



軍事國防

人格特質、薪資福利、工作滿意度與留營意願之研究 —以空軍官校志願役士兵為例

空軍上校 黃進華、空軍中校 涂珀群、空軍少校 趙宥翔、空軍中士 蔡慧婷

提

要

我國國防係以防衛固守、有效嚇阻及維護亞洲地區平衡為目的。現階段國防政策以建構可恃有形戰力、展現防衛決心、鞏固精神無形戰力、強化災害防救、推動募兵制度以及優化官兵照顧等七大要項為主要任務目標。為因應世界潮流並考量可獲國防資源，國軍持續精進改革，在軍事現代化與兵力精簡之間取得平衡，建立「小而精、小而強、小而巧」的國防勁旅，以接應各項國防挑戰，而人力乃為國防管理最重要的資源，蓋以事在人為，物在人管，財在人用。故必先健全人事管理，各項事物始能管理得法。

鑑於近年來，國軍受兵役制度改革衝擊影響，因應國軍朝向於配合國防政策調整，推動「全募兵制」政策以及組織精簡等作為，然而，志願役士官兵招募雖推動成效明顯，但進訓人員卻不及退伍、轉服人員，缺員問題已然成形，造成工作經驗與業務交接上之斷層，因應新武器裝備的獲得，國軍亟需具備高技術專長且役期較長之人力，除基礎院校所入校的學生，來獲取較為專業與高素質導向之人力外，如何在直接招募上獲得即戰力或使在營服役之志願役士兵能繼續留營服役則更為重要。故本研究以志願役士兵的人格特質、薪資福利、工作滿意度因素探究其留營意願，並針對驗證結果提出改進意見，以有效提高志願役士兵留營服役意願。



壹、緒論

- 一、研究動機與背景：我國自開始實施兵役募兵制度以來，國際上的戰爭型態在這段時間不斷改變，為適應作戰時間短、打擊速度快的高科技戰爭人力素質需求，以及有效運用人力，節約兵員需求，國防部除了通盤考量未來軍事戰略定位及擲節財務支出外，積極將募兵制納入未來推動國防政策的重要工作之一，促使我國兵役制度朝向有利於國家長遠發展，能夠面對戰略安全環境的變化。遂由現階段的「徵、募併行制」逐步轉型為「募兵制」，以精練常備部隊，廣儲後備戰力，順應民意讓有意願服務於軍旅的青年從軍，培養素質高且役期長的專業志願役部隊(國防報告書，2011)。而國軍為貫徹「募兵制」政策之目的，並依據推動進程，藉由全面性之招募及留營策略規劃，在考量國情發展、社會環境因素、人力市場及未來人口結構，透過宣導工作，期與目標族群綿密溝通，招募及留置所需高素質國防人力，朝待遇福利、經管規劃、環境設施、官舍分配、退輔機制、教育訓練等面向思考，以誘發從軍及留營意願，滿足國軍建軍備戰之人力需求。
- 二、研究目的：我國自2003年起開始招募志願役士兵，逐年提高比例，迄2015年12月止，國軍總員額是21萬5千人，其中編制員額有19萬6千多人，以「編現比」要達到87-90%的目標推估，國軍在承平時最低員額需17萬至17萬5千人左右，因此，志願役官兵的留營意願，已成為影響國防戰力的關鍵之一，募兵制成功的重要因素在於鞏固基層，堅實中層，招募優質人才、留住國軍菁英人力，國軍單位除了在福利制度上激起誘因外，更要從改變內部做起，促使官兵適應部隊生活，遵守內部管理規範，提供官兵自我實現的機會，增進樂於留營的想法。本研究期透過人格特質、薪資福利、工作滿意度來探討志願役士兵的留營意願。留營意願的提高，相對於也能提高招募的人數與素質，以充實部隊戰力，確保作戰勝利。
- 三、研究範圍與限制：
 - (一)研究對象方面：本研究對象為空軍官校志願役士兵。
 - (二)研究地區性範圍方面與限制：本研究範圍為空軍官校志願役士兵。由於各軍種特性、任務不同，因此本研究在調查對查範圍上略顯不足；待以後的學者可以擴大全區空軍各部隊抑或針對個別軍種作個別研究探討，以利全般推究上能更周全。



貳、文獻探討

- 一、人格特質理論：多年來針對「人格特質」(Personality Trait)的相關研究與應用，其涵蓋範圍分別為哲學、社會學及心理學等範疇，在世界多國已被心理學界所重視，且成為各企業人力資源管理與規劃的重要參考依據。Rotter(1966)認為每個人有不同的生活環境與人生經驗，在面對同一件事的處理方法與看法也不盡相同，因而導致產生的結果可能全然不同。發現人格特質對人力甄選及工作考核均具有相當程度的預測效度，而且在認知能力之外，可以有效地提供預測效度的增加(戴維舵，1999)。1981年時Goldberg正式命名五種人格因素分類為「五大因素」(Big Five)。1992年Costa and McCrea所提出之五大人格特質，本研究將以五大人格特質的特徵為根據發展。
- 二、工作滿意度：工作滿意度，指員工看待工作的態度，雖然工作滿意是一種態度而非行為，其結果卻是許多管理者所重視，因為滿意度高的員工較有職場的向心力。高工作滿意度的人對工作抱持正面的態度；相對的，工作滿意度低的人對工作持有負面的態度。一般意義上的工作滿意度，係指某個人在工作的領域中(包括工作環境、工作情況、工作待遇、工作知覺、工作能力、工作中的人際關係等等)有良好的互動性。國內學者許士軍(1977)將工作滿意度定義為「工作者對於其工作所具有之感覺或感性反應」，而這種感覺或滿意大小，取決於工作環境中所實際獲得之價值或其預期應獲得價值之差距。
- 三、薪資福利：所謂薪資是指企業對於員工所提供的工作報酬，也是員工維持基本生活的主要經濟來源，薪資福利的好壞，自然也成為員工選擇工作的主因。Robbins(1978)將報酬(reward)分為內在報酬與外在報酬兩類，內在報酬係指個人參與工作所獲得的滿足感，而外在報酬則是指組織給予員工的一種有形的獎勵，其中外在報酬依其性質又可分為直接薪資、間接薪資及非財務性薪資三類。
- 四、留營意願：

人力乃為國防管理最重要的資源，蓋以事在人為，物在人管，財在人用。故必先健全人事管理，各項事物始能管理得法，現行兵役制度為「募徵併行制」，國防部基於國家未來建軍發展需要，策訂逐年增加志願役招募員額，以循序漸進方式，朝向「募兵制」的轉型策略。一方面可解決未來國家少子女化及老年化的問題；另一方面義務役的役期不斷縮短，士兵完訓後即面臨退伍，造成訓練成效不彰、經驗傳承不易。所以實施募兵制是必然的政策，除可提高訓



練成效與維持戰力外，亦可增加人力資源投入經濟建設，使國家人力發揮最大效益(國防報告書，2011)。為延續部隊訓練成效及減少招募及新進人員訓練成本，有規劃的留住軍中人才、傳承工作技能，對於未來募兵制的推動，在部隊任務執行及教育訓練上，有很大的影響。目前各單位積極推動義務役士兵在營轉服工作以及志願士兵轉服士官，爭取留住人才的機會，不僅能讓教育訓練工作推展順利，更能避免或縮短任務銜接的間隙以及減少人員培訓的人力成本。國軍所有志願役士官兵，自入營服役起即開始接受各種不同的訓練和執行各項任務，均具備國軍官兵基本素養及專長，接受國家的培訓等同是國家資產，未來，如無繼續留在部隊服務的個人，於役期任滿時，將選擇退伍離營並尋求另一份職業；願意繼續留在部隊服務的個人，則在役期內，將會繼續接受深造或進修教育，結業及取得合格證書後，歷練不同職務，充實自我的本職學能(郭添漢，2013)。因應未來募兵制的政策，積極的留住志願役優秀人才，是當前的重要工作，國軍人事管理之施行，應有主動之觀念，隨形勢之變化，而有適度且正確的因應措施，以確保空中武力之精進。

留營意願與離職傾向為人力資源之一體兩面，當留營意願高時，其離職傾向必為低，反之亦然。留任意願(intention to stay)不僅代表組織或單位對於人力資本的保存，更代表著個人對於組織的認同所表現出來的工作態度，並且讓成果反應在組織或單位的績效成績上(賴墩謙，2007)。如同以上的說法，可以將「留任意願」解釋為員工個人希望維持穩定不變的專業領域生涯發展及工作關係，所產生的積極想法或目標(汪素敏等人，2009)。

本研究欲從正向的角度來探討留任意願，藉以反映國軍志願役官兵願意繼

留任意願的分類

學者	年代	定義
Dalton, Todor& Krackhardt	1982	依功能性影響區分(一)功能留任(functional retention)工作者的工作績效佳並具發展潛力，組織欲盡全力調整制度或策略，以期能將之留在組織內的重要人力資本。(二)非功能留任(dysfunctional retention)工作者的工作績效不佳，繼續留在組織內工作可能導致組織績效降低。
Genevieve	1990	依所在對象區分(一)組織留任(organizational retention)工作者持續待在同一組織內工作。 (二)專業留任(professional retention)工作者持續在同一專業領域內工作，延續其專業。
Robbins	1993	依自主性區分(一)自願留任(voluntary retention)工作者依其自由意願，選擇留在現任組織繼續工作。(二)非自願留任(involuntary retention)工作者受到外力約束，必須留在現任組織內繼續工作。如工作者與組織簽約或需依法服勤的義務工作等。



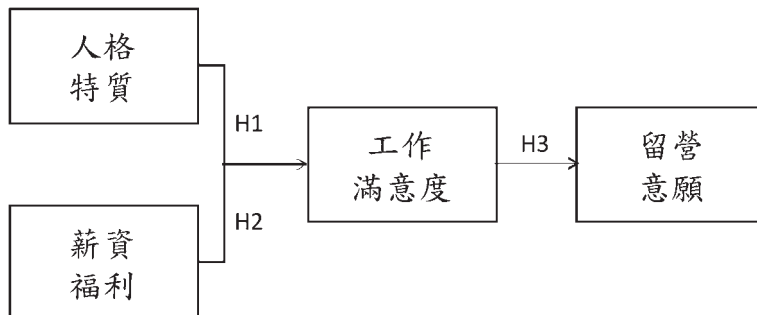
續留在部隊服務的原因，故針對留任意願做深入的探討。留任意願的分類目前有關留任意願的類型大致可分為上列三種：

參、研究方法與設計

本研究主要探討空軍官校志願役士兵在人格特質、薪資福利、工作滿意度對於留營意願的相互影響之關聯性之研究；透過回顧國內外學者之文獻和探討，因此，本章將針對本研究之研究設計、研究方法與變數之操作性定義加以說明。本章所包含的內容如下：

一、研究架構：綜合前述之研究背景、動機與文獻探討得知，本研究主要目的在於

探討空軍官校志願役士兵在人格特質、薪資福利、工作滿意度對於留營意願的相互影響之關聯性，茲將各構面彙整如右圖所示：



本研究之概念性架構

二、研究變項之衡量基礎及操作性定義：本論文各

變數之衡量與操作性定義依「人格發展」、「薪資福利」、「工作性質」、「留營意願」等部分，並參考過去文獻配合本論文之研究目的而加以發展。

三、研究假設：

本研究根據前述之目的與研究架構，提出下列研究假設，並逐一進行統計分析及檢定：

假設H1：人格特質對工作滿意度具有正向顯著差異。

假設H2：薪資福利對工作滿意度具有正向顯著差異。

假設H3：工作滿意度對留營意願具有正向顯著差異。

四、問卷設計：本研究信念題目型態之評量尺度採用李克特式(Likert)加總尺度法的五點式量表，由受測者以不計名方式，就人格特質、薪資福利、工作滿意度與留營意願等信念題目之同意度勾選，計分方式從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別為5、4、3、2、1分；反向題目採反向計分，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，分別為5、4、3、2、1分。



信念變項各構面衡量問項表

信念結構	信念構面	問卷提項	問 項	文獻來源
人格特質結構	穩定性	1	我經常會感到憂慮	Costa& cCrae (1992)、李再長、李俊傑、雅芬(2005)、宋志龍(2012)
		2	我經常會感到羞愧而想躲起來	
		3	我經常感到緊張和不安	
		4	我經常感覺不如其他人	
		5	我經常感到無助並且渴望其他人來解決我的問題	
	外向性	6	我經常覺得自己充滿精力	
		7	我喜歡很多人圍繞在我身邊	
		8	我很喜歡跟別人交談	
		9	我喜歡到有舉辦活動的地方	
	前瞻性	10	我經常嘗試新的事物	
		11	我喜歡探討有爭議性的議題	
		12	我有很強烈的好奇心	
		13	我通常喜歡思考、探索抽象的觀念	
	親和性	14	大部分我認識的人都很喜歡我	
		15	我經常是體貼並且替人考慮周到的	
		16	我比較喜歡與他人合作，而不是競爭	
		17	如果我不喜歡他人，我會讓他們知道	
	保守性	18	對於交付給我的任務，我會認真地做完	
		19	當我下定決心，我總是能夠堅持到底	
		20	對於做每件事，我總是努力以達到卓越的程度	
薪資福利結構	薪資福利	21	與目前其他行業相比，我滿意目前的薪資待遇	方志恆(2011)
		22	在目前社會景氣下，我的薪資待遇仍高於我年齡、教育程度相近的朋友	
		23	我負責的工作職責及付出的努力，在軍中的薪資福利使我感到滿意	
		24	我對目前單位工作分配的公平性，感到滿意	
工作滿意度結構	工作性質	25	我的工作雖令人疲勞，但還是滿意目前的工作	Steers and Black(1993) 蔡明原(2009)
		26	我的工作需承擔責任，但還是滿意目前的工作	
		27	我的工作雖然繁重，但還是滿意目前的工作	
	薪資	28	我的工作薪資比起我的同齡朋友，我感到滿意	
		29	我的工作薪資足以抵付日常的支出	
		30	我的工作薪資可使我的生活過的寬裕	
	陞遷(轉服士官)機會	31	我的工作有良好的陞遷(轉服士官)管道	
		32	我的陞遷(轉服士官)純粹是靠工作能力而定的	
		33	我的陞遷(轉服士官)純粹是靠人事關係而定的	
	領導幹部能力	34	對於工作方面，我的長官能適時指導我	
		35	我對長官的管理方式很認同	
		36	我的長官會隨時的對部屬關心	
	同仁	37	對於工作方面，我的同仁會適時的相互扶持	
		38	我與同仁間的相處很和睦	
		39	我的同仁待人很誠懇	
		40	在我可能選擇的工作中，部隊是個相當理想的工作場所	
		41	我從來都沒有想要退伍去尋找其他的工作	



留營意願結構	留職傾向	42	我覺得繼續留在部隊服務，是一件正確的事	劉俊昌(2000)、尚濤清(2003)、陳進賢(2008)、郭木智(2010)、程禹欽(2013)
		43	我從來沒想過要離開這個單位	
		44	即使工作條件變差，我仍願意留在部隊服務	
		45	我的家人很少和我提到要我退伍的想法	
		46	我在單位內經常與其他同仁保持合作	
	單位認同	47	我希望我的生涯規畫中，能在軍中獲得一番成就	
		48	若不得已要離開這個單位時，我會覺得很難過	
		49	我十分關心這個單位未來的發展	
		50	我很高興能與這個單位中的同胞共事	
		51	當我跟別人提起我在這個單位服役時，我會覺得很自豪	
		52	我有長久在這個單位服務的準備	
	離職傾向	53	我對這個單位的歸屬感很低	
		54	繼續待在這個單位服務，對我的未來沒有太大幫助	
		55	我考慮在本役期屆滿時，要離開部隊	
		56	如果我現在退伍，會很容易找到比現在更可以發揮所長的工作	
		57	我不會將部隊當成是我長久的工作	
		58	在這個單位中沒有升遷的機會	
		59	如果我在役期屆滿前未能晉任上階，我會選擇退伍	

肆、討論與結果

本研究以探討空軍官校志願役士兵依「人格發展」、「薪資福利」、「工作性質」、「留營意願」等關聯性，正式問卷發放期間總共發放248份，經剔除無效問卷後，調查問卷剩餘可用問卷246份，回收問卷有效率為99.19%，因此，以有效問卷作為本研究分析對象。

一、問卷信度分析：問卷題卷中人格特質量表計20題，薪資福利量表以薪資福利計4題，工作滿意度量表計15題，留營意願度量表計20題。人格特質包含五個構面『穩定性』構面的Cronbach's α 值為0.772，『外向性』構面的Cronbach's α 值為0.698，『前瞻性』構面的Cronbach's α 值為0.728，『親和性』構面的Cronbach's α 值為0.853，『保守性』構面的Cronbach's α 值為0.707，人格特質整體的Cronbach's α 值為0.756；薪資福利量表整體的Cronbach's α 值為0.873；工作滿意度量表包含五個構面『工作性質』構面的Cronbach's α 值為0.802，『薪資』構面的Cronbach's α 值為0.777，『陞遷(轉服士官)機會』構面的Cronbach's α 值為0.712，『領導幹部能力』構面的Cronbach's α 值為0.698，『同仁』構面的Cronbach's α 值為0.878，工作滿意度整體的Cronbach's α 值為0.781；留營意願量表包含三個構面『留職傾向』構面的Cronbach's α 值為0.902，『單位認同』構面的Cronbach's α 值為0.886，『離職傾向』構面的Cronbach's α 值為0.838，留營意願整體的Cronbach's α 值為0.869結果顯示各構面屬於高信度，顯示出各研究變數之間問卷



題項為高信度。

二、研究構面之整體性分析結果：本研究是針對回收問卷中之「人格特質、薪資福利、工作滿意度與留營意願」等構面進行統計以及分析其整體性之現況，茲將各受訪者對各問項評分之平均值及標準差，彙整如下表。

(一) 人格特質：由表可以得知，在「人格特質」部分其中以「穩定型」得分值比率愈低表示愈傾向該類型人格特質以及「嚴謹型」得分值比率較其他為大，顯示在空軍官校志願役士兵中以這兩類的人格特質為較為多數；而在「我比較喜歡與他人合作，而不是競爭」、「當我下定決心，我總是能夠堅持到底」與「對於交付給我的任務，我會認真地做完」等變項所獲得的同意程度較高；顯示由於部隊中志願役士兵對於任務的分配與執行較易協同合作完成上級所交付的任務。

人格特質構面之敘述統計結果

構面	子構面	平均值	標準差
人格特質	穩定性	1.20	0.46
	外向性	3.48	0.70
	前瞻性	3.68	0.81
	親和性	3.27	0.97
	保守性	3.95	0.94
問項內容		平均值	標準差
我經常會感到憂慮		1.80	0.60
我經常會感到羞愧而想躲起來		1.82	0.73
我經常感到緊張和不安		1.91	0.70
我經常感覺不如其他人		2.10	0.55
我經常感到無助並且渴望其他人來解決我的問題		2.35	0.78
我經常覺得自己充滿精力		3.57	0.89
我喜歡很多人圍繞在我身邊		3.30	0.86
我很喜歡跟別人交談		3.79	0.84
我喜歡到有舉辦活動的地方		3.13	0.64
我經常嘗試新的事物		3.24	0.94
我喜歡探討有爭議性的議題		2.81	0.89
我有很強烈的好奇心		3.45	0.72
我通常喜歡思考、探索抽象的觀念		3.19	1.20
大部分我認識的人都很喜歡我		3.26	0.65
我經常是體貼並且替人考慮周到的		3.80	0.73
我比較喜歡與他人合作，而不是競爭		4.31	0.87
如果我不喜歡他人，我會讓他們知道		3.05	1.04
對於交付給我的任務，我會認真地做完		3.93	0.62
當我下定決心，我總是能夠堅持到底		4.07	0.75
對於做每件事，我總是努力以達到卓越的程度		3.81	0.64



(二)薪資福利：由表可以得知，在「薪資福利」部分，以整體平均值而言同意程度屬於稍高，顯示志願役士兵普遍對於自身的薪資福利相較於其他行業及同仁仍尚屬滿意。而在問項中，我負責的工作職責及付出的努力，在軍中的薪資福利使我感到滿意和我對目前單位工作分配的公平性，感到滿意，這也顯示部隊中單位任務的不同，個人對於工作職務的分配與是否對等的薪資福利所得仍有所差異。

薪資福利構面之敘述統計結果

構面	子構面	平均值	標準差
薪資福利	薪資福利	3.63	0.85
問項內容		平均值	標準差
與目前其他行業相比，我滿意目前的薪資待遇		3.79	0.73
在目前社會景氣下，我的薪資待遇仍高於我年齡、教育程度相近的朋友		3.84	0.81
我負責的工作職責及付出的努力，在軍中的薪資福利使我感到滿意		3.18	0.94
我對目前單位工作分配的公平性，感到滿意		3.47	1.13

(三)工作滿意度：由表可以得知，在「工作滿意度」部分，在『同仁』構面取得較高平均值，亦在我與同仁間的相處很和睦得分比率為最高，顯示在部隊中

工作滿意度構面之敘述統計結果

構面	子構面	平均值	標準差
工作滿意度	工作性質	3.22	0.75
	薪資	3.40	0.81
	陞遷(轉服士官)機會	3.16	0.57
	領導幹部能力	3.49	0.89
	同仁	3.56	0.80
問項內容		平均值	標準差
我的工作雖令人疲勞，但還是滿意目前的工作		3.29	0.66
我的工作需承擔責任，但還是滿意目前的工作		3.17	0.75
我的工作雖然繁重，但還是滿意目前的工作		3.38	0.79
我的工作薪資比起我的同齡朋友，我感到滿意		3.76	0.69
我的工作薪資足以抵付日常的支出		3.59	0.78
我的工作薪資可使我的生活過的寬裕		3.22	0.69
我的工作有良好的陞遷(轉服士官)管道		3.48	0.74
我的陞遷(轉服士官)純粹是靠工作能力而定的		3.09	0.76
我的陞遷(轉服士官)純粹是靠人事關係而定的		3.11	0.78
對於工作方面，我的長官能適時指導我		3.81	0.84
我對長官的管理方式很認同		3.33	0.94
我的長官會隨時的對部屬關心		3.29	0.76
對於工作方面，我的同仁會適時的相互扶持		3.72	0.63
我與同仁間的相處很和睦		3.89	0.76
我的同仁待人很誠懇		3.41	0.94



同袍的相處融洽，其次是對於工作方面，我的長官能適時指導，在部隊領導幹部會對於基層士兵職階的工作上有所指導；另外，在目前就業職場上普遍的薪資結構，而在部隊的士兵薪餉是可以高出他們同仁在其他行業的薪資待遇。

- (四) 留營意願：由表可以得知，在「留營意願」部分，留營傾向與單位認同在得分值比率相差不大，其中問項但仍以如果我在役期屆滿前未能晉任上階，我會選擇退伍為最高，顯示部隊中志願役士兵若無法從持續晉升，他們會有可能選擇退伍；而在「我希望我的生涯規畫中，能在軍中獲得一番成就」，亦表示大部分選擇志願役服役士兵皆希望軍旅生活為其未來工作生涯規劃直至退休。

留營意願構面之敘述統計結果

構面	子構面	平均值	標準差
留營意願	留職傾向	3.22	0.77
	單位認同	3.35	0.83
	離職傾向	3.46	0.85
問項內容		平均值	標準差
在我可能選擇的工作中，部隊是個相當理想的工作場所		3.59	0.77
我從來都沒有想要退伍去尋找其他的工作		3.25	0.93
我覺得繼續留在部隊服務，是一件正確的事		3.45	0.70
我從來沒想過要離開這個單位		3.28	0.85
即使工作條件變差，我仍願意留在部隊服務		3.07	0.73
我的家人很少和我提到要我退伍的想法		3.25	1.14
我在單位內經常與其他同仁保持合作		3.13	0.63
我希望我的生涯規畫中，能在軍中獲得一番成就		3.68	0.99
若不得已要離開這個單位時，我會覺得很難過		3.39	0.84
我十分關心這個單位未來的發展		3.22	0.75
我很高興能與這個單位中的同袍共事		3.55	0.77
當我跟別人提起我在這個單位服役時，我會覺得很自豪		3.41	0.87
我有長久在這個單位服務的準備		3.16	0.82
我對這個單位的歸屬感很低		3.27	1.12
繼續待在這個單位服務，對我的未來沒有太大幫助		3.49	0.83
我考慮在本役期屆滿時，要離開部隊		3.46	0.76
如果我現在退伍，會很容易找到比現在更可以發揮所長的工作		3.42	0.94
我不會將部隊當成是我長久的工作		3.51	0.79
在這個單位中沒有升遷的機會		3.33	0.80
如果我在役期屆滿前未能晉任上階，我會選擇退伍		3.72	0.91

三、各構面之關聯分析：本研究利用Pearson來探討空軍官校志願役士兵人格特質、薪資福利、工作滿意度對留營意願等主要研究構面間之關聯程度。相關係數



分析的目的在於：探討兩組變數之間的關聯程度。

(一) 人格特質與工作滿意度之相關分析：本論文為瞭解人格特質變項與工作滿意度變項彼此之間的關聯程度，將「人格特質」構面及「工作滿意度」構面為進行相關分析。茲將人格特質與工作滿意度之相關分析結果，彙整如下表。

1. 人格特質與工作滿意度存在顯著正相關(r 值=0.440)，屬於中度正相關。
2. 人格特質構面與工作滿意度各構面中除了與『領導幹部能力』存在低度正相關，其餘皆顯示具有中度正相關。

人格特質與工作滿意度各構面之相關分析

工作滿意度 人格特質	工作 本身	薪資	陞遷(轉服 士官)機會	領導幹部 能力	同仁	整體工作 滿意度
穩定性	.695**	.526**	.526*	.224*	.485**	.555*
外向性	.515**	.616**	.425*	.104*	.513**	.355*
前瞻性	.641**	.447**	.405*	.235*	.583**	.537*
親和性	.655**	.721**	.533*	.171*	.605**	.406*
保守性	.530**	.673**	.547*	.297*	.579**	.471*
整體人格特質	.564**	.595**	.404*	.216*	.446*	.440*

* $p < 0.5$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源：本研究整理

(二) 薪資福利與工作滿意度之相關分析：本論文為瞭解薪資福利變項與工作滿意度變項彼此之間的關聯程度，將「薪資福利」變項及「工作滿意度」變項為進行相關分析。茲將薪資福利與工作滿意度之相關分析結果，彙整如下表。

1. 薪資福利與工作滿意度存在顯著正相關(r 值=0.353)，屬於中度正相關。
2. 薪資福利與工作滿意度變項中『工作性質』、『薪資』和『同仁』存在中度正相關；而在『陞遷(轉服士官)機會』和『領導幹部能力』則存在低度正相關。

薪資福利與工作滿意度各構面之相關分析

工作滿意度 薪資福利	工作 本身	薪資	陞遷(轉服 士官)機會	領導幹部 能力	同仁	整體工作 滿意度
整體薪資福利	.384*	.566**	.254*	.237*	.406*	.353*

* $p < 0.5$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$ 資料來源：本研究整理

(三) 工作滿意度與留營意願之相關分析：本論文為瞭解工作滿意度變項與留營意願變項彼此之間的關聯程度，將「人格特質」構面及「工作滿意度」構面為進行相關分析。茲將工作滿意度與留營意願之相關分析結果，彙整如下表。

1. 工作滿意度與留營意願存在顯著正相關(r 值=0.540)，屬於中度正相關。
2. 在工作滿意度各構面中，皆與離職傾向構面存在顯著負相關。



工作滿意度與留營意願各構面之相關分析

留營意願 工作滿意度	留職 傾向	單位 認同	離職 傾向	整體 留營意願
工作性質	.548**	.638**	-.318*	.706**
薪資	.422**	.319	-.537*	.441*
陞遷(轉服士官)機會	.677**	.706**	-.445*	.695**
領導幹部能力	.630**	.552**	-.371*	.404**
同仁	.342**	.357**	-.289	.371**
整體工作滿意度	.406*	.434*	-.320*	.540**

*p<0.5 **p<0.01 ***p<0.001 資料來源：本研究整理

(四) 人格特質對工作滿意度的迴歸分析：

1. 本研究以人格特質為自變項，工作滿意度為依變項，進行迴歸分析。從下表分析結果可以得知迴歸效果達顯著水準($R^2=0.480$, $F=18.366$)。另外，在解釋力判定係數 R^2 值為0.479，表示自變項可解釋依變項總變異量為47.9%，顯示該迴歸模式具有解釋能力；而在標準化迴歸係數 $\beta=0.854$ ，且為正值，亦即顯示人格特質與工作滿意度具有正向顯著影響。

人格特質對工作滿意度之迴歸分析

自變項 人格特質	依變項 工作滿意度				
	Beta	顯著性	R^2	(Adj. R^2)	F 值
	0.644**	0.000	0.480	0.391	18.366

**p<0.01

2. 以「人格特質」構面中之【穩定性】、【外向性】、【前瞻性】、【親和性】與【保守性】為自變數、以「工作滿意度」為依變數作迴歸分析，彙整如下所示：從下表分析結果可以得知迴歸效果達顯著水準($R^2=0.365$ ，

人格特質對工作滿意度迴歸分析結果

工作 滿意度	未標準化係數		標準化係數	T	顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配		
(常數)	1.755	0.185		9.521	0.000
穩定性	0.406	0.049	0.588	8.567	0.025*
外向性	0.104	0.048	0.149	2.173	0.031*
前瞻性	0.173	0.025	0.225	4.777	0.028*
親和性	0.270	0.052	0.209	1.454	0.011*
保守性	0.314	0.034	0.022	3.374	0.016*
R^2	0.365				
Adj. R^2	0.470				
F	23.356				

***P<0.001, **P<0.01, *P<0.05 資料來源：本研究整理



F=23.356)，人格特質各構面「穩定性」、「外向性」、「前瞻性」、「親和性」和「保守性」皆對工作滿意度有顯著正影響。

3. 以「工作滿意度」構面中之【工作性質】、【薪資】、【陞遷(轉服士官)機會】、【領導幹部能力】、【同仁】為依變數，以人格特質為自變數對工作滿意度各構面作迴歸分析如表4-15，結果顯示整體迴歸效果達顯著水準，各構面皆有正向的顯著影響，迴歸分析也顯示人格特質構面對工作滿意度構面具有正向預測性。

人格特質與工作滿意度各構面之迴歸分析

自變數	工作滿意度(依變數)				
	工作性質	薪資	陞遷(轉服士官)機會	領導幹部能力	同仁
穩定性	0.558**	0.471**	0.612**	0.422**	0.599*
外向性	0.319**	0.201*	0.340*	0.347**	0.421**
前瞻性	0.298**	0.252*	0.254**	0.198*	0.258**
親和性	0.440*	0.492**	0.566**	0.443**	0.462**
保守性	0.395**	0.337**	0.481	0.411**	0.315*
R ²	0.310	0.423	0.468	0.178	0.126
Adj-R ²	0.297	0.412	0.458	0.162	0.109
F 值	23.621	38.558	46.276	11.371	7.575

***P<0.001, **P<0.01, *P<0.05 資料來源：本研究整理

(五)薪資福利對工作滿意度的迴歸分析：

1. 本研究以薪資福利為自變項，工作滿意度為依變項，進行迴歸分析。從表4-16分析結果可以得知迴歸效果達顯著水準(R²=0.585, F=24.828)。另外，在調整後判定係數R²為0.57，亦即表示自變項可解釋依變項總變異量為57%；標準化迴歸係數β=0.901，且為正值，顯示薪資福利與工作滿意度具有正向顯著影響。

薪資福利與工作滿意度之迴歸分析

自變項	依變項				
	工作滿意度				
薪資福利	Beta	顯著性	R ²	(Adj. R ²)	F 值
	0.901**	0.000	0.585	0.57	24.828

**p<0.01

2. 以「工作滿意度」構面中之【工作性質】、【薪資】、【陞遷(轉服士官)機會】、【領導幹部能力】、【同仁】為依變數，以薪資福利為自變數對工作滿意度各構面作迴歸分析如表，結果顯示整體迴歸效果達顯著水準



，薪資福利對於工作滿意度各構面有正向的顯著影響，並存在有正向預測性。

薪資福利與工作滿意度各構面之迴歸分析

工作滿意度(依變數)					
模式 自變數	工作性質	薪資	陞遷(轉服士官)機會	領導幹部能力	同仁
薪資福利	0.235*	0.658*	0.498*	0.478*	0.303*
R ²	0.511	0.234	0.240	0.553	0.324
Adj-R ²	0.493	0.201	0.211	0.536	0.297
F 值	26.143	7.807	8.163	31.938	12.359

***P<0.001, **P<0.01, *P<0.05 資料來源：本研究整理

(六)工作滿意度對留營意願的迴歸分析：

1. 本研究以工作滿意度為自變項，留營意願為依變項，進行迴歸分析。從下表分析結果可以得知迴歸效果達顯著水準 (R²=0.694, F=56.130)。另外，在調整後判定係數R²為0.694，亦即表示自變項可解釋依變項總變異量為69.4%；標準化迴歸係數β=0.902，且為正值，因此，薪資福利與工作滿意度具有正向顯著影響。

工作滿意度與留營意願之迴歸分析

自變項 工作滿意度	依變項 留營意願				
	Beta	顯著性	R ²	(Adj. R ²)	F 值
	0.349**	0.000	0.694	0.620	56.130

**p<0.01

2. 以「工作滿意度」構面中之【工作性質】、【薪資】、【陞遷(轉服士官)機會】、【領導幹部能力】與【同仁】為自變數、以「留營意願」為依

工作滿意度對留營意願迴歸分析結果

留營意願	未標準化係數		標準化係數	T	顯著性
	B之估計值	標準誤	Beta分配		
(常數)	6.361	0.074		4.265	0.000
工作性質	0.183	0.053	0.482	3.654	0.000***
薪資	0.334	0.065	0.230	2.876	0.000***
陞遷(轉服士官)機會	0.147	0.055	0.483	4.159	0.000***
領導幹部能力	0.190	0.097	0.283	3.735	0.001**
同仁	0.331	0.047	0.335	5.437	0.003**
R ²	0.830				
Adj. R ²	0.795				
F	62.003				

***P<0.001, **P<0.01, *P<0.05 資料來源：本研究整理



變數作迴歸分析，彙整如下所示：從表分析結果可以得知迴歸效果達顯著水準 ($R^2=0.830$, $F=62.003$)，工作滿意度各構面「工作性質」、「薪資」、「陞遷(轉服士官)機會」、「領導幹部能力」和「同仁」皆對留營意願有顯著之影響。

五、結論+

國軍當前最重要的課題便是如何留住基層人員，囿於低生育率的嚴峻考驗，國軍需檢討更多元完善的政策及作法，舉凡在軟體設施部分，如晉升管道、福利研討、進修制度等，在硬體設施部分，如辦公環境、寢室規劃及休閒設施等皆是提高留營意願的誘因。

然而更深入至核心探討，如何提升軍人社會地位及存在價值，提升自我實現才是用有形的文字及設備所無比擬的，這才是最大主因，也許在短期內無法達到如此高標的效果，而是因為身為國軍的一份子。

針對本研究以空軍官校志願役士兵為例，探討在『人格特質』、『薪資福利』和『工作滿意度』構面下影響其留營意願，本研究發現在空軍官校志願役士兵中，人格特質屬於「穩定型」和「嚴謹型」的士兵為多數者；也因此在這樣的人格特質下，部隊的氛圍傾向對於任務的分配與執行較易協同合作完成上級所交付的任務；在「薪資福利」部分顯示空軍官校志願役士兵普遍對於自身的薪資福利相較於其他行業及同仁仍尚屬滿意；另外，亦顯示部隊中單位任務的不同，個人對於工作職務的分配與是否對等的薪資福利所得仍有所差異；在「工作滿意度」問項部分，由於在『同仁』構面取得較高平均值，亦在我與同仁間的相處很和睦得分比率為最高，顯示在空軍官校志願役士兵同袍的相處融洽，對於工作上的任何方面，所屬長官也都能適時指導。因此，對於在空軍官校服役的志願役士兵而言，在上級長官對工作任務指導、重視，亦讓工作滿意上提昇不少；「留營意願」部分調查結果顯示志願役士兵在役期屆滿前若未能晉任士官，一般會選擇退伍；而半數以上志願役服役士兵皆希望其軍旅生活能持續直至退休。由『人格特質』與『工作滿意度』這兩個構面得知人格特質與工作滿意度存在中度正向相關，除了與『領導幹部能力』存在低度正相關外，其餘皆顯示具有中度正相關；而在迴歸分析中顯示人格特質與工作滿意度亦具有正向顯著影響。『適才適用』，盡其可能讓每一個志願役士兵依據其人格特質分配其工作任務，使其認識並了解個人特質，發揮其所長；由『薪資福利』與『工作滿意度』這兩個構面得知薪資福利與工作滿意度存在屬於中度正相關程度，薪資福利與工作滿意度變項中『工作性質』、『薪資』和『同仁』存在中度正相



關；而在『陞遷(轉服士官)機會』和『領導幹部能力』則存在低度正相關。迴歸分析結果亦顯示整體迴歸效果達顯著水準，薪資福利對於工作滿意度各構面有正向的顯著影響，並存在有正向預測性。也就是說當工作任務付出相對於薪酬能讓志願役士兵感到滿足時，他們在工作滿意度上相當高的；至於在陞遷(轉服士官)機會和領導幹部能力存在低相關度，可能原因在於志願役士兵其陞遷(轉服士官)一部分為時間到就晉升至上一階，另外，志願役士兵的薪酬會依據職階不同而定。而領導幹部的指導、關懷和管理能力，能讓士兵對其工作有正面的回饋反應；由『工作滿意度』與『留營意願』兩個構面得知工作滿意度與留營意願存在顯著中度正相關程度；工作滿意度各構面中，皆與離職傾向構面存在顯著負相關。工作滿意度與留營意願具有正向顯著影響。亦即工作上愈滿意，即單位之認同感，相對留營意願愈高；由『工作滿意度』構面之中介得知，當『薪資福利』與『留營意願』兩變項在中介變項『工作滿意度』加入後的可解釋變異量增加，顯示志願役士兵其留營意願皆受薪資福利和工作滿意度影響，有正向相關性。當志願役士兵其工作任務能使他的人格特質獲致充分地配合，再加上完善的薪資福利，能讓志願役士兵對其工作產生更大的成就感，進而提昇其留營的意願。

六、參考文獻

1. Steers and Black(1993)，組織行為學導論(韓經倫譯，1997)。台北：五南圖書，693。
2. 王秋慶(2003)，員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向-以嘉義縣市地政事務所為例，南華大學管理研究所碩士論文。
3. 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。志為護理雜誌，5(4)，90-101。
4. 鵬程(2005)。國軍組織變革之工作價值觀、工作滿足及組織承 間關係之探討-以空軍基層幹部為 。義守大學管 研究所碩士 文。
5. 李菁芬譯(2002)。組織行為學。台北：華泰文化。
6. 再長、 俊杰、曾雅芬(2005)。大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關連研究。人力資源管理學報，5(1)，53-76。
7. 李再長、李俊杰與曾雅芬(2005)，大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關連研究，人力資源管理學報，第5卷第1期，頁53-76。
8. 沈聰益(2003)，人格五因素模式預測保險業務員銷售績效的效度-NEO-PI-R量表之跨文化檢驗與人際特質架構之實證探討，國立交通大學經營管理研究所博士論文。
9. 吳清基(1980)。國民中學組織結構與教師工作滿意之關係。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，台北。
10. 邱秀文(2006)。勞退新制對員工薪資福利與工作滿意影響之探討-以台灣南部地區為例，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文。
11. 洪瑞聰、余坤東、梁金樹(1998)。薪資決定因素與薪資滿意關係之研究，管理與資訊學報。
12. 倪豐裕、邱炳乾(2001)，內外控人格特質和任務不確定性對參與式預算制度效能的影響，管理學報，第12卷第1期，頁123-148。
13. 莊環丞(2013)。激勵因素傾向與留任意願之關係研究：以工作滿意為中介效果，虎尾科技大學經營管理研究所在職專班碩士論文。



14. 陳惠芳、陳怡菁(2006), "工作特性變動與心理賦權對組織承諾之影響研究--以民營化中之公營事業為例", 人力資源管理學報, 夏季號, 第六卷, 第二期, pp. 46-69。
15. 陳春希、湯雅云、何秉真、鄭晉昌(2007), 工作壓力、人格特質與工作投入對警察人員的組織公民行為之研究, 公共行政學報, 第25期, pp. 67-93, 2007年12月。(TSSCI)
16. 黃英忠、余德成、林營松(1995), 組織氣候、工作特性、人格特質、家庭因素、領導行為與組織承諾間關係之研究-以楠梓加工出口區員工為例, 人力資源學報, 第5期, 頁15-39。
17. 黃恆獎、王仕茹、文瑞(2007), 管學概, 華泰文化出版。
18. 黃英忠(1997), 現代管理學, 台北: 華泰書局。
19. 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。
20. 許士軍(1977)。工作特性與工作滿足之關係研究。國政治大學企業管理研究所碩士文。
21. 國防部(2011)。國防報告書。台北: 國防部
27. 國防部(2012)。國防報告書。台北: 國防部
30. 湯珮筠(2012)。薪資福利及教育訓練滿意度對員工工作滿意度之影響程度, 中原大學國際經營與貿易研究所碩士論文。
31. 楊智傑(2009)。員工薪資福利、員工分紅與研究發展對組織績效之關聯性研究-以塑化業為例, 國立東華大學國際企業研究所碩士論文。
32. 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。
33. 楊志清、郭國誠(2009)。因應募兵時期士兵工作滿意度研究-以陸軍志願役士兵為例。陸軍學術雙月刊, 45(507), 155-168。
34. 楊仁杰(2010)。薪資福利政策、工作價值觀、實習滿意度對職業承諾之影響, 輔仁大學餐旅管理研究所碩士論文。
35. 張靜琪(2000)。員工薪資福利對組織績效之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
36. 蔡明原(2009)。國軍志願役士兵留營意願之探究-工作價值觀、工作滿意度與組織承諾因素, 樹德科技大學, 經營管理研究所。

作者簡介

空軍上校 黃進華

學歷：陸軍官校82年班。經歷：營長、作戰參謀官、教育參謀官。現職：國防大學空軍指揮參謀學院上校教官。

空軍中校 涂珀群

學歷：空軍航技學院92年班。經歷：環保官、人事官。現職：空軍司令部人軍處人培組中校教育參謀官。

空軍少校 趙宥翔

學歷：空軍航技學院94年班。經歷：區隊長、軍樂官、人事官、圖管官、教育參謀官。現職：國防大學空軍指揮參謀學院少校學員。

空軍中士 蔡慧婷

學歷：社青志願役97年第2梯。經歷：行政士、車駕士。現職：空軍官校總務處檔案士。