



工作壓力、工作態度與留任意願之研究 ——以空軍人事行政部門人員為例

空軍上校 李安曜 陸軍上校 王敬仁

提 要

職業軍人服役具備全天戰備、工時長及高風險等職場工作與環境之壓力特性，其中尤以人事行政部門負責人事戰備、人事管理、人事勤務與人才培育、招募機要事務、文卷管理、行政庶務等任務，直接影響組織運行與官兵個人權益，國軍近年歷經多次組織精簡，刻正執行國防改革之際，相關政策與作為諸如完備募兵制度、優化人力素質與人才培育、精進組織效能等工作，均有賴各級成員同心戮力、發揮工作熱情，始能帶動全般事務推展。因此，如何留任優秀人員，一直是國軍人力資源部門積極努力的課題，本研究主要目的即希望透過實務現象的統計分析，同時運用問卷調查方式，瞭解空軍人事行政部門人員的工作壓力、工作態度與留任意願之間的關聯性。

本研究以空軍所屬各單位人事部門現職實際從事人事作業人員為研究母體，進行問卷調查，有效回收354份，並採用敘述性統計、t檢定及線性迴歸等統計方法，進行資料分析驗證，研究結果發現：

- 一、工作壓力對於留任意願呈負向顯著影響，其中除工作負荷外，制度要求、職場憂慮的因素具有顯著預測力。
- 二、工作態度對於留任意願呈正向顯著影響，其中工作投入、工作滿意的因素具有顯著預測力。
- 三、工作壓力對於工作態度呈現負向顯著影響，其中工作壓力中的制度要求因素、工作態度中的工作滿意因素具有顯著的預測力。
- 四、人口統計變項部分除對於留任意願並無顯著差異外，在性別、婚姻狀況、工作地點與居住地、不同年齡、教育程度、年資與職務等變項，對於工作壓力或工作態度中的因素，具有不同的顯著差異。

關鍵詞：工作壓力、工作態度、留任意願

緒 論

軍事組織是典型的科層結構，其運作特徵涵蓋有靜態結構與動態過程，靜態的顯示在專業分工、層級節制、單一權威、階層組織，動態的過程在非人性、法規要求、嚴肅的紀律與正式化等性質，是一種依既定的規則持續運作的行政管理體制。¹在組織中「人」是最關鍵重要元素，人必須與工作環境相契合適配，方能為組織提供卓越的績效，尤以國軍刻正執行國防改革之際，相關政策與作為諸如完備募兵制度、優化人力素質與人才培育、精進組織效能等工作，均有賴各級人力資源部門成員同心戮力、發揮工作熱情，始能帶動全般事務推展。在軍事組織多重任務與人力緊縮的環境壓力下，上至高司決策機構下至基層部隊執行單位，現況均普遍產生工作時程過長、工作負荷過重的情形，進而引發工作壓力與身心健康的問題，甚而影響官兵的留任傾向，並使成員工作態度上的認知及情感受到刺激與改變。職場上的壓力，在組織因素涵蓋有制度、文化與客觀的環境，個人的因素包括個人性格、態度與感受等。壓力是工作的一部份，適當的壓力可以達成組織目標，並滿足員工成就，但當過度的壓力存在時，則必須予以警覺及改善，因唯有身心健康的官兵，才有能力創造更美好的任務績效。如何創造組織與

成員的雙贏，是亟需要探討與努力的方向。

對於「工作壓力」，一般而言工作者工時越長，工作壓力感受更大，長期壓力下將導致身心俱疲、家庭功能危害、職場人際失調、甚或社會安全等潛在隱憂，工作壓力的改善與介入，²是人力資源管理不可或缺的重要關鍵議題。而「工作態度」通常是組織成員對於工作滿意與否的感受知覺，對於組織、工作同仁認知的內心評價與行為傾向，當工作不滿意的負面態度增強時，留任或自願性的離職的意願，就會受到關鍵性的影響。職業軍人服役特性具備全天戰備、工時長與高風險等職場工作與環境之壓力，致整體工作環境與待遇，不若民間企業優渥。尤以國軍近年來歷經多次組織精簡，在人事行政部門部分，人事作業包含有人事戰備、人事管理、人事勤務與人才培育及招募等工作，直接影響組織運行、官兵進、訓、用、考、退等人事作業環節，與官兵個人權益，輕忽不得，行政工作包含機要事務、文卷管理、行政庶務等各類綜合性事務與內部管理之活動，致部門內成員經常處於節奏緊張、疲於奔命的狀態，也實際影響到個人工作態度及役期屆滿留任的意願。

文獻探討

一、工作壓力

壓力是一種情緒狀態或生理反應，發生

1 Weber, Max. "The Theory of Social and Economic Organization: Translated by Am Henderson and Talcott Parsons. Ed. With an Introd. By Talcott Parsons." 1968.

2 Dewe, Philip. "Eaps and Stress Management: From Theory to Practice to Comprehensiveness." Personnel review 23, no. 7 (1994): 21-32.

在因應組織內外壓力源的要求時。是個體受到來自環境要求的干擾，致使生理失衡，³壓力感受屬於是一種適應、調適的過程(general adaptation syndrome, GAS)，初期會先產生生理反應和警訊，接續是嘗試適應來調適，當壓力源仍強烈感受時，則進入身心耗竭的階段或導致死亡。⁴壓力被視為是面對各種環境要求時的典型反應徵狀，個體將感到不適。壓力起因於個體對於環境的負面想法，會引發負面情緒的經驗，⁵個體對來自壓力的外在刺激，所產生負面的情緒感受，如焦躁、氣憤、難過、羞恥或罪惡。⁶當環境或刺激使個體受到負面感知時，壓力便形成，並對生理、心理產生影響，使個體身心失衡。

壓力來自於壓力源，壓力源是對身心活動產生心理負荷的刺激因素。⁷對於職業壓力源的模型指工作本身的因素、組織中的角色、職業發展、工作中的人際關係、組織結構與氛圍，⁸而組織外部的壓力源同樣影響職業壓力，如受工作場域影響的家庭問題、財務困難、生活危機等。工作本身關係著員工

的態度與效率，員工個體能否具有能力達成工作與環境的要求，工作的特徵和時間的壓力，成為工作壓力的源起因素。⁹

工作壓力的指涉包含工作特質，如工作控制、工作負荷、職場人際關係，以及有心理健康指數、活力指數與一般健康指數。壓力問題具有高度的複雜性，涉及到神經科學、生物科學、心理科學、流行病科學、社會科學和人類科學等整合研究的領域。¹⁰探討壓力研究的切入點與學科的不同，相對應的理論也不相同，文化對於壓力可產生特殊的作用，生理機制對壓力的感知會產生反應，從個體與環境的互動，能觀察壓力形成的心理過程，從個人與工作適配，可關注成員與工作環境間的調適，不同的壓力學理，有其各自關注的重心焦點及應用範圍，亦有各自的侷限，不同學理對於壓力的討論，亦存在著互補的關係。

國防與軍隊是複雜且龐大的組織體系，具有結構階層分明、紀律要求嚴格、任務多元及體力負荷等組織文化特性，人員必須經

3 Cannon, Walter Bradford. *The Wisdom of the Body*. New York: W W Norton & Co., 1932.

4 Selye, Hans. "Stress and Disease." *Science* 122, no. 3171 (1955): 625-31.

5 Stanley, Gordon, and Graham Dene Burrows. *Stress: Theory and Practice*. Sydney: Grune & Stratton, Incorporated, 1987.

6 Lazarus, Richard S. *Emotion and Adaptation*. Oxford University Press on Demand, 1991.

7 Martin, Thomas N, and John R Schermerhorn. "Work and Nonwork Influences on Health: A Research Agenda Using Inability to Leave as a Critical Variable." *Academy of Management Review* 8, no. 4 (1983): 650-59.

8 Cooper, Cary L., and Judi Marshall. "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health." *Journal of Occupational Psychology* 49, no. 1 (3 1976): 11-28.

9 Caplan, Robert D, Sidney Cobb, and John RP French. "Job Demands and Worker Health; Main Effects and Occupational Differences." In *Hew Publication (Niosh)*. Washington, DC: DHEW, 1975.

10 Monroe, Scott M. "Modern Approaches to Conceptualizing and Measuring Human Life Stress." *Annu. Rev. Clin. Psychol.* 4 (2008): 33-52.

常面對瞬息多變的複雜環境。在《國軍志願役軍官工作壓力之研究》顯示，國軍軍官承擔來自任務環境要求、工作角色、領導統御、生涯發展、家庭與經濟等面向的壓力來源，¹¹研究發現志願役軍官的工作壓力來源依序為生涯發展、家庭與經濟，而工作本身與角色的要求對焦慮及疲倦具解釋力，家庭與經濟壓力對離職傾向和疲勞具解釋力。在《國軍軍官領導風格、工作壓力與工作績效相關性研究》指出魅力領導、鼓舞溝通、智力激發、個別關懷等，與工作壓力呈負相關，與工作績效呈正相關，工作壓力與工作績效呈負相關。¹²在《工作生活品質、工作壓力與工作績效之關聯性研究—以海軍軍士官為例》發現工作性質、工作環境等構面，對工作壓力各構面均呈顯著負相關，工作壓力的生理構面上對工作績效各構面均呈負相關。¹³在《工作壓力對身心健康之影響—社會支持之調節作用》驗證國軍研發人員工作壓力與社會支持對身心健康影響的情況，發現工作壓力對身心健康產生負向影響，主管與同儕支持對身心健康有正向影響，主管支持也具

調節效果，會緩和工作壓力對身心健康的影響。¹⁴在對非軍事人員的其他研究中，《工作態度、工作壓力與工作滿意度之研究—以中部某大學教師為例》檢視職場上不同性別在工作壓力構面之組織政策與環境因素，均達到顯著差異性。¹⁵《台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：探討工作滿意度為干擾影響因素》研究亦發現工作壓力、工作滿意度等兩者間之交互作用(干擾效果)對離職傾向，具顯著效果。¹⁶

多數學者認為壓力與人、環境及制度具有密切關係，並對員工行為變化與刺激具有重要的意義。壓力研究的核心探討有生理層面、心理層面、組織層面和社會層面。壓力的形成原因有個人的(心理素質或其他心理因素)、組織的(制度與環境)或文化的(組織文化、社會文化)。壓力本質上是個體和環境互動上的不平衡所形成，有來自於組織的制度要求、員工對於工作負荷的感受，以及個人對於工作場域的期待與感知。

二、工作態度

工作態度是個體對於工作所持的評

- 11 梁成明、羅新興，〈國軍志願役軍官工作壓力之研究〉，《國防大學國防管理學報》第22卷第2期，(新北市：國防管理學院，2001年10月)，頁1-13。
- 12 鄭叔偉，〈國軍軍官領導風格、工作壓力與工作績效相關性之研究〉，(高雄市：高苑科技大學經營管理研究所碩士論文，2011年6月)，頁83-86。
- 13 連淑君、龍李坤，〈工作生活品質、工作壓力與工作績效之關聯性研究—以海軍軍士官為例〉，《航運季刊》第22卷第1期，(台北市：中華航運學會與中華海運研究協會，2013年3月)，頁65-86。
- 14 汪美伶、陳玉蓮，〈工作壓力對身心健康的影響—社會支持之調節作用〉，《東吳經濟商學學報》第86期，(台北市：東吳大學商學院，2014年9月)，頁61-91。
- 15 陳雪琴，〈工作態度、工作壓力與工作滿意度之研究—以中部某大學教師為例〉，(雲林縣：環球科技大學中小企業經營策略管理研究所碩士論文，2014年1月)，頁56-58。
- 16 楊一峰、陳效淳、陳清耀，〈台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：探討工作滿意度為干擾影響因素〉，《管理科學研究》第8卷第2期，(嘉義縣：南華大學企業管理學系，2012年5月)，頁47-66。

價與行為傾向，包括對工作的認真、責任、努力等程度。¹⁷態度組成要素包含認知(Cognitive)、情感(Affective)與行為意向(Behavioral)等。工作態度是人們對於工作各個方面的心理傾向，是對工作的認識和瞭解，與工作態度的認知成分相聯繫。工作的滿意感則屬於工作態度的情感方面，工作的積極性與工作態度的行為成分密切有關。¹⁸認知的要素，顯示對於特定目標、人或事件的喜好與厭惡的感知與看法，是一種持久的感覺，具有穩定性；情感的要素，是對於人或事物的具體感受評價，是態度內在中難以改變的成分，即便是認知上已改變，但在情感、情緒上仍不見得會接受；行為意向的要素，是依據具體的認識與感受，對人或事物的行為意向，認知與行為有時是不一致的，態度是行為性的元素，可以解釋為傾向某特定行為的模式。¹⁹

工作態度與工作行為表現密切關聯，深切關係組織任務的實際產生的績效。在組織行為的研究，工作態度可區分成工作投入、

工作滿意與組織承諾等面向，員工工作滿意度越高，則對工作保持正面的態度。²⁰工作投入是員工心理內在對於工作的認同，是以工作績效肯定自我價值，積極參與工作的程度，²¹組織承諾反映在員工接受組織目標、價值，對工作角色活動的關注與參與，對組織產生的歸屬與喜愛。²²工作態度並廣泛應用於對於員工留任或離職傾向的探討，工作態度是人們對於工作各個方面的心理傾向，對工作的認識和瞭解，與工作態度的認知成分相聯繫。工作滿意感即是「認知」與「情感」的一種狀態，決定著一個人的工作滿意度的根本因素，是人們的各種需要和價值觀，亦是指個體在組織環境中進行工作的過程，對工作本身感受的心理狀態，其中包含了工作環境、工作狀態、工作方式、工作中的挑戰與人際關係等。從組織的角度，個人工作滿意度的高低，是影響組織績效的重要因素，也是影響個人職業生涯發展規劃與抉擇的重要因素。工作滿意感涉及薪酬、晉升、同事、主管和工作性質等因素。²³

17 Fishbein, Martin, and Icek Ajzen. "Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research." (1977).

18 Dalal, Reeshad S. Job Attitudes: Cognition and Affect. Handbook of Psychology. Edited by Neal W Schmitt, Scott Highhouse and Irving B Weiner Vol. 12, 2013.

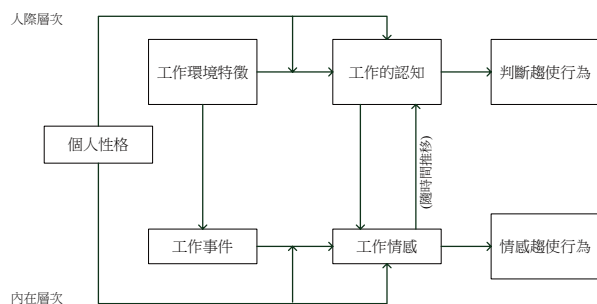
19 Robbins, Stephen P, and Mark C Butler. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications. JSTOR, 1993.

20 Robbins, Stephen P. Organisational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications (8th Ed) Prentice Hall International Inc, New. 1998.

21 Kanungo, Rabindra N. "Measurement of Job and Work Involvement." Journal of applied psychology 67, no. 3 (1982): 341.

22 Agarwal, Sanjeev, and Sridhar N Ramaswami. "Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model." Journal of Personal Selling & Sales Management 13, no. 2 (1993): 49-70.

針對工作滿意的衡量，「情感事件理論」(affective events theory, AET)指出組織成員會對於職場上所發生的事情，產生一定的情緒反應，這些反應將影響工作的績效與工作滿意的程度，在工作態度中，情感是工作行為重要的預測因子。²⁴情感事件理論認為員工在工作中的情感反應由特定的工作事件引發(如圖一)，這些情感反應會進一步影響員工的態度與行為。理論區分了情感反應與工作滿意度的差異，並在對工作滿意度解構的基礎上，提出情感驅動型和判斷驅動型兩類不同性質的行為。情感事件理論對研究組織成員情感反應的作用機制具有重要的意義，但另一方面它也需考慮團體層次情感機制及測量方法等因素，在更加具體的情境中進一



圖一 情感事件理論圖

資料來源：H. M. Weiss and R. Cropanzano, Research in Organizational Behavior, 19, p. 12.

步驗證和完善。但由於情緒情感的特殊性質，給實際的研究測量帶來了一定的困難。因此，如何才能更有效地測量員工的真實情感反應，也是研究亟待解決的問題。

「比較水準模型」(Comparison-Level Model)²⁵說明個體會根據以往的工作與現在的工作來進行比較，員工會感到不滿意是因為相對先前工作或經驗具有較高的自主性，而現在沒有，人會衡量自己在職場中行為的得失，若是利多於弊，會愈積極重覆進行，而代價過高的行為，則愈趨避。每個人都有一個與眾不同的比較水準，個體會認為在與他人的交往中應得結果的價值，比較水準是基於過去的經驗。幸福的程度取決於所得到的超過期望的程度，結果遠遠超過比較水準，個體就會感覺非常幸福；反之，結果低於比較水準，即使結果也不錯，做的也比其他人好，個體也會感到失望。比較水準指的工作滿意，是個體根據其參考架構對工作特徵加以解釋後得到的結果。某一工作情境是否影響工作滿意度，涉及了許多因素，如工作好壞的比較、與他人的比較、個人能力以及過去的經驗等，當人們在做比較時，認有不平衡的事件，可能會產生平衡的行為反應：調整投入的心力、改變產出的績效，嘗試改變

23 Ironson, Gail H, Patricia C Smith, Michael T Brannick, WM Gibson, and KB Paul. "Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures." Journal of Applied psychology 74, no. 2 (1989): 193.

24 Weiss, Howard M, and Russell Cropanzano. "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work." Research in Organizational Behavior, no. 19 (1996): 1-74.

25 Thibault, JW, and Harold H Kelley. "The Social of Groups." (1959).

自己或他人的認知，改變比較的標的或改變目前的工作單位，以及離職。其中離職是屬於較為極端的作法，對於組織的績效和生產力會有一定程度的影響。²⁶工作態度與工作績效最早的研究是著名的「霍桑實驗」，²⁷研究發現職場場域中，員工心理感受是影響工作表現的關鍵因素。

「人與環境適配模型」(Person-Environment Fit Model)²⁸旨在瞭解員工需求/需求與工作能力之間的差異(如員工期待的獲得，比起組織能夠提供的要多)，廣義地定義為個人與工作環境的契合度。例如，若個人的特質與工作的特性，比較下能互相適合，即是個人與工作的適配。當職業特性和工作特性的供給，能滿足員工的需求、目標、價值、興趣和偏好等方面的需求，或當員工的興趣、工作經驗和教育程度等能力，

符合工作的要求與達到績效所訂的標準，則是個人與工作環境間的適配。適配度良好的員工，其態度和行為較正向。²⁹反之，人與工作環境適配較差的員工，則會產生人際關係不佳、離職、低承諾、差績效、不良態度或反績效行為。^{30、31、32、33}

關於工作態度有關的學術探討，在《知覺領導風格、工作態度與留任意願之相關性研究-以中部地區長期照護機構員工為例》中，工作態度可預測員工的留任意願，工作態度得分依序為工作滿意、組織承諾與工作投入。³⁴在《員工工作滿意與士氣關係之研究-中國某企業之實證研究》發現員工整體工作滿意與工作士氣呈顯著正相關，導入工作滿意的主管能力、工作本身、工作環境與人際關係等，具有顯著預測效果。³⁵《員工情感特質與幫助同事行為間之關係：職務類型

26 Adams, J Stacy. "Towards an Understanding of Inequity." The Journal of Abnormal and Social Psychology 67, no. 5 (1963): 422-36.

27 Roethlisberger, Fritz Jules, and William J Dickson. "Management and the Worker." 5 (2003).

28 Edwards, Jeffrey R. Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique. John Wiley & Sons, 1991.

29 Turner, John, and Henri Tajfel. "Social Identity and Intergroup Relations." Cambridge University Press., 1982.

30 Jackson, Susan E,Joan F Brett,Valerie I Sessa,Dawn M Cooper,Johan A Julin, and Karl Peyronnin. "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover." Journal of applied psychology 76, no. 5 (1991): 675-89.

31 Tsui, Anne S,Terri D Egan, and Charles A O'Reilly III. "Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment." Administrative science quarterly (1992): 549-79.

32 Chattopadhyay, Prithviraj. "Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior." Academy of Management journal 42, no. 3 (1999): 273-87.

33 Schaubroeck, John, and Simon SK Lam. "How Similarity to Peers and Supervisor Influences Organizational Advancement in Different Cultures." Academy of Management Journal 45, no. 6 (2002): 1120-36.

34 陳靜蘭，《知覺領導風格、工作態度與留任意願之相關研究-以中部地區長期照護機構員工為例》，(台中市：中臺科技大學醫療暨健康產業管理系碩士班碩士論文，2014年6月)，頁105-109。

35 洪雪珍，《員工工作滿意與士氣關係之研究中國某企業之實證研究》，(高雄市：中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2003年6月)，頁75-77。

的干擾效果》認為情感影響工作態度亦是工作行為重要的預測因子，當員工正向情感特質與幫助同事行為有顯著正向關係，職務的團隊導向或服務內部導向越高時，正向情感特質與協助同事行為間的正向關係將越高。

³⁶《人力資源管理活動認知與員工態度、績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點》指出，員工對於長期人力資本投資活動認知和員工態度、績效間，皆有正向關聯性，提供經濟誘因活動認知，與員工態度及績效有正向關係。³⁷

工作態度是員工對於目標行為所感知的情感感受，及所產生反應的行動行為，即由認知、情感與行為傾向等要素組成。工作態度是在人力資源管理重要關注面向，當人性的需求與反應與工作場域環境達到協調時，有利於組織績效的發展，工作態度亦是影響工作表現的關鍵，並呈現在工作投入和工作滿意的認知與感受狀態。

三、留任意願

關於「留任意願」(Intention to stay)與「離職傾向」(Intention to leave)研究探討，

為相同的行為現象，許多研究將留任與離職視為正、反兩面的解釋，學術較多探討離職的傾向或意願，然與離職不同的是，留任的行為偏向關切組織人力資本及員工正向的工作行為，如組織認同、績效與組織公民行為等。離職的探討較偏向負面因素，如工作滿意或不滿意、怠工、曠職等與其他退縮行為。留任意願與離職傾向，可以「態度」加以區別，留任意願可看作為組織對人力資源的保有，及成員對組織的認同表現的工作態度，並反應在組織績效，留任意願是工作者期望持續維持現在工作的心意趨向。³⁸

工作滿足與離職意圖是組織管理上提及的兩個構念，一般認為：工作滿足程度高，工作者的離職意圖低(即留任意願高或傾向高)，兩者間存在著反向的關係，實證研究普遍支持此論點。員工對於職場的適應行為，對於不滿意的工作會產生工作退縮，這種工作退出的離職行為可能是永久性的，包括自願和非自願的離職行為，也有暫時性的，例如工作遲到、長期休假、自動缺勤(翹班)等。^{39、40}離職是員工以自願性或非自願性的

36 陳建丞、孫婉嫻，〈員工情感特質與幫助同事行為間之關係：職務類型的干擾效果〉，《中山管理評論》第18卷第4期，(高雄市：中山大學管理學術研究中心，2010年12月)，頁1089-1113。

37 黃家齊，〈人力資源管理活動認知與員工態度，績效之關聯性差異分析—心理契約與社會交換觀點〉，《管理評論》第21卷第4期，(台北市：財團法人光華管理策進基金會，2002年10月)，頁101-127。

38 宋紘儀，〈國軍志願役人員留任意願影響因素之研究〉，(台中市：朝陽科技大學企業管理系碩士論文，2016年7月)，頁6-7。

39 Hanisch, Kathy A, and Charles L Hulin. "Job Attitudes and Organizational Withdrawal: An Examination of Retirement and Other Voluntary Withdrawal Behaviors." *Journal of Vocational Behavior* 37, no. 1 (1990): 60-78.

40 Hanisch, Kathy A, and Charles L Hulin. "General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model." *Journal of Vocational Behavior* 39, no. 1 (1991): 110-28.

永久離開組織，⁴¹自願離職是屬於組織或個體的因素，非自願的離職是被動的被解雇，⁴²關於地域、職業或產業間的勞動移動(labor turnover)是廣義的離職，在組織內部往外部移動，可視為是狹義的離職，⁴³留任意願與離職傾向在探討與預測組織成員肇生離職行為的關鍵因素指標，學術上留任意願更有效預測離職行為。⁴⁴

「離職模型」(Withdrawal Model)認為工作態度變量因素引起退出認知，進而導致不同的退出行為(如怠工、翹班和離職等反生產力行為)。模型藉由社會學、心理學、經濟學等來檢視離職發生的歷程，測量離職傾向的量表，則用在解釋個體對組織印象的轉變、離職的意念和退出、轉換工作企圖的行動可能性。員工離職模式的探討，「工作滿意」因素會影響「留任意願」，「工作機會」具有中介效果。員工工作滿意的程度會影響離職意念的高低，在評估其他工作機會的更換成本與得失利弊，產生留任或離職意願，進而會形成離職的抉擇與行為，實證上對於離職的變項因素，並非僅工作滿意感，

主要有人口統計學變項、整體工作滿意的評估與感受、組織與工作環境的因素、工作內容、外在環境的因素、職業行為類別、行為意向、組織承諾及工作的投入等。⁴⁵離職的現象，多數為自願性，當員工評估工作滿意低，有其他工作機會則離職的可能性高，若無其他更佳的工作機會時，即便工作滿意感低時，離職的可能性也不高。⁴⁶

關於留任意願的實證研究，《影響留任意願之關鍵因素-以半導體封測業A公司之工程職人員為例》實證關鍵構面有工作環境、工作內容，工作內容與個人因素間存在相互影響關係，關鍵因素包含企業形象、薪資與福利、工作環境與氛圍、主管領導與管理風格、工作負荷、工作穩定性與工作挑戰與成就感等關鍵準則。⁴⁷《國軍政戰軍官工作壓力、社會支持與留職意願相關性研究》發現個人情感狀況、服務地點與住家距離，關係工作因素工作壓力的感受，並影響留職意願，社會支持、工作因素等工作壓力對留職意願具顯著預測力，然工作壓力對留職意願未具顯著預測力。⁴⁸《軍人福利措施影響士

41 Robbins, Stephen P. "Essential Organization Behaviour." 670-73: New Jersey: Prentice-Hall International, 1993.

42 Price, James L. The Study of Turnover. Iowa State Press, 1977.

43 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，《人力資源管理》(台北市：華泰書局，1997年)。

44 Kraut, Allen I. "Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes." Organizational Behavior and Human Performance 13, no. 2 (1975): 233-43.

45 Mobley, William H. "Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover." Journal of applied psychology 62, no. 2 (1977): 237-40.

46 Price, James L. The Study of Turnover. Iowa State Press, 1977.

47 郭婷婷，《影響留任意願之關鍵因素-以半導體封測業a公司之工程職人員為例》，(桃園市：中原大學企業管理研究所碩士論文，2016年7月)，頁14。

48 張琮毅，《國軍政戰軍官工作壓力、社會支持與留職意願相關性研究》，(台北市：國防大學政治作戰學院碩士論文，2017年5月)，頁92-97。

官兵留營意願之分析》針對國軍志願役士兵留營意願進行調查，認為福利措施對留營意願具影響力，女性士官兵留營意願相較高於男性，勤務支援單位高於戰鬥單位。⁴⁹《公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究》發現工作壓力與離職傾向具部分顯著正向關係，工作壓力對公部門人員情緒勒索認知與離職傾向之關係具部分干擾及中介效果。⁵⁰在《國民小學資訊組長工作壓力與留任意願之研究》認為工作壓力感受越強，留任意願相對越低，專業知能及內在衝突層面的工作壓力感受，對留任意願有預測能力。⁵¹《工作壓力、工作滿意度與留任意願之研究-以嘉義縣市教師為例》認為工作滿意度對留任意願有正向影響，工作壓力對留任意願有負向影響，留任意願受年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資與工作內涵有所差異。⁵²在《工作價值落差與工作態度之關聯》中發現工作價值觀與工作現況間的差距，對工作滿意、組織承諾和離職傾向具有解釋力，保障落差、升遷落差、有趣落差及

回饋落差可以預測離職向。⁵³《影響員工留任意願及離職傾向因素之探討-誠品書店為例》中指出工作負荷與薪資差距，在留任或離職意願上具關鍵因素，男性偏向重視工作負荷與薪資差距、女性偏向重視環境因素之重要性，服務年資與留任意願呈正相關。⁵⁴《台北縣市社會福利機構從業人員離職傾向因素之研究》提出勞動條件、組織氣候與職涯管理等因素，對於離職傾向有影響，且部分影響是經由工作滿意的中介效果。⁵⁵

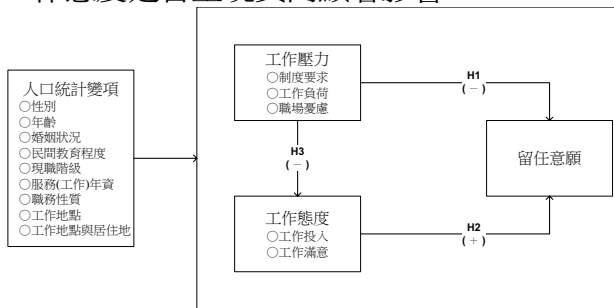
員工的留任意願與工作滿意高度關聯，工作環境、工作內容、職涯發展與個人因素，是影響工作滿意之重要因素。組織經常面對新進人才難尋、現職人才難留的窘況，當人力資本無法留用、人力流動頻繁所帶來的不穩定工作環境，對組織運作是極大的損失及傷害，在員工尚未採取離職行為，積極掌握員工的留任意願與識別留任的關鍵因素，對人力資源的維持是非常重要且關鍵的工作。

- 49 陶智遠，《軍人福利措施影響士官兵留營意願之分析》，(台北市：國防大學政治作戰學院碩士論文，2015年5月)，頁37-64。
- 50 劉仲矩、周玉涵，〈公部門人員情緒勒索認知，工作壓力與離職傾向關聯之研究〉，《人力資源管理學報》第16卷第1期，(高雄市：中山大學人力資源管理研究所，2016年3月)，頁43-68。
- 51 林秀吟、廖益興，〈國民小學資訊組長工作壓力與留任意願之研究〉，《中華行政學報》第14期，(新竹市：中華大學行政管理學系，2014年3月)，頁201-226。
- 52 沈沛虹，《工作壓力、工作滿意度與留任意願之研究—以嘉義縣市教師為例》，(嘉義縣：南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班碩士論文，2017年6月)，頁40-60。
- 53 林惠彥、陸洛、余思科，〈工作價值落差與工作態度之關聯〉，《彰化師大教育學報》第19期，(彰化縣：彰化縣師範大學教育研究所，2011年6月)，頁13-30。
- 54 陳俊龍，《影響員工留任意願及離職傾向因素之探討-誠品書店為例》，(台南市：成功大學企業管理學研究所碩士學位論文，2006年6月)，頁48-77。
- 55 林欣毅，《台北縣市社會福利機構從業人員離職傾向因素之研究》，(高雄市：中山大學人力資源管理研究所碩士論文，2009年1月)，頁44-60。

研究設計

一、研究架構與假設

依文獻回顧推導研究架構(如附圖二)，研究主要變項除「人口統計變項」外，區分「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」等構面。研究假設基於「工作壓力」係屬負面的感受，將探討工作壓力對於留任意願是否呈現負向顯著影響、工作態度對留任意願是否呈現正向顯著影響、工作壓力對於工作態度是否呈現負向顯著影響。



圖二 研究架構

本研究按研究架構提出假設如下：

假設H1：工作壓力對於留任意願是否呈負向顯著影響

H1-1：制度要求對於留任意願呈現負向顯著影響

H1-2：工作負荷對於留任意願呈現負向顯著影響

H1-3：職場憂慮對於留任意願呈現負向顯著影響

假設H2：

工作態度對於留任意願是否呈正向顯著影響

H2-1：工作投入對於留任意願呈現正向顯著影響

H2-2：工作滿意對於留任意願呈現正向

顯著影響

假設H3：工作壓力對於工作態度是否呈負向顯著影響

H3-1：制度要求對於工作態度呈現負向顯著影響

H3-2：工作負荷對於工作態度呈現負向顯著影響

H3-3：職場憂慮對於工作態度呈現負向顯著影響

H3-4：工作投入對於工作壓力呈現負向顯著影響

H3-5：工作滿意對於工作壓力呈現負向顯著影響

二、研究對象與問卷設計

研究以空軍人事行政部門人員為研究對象，探討工作壓力、工作態度是否影響留任意願，採任意抽樣實施調查，預試問卷經獨立樣本檢定、信度分析與因素分析等操作並完成修正；正式問卷設計區分為「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」量表(如表一)。

表一 「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」量表

工作壓力量表		
構念	題號	題項
制度要求	a01	我不喜歡接管一項陌生的業務工作。
	a02	我與同仁或上司間彼此工作理念不同，經常無法達成共識。
	a03	常有來自不同長官的要求，使我感到矛盾與衝突。
	a04	我的直屬上司經常採用權威式領導。
工作負荷	a05	我經常超時工作，影響正常作息。
	a06	我目前的工作負荷與任務職掌，使我沒有受訓和進修的機會。
	a07	我的工作無法兼顧家庭，讓我感到無奈。

職場 憂慮	a08	我負責的工作項目與內容，經常受到調整更換。
	a09	我擔心陞遷管道不暢通。
	a10	對於辦公室的文化，我感到厭煩。

工作態度量表

構念	題號	題項
工作 投入	b01	我喜歡為我的業務多付出心力。
	b02	工作時，我會展現友善的態度，拉近與其他人之間的距離。
	b03	我有能力為更多的人服務。
	b04	整體而言，我能認同我現在的工作與單位。
	b05	我非常投入於自己的工作。
	b06	工作時，我能保持愉快的心情，並營造團隊合作的氣氛。
工作 滿意	b07	我因為在工作中常有服務他人的機會，而感到滿意。
	b08	我對單位執行政策或任務的方式，感到滿意。
	b09	我對直屬主管對待部屬的方式，感到滿意。
	b10	我很滿意可以在工作中獲得成就感。
	b11	我對目前的工作項目與工作量，覺得滿意。

留任意願量表

構念	題號	題項
留任 意願	c01	我認為從軍能發揮所長、實踐個人理想。
	c02	我覺得繼續留在軍中服務，是正確的事。
	c03	即便退撫制度修改，未來我仍會繼續留任軍中服務。
	c04	除了在軍中發展，我沒有考慮過其他的工作機會。

資料來源：本研究整理

研究結果

一、樣本資料信度與效度分析

針對研究進行資料結果分析，依序為樣本資料分析、工作壓力與留任意願之相關與迴歸分析、工作態度與留任意願之相關與迴歸分析、工作壓力與工作態度之相關與迴歸分析。

問卷施測共計回收354份(如表二)；研究採KMO值(Kaiser-Meyer-Olkin)與Bartlett球形檢定判別題項間是否合適實施因素分析，⁵⁶俾

利後續進行工作壓力、工作態度與留任意願等構面因素分析與Cronbach's α 考驗，檢測結果均適合統計分析(如表三)。

表二 資料分配統計表

項目	區分	次數	百分比
性別	男性	238	67.2%
	女性	116	32.8%
年齡	20歲以下	6	1.7%
	21-25歲	24	6.8%
	26-30歲	48	13.6%
	31-35歲	103	29.1%
	36-40歲	107	30.2%
	41-45歲	24	6.8%
	46-50歲	24	6.8%
	51歲以上	18	5.1%
婚姻狀況	未婚(含單身)	126	35.6%
	已婚	228	64.4%
民間教育 程度	高中/高職	44	12.4%
	專科	52	14.7%
	大學(或技術學院，二技、四技)	176	49.7%
	碩士	80	22.6%
	博士	2	0.6%
現職階級	士兵	11	3.1%
	下士	10	2.8%
	中士	13	3.7%
	上士	44	12.4%
	士官長	52	14.7%
	少尉	0	0.0%
	中尉	11	3.1%
	上尉	36	10.2%
	少校	69	19.5%
	中校	63	17.8%
	上校	18	5.1%
	聘雇或文職人員	27	7.6%
服役(工作) 年資	1-5年	56	15.8%
	6-10年	70	19.8%
	11-15年	77	22.8%
	16-20年	99	28.0%
	21-25年	30	8.5%
	26-30年	17	4.8%
	31年以上	5	1.4%

56 研究構面KMO值：工作壓力.867、工作態度.923、留任意願.760，各構面Bartlett球形檢定p值均<.000。

職務性質	主管職	74	20.9%
	人事專業幕僚	137	38.7%
	行政專業幕僚	60	16.9%
	教育行政專業幕僚	32	9.0%
	招募行政專業幕僚	15	4.2%
	其他	36	10.1%
工作地點	北部地區(宜蘭至新竹)	211	59.6%
	中部地區(苗栗至嘉義)	18	5.1%
	南部地區(台南至屏東)	95	26.8%
	花東地區(花蓮與台東)	28	7.9%
	外島、離島地區	2	0.6%
工作地點 與居住地	同地區	198	55.9%
	不同地區	156	44.1%

資料來源：本研究

表三 研究量表因素(效度)與信度分析表

工作壓力量表				
因素/題號/變項	Cronbach's α	共同性萃取值 ^a	因素負荷量 ^b	累積變異量/%
制度要求				
a01 接管陌生工作	.740	.336	.579	54.927%
a02 工作理念不同		.617	.786	
a03 不同長官要求		.665	.816	
a04 上司權威領導		.579	.761	
工作負荷				
a05 經常超時工作	.708	.805	.897	75.591%
a06 影響受訓進修		.690	.831	
a07 無法兼顧家庭		.773	.879	
職場憂慮				
a08 工作經常調整	.650	.572	.757	58.818%
a19 擔心陞遷受阻		.560	.748	
a10 厭煩組織文化		.632	.795	

工作態度量表				
因素/題號/變項	Cronbach's α	共同性萃取值 ^a	因素負荷量 ^b	累積變異量/%
工作投入				
b01 願多付出心力	.915	.552	.743	62.824%
b02 展現友善態度		.572	.756	
b03 為更多人服務		.600	.774	
b04 認同單位與工作		.590	.768	
b05 投入自己工作		.698	.836	
b06 愉快心情與氣氛		.691	.832	
b07 服務他人而滿意		.694	.833	
工作滿意				
b08 單位政策與任務	.801	.725	.851	66.735%
b09 對待部屬方式		.592	.769	
b10 獲得工作成就		.626	.791	
b11 滿意工作項量		.727	.853	

留任意願量表				
因素/題號/變項	Cronbach's α	共同性萃取值 ^a	因素負荷量 ^b	累積變異量/%

留任意願		72.656%	
c01 實踐從軍理想	.760	.697	.835
c02 繼續軍中服務		.856	.925
c03 制度修改仍續留		.742	.861
c04 不考慮其他工作		.611	.782

- a. 「共同性萃取值」表示共同因素解釋每題項變異量的比例，萃取值越高，表示此變項與其他變項有越多共同潛在特質，影響力與重要性也越強。
- b. 「因素負荷量」是尚未轉軸的原始因素負荷量，因素成分越高，表示該題項的潛在特質在共同性的地位越重要。
- c. 「累積變異量」即因素可以解釋整體現象的百分比。

資料來源：本研究

二、工作壓力與留任意願之相關與迴歸分析

(一) Pearson 相關

1. 構面分析

工作壓力[$r(352)=-.430, p<.01$]與留任意願有顯著負相關(如表四)。

表四 工作壓力與留任意願構面之相關矩陣

	1
1. 工作壓力	-
2. 留任意願	-.430**

(N=354) * $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

(二) 變項分析

制度要求[$r(352)=-.391, p<.01$]、工作負荷[$r(352)=-.351, p<.01$]與職場憂慮[$r(352)=-.365, p<.01$]均有顯著負相關，顯示「工作壓力」得分越高，「留任意願」得分隨之降低(如表五)。

表五 工作壓力與留任意願變項之相關矩陣

	1	2	3
1. 制度要求	-		
2. 工作負荷	.614**	-	
3. 職場憂慮	.592**	.599**	-
4. 留任意願	-.391**	-.351**	-.365**

(N=354) * $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

二、迴歸

(一) 構面分析

在考慮其他變項下，工作壓力($\beta=-.430, p<.001$)和留任意願有顯著負相關(如表9)。

表六 工作壓力與留任意願構面之線性迴歸

		留任意願						
	非標準化係數 B	非標準化係數 標準錯誤 SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²	F	df
工作壓力	-.207**	.023	-.430***	.000	.185	.183	79.913***	(1, 352)

註：N=354

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(二)變項分析

在考慮其他變項下，制度要求($\beta = -.223$, $p < .01$)、職場憂慮($\beta = -.163$, $p < .05$)，均和留任意願有顯著負相關。制度要求得分愈高，留任意願愈低；職場憂慮得分愈高，留任意願愈低；工作負荷($\beta = -.227$, $p = .076$)和留任意願無顯著關係(如表七)。

表七 工作壓力與留任意願變項之線性迴歸

		留任意願						
	非標準化係數 B	非標準化係數 標準錯誤 SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²	F	df
制度要求	-.265**	.078	-.223**	.001	.188	.181	26.925***	(5, 350)
工作負荷	-.135	.076	-.117	.076				
職場憂慮	-.226*	.089	-.163*	.012				

註：N=354

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

三、工作態度與留任意願之相關與迴歸分析

(一)Pearson相關

1.構面分析

工作態度[$r(352) = .535$, $p < .01$]與留任意願有顯著相關(如表八)。

表八 工作態度與留任意願構面之相關矩陣

	1
1.工作態度	-
2.留任意願	.535**

(N=354) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(二)變項分析

工作投入[$r(352) = .442$, $p < .01$]、工作滿意[$r(352) = .538$, $p < .01$]有顯著正相關。顯示「工

作態度」得分愈高，「留任意願」得分隨之降低(如表九)。

表九 工作態度與留任意願變項之相關矩陣

	1	2
1.工作投入	-	
2.工作滿意	.627**	-
3.留任意願	.442**	.538**

(N=354) * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(二)迴歸

1.構面分析

在考慮其他變項下，工作態度($\beta = .535$, $p < .001$)和留任意願有顯著相關(如表十)。

表十 工作態度與留任意願構面之線性迴歸

		留任意願						
	非標準化係數 B	非標準化係數 標準錯誤 SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²	F	df
工作態度	.293***	.025	.535***	.000	.286	.284	141.018***	(1, 352)

註：N=354

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

2.變項分析

在考慮其他變項下，工作投入($\beta = .172$, $p < .01$)、工作滿意($\beta = .430$, $p < .001$)，均和留任意願有顯著關係，工作投入得分愈高，留任意願愈高；工作滿意得分愈高，留任意願愈高(如表十一)。

表十一 工作態度與留任意願變項之線性迴歸

		留任意願						
	非標準化係數 B	非標準化係數 標準錯誤 SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²	F	df
工作投入	.150**	.050	.172**	.003	.308	.304	77.950***	(2, 351)
工作滿意	.493***	.065	.430***	.000				

註：N=354

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

四、工作壓力與工作態度之相關與迴歸分析

(一) Pearson相關

1. 構面分析

工作壓力 $[r(352)=-.475, p<.01]$ 與工作態度有顯著負相關(如表十二)。

表十二 工作壓力與工作態度構面之相關矩陣

	1
1.工作壓力	-
2.工作態度	-.475**

(N=354) * $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

(二) 變項分析

分析「工作壓力」構面包含有「制度要求」、「工作負荷」與「職場憂慮」等三因素，「工作態度」構面包含有「工作投入」、「工作滿意」等二因素。

以Pearson相關分析結果。結果發現(如表十三)：

1.制度要求 $[r(352)=-.333, p<.01]$ 、工作負荷 $[r(352)=-.226, p<.01]$ 、職場憂慮 $[r(352)=-.226, p<.01]$ 和工作投入，均有顯著負相關。

2.制度要求 $[r(352)=-.552, p<.01]$ 、工作負荷 $[r(352)=-.494, p<.01]$ 、職場憂慮 $[r(352)=-.468, p<.01]$ 和工作滿意，均有顯著負相關。

3.工作投入 $[r(352)=.627, p<.01]$ 和工作滿意有顯著正相關。

相關分析顯示「工作壓力」構面項下制度要求、工作負荷、職場憂慮等三個因素與「工作態度」構面項下工作投入、工作滿意等二個因素，均呈顯著負相關，表示制度要求、工作負荷、職場憂慮的得分愈高，工作投入與工作滿意得分隨之降低；而工作投入得分愈高，工作滿意程度亦愈高。

表十三 工作壓力與工作態度變項之相關矩陣

	1	2	3	4
1.制度要求	-			
2.工作負荷	.614**	-		
3.職場憂慮	.592**	.599**	-	
4.工作投入	-.333**	-.226**	-.226**	-
5.工作滿意	-.552**	-.494**	-.468**	.627**

(N=354) * $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

(二) 迴歸

1. 構面分析

在考慮其他變項下，工作壓力($\beta = -.475, p<.001$)和工作態度有顯著負相關(如表十四)。

表十四 工作壓力與工作態度構面之線性迴歸

	工作態度						F	df
	非標準化係數 B	非標準化係數標準錯誤 SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²		
工作壓力	-.417***	.041	-.475***	.000	.223	.226	102.493***	(1, 352)

註：N=354

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

(二) 變項分析

在考慮其他變項下，制度要求($\beta = -.353, p<.001$)和工作態度有顯著關係。制度要求得分愈高，工作態度得分愈低；工作負荷($\beta = -.105, p=.099$)、職場憂慮($\beta = -.094, p=.132$)與工作態度無顯著關係(如表十五)。

表十五 制度要求、工作負荷、職場憂慮與工作態度變項之線性迴歸

	工作態度						F	df
	非標準化係數 B	非標準化係數標準錯誤 SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²		
制度要求	-.769***	.137	-.353***	.000	.241	.235	37.066***	(3, 350)
工作負荷	-.222	.134	-.105	.099				
職場憂慮	-.100	.158	-.094	.132				

註：N=354

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

以迴歸分析檢驗工作投入、工作滿意，與工作壓力之關係。結果顯示，在考慮其他變項下，工作投入($\beta=.105$, $p=.057$)與工作壓力無顯著關係；工作滿意($\beta=-.656$, $p<.001$)和工作壓力有顯著負相關，工作滿意得分愈高，工作壓力得分愈低。換言之，工作壓力愈高，工作滿意程度越低(如表十六)。

表十六 工作投入、工作滿意與工作壓力變項之線性迴歸

	工作壓力						F	df
	非標準化係數B	非標準化係數標準誤SE B	標準化迴歸係數 β	顯著性	R ²	Adj R ²		
工作投入	.190	.100	.105	.057	.353	.352	96.757***	(2, 351)
工作滿意	-1.564***	.131	-.656***	.000				

註：N=354

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

五、不同人口變項對工作壓力、工作態度與留任意願之分析

(一)獨立樣本t檢定

1.「性別」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面差異分析

以獨立樣本t檢定分析結果發現(如表十七)：

(1)不同「性別」在「工作壓力」中的「制度要求」有顯著差異， $t(352)=2.411$ ， $p=.016$ ， $d=.881$ ，顯示男性($M=10.39$ ， $SD=3.23$)在「制度要求」大於女性($M=9.51$ ， $SD=3.22$)。

(2)不同「性別」在「工作壓力」中的「工作負荷」有顯著差異， $t(352)=3.091$ ， $p=.002$ ， $d=1.160$ ，顯示男性($M=8.94$ ， $SD=3.28$)在「工作負荷」大於女性($M=7.78$ ， $SD=3.38$)。

表十七 「性別」在各因素上之t檢定

構面/因素	平均值(標準差)		自由度	t值	p	效果量(<i>d</i>)
	男(N=238)	女(N=116)				
工作壓力						
制度要求	10.39(3.23)	9.51(3.22)	352	2.411	.016*	.881
工作負荷	8.94(3.28)	7.78(3.38)	352	3.091	.002**	1.160
職場憂慮	7.52(2.76)	7.11(2.84)	352	1.307	.192	.413
工作態度						
工作投入	29.47(4.25)	28.85(4.82)	352	1.225	.221	.617
工作滿意	14.94(3.33)	14.46(3.46)	352	1.264	.207	.484
留任意願						
留任意願	12.82(4.02)	12.37(3.54)	255.57	1.118	.265	.420

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

2.「婚姻」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面差異分析

以獨立樣本t檢定分析結果發現(如表十八)：不同「婚姻」情況在「工作態度」中的「工作投入」有顯著差異， $t(352)=-3.51$ ， $p<.01$ ， $d=-1.170$ ，顯示未婚($M=28.16$ ， $SD=4.86$)在「工作投入」因素小於已婚($M=29.87$ ， $SD=4.09$)。

表十八 「婚姻」在各因素上之t檢定

構面/因素	平均值(標準差)		自由度	t值	p	效果 量(<i>d</i>)
	未婚 (N=126)	已婚 (N=228)				
工作壓力						
制度要求	10.09(3.44)	10.11(3.14)	352	-.064	.949	-.023
工作負荷	8.47(3.15)	8.64(3.46)	352	-.370	.712	-.137
職場憂慮	7.73(2.86)	7.19(2.74)	352	1.74	.081	.540
工作態度						
工作投入	28.16(4.86)	29.87(4.09)	352	-3.34	.001**	-1.710
工作滿意	14.40(3.48)	15.00(3.31)	352	-1.60	.111	-.599
留任意願						
留任意願	12.33(3.75)	12.89(3.93)	352	-1.37	.192	-.561

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

3.「工作地點與居住地」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面差異分析

異分析

以獨立樣本t檢定分析結果發現(如表十九)：不同「工作地點與居住地」情況在「工作壓力」中的「工作負荷」有顯著差異， $t(352)=-2.797$ ， $p<.05$ ， $d=-.995$ ，顯示同地區($M=8.12$ ， $SD=3.30$)在「工作負荷」因素小於不同地區($M=9.12$ ， $SD=3.34$)。

表十九 「工作地點與居住地」在各因素上之t檢定

構面/因素	平均值(標準差)		自由度	t值	p	效果量(<i>d</i>)
	同地區 (N=198)	不同地區 (N=156)				
工作壓力						
制度要求	10.18(3.13)	10.01(3.40)	352	.467	.641	.162
工作負荷	8.12(3.30)	9.12(3.34)	352	-2.797	.005*	-.995
職場憂慮	7.53(2.77)	7.20(2.81)	352	1.105	.270	.330
工作態度						
工作投入	29.27(4.49)	29.25(4.40)	352	.045	.964	.021
工作滿意	14.59(3.23)	15.03(3.55)	352	-1.222	.222	-.442
留任意願						
留任意願	12.48(3.71)	12.95(4.06)	352	-1.122	.263	-.465

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

二、單因子變異數分析

(一)「年齡」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面單因子變異數分析

以單因子變異數分析「年齡」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面之效果(如表二十、廿一)。結果發現：不同「年齡」在「工作態度」中的「工作投入」上有顯著差異， $F(7, 346)=4.865$ ， $p<.001$ ， $\eta^2=.090$ 。Tukey HSD事後比較顯示：「46-50歲」組顯著大於「20歲以下」($p=.012$)、「26-30歲」($p=.004$)、「21-25歲」($p=.040$)、「31-35歲」($p=.010$)。

表二十 「年齡」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」之變異數分析表

構面/因素	組別	樣本數	平均數	F值	p值	事後比較 Tukey HSD
工作壓力						
制度要求	(1)20歲以下	6	10.6667	1.484	.172	
	(2)21-25歲	24	8.9583			
	(3)26-30歲	48	10.0000			
	(4)31-35歲	103	10.1262			
	(5)36-40歲	107	10.6822			
	(6)41-45歲	24	10.2917			
	(7)46-50歲	24	8.9167			
	(8)51歲以上	18	9.6111			
工作負荷	(1)20歲以下	6	7.0000	2.564	.014	
	(2)21-25歲	24	7.7500			
	(3)26-30歲	48	8.3125			
	(4)31-35歲	103	9.1359			
	(5)36-40歲	107	8.9159			
	(6)41-45歲	24	9.0833			
	(7)46-50歲	24	6.9583			
	(8)51歲以上	18	6.9444			
職場憂慮	(1)20歲以下	6	8.5000	.726	.650	
	(2)21-25歲	24	6.9583			
	(3)26-30歲	48	7.5625			
	(4)31-35歲	103	7.6505			
	(5)36-40歲	107	7.4112			
	(6)41-45歲	24	7.1250			
	(7)46-50歲	24	6.7500			
	(8)51歲以上	18	6.7222			
工作態度						
工作投入	(1)20歲以下	6*	25.1667	4.865	.000***	7>1 7>3 7>2 7>4
	(2)21-25歲	24*	28.1667			
	(3)26-30歲	48**	27.9167			
	(4)31-35歲	103**	28.5728			
	(5)36-40歲	107	30.0187			
	(6)41-45歲	24	29.0833			
	(7)46-50歲	24***	32.0417			
	(8)51歲以上	18	31.7778			
工作滿意	(1)20歲以下	6	13.0000	1.923	.065	
	(2)21-25歲	24	15.4583			
	(3)26-30歲	48	14.3125			
	(4)31-35歲	103	14.4175			
	(5)36-40歲	107	15.0935			
	(6)41-45歲	24	14.2500			
	(7)46-50歲	24	16.5833			
	(8)51歲以上	18	14.4444			
留任意願						
留任意願	(1)20歲以下	6	11.6667	2.029	.051	
	(2)21-25歲	24	11.9167			
	(3)26-30歲	48	11.8958			
	(4)31-35歲	103	12.9417			
	(5)36-40歲	107	12.2710			
	(6)41-45歲	24	13.5833			
	(7)46-50歲	24	14.7917			
	(8)51歲以上	18	13.3333			

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

表廿一 「年齡」在「工作投入」因素上之ANOVA

工作投入						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
年齡	626.603	7	89.515	4.865	.000***	.090
誤差	6366.903	346	18.401			
總和	6993.506	353				

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

(二)「民間教育程度」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面單因子變異數分析(如表22、23)：

1.不同「民間教育程度」在「工作壓力」中的「工作負荷」上有顯著差異， $F(4, 349)=2.527$ ， $p=.041$ ， $\eta_p^2=.028$ 。Tukey HSD事後比較顯示：「學士」組顯著大於「高中/高職」($p=.002$)、「碩士組」組顯著大於「高中/高職」($p=.050$)。

2.不同「民間教育程度」在「工作態度」中的「工作投入」上有顯著差異， $F(4, 349)=2.977$ ， $p=.019$ ， $\eta_p^2=.033$ 。Tukey HSD事後比較顯示：「碩士」組顯著大於「副學士」($p=.009$)。

表廿二 「民間教育程度」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」之變異數分析表

構面/因素	組別	樣本數	平均數	F值	p值	事後比較 Tukey HSD
工作壓力	(1)高中/高職	44	8.9318	2.208	.068	
	(2)副學士	52	10.8654			
	(3)學士	176	10.1250			
	(4)碩士	80	10.2375			
	(5)博士	2	10.0000			
工作負荷	(1)高中/高職	44*	6.9091	3.559	.007*	3>1 4>1
	(2)副學士	52	8.4038			
	(3)學士	176*	9.0000			
	(4)碩士	80*	8.6125			
	(5)博士	2	9.0000			

職場憂慮	(1)高中/高職	44	6.7955	.566	.687	
	(2)副學士	52	7.4615			
	(3)學士	176	7.4773			
	(4)碩士	80	7.4750			
	(5)博士	2	7.5000			
工作態度						
工作投入	(1)高中/高職	44	28.9773	2.977	.019*	4>2
	(2)副學士	52**	27.6154			
	(3)學士	176	29.3693			
	(4)碩士	80*	30.2250			
	(5)博士	2	31.5000			
工作滿意	(1)高中/高職	44	14.9091	.366	.833	
	(2)副學士	52	14.3077			
	(3)學士	176	14.8636			
	(4)碩士	80	14.8500			
	(5)博士	2	16.0000			
留任意願						
留任意願	(1)高中/高職	44	13.3636	.638	.636	
	(2)副學士	52	12.0962			
	(3)學士	176	12.7102			
	(4)碩士	80	12.6875			
	(5)博士	2	12.5000			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

表廿三 「民間教育程度」在「工作負荷」、「工作投入」因素上之ANOVA

工作負荷						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
民間教育程度	155.863	4	38.966	3.559	.007*	.039
誤差	3821.143	349	10.949			
總和	3977.006	353				
工作投入						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
民間教育程度	230.776	4	57.694	2.977	.019*	.033
誤差	6262.729	349	19.377			
總和	6993.506	353				

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

(三)「服務(工作)年資」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面單因子變異數分析(如表廿四、廿五)：

1.不同「服務(工作)年資」在「工作壓力」中的「制度要求」上有顯著差異， $F(6, 347)=3.048$ ， $p=.006$ ， $\eta_p^2=.050$ 。Tukey HSD事後比較顯示：「16-20年」組顯著大於「1-5年」($p=.032$)。

2.不同「服務(工作)年資」在「工作態

度」中的「工作投入」上有顯著差異， $F(6, 347)=3.167$ ， $p=.005$ ， $\eta^2=.052$ 。Tukey HSD 事後比較顯示：「26-30年」組顯著大於「1-5年」($p=.022$)。

表廿四 「服務(工作)年資」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」之變異數分析表

構面/因素	組別	樣本數	平均數	F值	p值	事後比較 Tukey HSD
工作壓力						
制度要求	(1)1-5年	56*	9.2500	3.048	.006*	4>1
	(2)6-10年	70	9.8000			
	(3)11-15年	77	10.6494			
	(4)16-20年	99*	10.9192			
	(5)21-25年	30	9.1333			
	(6)26-30年	17	9.1176			
	(7)30年以上	5	9.0000			
工作負荷	(1)1-5年	56	8.1071	2.709	.014	
	(2)6-10年	70	8.6857			
	(3)11-15年	77	9.2597			
	(4)16-20年	99	8.9495			
	(5)21-25年	30	7.4333			
	(6)26-30年	17	6.8235			
	(7)30年以上	5	6.4000			
職場憂慮	(1)1-5年	56	7.3036	1.451	.194	
	(2)6-10年	70	7.4857			
	(3)11-15年	77	7.8701			
	(4)16-20年	99	7.4949			
	(5)21-25年	30	6.3667			
	(6)26-30年	17	6.4706			
	(7)30年以上	5	6.8000			
工作態度						
工作投入	(1)1-5年	56*	27.7321	3.167	.005*	6>1
	(2)6-10年	70	28.6714			
	(3)11-15年	77	29.1818			
	(4)16-20年	99	29.7374			
	(5)21-25年	30	30.3000			
	(6)26-30年	17*	31.6471			
	(7)30年以上	5	32.6000			
工作滿意	(1)1-5年	56	15.0000	1.163	.326	
	(2)6-10年	70	14.2286			
	(3)11-15年	77	14.7792			
	(4)16-20年	99	14.8182			
	(5)21-25年	30	15.1333			
	(6)26-30年	17	16.2353			
	(7)30年以上	5	13.0000			
留任意願						

留任意願	(1)1-5年	56	12.1071	1.453	.194
	(2)6-10年	70	12.3143		
	(3)11-15年	77	12.9740		
	(4)16-20年	99	12.5051		
	(5)21-25年	30	13.2000		
	(6)26-30年	17	14.8235		
	(7)30年以上	5	13.8000		

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

表廿五 「服務(工作)年資」在「制度要求」、「工作投入」因素上之ANOVA

制度要求						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
服務年資	186.886	6	31.148	3.048	.006**	.050
誤差	3545.817	347	10.218			
總和	3732.703	353				
工作投入						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
服務年資	363.072	6	60.512	3.167	.005*	.052
誤差	6630.434	347	19.108			
總和	6993.506	353				

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

(四)「職務性質」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面單因子變異數分析(如表廿六、廿七)：

1.不同「職務性質」在「工作壓力」中的「工作負荷」上有顯著差異， $F(5, 348)=3.360$ ， $p=.006$ ， $\eta^2=.046$ 。Tukey HSD 事後比較顯示：「主管職」組顯著大於「招募行政專業幕僚」($p=.041$)、「主管職」組顯著大於「人事行政專業幕僚」($p=.020$)。

2.不同「職務性質」在「工作態度」中的「工作投入」上有顯著差異， $F(5, 348)=3.360$ ， $p=.006$ ， $\eta^2=.046$ 。Tukey HSD 事後比較顯示：「主管職」組顯著大於「招募行政專業幕僚」($p=.020$)、「主管職」組顯著大於「人事專業幕僚」($p=.041$)。

3.不同「職務性質」在「工作態度」中的「工作滿意」上有顯著差異， $F(5,$

348)=2.999, $p=.012$, $\eta^2_p=.041$ 。Tukey HSD事後比較顯示：「主管職」組顯著大於「招募行政專業幕僚」($p=.024$)；「行政專業幕僚」組顯著大於「招募行政專業幕僚」($p=.019$)。

表廿六 「職務性質」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」之變異數分析表

構面/因素	組別	樣本數	平均數	F值	p值	事後比較 Tukey HSD
工作壓力						
制度要求	(1)主管職	74	10.6216	1.077	.373	
	(2)人事專業幕僚	137	10.1387			
	(3)行政專業幕僚	60	9.8000			
	(4)教育行政專業幕僚	32	9.6250			
	(5)招募行政專業幕僚	15	11.0000			
	(6)其他	36	9.5278			
工作負荷	(1)主管職	74	8.9595	3.254	.007*	5>6 5>3
	(2)人事專業幕僚	137	8.8905			
	(3)行政專業幕僚	60*	7.6833			
	(4)教育行政專業幕僚	32	8.2188			
	(5)招募行政專業幕僚	15*	10.5333			
	(6)其他	36*	7.4722			
職場憂慮	(1)主管職	74	7.6892	.318	.902	
	(2)人事專業幕僚	137	7.4161			
	(3)行政專業幕僚	60	7.1500			
	(4)教育行政專業幕僚	32	7.3750			
	(5)招募行政專業幕僚	15	7.1333			
	(6)其他	36	7.1944			
工作態度						
工作投入	(1)主管職	74*	30.7027	3.360	.006**	1>5 1>2
	(2)人事專業幕僚	137*	28.7007			
	(3)行政專業幕僚	60	29.7000			
	(4)教育行政專業幕僚	32	29.7188			
	(5)招募行政專業幕僚	15*	27.0667			
	(6)其他	36	28.2778			
工作滿意	(1)主管職	74*	15.3514	2.999	.012*	1>5 3>5
	(2)人事專業幕僚	137	14.6423			
	(3)行政專業幕僚	60*	15.4833			
	(4)教育行政專業幕僚	32	14.9063			
	(5)招募行政專業幕僚	15*	12.4000			
	(6)其他	36	13.9444			
留任意願						
留任意願	(1)主管職	74	13.3108	1.825	.107	
	(2)人事專業幕僚	137	12.2336			
	(3)行政專業幕僚	60	13.6500			
	(4)教育行政專業幕僚	32	11.9688			
	(5)招募行政專業幕僚	15	12.1333			
	(6)其他	36	12.4722			

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

表廿七 「職務性質」在「工作負荷」、「工作投入」、「工作滿意」因素上之ANOVA

工作負荷						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η^2_p
職務性質	177.612	5	35.522	3.254	.007**	.045
誤差	3799.349	348	10.918			
總和	3977.006	353				
工作投入						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η^2_p
職務性質	322.092	5	64.418	3.360	.006*	.046
誤差	6671.414	348	19.171			
總和	6993.506	353				
工作滿意						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η^2_p
職務性質	167.001	5	33.400	2.999	.012*	.041
誤差	3875.530	348	11.137			
總和	4042.531	353				

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

(五)「工作地點」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」構面單因子變異數分析(如表廿八、廿九)：

表廿八 「工作地點」對「工作壓力」、「工作態度」與「留任意願」之變異數分析表

構面/因素	組別	樣本數	平均數	F值	p值	事後比較 Tukey HSD
工作壓力						
制度要求	(1)北部地區	211*	9.6825	3.220	.013*	2>1
	(2)中部地區	18*	11.8889			
	(3)南部地區	95	10.4211			
	(4)花東地區	28	11.1071			
	(5)外島、離島	2	10.5000			
工作負荷	(1)北部地區	211	8.1280	2.533	.040*	
	(2)中部地區	18	9.2778			
	(3)南部地區	95	9.1579			
	(4)花東地區	28	9.5000			
	(5)外島、離島	2	7.0000			
職場憂慮	(1)北部地區	211	7.0900	1.728	.143	
	(2)中部地區	18	8.1111			
	(3)南部地區	95	7.8737			
	(4)花東地區	28	7.6071			
	(5)外島、離島	2	6.5000			
工作態度						

工作投入	(1)北部地區	211	29.3791	.786	.535
	(2)中部地區	18	28.1667		
	(3)南部地區	95	28.9895		
	(4)花東地區	28	29.8571		
	(5)外島、離島	2	32.5000		
工作滿意	(1)北部地區	211	14.9810	.568	.686
	(2)中部地區	18	14.2222		
	(3)南部地區	95	14.4421		
	(4)花東地區	28	14.8571		
	(5)外島、離島	2	15.5000		
留任意願					
留任意願	(1)北部地區	211	12.9431	1.059	.377
	(2)中部地區	18	12.3333		
	(3)南部地區	95	12.4211		
	(4)花東地區	28	11.7857		
	(5)外島、離島	2	15.5000		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

表廿九 「工作地點」在「制度要求」、「工作負荷」因素上之ANOVA

制度要求						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
工作地點	132.864	4	32.216	3.220	.013*	.036
誤差	3599.839	349	10.315			
總和	3732.703	353				
工作負荷						
變異來源	SS	df	MS	F	P	η_p^2
工作地點	112.218	4	28.054	2.533	.040*	.028
誤差	3864.788	349	11.074			
總和	3977.006	353				

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

1.不同「工作地點」在「工作壓力」中的「制度要求」上有顯著差異， $F(4, 349)=3.220$ ， $p=.013$ ， $\eta_p^2=.036$ 。Tukey HSD事後比較顯示：「中部地區(苗栗至嘉義)」組顯著大於「北部地區(宜蘭至新竹)」($p=.043$)。

2.不同「工作地點」在「工作壓力」中的「工作負荷」上有顯著差異， $F(4, 349)=2.533$ ， $p=.040$ ， $\eta_p^2=.028$ 。Tukey HSD事後比較顯示，無顯著差異。

六、研究結果

(一)本研究假設關於工作壓力、工作態度與留任意願構面的實證結果(如表三十)。

表三十 研究結果彙整表

研究假設	實證結果
假設H1：	
工作壓力對於留任意願是否呈負向顯著影響	成立
H1-1：制度要求對於留任意願呈現負向顯著影響	成立
H1-2：工作負荷對於留任意願呈現負向顯著影響	不成立
H1-3：職場憂慮對於留任意願呈現負向顯著影響	成立
假設H2：	
工作態度對於留任意願是否呈正向顯著影響	成立
H2-1：工作投入對於留任意願呈現正向顯著影響	成立
H2-2：工作滿意對於留任意願呈現正向顯著影響	成立
假設H3：	
工作壓力對於工作態度是否呈負向顯著影響	成立
H3-1：制度要求對於工作態度呈現負向顯著影響	成立
H3-2：工作負荷對於工作態度呈現負向顯著影響	不成立
H3-3：職場憂慮對於工作態度呈現負向顯著影響	不成立
H3-4：工作投入對於工作壓力呈現負向顯著影響	不成立
H3-5：工作滿意對於工作壓力呈現負向顯著影響	成立

資料來源：本研究

(二)本研究關於人口統計變項對於工作壓力、工作態度與留任意願因素之差異分析結果(如表卅一)；人口統計變項對於留任意願因素，無顯著差異。

表卅一 人口統計變項分析結果

項次	變項分析	實證結果
一、獨立樣本t檢定		
1	不同「性別」在「工作壓力」中的「制度要求」有顯著差異	「男性」>「女性」
2	不同「性別」在「工作壓力」中的「工作負荷」有顯著差異	「男性」>「女性」
3	不同「婚姻」情況在「工作態度」中的「工作投入」有顯著差異	「未婚」<「已婚」
4	不同「工作地點與居住地」情況在「工作壓力」中的「工作負荷」有顯著差異	「同地區」<「不同地區」
二、單因子變異數分析		
1	不同「年齡」在「工作態度」中的「工作投入」有顯著差異	「46-50歲」>「20歲以下」 「46-50歲」>「26-30歲」 「46-50歲」>「21-25歲」 「46-50歲」>「31-35歲」
2	不同「民間教育程度」在「工作壓力」中的「工作負荷」有顯著差異	「學士」>「高中/高職」 「碩士」>「高中/高職」

3	不同「民間教育程度」在「工作態度」中的「工作投入」有顯著差異	「碩士」 > 「副學士」
4	不同「服務(工作)年資」在「工作壓力」中的「制度要求」有顯著差異	「16-20年」 > 「1-5年」
5	不同「服務(工作)年資」在「工作態度」中的「工作投入」有顯著差異	「26-30年」 > 「1-5年」
6	不同「職務性質」在「工作態度」中的「工作投入」有顯著差異	「主管職」 > 「招募行政專業幕僚」 「主管職」 > 「人事行政專業幕僚」
7	不同「職務性質」在「工作壓力」中的「工作負荷」有顯著差異	「招募行政專業幕僚」 > 「其他」 「招募行政專業幕僚」 > 「行政專業幕僚」
8	不同「職務性質」在「工作態度」中的「工作滿意」有顯著差異	「主管職」 > 「招募行政專業幕僚」 「行政專業幕僚」 > 「招募行政專業幕僚」
9	不同「工作地點」在「工作壓力」中的「制度要求」有顯著差異	「中部地區(苗栗至嘉義)」 > 「北部地區(宜蘭至新竹)」

資料來源：本研究

結論與建議

一、研究結論

過去的研究顯示工作壓力的成長，會影響到員工的留任意願，工作態度對於可預測員工的留任意願。工作壓力的起因係個體對於職場環境的負面想法，壓力來源有工作環境、組織制度、工作本身及個體與環境的互動關係等，主要是受到環境要求的干擾，也與職涯發展有關；而工作態度與工作行為的表現關係密切，影響實際績效的產生與顯現於實際參與工作的程度，工作滿意則是工作態度的認知和情感的狀態，個人與環境的契合程度，會反映在工作的績效上，也會對於工作的留任與否產生抉擇。留任是工作者願意持續維持既有工作的心意趨向，也是對於職場的適應，組織可以藉由瞭解員工在意去留的影響因子，以改善與優化工作環境。

本研究以空軍人事行政部門人員為例，對於假設一：工作壓力對於留任意願是否呈負向顯著影響，研究顯示假設成立，其中制度要求、職場憂慮的因素具有顯著預測力。假設二：工作態度對於留任意願是否呈正向顯著影響，研究顯示假設成立，其中工作投入、工作滿意的因素具有顯著預測力。假設三：工作壓力對於工作態度是否呈現負向顯著影響，研究顯示假設成立，其中工作壓力的制度要求因素、工作態度的工作滿意因素具有顯著的預測力。

人口統計變項關於工作壓力面向的實證，來自於制度要求與工作負荷因素的壓力，男性的感受較女性明顯，工作地點與居住地屬不同地區的同儕，工作負荷比駐地與居住於同地區的同儕為高；具有碩士學歷的同儕在工作投入、工作負荷的因素上較基礎學歷者為顯著；年資上在16-20年者對於制度要求較1-5年者顯著；招募行政專業幕僚在工作負荷因素高於其他職類和高於行政專業幕僚；中部地區對於工作壓力中制度要求因素的感受高於北部地區。

人口統計變項關於工作態度面向的實證，已婚同儕的工作投入因素高於未婚同儕；46-50歲同儕的工作投入高於20歲以下、26-30歲、21-25歲、31至35歲；26-30年服務年資在工作投入上高於1-5年者；主管職在工作投入上高於招募行政專業幕僚、人事行政專業幕僚。

二、管理建議

工作壓力中的制度要求隱含有組織的權威、組織的文化與服從的紀律，在軍事單位



中確實予人較為嚴肅的感受，除了對於留任意願有顯著的關聯，對於工作態度亦產生會負向的影響；工作場域裡的職場擔憂，顯現出工作內容的穩定與否與職涯發展上的不確定性的憂慮，影響成員在留任的態度；工作滿意顯現在對於組織的支持，亦包含主管的管理作風，多數文獻亦支持工作滿意與留任意願具有顯著預測效果；探討影響留任意願的因素，目的在於組織應極力保留績優的人員繼續服務，降低人才流失與人員訓練的各項成本，並改善造成員工離職的因素，積極營造優質友善的工作環境，使組織成員能有多的工作投入與工作滿意。研究在管理意涵上區分以下建議：

一、壓力的感受很大的程度來自於個體的認知評價，而認知評價受到個體的價值觀判斷、目標、信念等影響，適度的壓力可為推動一定程度的績效，但過於權威的領導文化或要求，則扼殺了同仁對工作與職業的熱情，本研究中工作負荷對於留任意願雖不具顯著預測力，然依據以往學者研究文獻顯示，過重的工作壓力對於身心健康與家庭生活的經營確實有不良的影響，而對於來自於制度要求與關於職場上的個人憂慮，可以藉由營造更為開放的組織氛圍與明確經管發展來改善。本研究實證顯示人事行政部門，按職涯發展的歷程服務年資與工作職類，資深且成熟的同仁對於工作的穩定與發展存在較大的壓力感受，近年來因兵役制度轉型為募兵制，在人才招募工作上的壓力，使招募行政專業幕僚有較高的工作負荷感受，在工作駐地與眷居地不同的同仁，同樣在工作負

荷相對明顯，各級主管在日常生活與推動重要施政工作的同時，應予此類同仁更多的關注。

二、實證反映持續推動終身學習與暢通經管發展的重要性，在人事行政部門主管職，以及具有碩士或較高學位的同仁，在工作投入上相較明顯，在終身學習的持續推動及鼓勵參與進修及深造，有助於同仁獲得職涯發展上的資格，並能替組織引進新的思維與方法，不斷為組織注入活水；而擔任主管職務的同仁對於工作滿意的感受亦較為高，在既有的人事行政部門的編制內創造多贏，使具備學歷向上發展的同仁歷練主管，一直是人事經管的重點工作，但當同仁歷練主管職之後，並非每位主管皆能晉任至更高的階級，如何避免經管職序與期班倒置，和暢通人事行政職類內各個專業職務領域的交織歷練及安排，與個人職能的擴大化，可以設計更符合現況需求的經管計畫，引導同仁未來發展方向。同時，組織制度與文化直接影響著個體的工作態度、工作滿意，進而反映在績效產出及留任的意願，在管理實務上，除對於造成身心負荷的刺激因素加以改善，更需積極鼓勵及從事休閒活動和貫徹休假制度，非特殊任務期間，不應有超時加班的行為，方有助於組織與成員的健康成長，並在組織變革之際，得精準評估真實的人力需求與工作負荷。

三、工作壓力、工作態度與留任意願，三者構面間具關聯性，如何降低工作壓力，型塑人事行政部門優質的職業文化，甚或職業精神，是組織的領導者們必須加以正視的

課題，組織成員若無法將壓力轉作為動力，將顯示在工作消極、怠惰等反生產力行為上，組織也將受到損失，組織文化雖受正式制度的影響，但領導主管的經營的方式，才是真正影響成員的感受關鍵，成員感到不滿意的原因，多因於與先前或其他部門及其他相當的人員的工作或經驗，在內心中進行比較後所產生的感知，每個人心裡都會有自身的價值觀、價值判斷基準，在基於其他過去的經驗相較之下，若超過期望程度，即會產生較高的滿意，當組織成員的興趣、工作經驗和制度公平性與職務，符合能力與期待時，將會持續維持在現職工作的意願。

有關工作壓力、工作態度與留任意願等面向的探討，未來若能擴展至組織結構、組

織文化、工作內涵、薪資福利、升遷與進修等層面等影響因素，作為未來研究方向，進而檢證關鍵因素，可使組織留才策略更具效果。

作者簡介

李安曜上校，空軍航空技術學院86年班、淡江大學國際事務與戰略研究所97年班；曾任中隊長、指揮官、副組長等職；現任職國防大學管理學院國防管理戰略班學員。

王敬仁上校，國防管理學院86年班、國防大學運籌管理研究所100年班；曾任人事官、行政參謀官、副處長；現任職國防管理教育訓練中心人力及資訊管理組教官。



Beech 1900行政專機(照片提供：葉秀斌)



日本陸上自衛隊AH-64D直升機(照片提供：王清正)



日本陸上自衛隊UH-60JA直升機(照片提供：王清正)