



工作特性、工作壓力、幹部領導風格 對志願役士官(兵)留營意願關聯研究 -以南部某砲兵部隊為例

碩專企管一甲

研究方法-計畫書口頭報告

指導教授：黃峰蕙 博士

報告人：NA470026 許嘉煌

NA470025 黃丞堉

大 綱

- 研究背景與動機
- 研究目的
- 文獻探討
- 研究方法與對象
- 研究架構
- 時程表



研究背景與動機

- 「精粹案」依精簡常備、廣儲後備之原則，將原有兵力27萬5千調整為21萬5千員，並將資源集中於主戰部隊。
- 2003年，立法院通過了志願士兵服役條例修正案，正式確立以志願役士兵為主，義務役士兵為輔的制度，並預定在2017年達到全志願役士兵的目標，即全募兵制。
- 2005年，再度修正了兵役法與志願士兵服役條例，擴大了招募範圍，只要是高中職以上學歷的屆齡男女都可報名，並提高了志願役士兵的薪資。



研究背景與動機

- 2008年，區分「**規劃準備**」、「**計畫整備**」、「**執行驗證**」**三個階段執行**，循序漸進將「**募徵併行制**」轉型為全募兵制，透過人才招募工作，讓更多有意願服務於國軍的青年從軍，培養素質高且服役期長的專業志願役部隊。
- 順應時代環境變遷與國家安全需求，義務役男受四個月軍事訓練，國防部自今年(2014年)起，凡**民國83年次以後出生役男**(經徵兵檢查合格)，**只要接受4個月的常備兵役軍事訓練**，以具備基本的作戰能力，兵役制度轉變成「**平募戰徵**」型態。



研究背景與動機

- 無論是自願或被迫永久離開組織，高離職率意味著人事成本的增加，包含後續的招募、訓練等人事費用，以及經驗銜接等問題指出離職產生的成本，並對留職員工造成許多負面影響，故員工離職對組織的損失，不可不加以重視。
- 「你於服役期滿時會選擇留營或退伍？」大多數人都會選擇退伍離開，因為部隊的工作特性是需要長時間的執行，因為幹部領導不符個人期望，因為肩負多項職務，工作壓力太大，太多數時間都必須待在部隊裡，容易使人與社會脫節，所以不希望把時間浪費在部隊裡。有無相關研究、探討？為本文研究動機。



研究目的

- 探討工作特性與留營意願之關聯性。
- 探討工作壓力與留營意願之關聯性。
- 探討幹部領導風格與留營意願之關聯性。



文獻探討-1

- 葉俊顯 (2014) ，〈工作環境、工作特性與志願役士兵留營意願相關性研究〉，僑光科技大學國際留易運籌碩士在職專班碩士論文。

本研究之目的以影響志願士兵留營的因素為主軸，而影響留營意願的因素包括工作環境與工作特性再將此二種因素區分不同的影響構面，探討其與志願役士兵留營意願之間的關係。

因此藉中部地區國軍單位之志願役士兵為研究對象進行問卷調查，共發放250份問卷，回收248份，剔除無效問卷5份，有效問卷為243份，以描述性統計、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析等統計方法加以分析。



文獻探討-1

工作環境與留營意願之關聯性經研究結果顯示，人際關係、管理方式、薪資制度與留營意願均呈現顯著正相關，表示志願役士兵在單位內的人際關係愈好、且單位各級幹部都能時時關心部屬以及重視部屬的工作表現使其對單位產生歸屬感，以及對部隊的薪資制度感到愈滿意，則其留營意願愈高。

工作特性與留營意願經研究結果顯示，技能多樣性、工作重要性、工作自主性、工作完整性、工作回饋性與留營意願均呈現顯著正相關，表示志願役士兵在工作中若能給予不同的技能且完整地完成工作，對其他人有實質影響，能自行判斷決定處理程序並能適時獲得工作績效，將有助於留營意願的提升。



文獻探討-1

★ 研究貢獻：

部隊特性屬長時間戰備、基地演訓頻繁等，易造成志願役士(官)兵對所負責職務產生倦怠，依本案結論工作特性對留營意願研究顯示均呈現正相關，表示士官(兵)在賦予不同的技能且完整地完成工作及可自行判斷處理而獲得工作績效，將有助於留營意願的提升。



文獻探討-2

- 郝昇騰(2010)，〈志願役士兵離退傾向之探討：以南部空軍某部隊為例〉，義守大學管理學院碩士在職專班碩士論文。

本研究志在探討全募兵制推展過程中預期可能面臨之困境，對國軍未來組織運作之關係藉由觀查志願役士兵個人特質及對環境因素、情緒知覺等構面深入瞭解志願役士兵離退傾向，藉由本研究所獲之結果，作為未來國軍全募兵制施政及配套作為之參考，進而用以研擬未來募兵制人事任用、考評與管理相關機制，避免優質人才過度流失，對全募兵制推行預劃目標產生負面影響，進而提升國軍戰力，以符國軍新一代建軍整建目標。



文獻探討-2

本研究使用SPSS 12.0 版統計運用軟體，以南部某空軍部隊志願役士兵為採樣母體，共計發出250 份問卷，回收233 份，扣除無效問卷2 份，有效問卷計231 份，回收率92.4%，研究發現：

- (1) 近年國軍志願役士兵募兵成效良好，惟多數人員並非出自真心與抱負轉任軍職乃受大環境不景氣因素影響所呈現之結果。
- (2) 超過半數之志願役士兵認為當市場景氣好轉時，會動搖其留營意願，但基於現今景氣仍未見好轉及懼於離退後之不確定性，致離退傾向不明顯。



文獻探討-2

(3) 多數人對現職工作內容、職場內部環境及公平性及單位所能提供之發展機會並不滿意，但由於認同為組織變革過渡時期下之通盤作法，且整體經濟環境尚未明顯改善，選擇接受並降低預期願景，未明顯形成人員離退傾向原因。

本研究採用質性訪談方式，本立意取樣（purposive sampling）原則，樣本選取以是否能獲得豐富與深入的資料為主要考量，以直接參與管理志願役士兵之基層主官（管）及士官長直接領導職為主要選取對象，針對士兵階層（含志願役士兵及義務役士兵）考慮留營或轉服志願役意願與動向及其演變趨勢，對組織績效造成之影響性進行訪談。進而執行問卷設計及調查，定義各個研究變數之操作性定義，並試圖建構相對應

文獻探討-2

問項予以衡量，計有個人控制面向、環境因素、情緒知覺、人員離退傾向等變數，資料分析方式使用敘述性統計量檢驗法、信度與效度分析、迴歸分析、交叉檢定分析等方法發現，志願役士兵從軍即已成為職業選擇亦是生涯選擇，然而從軍決策的過程受限於許多外在及內在條件的不確定性，另一方面國軍亦須面對在各種不同的環境條件及兵制變革驗證下適時調整執行方案，以維持穩定兵源及人員素質，進而維持持續組織績效運作，由本研究可發現志願役人員對當前內、外在感受，相對於在離退動念之決策發現如下：

- (1) 個人特質之性別構面：女性與男性之志願役士兵在離退之想法上，最終將影響性別特質上之檢定結果。

文獻探討-2

- (2) **個人性質之教育程度構面**：現階段轉業仍將面臨再就業之競爭壓力，且薪資未必到達現職水準，因此**教育程度構面對人員離退傾向無顯著差異**。
- (3) **個人特質之家庭月收入構面**：當前志願役士兵主要籌獲兵源，對於當前社會景氣架構下難得之工作機會及薪資所得需求性較高，影響該構面統計趨向，因此**對人員離退傾向無顯著差異**。
- (4) **個人特質之工作年資構面**：即便新進人員亦極可能產生離退傾向，與工作年資並無必然關係，本研究認為人員離退傾向方面，服務單位特性及人員對於現職工作的滿意度及安定感，相較人員**工作年資部份更具說服力**，**工作年資對於人員離退傾向無顯著差異**。

文獻探討-2

- (5) **個人特質之工作經驗構面**：無論入伍前是否具備工作經驗，皆無法由完整對照現職工作特性，因此工作經驗對於人員離退傾向無顯著差異。
- (6) **個人特質之招募來源構面**：視從軍為景氣不佳之過渡時期方案，並藉此作為重新投入其他行業的跳板，另常備兵因景氣影響轉服志願兵者，對國軍組織變革氛圍感受深刻，其在營服役期間累積工作經驗與技能，同時也在等待景氣好轉時機另謀他職。但該等人員僅為所有志願役士兵當中之少數佔比，影響有限，致該構面對人員離退傾向無顯著差異。



文獻探討-2

- (7) 環境因素構面，在景氣觀點方面：缺乏明顯之景氣信號，因此持觀望成分者居多，而影響此構面對人員離退傾向無顯著差異。
- (8) 環境因素構面，在戰爭形勢方面：志願役士兵普遍認為兩岸開打之可能性已大幅降低，故此構面並不會構成志願役士兵離退之考量因素。
- (9) 環境因素構面，在薪資福利方面：依據佛洛姆（Victor Vroom）的期望理論，個人努力付出相對於單位回饋或工資給付水準於不合理情況下，將影響人員留職意願。



文獻探討-2

- (10) 環境因素構面，在社會評價方面：國軍現將救災工作正式納入常態性演訓任務卻成了士兵們意外的任務負擔，且並非所有的父母樂見自己的軍人子女暴露於高風險性工作之下，對於服役年資不高的自願役士兵而言，來自父母親友的觀點，最易影響人員留營態度。
- (11) 情緒知覺構面，工作滿足方面：學習成長背景有著極大的差異，較難適應，因而對人員離退構成顯著影響。
- (12) 情緒知覺構面，期望價值方面：為配合單位任務推展及優先獲得軍事學歷，須推遲該等福利獲得時間，但不影響其獲得性，故較不致影響人員離退。

文獻探討-2

(13) 情緒知覺構面，**工作負荷方面**：對所肩負工作之權力與責任牽涉程度不高，**多數侷限於體力上的付出**，故**本構面對人員離退傾向影響不大**。

(14) 情緒知覺構面，**發展機會方面**：整體經濟環境尚未獲得明顯改善，**大部分志願役士兵選擇接受並降低預期願景**，故**未明顯形成人員離退傾向原因**。



文獻探討-2

★ 研究貢獻：

本文的個人特質變項(性別、教育程度、工作年資、家庭月收入、工作經驗、招募來源)、環境因素(景氣循環、戰爭形勢、薪資條件、社會評價)、情緒知覺(工作滿足、期望價值、工作負荷、發展機會)可做為研究架溝之參考，且文獻探討內部份內容切合主題亦可應用。另日後設計問卷題目時可參考在「對工作特性的感受」之問卷內容，再予以增刪題目。



文獻探討-3

- 郭木智 (2010) , 〈陸軍志願役士兵留營意願影響因素之研究〉 , 朝陽科技大學企業管理系碩士論文。

本研究旨在探討志願役士兵之留營意願是否受到薪資與福利、專業認同與工作特性、幹部領導風格與人際關係、生涯規劃與外在影響因素及工作滿意等因素影響。

藉本島砲兵部隊之志願役士兵及其轉服士官為研究對象進行調查共發出問卷1294份，刪除無效問卷708份，共取得有效問卷586份，有效回收率為45%。另為使本研究樣本能更明確調查出其留營意願影響因素，將有效問卷區分服役二年以上開始考慮未來退伍與否之目標群292份實施作業。依其對影響留營意願之因素等量表認知蒐集資料，進行實證研究。

文獻探討-3

- (1) 個人基本資料之性別及學歷的不同對留營意願達顯著差異。
- (2) 薪資與福利對留營意願有顯著正向影響。
- (3) 幹部領導及人際關係對留營意願有顯著影響。
- (4) 工作滿意對留營意願有顯著正向影響。

研究資料之處理上以SPSS15.0進行資料處理與分析工作(基本資料分析、信度分析、變異性分析、迴歸分析、逐步迴歸分析及鑑別分析)，檢驗研究架構中的假設關係。



文獻探討-3

「**士官留營意願較高**」，可看出各級主官及幹部有決心及妥採配套措施，並強化轉服士官相關作為，留營比率是可以提高的。「**影響留營意願重要性**」，以單位任務繁重與社會脫節，對官兵的心理影響是很強烈的因素。「**個人基本資料與留營意願之關係**」，在性別部份發現男性留營意願明顯高於女性，在學歷部份高職學歷高於高中及其他學歷人員。「**薪資與福利對留營意願有正向影響**」，提高薪資對留營有顯著的正向影響。「**幹部領導、人際關係與工作滿意對留營意願有顯著影響**」，幹部的領導技巧與獎懲手段有顯著的正向影響，發揮團隊精神，使官兵產生歸屬感，不少轉服士官之志願役士兵，對領導他人感到挑戰性，而成就感提高，促進留營意願。

文獻探討-3

★ 研究貢獻：

留營及不願意留營重要因素薪資及福利分排名第一、二，而工作特性排序第三，幹部領導風格及人際關係分居四、五，**個人需求為志願役士官、兵留營重要因素**，其次為工作特性、幹部領導風格，若能滿足個人期望與需求，實為國軍戰力維持之重要課題。**日後問卷題目可參考「專業認同與工作特性構面、幹部領導風格與人際關係構面」之內容，再予以增刪題目。**



文獻探討-4

- 施筱芬 (2014) , 〈反彈復甦力、工作壓力及工作適應之關係以後備指揮部為例〉, 南台科技大學企業管理系人力資源管理碩士班碩士論文。

本研究的主要目的是探討反彈復甦力(內在的保護因子)、工作壓力及工作適應(面對工作角色與行為、主管及同儕之間的相處與工作內在滿意及外在滿意度)三者間對於軍人是否產生調節及預測效果。

研究變項探討反彈復甦力(迎向生活挑戰能力、自我掌控能力、情緒控制與接納他人能力、積極投入生活能力)、工作壓力及工作適應(工作角色和行為、主管領導與同儕相關、內、外在工作滿意)等各變項的相互關係及影響性。



文獻探討-4

採用問卷調查法進行便利抽樣，量表採用Likert六點尺度測量及五點尺度測量，問卷發放300份問卷，回收問卷共291份，有效樣本為272份，有效問卷回收率90.6%。資料分析方法以SPSS進行分析，而整體模式分析方面則是使用結構方程模式的軟體AMOS。主要採用的統計分析方法為敘述性統計分析、驗證性因素分析、信度、效度分析、結構方程模式、反彈復甦力變項中各構面本身自我能力狀況。

現役軍人對於生活及環境都較無自主權，部隊屬團體生活，無法靠一己力量完成任務，個人情緒常因任務繁多而無法控制得宜，同儕之間也因任務繁重而把彼此間溝通協調消磨殆盡。反彈復甦力、工作壓力與工作適應三者之間關係，反彈復甦力對工作壓力呈

文獻探討-4

負向線性相關，工作壓力與工作適應間無影響，反彈復甦力對工作適應呈正向線性相關，整體配適度屬直接效應為較佳，故反彈復甦力中迎向生活挑戰、自我控制能力、情緒控制與接納他人能力及積極投入生能力等構面皆會透過工作壓力進而影響工作適應。研究實證數據分析後，工作壓力與工作適應非屬同一變數得知，工作壓力在反彈復甦力與工作適應之間扮演中介角色。



文獻探討-4

★ 研究貢獻：

工作壓力，凡與工作有關的任何內、外在因素，因而造成個人身心的負荷加重，主觀上產生不舒服、不愉快的感覺。依梁成明、羅新興(2001)中工作壓力量表內容：工作壓力來源、工作壓力結果(工作本身要求、角色要求、主管領導風格、職業生涯發展、家庭和經濟問題)等構面。可納入本研究探討部隊士官、兵常言，萌生退意常來自幹部領導不當及部隊壓力過大。



文獻探討-5

- 林建興 (2014) , 〈 主管領導風格、組織承諾與離職傾向相關之研究－以陸軍砲兵訓練指揮部志願役士官官兵為例〉 , 南台科技大學企業管理研究所碩士論文

整體或各層面的主管領導風格與組織承諾間均達顯著正相關，唯轉換型領導與行為性承諾之間關係不顯著。本研究發現志願役士官官兵在軍隊中的威權／服從體制之中，能指引明確任務方向並激勵其完成任務，對於其組織承諾具有正向效果。

組織承諾與離職傾向達到部份顯著關係，具行為性承諾的志願役士官官兵所產生的離職傾向呈現負相關。本研究發現由於軍隊的特殊文化及現象，造成組織承諾與離職傾向之間與文獻研究結果呈現相異之相關性。

文獻探討-5

整體或各層面的主管領導風格與離職傾向各層面，彼此間無法驗證其顯著相關，研判受其他環境因素所影響。

當性向偏向男性時，對主管領導風格的認知會傾向於轉換型領導風格，當性向偏向女性時，則對主管領導風格的認知會傾向於交易型領導風格（蔡欣耘，2008），不同的年資、年齡、性別等對於主管領導風格有顯著差異（梁榮輝、陳建壕，2005）；Mowday, Porter & Steers (1982) 指出個人背景變項（如：性別、年齡、年資…等）之異同會影響部屬對於組織的承諾程度。



文獻探討-5

希望透過實證分析來探討主管領導風格對志願役士官兵組織承諾與離職傾向之影響，研究目的：

- (1) 探討不同的主管領導風格對於志願役士官兵組織承諾之相關程度。
- (2) 探討不同的主管領導風格對於志願役士官兵離職傾向之相關程度。
- (3) 探討志願役士官兵的組織承諾與離職傾向之相關程度。



文獻探討-5

本研究設計的變數可歸納為四類，依序的研究變數有主管領導風格、組織承諾、離職傾向及個人基本資料。本研究以問卷為衡量之工具共發放300份問卷，總計回收261份，剔除無效問卷18份，有效樣本問卷共計243份，有效問卷回收率為81%。資料分析方法為敘述性統計分析、探索性因素分析、信度分析、皮爾遜積差相關分析、複迴歸分析。分析結果主管領導風格二構面對離職傾向構念，彼此間皆達到顯著相關。

領導風格對於志願役士官兵的組織承諾呈顯著正向相關，也就是單位主管的領導風格與志願役士官兵對於軍旅生涯的組織承諾呈現正向關係。志願役士官兵的行為性承諾與其離職傾向顯著呈現負向相關，因為志願役士官兵自服役開始就是被服役日期所束縛。

文獻探討-5

主管領導風格與離職傾向，轉換型領導太過於強調其自我成長與自我實現，可能會讓志願役士官兵適應不良而無法感受到主管在組織環境上改善的努力，進而與其離職傾向**產生正向相關**。



文獻探討-5

★ 研究貢獻：

幹部領導風格中明確指出落實交易型領導風格的獎懲實施有效提昇志願役士官兵的組織承諾，進而對組織有認同感，幹部多指導、多協助、少責罵，士官兵產生留營意願，**參考主管領導風格部份修正本研究問卷題型**。

名詞解釋：

交易型領導：領導人給被領導人某些東西以交換其被領導。所謂「士為知己者死」亦可說是公平交易的一種結果。

轉換型領導：結合交易型領導與魅力型領導，以促進組織變革更新的一種領導理論。這種領導者會激勵員工，超越自我。

研究方法與對象

本研究擬採量化研究，結合文獻探討來設計研究問卷內容，以現在服務單位內志願役士官、兵進行問卷調查資料收集，再採用SPSS統計軟體進行分析。

根據研究目的與研究問題需要，採用敘述性統計分析、因素分析、信效度分析、迴歸分析、變異數分析等資料研究方法進行研究。



研究架構

留營意願影響因素

工作特性	工作壓力	幹部領導風格
工作重要性 工作自主性 工作完整性 工作回饋性 技能多樣性	工作負荷 人際關係 專業知能 角色衝突 角色模糊	轉換型領導 交易型領導

留營意願

基本資料

兵科	現在階級	入營時間	目前職務	服役年資	招募來源	家庭經濟	居住地點	性別	學年	婚姻狀況
----	------	------	------	------	------	------	------	----	----	------



時程表	10/31- 11/07	11/08- 11/14	11/15- 11/21	11/22- 11/28	11/29- 12/6	12/6- 1/2	1/3- 1/9
收集更多文獻	●						
撰寫計畫書		●					
文獻口頭報告			●				
設計問卷				●			
發放、回收問卷					●		
撰寫研究報告						●	
期末口頭報告							●



簡 報 完 畢
惠 請 指 導

