空軍建軍備戰奠定優良之根基。

貳、文獻探討

一、成就動機(achievement motivation)：

McClelland在1970年指出成就型的3點特徵：(一)都求好心切，儘量把工作做到盡善盡美。(二)在面對不能確定成敗結果的工作情境時，敢於從事適度的冒險。(三)善於利用具體的回饋資料，能夠從成敗經驗中得到教訓(張春興等人，1986)。

余朝權(2003)認為成就需求強烈的人，偏愛以下特性的工作：(一)工作績效來自能力和努力，而非來自運氣。(二)任務有適度的危險和困難，而非太



容易或太艱難。(三)工作表現好壞，可以經常得到回饋(即迅速獲知績效的好壞)。(四)工作上有機會主動做事，而非只是被動地因應環境變動。

綜合上述，成就動機是指個體從事於自認為重要、有價值的工作，突破障礙並克服困難，努力挑戰及自我實現，以達成所設定的目標之內在驅動力。成就動機是屬於心理性的動機，歸納各學者見解之後，認為成就動機之涵義，為一種決定個人成就表現及努力程度的心理動力，能驅使個體追求成就目標的一種自我投入、克服困難、達成目標的持久而穩定的內在傾向。

二、工作家庭衝突(work-family conflict, 簡稱WFC)：

在現實生活上，每個人所能承擔的壓力程度各不相同，尤其在工作上又有很多的壓力來源，可能包含有：自己所選擇的工作特性，並不適合本身的興趣，或者是自己能力不及的壓力；工作環境品質的劣壞程度所感受到的壓力；上司所交辦工作完成期限的壓力；自己在工作上，所擔負過量任務的壓力；組織內部的溝通與協調發生障礙的壓力；自己技術不熟練的壓力…等等，再加上每個人在工作及家庭上，至少都要扮演兩種以上的角色來說，當工作與家庭不能兼顧的情況下，這種角色間衝突(interrole conflict)就會更加地明顯。

「工作家庭衝突」的概念，是在1964年由Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek與Rosenthal提出在工作和家庭兩者之間存在著某種程度上的不相容，而造成這兩種角色間的衝突及壓力，這正是引發工作與家庭之衝突點(吳美鳳，2008)。根據過去的研究發現，工作家庭衝突很容易帶來個人生理及心理的負面影響，包括有身體健康情況不佳、情緒低落、無法稱職扮演好自己的角色，結果在工作上造成生產力下降、缺席、遲到、士氣低落、離職、工作滿意度下降等；在婚姻家庭及生活上造成滿意度下降，由此可知工作家庭衝突是不可漠視的課題之一。

綜合各學者研究後，在此對工作家庭衝突定義為：當個人在有限的時間、體力與精神狀況下，無法同時兼顧扮演好在工作與家庭這兩種角色，因而造成彼此間的角色衝突發生。

三、生涯動機(career motivation)：

Astin(1984)認為男女雙方由工作來滿足需求之動機是相同的，但藉由不同性別角色社會化和機會結構之限制，以及相互間之影響，使得兩性對期望產生差距，而出現不同的生涯選擇和工作行為，進而影響個人生涯選擇之因素(包含有內在心理因素和社會環境變化因素)。

生涯動機的概念最早是由Super提出，他認為生涯動機是與工作有關的成



就動機，而後來Farmer(1980)提出的生涯動機理論，是從生涯期望(career-aspiration)、精熟動機(mastery motivation)、生涯投入(career commitment)3個面向來討論，他認為把成就動機運用在生涯有關的規劃、行為及決定上，即是所謂的生涯動機，而工作與角色之間的交互作用，是影響生涯動機的重要因素之一，也就是說女性的成就大多在男性之後，且生涯貢獻也較男性為少，這可能與個人的生涯動機有關。

綜合上述，生涯動機是指可以幫助組織及個人創造出價值，所以當個人在整個生涯歷程中，所有與生涯決定和行為有相關之動機即可稱為生涯動機。

四、主觀生涯成功(subjective career success)：

Byrdorf(1998)曾分析與飛行員工作表現有關之18種因素中，屬於人格因素則佔8項，此顯示出人格因素對於飛行表現之重要性。而此8項人格特質分別為領導能力(leadership)、合作的意願(co-operation)、情緒穩定性(emotional stability)、自信心(assertiveness)、積極性(aggressiveness)、成就動機(achievement motivation)、壓力忍受度(stress tolerance)、決心(decision)，雖然此8項人格特質不全然適用於所有軍、民航飛行員，或不同飛行機種，但是卻反應出人格特質是影響工作成敗的重要因素。

在職場上的工作者，除了滿足自身基本需求之外，其另一個追求的目標，也就是在個人生涯上的成功，但是每個人對成功的意涵，通常因人而異，有些人覺得擁有權力、加薪、晉升的機會與社經地位等外顯的成就，就是所謂的成功；但有些人認為擁有工作經驗、工作上的成就感及滿足感、個人對自我的期望、自我理念之實現等內隱的滿足，才算是成功。

綜整中外學者對生涯成功之定義來看，大致可分為主觀或客觀兩個層面，主觀的生涯成功為個人對於工作或生涯的成功感覺、滿意程度與正向心理，也就是屬於自我的主觀判斷，例如：生涯滿足、工作滿足等；客觀的生涯成功則為個人在生涯中的實際成就或成功經驗，也就是屬於個人工作成就的客觀評價標準，例如：加薪、升遷等。所以，生涯成功就是指個人一生中，能達到自己人生中最重要的人生目標，例如：家庭幸福、工作滿意、工作成就、生涯滿足感、晉升、調薪、擁有崇高的社經地位…等生涯的認知情形及、滿意程度，以及個人在工作中所獲得實際與客觀的成就價值，這也就是最終極的生涯成功之目標。

參、研究方法



依據研究動機、目的，以及文獻蒐集、整理與分析等探討，發展出本研究之架構，並藉由實施問卷調查之研究方式，來探討成就動機、工作家庭衝突、生涯動機與主觀生涯成功間的關聯性。

本研究根據研究動機、研究目的及文獻探討，推導出本研究架構圖，主要目的在探討空軍飛行員的成就動機、工作家庭衝突、生涯動機與主觀生涯成功之間的關係，因此以成就動機、工作家庭衝突為自變項，生涯動機為中介變項，主觀生涯成功為依變項，本研究之研究架構如下圖1-1所示。

根據前述研究目的與研究架構，以及先前文獻探討之綜整與推論，本研究旨在探討空軍飛行員的成就動機、工作家庭衝突、生涯動機與主觀生涯成功間之關係，故研究之假設如下：

H1：成就動機對於飛行員的主觀生涯成功具有顯著的正向影響。

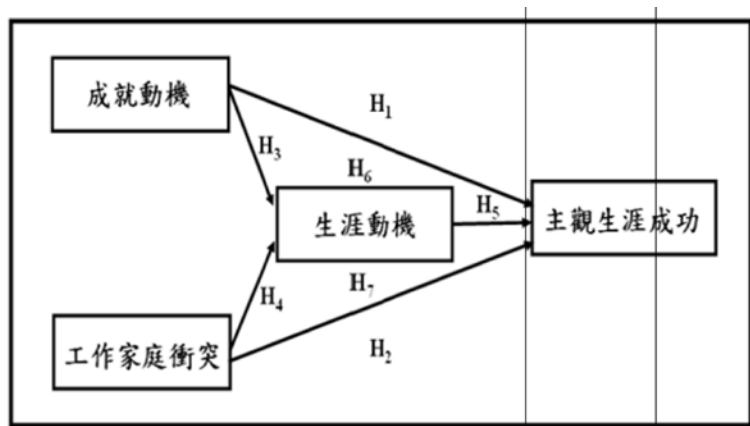


圖1-1 研究架構圖

H2：工作家庭衝突對於飛行員的主觀生涯成功具有顯著的負向影響。

H3：成就動機對於飛行員的生涯動機具有顯著的正向影響。

H4：工作家庭衝突對於飛行員的生涯動機具有顯著的負向影響。

H5：生涯動機對於飛行員的主觀生涯成功具有顯著的正向影響。

H6：生涯動機對於飛行員的成就動機與主觀生涯成功之關係具有中介效果。

H7：生涯動機對於飛行員的工作家庭衝突與主觀生涯成功之關係具有中介效果。

肆、各研究變項關係之推論

一、成就動機對於主觀生涯成功之影響：

以空軍飛行員來說，每個人在每一次訓練或任務過程中，必須自行處理及解決此趟航行所會面臨的問題，並於返航後，立即進行檢討及改進此次飛行優缺失項目，隨著飛行時數的累積，其飛行技巧之難度及作戰演練之經驗，也隨之精進及成熟，並且為達成每次之任務，在專注性、進取心及支配性，也會比平常人來得高。

成就需求強烈的人，偏愛以下特性的工作：（一）工作績效來自能力和努力



，而非來自運氣。(二)任務有適度的危險和困難，而非太容易或太艱難。(三)工作表現好壞，可以經常得到回饋(即迅速獲知績效的好壞)。(四)工作上有機會主動做事，而非只是被動地因應環境變動(余朝權，2003)，而本研究之對象與上述這些特性均有相關性。因此，飛行員的成就動機對其主觀生涯成功(指個人主觀知覺到在工作地位、聲望、工作與家庭生活平衡之感受度，及在其生涯目標和工作成就感的滿意程度)是有關聯性的，故本研究在此推論：透過個人的成就動機可以提升自我主觀生涯成功之感受。基於上述之分析，本研究建立以下假設：

H1：成就動機對於飛行員的主觀生涯成功具有顯著的正向影響。

二、工作家庭衝突對於主觀生涯成功之影響：

Greenhaus等人(1985)的研究發現：工作家庭衝突是因為不同角色的壓力，所引發之干擾與衝突，對於家庭成員而言，每個人都必須分擔家庭之責任，當高工作負荷之下，很容易就會造成工作家庭衝突。軍方飛行員身兼數職，在家除了為人父母、為人子女，在工作上則要為保衛家國付出心力，平時除了擔負戰備任務、支援演訓及飛行訓練之外，還要處理部隊運轉的日常業務，而且還需要24小時留守待命。

因此，工作家庭衝突會影響個人的主觀生涯成功，故本研究在此推論：工作家庭衝突會減低個人對於主觀生涯成功之感受度。基於上述之分析，本研究建立以下假設：

H2：工作家庭衝突對於飛行員的主觀生涯成功具有顯著的負向影響。

三、成就動機對於生涯動機之影響：

Farmer(1980)認為把成就動機運用在生涯有關的規劃、行為及決定上，即是所謂的生涯動機。因此，當個人追求自我生涯成就之動機較強時，就會立即著手去準備相關的工作，故在整個生涯歷程中，除了盡心盡力之外，也會力求完美去達成自我設定的目標及理想，所以生涯動機其實也就是成就動機在生涯領域上的極致表現，因此當飛行員的成就動機較為強烈時，應該也會影響自我的生涯動機隨之增強。Super認為生涯動機是與工作有關的成就動機，因此發自內在的這股驅動力量，就是個人自我的生涯動機。故本研究在此推論：飛行員的成就動機對於生涯動機是有關聯性的，故建立以下之假設：

H3：成就動機對於飛行員的生涯動機具有顯著的正向影響。

四、工作家庭衝突對於生涯動機之影響：

尤其在有限的時間內，飛行員如同一般平常人一樣，無法在同一時間內完



成過多且繁雜的事情，或者面對又冗長且精神緊繃的工作時間，所以除了心理層面、生理時鐘、身體狀況之外，其感受到的工作負荷壓力，還有在飛行時所需兼具的警覺性、判斷力、決策力及反應力等等諸多之壓力，更非一般人所能體會及承受的工作負荷，尤其在輪值戰備留守時，也無法像一般平常人可以擁有正常的上下班時間，也無法每天準時的下班去善盡家庭方面的義務與責任。

當工作與家庭產生衝突之際，除非可以妥善處理雙方角色之衝突，否則當必須面臨擇一之選擇時，必定會以家庭做為第一優先鞏固之選項，正所謂的「齊家、治國、平天下」，也就是要先安內才可以攘外。因此，唯有在家庭和樂之前提下，飛行員才能將全副的精神及注意力擺在工作上，所以當工作與家庭發生衝突之時，通常是會影響到飛行員自我的生涯動機。

因此，本研究在此推論：飛行員面臨的工作家庭衝突會降低自身的生涯動機，故建立以下假設：

H4：工作家庭衝突對於飛行員的生涯動機具有顯著的負向影響。

五、生涯動機對於主觀生涯成功之影響：

London(1997)認為生涯動機會為組織與個人創造出價值。其實當自己具有很強烈的生涯動機促使之下，會有一股無形力量督促其努力不懈，並朝向欲達成之理想前進，因此會有一股衝勁對自己未來的生涯目標邁進，盡力達成自己設定之理想，而對自己未來創造出自我價值，相對地在生涯成功方面有很大的達成率。因此，自己的生涯動機也會影響到自己對未來生涯之抉擇及判斷，最後進而也會影響到未來的生涯成功，就如同先前文獻所闡述的，當自己的生涯動機完整及強烈時，從生涯動機之觀點來推論未來生涯成功之間的關係，應該會有正面之功效。因此，本研究在此推論：飛行員的生涯動機強烈時，會提高其主觀生涯成功之感受，故建立以下假設：

H5：生涯動機對於飛行員的主觀生涯成功具有顯著的正向影響。

六、生涯動機的中介效果：

London認為發展好自己的生涯動機，將有助於自己生涯成功之達成，而且生涯動機會為組織與個人創造出價值。而飛行員在當初生涯抉擇，面對自我未來的生涯發展過程，能否因為個人當初的成就動機或是生涯動機，促使其更加堅定自己最初之選擇，並加倍努力奉獻所學於此份職業，進而滿意自己未來生涯成功。

基於上述之論點，飛行員的成就動機可以藉由生涯動機之中介作用，進而影響其主觀生涯成功。故本研究在此推論：當飛行員自我的成就動機強烈時，



會連帶提升其生涯動機之企圖心，進而影響其主觀生涯成功之感受及達成，故建立以下假設：

H6：生涯動機對於飛行員的成就動機與主觀生涯成功之關係具有中介效果。

職業軍人通常比一般上班族更容易發生工作家庭間角色之衝突，因為軍人的時間永遠不是自己所能控制，就算是自己休假時間，也經常因為部隊任務之需求，而被緊急連絡召返回部隊，所以自由性及時間的控制度，往往不如一般工作性質。因此，若其在生涯動機的驅使之下，能否支持自己繼續在自我選擇的軍旅生涯中發展，並最終知覺到生涯之滿足感及成就感。

Kopelman等學者(1983)認為工作家庭衝突會引發角色間衝突，而角色間衝突進而影響到個人的工作滿足、家庭滿足與生活滿足；Higgins等學者(1992)針對Kopelman等學者提出的模型加以修整之後，其研究結果發現：工作家庭衝突對工作與家庭滿意度呈現負相關，並會間接影響整體生活滿意度；另外，前述當工作與家庭發生衝突之時，通常是會影響到飛行員自我的生涯動機。因此飛行員面臨工作家庭衝突時，可藉由生涯動機之中介作用，進而影響其主觀生涯成功。

所以本研究在此推論：當飛行員感受較少之工作家庭衝突時，會促使其生涯動機之企圖感覺增強，進而影響其主觀生涯成功之感受及達成，故建立以下假設：

H7：生涯動機對於飛行員的工作家庭衝突與主觀生涯成功之關係具有中介效果。

(文轉下期)

作者簡介

空軍少校 曾麗娟

空軍航空技術學校女官86年班、空軍航空技術學校通參班93年班，國立高雄應用科技大學人力資源發展所研究生，曾任氣象官、預報長，現任空軍官校總教官室少校教官。