

## 探究工作滿意與離職傾向之經驗—以空軍司令部為實地研究

### 場域

楊泰和 崑山科技大學企管系助理教授

葉振帆 空軍司令部人事軍務處機要事務組少校主任 崑山科技大學企業管理所研究生

### 摘要

國軍精粹案將在 103 年底完成，會大幅縮減兵力到 21 萬 5 千人，本研究主要以空軍司令部為研究場域，深入探討中階校級幹部於國軍精粹案執行後，相關人員對於工作滿意及離職傾向的態度與想法，內容涵蓋大環境變遷及內部環境變異之影響。本研究採用質性研究取徑，筆者以身為空軍司令部人事軍務處成員之一，藉由執行日常任務以完全參與者的角色來觀察 10 位研究參與者其行為表現，並徵得其中 6 位同意後進行深入訪談；最後，再以訪談所得文本，以詮釋現象學的方法來進行詮釋分析及管理意涵的說明。研究結果顯示：(一) 對於『精粹案』的實施及大環境的變遷，大多能夠接受，並不會因近期縮減相關退休福利而產生離職傾向；(二) 對於因『精粹案』所增加之業務，皆有負荷增加的感覺，但仍在可以自我調適之範圍，並不會因此導致工作滿意度降低；(三) 針對大環境對於軍方不利之宣傳，大部分人員雖然心中委屈，但並不會因此而產生離職傾向；(四) 對於軍方努力改變形象之作法，大部分皆抱持正面支持態度，惟所有研究參與者皆認為需再研究執行方式及作法，切不可本末倒置；(五) 影響工作滿意及離職傾向的最重大原因，肇生於單位長官的領導統御能力，以及不公平的業務分配方式（同酬不同工）。

**關鍵詞：**質性研究、國軍精粹案、工作滿意、離職傾向

### Abstract

Military Concision Project is due to complete by the end of 2014, and reducing current military personnel to two hundred and fifteen thousand. By using Air Force Command Headquarter as a field study, the research explores the experiences on mid-ranking officers and related personnel's job satisfaction and turnover tendency after the execution of Military Concision Project, and the circumstances that influence by exterior and interior of military. As a member of Personnel and General Affairs Division of Air Force Command of MND, the researcher adopts the method of Qualitative Paradigm in observing 10 participants' behaviors as they go through daily missions; 6 of them agrees on further interview and concludes the research. The report is analyzed and explained in phenomenology, and its management Implication.

The research shows: (1) most study participants generally accept the execution of Military Concision Project and the changes of exterior circumstances without developing turnover tendency as retirement benefit are reduced. (2) Participants all admit extra work and stress are added by the Concision Project, but still manageable and have their job satisfaction not being affected. (3) Most participants feel aggrieved as military is against by public negativities, but not developing the tendency to turnover. (4) Generally, officers keep a positive and supportive perspective for the ongoing military image bettering. Study participants point out the research needs go deeper on execution and method, or it may be confused by the cause and effect. (5) The main causes that would affect personnel's job satisfaction and turnover tendency are commanding officers' leadership skill and the unfairness of how work are being distributed. (Same pay, different jobs)

**Keyword: Qualitative Research、Military Concision Project、Job Satisfaction、Turnover Tendency**

## 1、諸論

### 1.1 研究背景與動機

空軍司令部為空軍最高領導單位，於內部工作的軍官皆是空軍目前重要決策幹部或是積極培養的中堅幹部，但在『精粹案』後，組織人力縮減，人員在日常的功能任務上，經常是不計工時、奉獻假日，各單位均有業務負荷過大的情況發生，也因此工作人員漸漸地對工作產生了負面心理壓力及怨懟，筆者身為空軍司令部人事軍務處成員之一，針對這種情況促使筆者萌生想要實地研究工作滿意與離職傾向之間的關係。

### 1.2 研究目的

本研究之所以採用深入訪談法有四個主要目的：其一、了解空軍司令部軍官之自我評價及工作壓力來源；其二、進而探討工作滿意與離職傾向之關係；其三、藉由面對面訪談，希冀能夠瞭解研究參與者的情境脈絡，發現以量化研究所無法探究之癥結；最後、希望藉由研究結果作為相關單位招募、策略性人力資源籌建、領導、管理及激勵組織成員之參考。

### 1.3 研究流程

本研究的目的是主要是要調查職業軍人的工作滿意與離職傾向。因此，本文將題目訂定為探究工作滿意與離職傾向之經驗，並把研究範圍設定為空軍司令部人事軍務處，選定受訪者後徵詢渠等接受深入訪談之意願，獲得當事人許可後實施深入訪談，反覆實施訪談並比對受訪者之間相關性，直至資料飽和為止，藉以深入的探究在此工作場域內，工作滿意於離職傾向之間的相關性；希望能夠找出人員離退之癥結，並借此研究成果，提升工作人員工作滿意度，並推展至相關單位招募、策略性人力資源籌建、領導、管理及組織成員之參考，流程圖如圖 1。

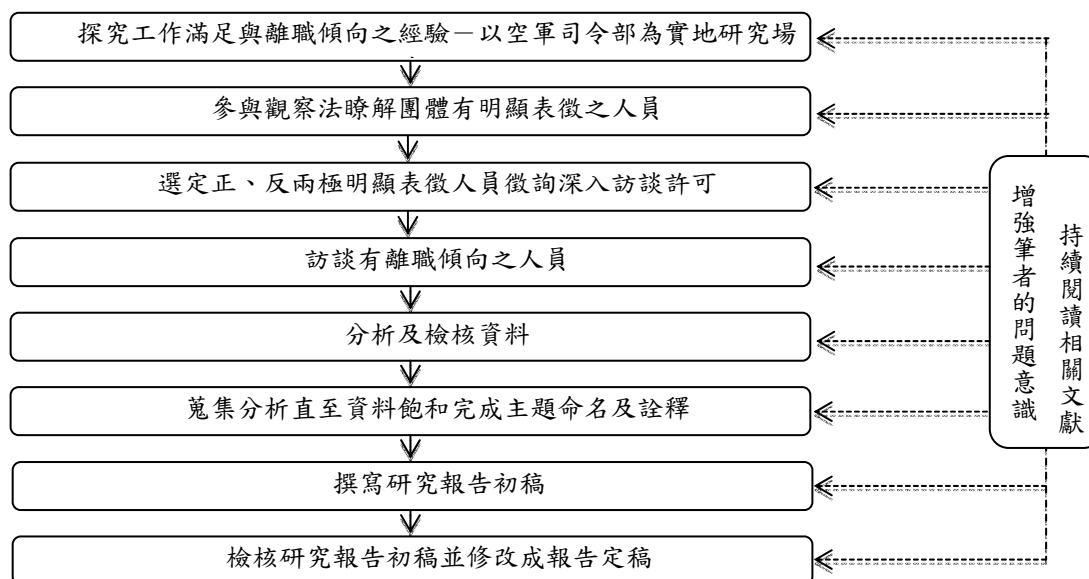


圖 1 研究流程

資料來源：本研究整理

#### 1.4 研究範圍與限制

因應精粹案組織調整，本研究擬以經過『精粹案』組織編裝調整過後的空軍司令部為研究範圍，並以筆者任職於空軍司令部人事軍務處之便利性，鎖定人事軍務處作為觀察的研究場域；接著以空軍的所積極培養的中堅幹部—校級軍官作為研究樣本之選定外；最後訂定研究時間為 2012 年 11 月起至 2014 年 5 月份止。

環境限制因素：因筆者生為空軍司令部人事軍務處成員之一，有其平時觀察之方便性及隱匿性，可以蒐集到最真實、最貼切的情感表露；但也因此，許多的觀察侷於習慣或長時間的同化，將會失去新進觀察者的敏銳，對於隱身人群之中的其他成員，也許很容易地習以為常忽略。

時間限制因素：研究時間因以精粹案組織調整前一段時間開始研究，直至整個組織調整完畢，人力精簡至一段落以後，再往後推延一段時間，作為觀察及訪查之時間點，但因筆者 2012 年才調任空軍司令部，對於精粹案之前的工作情況無法完全掌握，只能藉由較資深的同仁提供相關資料作為參考，另因論文時效問題，故無法將整個研究推展至精粹案完成後，再行延伸一段時間，為較為可惜之處。

樣本限制因素：因考量以中堅幹部為主，故排除將級、尉級以及士官、兵等相關成員作為樣本，往後如有更充足時間，應再研析各樣本是否會因為階級不同，而產生不同工作滿意與離職傾向之相關性。

## 2、文獻探討

### 2.1 空軍司令部工作環境概述

國軍精粹案自 2008 年開始規劃，預定 2011 年至 2014 年實施；其中高司組織包括國防部、參謀本部、政戰局、軍備局、軍醫局及主計局組織法草案（簡稱國防組織六法）及中科院設置條例草案。

精粹案總員額預計由 27 萬 5000 餘人，調降至 21 萬 5000 人，達成防衛作戰最低兵力需求；國軍將官員額亦將由現行 393 人，調降為 292 人。組織調整將現行陸、海、空、聯、後、憲等 6 個司令部，整併為陸、海、空軍 3 個司令部；後備、憲兵司令部改編為指揮部，並隸屬參謀本部。參謀本部編成防空飛彈指揮部，聯勤司令部整併為陸軍後勤指揮部，負責三軍通用後勤作業。

空軍也因應精粹案，組織編裝調整為圖 2 所示，而筆者現任單位就是隸屬於空軍內部的最高單位—空軍司令部(人事軍務處)，身處於空軍司令部人事軍務處的筆者，因業務屬性的關係，第一線接觸人事管理問題，對於人員的離退相當敏感，為精進國軍整體人員素質有感而發，人才的流失嚴重、招募不易都為當前重要課題，所以希望藉由此篇研究發掘員工深處的矛盾，改善工作環境，增加留營的意願，為空軍發掘、分享人才，讓對的人、在對的位置、做對的事情、成就對的契機，讓空軍的未來更精萃，進而精進整體人員素質。

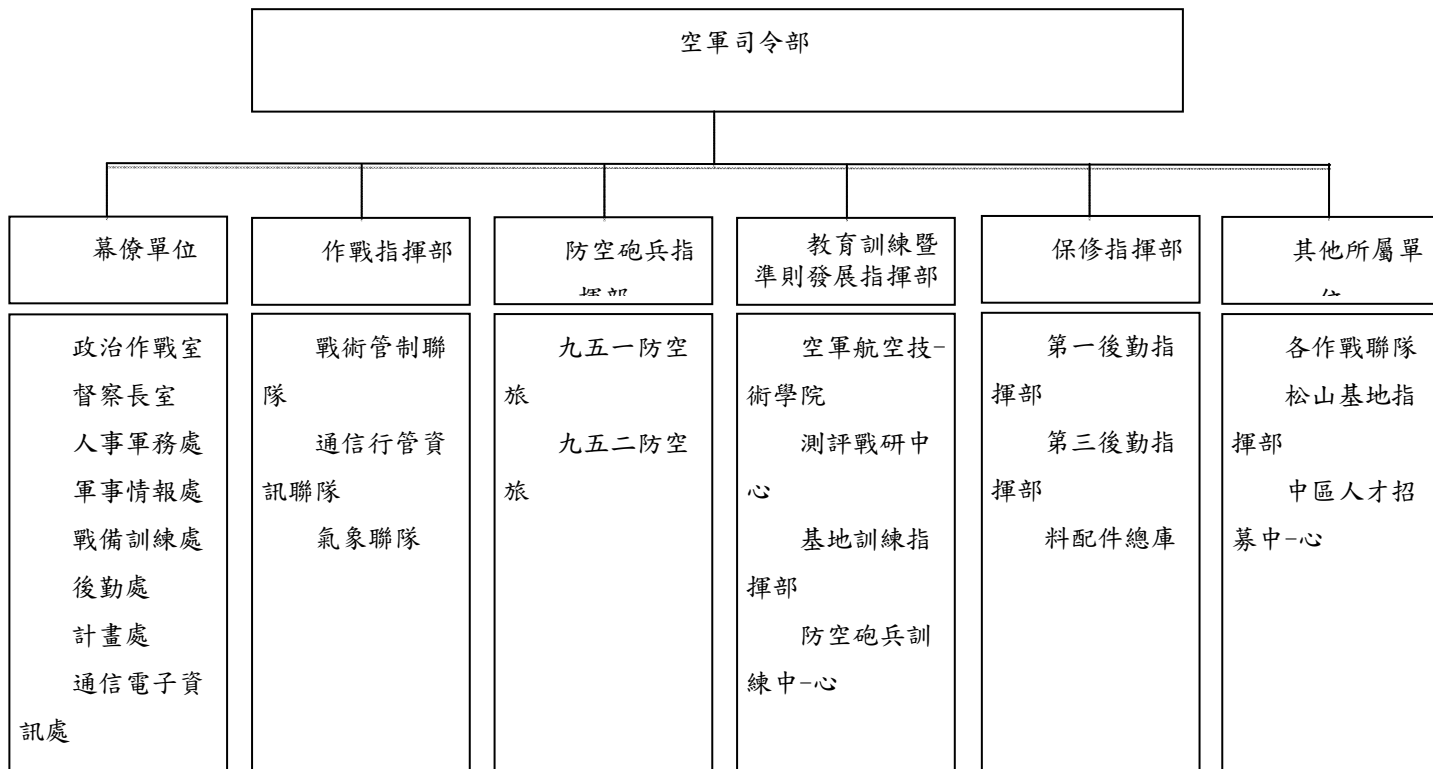


圖2 空軍司令部組織架構

資料來源：2011年國防報告書

## 2.2 工作滿意

筆者綜合性認為工作滿意的定義是強調工作滿意為一種的概念，員工能自我調適而獲得整體滿足，這種方式是以員工對於工作滿意心理層面的變化過程，忽略對於影響工作的相關因素，這些因素都影響著員工的心理層面；差距性的定義，重點在於工作所得實質報酬與員工期望之間的差距，就是影響工作滿意的程度，忽略了工作本身其實會帶來心理層面上的滿足；因此本篇研究對於工作滿意之定義將採用參考架構性的定義。為了進一步瞭解離職傾向的定義，在此將工作滿意相關理論彙整成如表 1：

表1 工作滿意定義彙整表

	作者	年代	定義
綜合性定義	Vroom	1964	工作滿足是指一個人對於其目前工作角色的正面取向。
	Price	1972	將工作滿足界定為一工作體系中，成員對其在該體系中的角色所具有的感情性取向。具有正的感情取向者，即為感到滿意的員工。
	Kalleberg	1977	工作滿足是一單一的概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡。
差距性定義	Porter and Lawler	1968	滿足的程度視一個人實得的報酬與他所認為應得的報酬間的差距而定。在一工作情境中，一個人之實得與應得報酬間的差距越小，其滿意程度越高。
	Dunn and Stephens	1972	認為工作滿足應視為工人對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自於個人希望自工作中獲得與實際所經驗兩者間的差距。
參考價說	Morse	1953	工作中滿意是工作之客觀特徵與個人動機相互作用的函數。
	Gouldner	1959	如果瞭解工作中情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為工人將其年齡、性別、種族...等有關的潛在角色帶入工作情境中，並據以解釋其情境。
	Homans	1961	同工同酬的工人對於工作評價不一定相同，因為他們的工作價值可能不同；亦即個人的文化背景和期望會產生潛在的影響。

資料來源：本研究整理

## 2.3 離職傾向

離職傾向 (turnover intention) 或稱離職意圖，為了進一步研究瞭解離職傾向的定義，筆者參考以往「離職傾向」相關研究，彙整列舉如表 2。

表2 離職傾向定義彙整表

學者	年代	定義
王俊偉	2014	因為個人、工作、組織與環境的因素，導致個人心中有離職

	007	的意圖或計畫，而企圖離開工作組織的一種心理狀態。
林芳羽	2 007	離職傾向是離職行為的重要影響因素，可於離職發生之前提早得知，使組織來得及做相關補救措施，具有預防功能。
烏佳菁	2 007	影響員工離職傾向的主要因素，計有個人因素、工作特性因素、組織因素與環境因素等。
戴瀚霖	2 007	係指工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作與其可能性之綜合表現。
Porter and Steers	1 974	離職傾向是員工經歷了工作上的不滿意以後，所表現出來的退縮行為。研究重點應該放在退縮過程心理層面，因此，探討員工的離職行為前，應先探討員工的離職傾向。
Caplan and Jones	1 975	意圖離開目前的工作崗位，並另外尋找其他工作機會之強度。
Mobley	1 977	員工經歷了不滿足以後的下一個步驟便是離職念頭，而離職傾向是在離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會等幾個步驟之後，是實際離職行為的最後一個步驟。
Miller	1 979	離開與尋找工作機會傾向的總體表現或態度。
Carsten and Spector	1 987	當員工企圖離開組織所產生的意圖，將直接引導其離職行為。
Tett and Meyer	1 993	個體以一種自由意志離開組織的意識行為。
Fang	2 001	組織成員想要去做，卻尚未付出行動的階段，並無真的離職。
Sousa and Henneberger	2 004	個體在一個可能的期間內，即將更換工作的可能性。

資料來源：本研究整理

#### 2.4 工作滿意與離職傾向之相關性

工作滿意及離職傾向間的關係對組織所造成的影響，無論是理論或實務上，一向是專業學者及企業領導者，亟欲瞭解的重要組織行為，因此提高工作滿意度與工作績效，進而降低離職傾向，為現今人力資源管理的一大課題。綜整後，筆者將國內外學者的相關研究彙整為表 3，以闡述相關學者及研究者，對於工作滿意及離職傾向相關表述。

### 3、研究方法

研究職業軍人工作滿意與離職傾向之碩博士論文已族繁不及備載，但筆者利用台灣

博碩士論文網作資料整合搜尋，搜尋模式如圖 3，發現各式論文研究方式雖然多元，惟皆使用量化研究方式，欠缺由質性觀點的方式探討，就像是前面有一片的森林，而眾人眼中卻永遠只看到那一片樹林，從沒有人想發掘森林中樹與樹的差異，筆者就是想藉由本次研究，瞭解森林之中的樹與樹差異，以質性的方式探究，希望能夠找出量化所無法發現的癥結。

表3 工作滿意與離職傾向彙整表

年 代	學 者	主要定義概述
1 991	石 樸	研究結果均顯示工作滿意與離職傾向之間達顯著負相關，意即工作滿意可預測離職傾向。
1 992	余 德成	
1 997	楊 承亮	針對國軍志願役基層軍官所作的研究顯示，工作滿意（包括內在滿足與外在滿足）及離職傾向呈顯著負相關，說明工作滿意的構面及離職傾向具有直接的因果關係，意即工作滿意可預測離職傾向。
2 001	蔡 崑源	研究華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之結果顯示，工作滿意與離職意願具有顯著的相關性。
2 002	鄞 惠君	研究海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿意與離職意願之相關探討，得知工作滿意與組織承諾具有顯著的負相關，也就是說，員工對組織的工作滿意越高，其對公司的離職意願越低。
1 952	Wei tz	工作者的工作滿意與自願性離職有很大的關係，當個人工作不滿足時，則對個人離職傾向會有很大的影響。
1 977	Pric e	發現工作滿意感愈低之員工，其離職傾向顯著愈高，說明工作滿意的因素與離職傾向具有因果關係，亦即由工作滿意可預測離職傾向。
1 977	Mo bley	

資料來源：本研究整理

### 3.1 質性方法的選定與設計

筆者經比較證實主義、後證實主義、批判理論、建構主義及參與/合作主義等後，選定以建構主義派典及參與/合作派典之方式，融合後進行研究；將研究參與者以各種面向分析研究，於本體論及知識論方面將以參與/合作派典為主，而方法論及人性論方面則將以建構主義派典為主軸作為研究。並且採取「深入訪談法」，以「半結構訪談方式」，預先擬定大概方向，於後續訪談時，視情況彈性調整訪談內容的問題與順序即「訪談指引取向」。

每次皆以「個別訪談」方式預先與研究參與者預約訪談時間，並提供訪談方向之問題給研究參與者，並徵得研究參與者的同意「完全公開訪談」的內容。

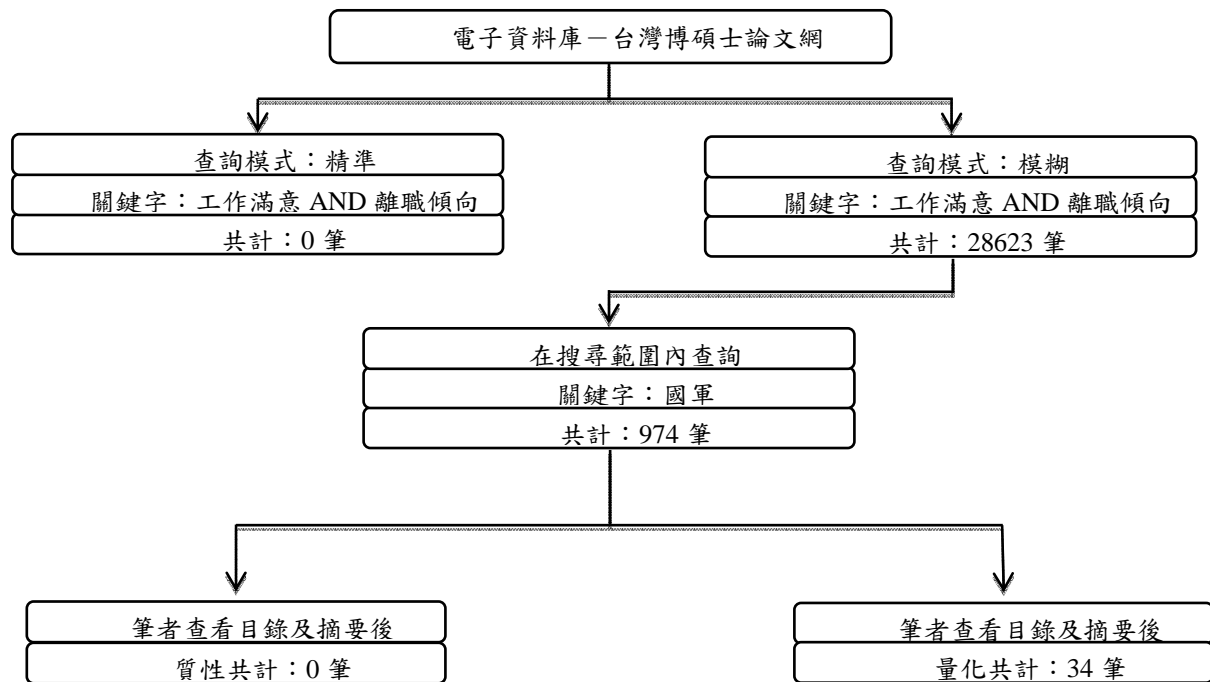


圖 3 資料搜尋脈絡圖

資料來源：本研究整理

### 3.2 深入訪談法

本研究的目的是，在找尋目前任職於空軍司令部內的中階幹部，如何於工作滿意與離職傾向之間取得平衡，利用研究參與者的充分描述，俾利本研究歸納分析目前空軍司令部內中階幹部應對於環境變遷的反應，瞭解研究參與者為何任職於此環境之中，並對於環境是妥協還是抗爭，這也正是深度訪談法的優點所在，如果是以問卷等量化調查方式進行研究，研究參與者將因缺乏對事件的充分描述，將很難找出每個樣本真實的答案，也無法歸納出真正問題的癥結，導致研究無法深入核心，更荒謬能夠解決離職率不斷提升的問題了。

研究方法上將採行半結構的訪談方式。所謂半結構訪談方式，也就是沒有提出問題的標準程序，只先行擬定問題的大綱。由筆者依訪談樣本狀況，利用先行擬定的大綱，使提出的問題不至於過於發散，並有彈性的引導研究參與者，將訪談內容鎖定於工作滿意與離職傾向間的關係打轉。

### 3.3 訪談對象的選定及訪談大綱

#### 3.3.1 訪談對象的選定

綜合整理 (Marshall and Rossman, 2006 ; Muijs, 2004 ; Piantanida & Garman, 1999) 等理論後，筆者以下列五種方式選取個案：

- 一、選取標準：以民國100年至102年於空軍司令人事軍務處部服務之志願役軍士官，並且有離職傾向且表徵明顯者，以及有積極留營意願者。
- 二、透過管道：以參與觀察法，筆者藉由平時公務及閒聊時，找出上述兩種截然不同之受訪對象，再徵得相關人員意願作為選取目標之方法。



三、取樣過程及取樣停止標準：徵得受訪對象意願同意後，約定時間以深入訪談之方式瞭解受訪對象內心工作滿意之標準，藉此標準，將引導受訪對象進入主離職與否之主題，將視訪談內容是否達到資訊飽和作為取樣停止之標準。

四、經先以參與觀察法，選定10位正、反表徵明顯受訪對象各5位，再進行徵詢後共計6位受訪對象，同意以深入訪談之方式接受研究，訪談內容完成後將徵得研究參與者瞭解同意再行分析。

五、研究參與者之特徵：受訪對象概述如表4。

表4 受訪對象概述

個案	階級	經歷及個性概述	離職意願
受訪對象一	中校	為筆者調任空軍司令部教導筆者各項業務之學長，其餘民國86年以指職軍官班身分踏入軍旅生涯，從初任官大部分待在空軍花蓮基地，直至民國97年才調任空軍司令部，個性較為直來直往，喜好顯現於色，但責任感強。	留營
受訪對象二	少校	為筆者空軍官校同學，個性內斂、體態良好，因成績優異，畢業後任職於空軍航空技術學院，擔任區隊長，後因被選任為侍從官，調至空軍司令部人事軍務處，並且為同學中第一位調佔少校職缺人員，各項工作態度積極，評價良好。	留營
受訪對象三	少校	為筆者辦公室同事，於民國92年畢業自陸軍官校，初任官任職於空軍儀隊連排長，身在空軍之中，卻不受排擠，人緣關係良好，辦事態度頗受好評。	留營
受訪對象四	中校	為筆者辦公室同事，於民國88年畢業於航空技術學院，畢業後因在校成績優異，任職於空軍官校滿一年隨即調任空軍司令部，期間因表現良好，作事態度積極，晉升一路順遂，已於民國102年調任國防部。	離營
受訪對象五	少校	為筆者空軍官校同學，其因成績優異，大學時期就讀國立中山大學，於寒暑假才回空軍官校完成軍訓課程，同樣以4年時間卻可完成中山大學學歷及空軍官校學歷，聰明才智有一定程度；另自民國91年任官後已經過10餘年洗禮，曾歷練過通航聯隊、空軍作戰指揮部督察室、國軍北部人才招募中心及空軍司令部人事軍務處，其工作經歷曾歷練工作繁重但也曾歷練較為輕鬆之工作；個性開朗健談，對於任何感興趣事情皆可快速抓住重點並可提出精闢見解。	離營
受訪對象六	少校	為筆者中正預校學弟，因學生時期不愛讀書，升學後考進空軍航空技術學院就讀，於民國92年任官至今，大部分時間任職於空軍官校，於民國98年調任空軍司令部，個性爽朗健談，並且反應靈敏，為長官所喜愛。	離營

資料來源：本研究整理

筆者平時於團體之中觀察週遭對象，以離職意願作為基礎，並考量個案個性及同仁相處狀況等因素，挑選團體生活中有明顯表徵之人員，再徵求當事人同意，以深入訪談之方式，瞭解渠等離退職意願之原因，再加以分析；取樣視是否達到資訊飽和點作為停止之標準。

### 3.3.2 訪談大綱

本研究採行半結構方式訪談，如前段所述，筆者先行擬定訪談大綱（如表 5），同時掌握受訪對象的背景，俾利研究資料的取得。本研究主要問題包括第一題組：暖場，以簡單的問題，如訪問受訪對象的基本資料，進入職場的背景因素等，藉此降低受訪者的心防。第二題組：藉由工作環境變遷引導進入主題，藉此使受訪者瞭解何謂工作滿意及離職傾向。第三題組：引用近期時事，瞭解受訪者的想法，並藉由受訪對象的反應，找出所想探訪的關鍵議題。第四題組：用簡明的問題，直接切入核心，也就是本研究的總結，藉由前三題組的引導，希望能夠在此部份得到總結。

表5 訪談大綱

項次	題目大綱	題目	希望取得資訊
1	降低心、暖場	請問您目前的年紀、軍中年資、階級、經歷？	取得樣本的基本資料。
2		當初為什麼會選擇軍人這個職業？	瞭解樣本為何進入這個職業環境，並藉此比對此差異是否會影響後續的工作滿意度及離職意願高低。
3		您對自己在軍中未來的願景為何？	
4	考量樣本對於名詞的瞭解程度	請問您對『精粹案』有何概念？	考量因為『精粹案』樣本的接受程度，進而知曉樣本對於工作滿意及離職傾向定義的瞭解程度。
5		您認為『精粹案』對您的工作或軍職生涯有何影響？	
6		對此變遷的工作環境，您的因應作為或心理感受如何？	瞭解樣本對離職意願的高低程度。
7	藉由時事知曉樣本的感知	終身俸18%及一次性補償金的取消、升官後必須才能滿3年才可以領取全額退休金及役期延長等議題，對於您的軍職生涯規劃有何影響及改變？	瞭解個案工作滿意的程度及環境因素對個案有何影響。
8		『洪仲丘命案』、『尹清楓命案』及『江國慶命案』等等事件，您有何見解？	

	情境	或您覺得軍方應如何改革？	
9	脈絡	國軍救災、營區開放及全民國防教育等等非傳統因應作戰的作為，官方覺得是必要的轉型作法，您又有何見解？	
10		請問您未來可能會選擇繼續留營（或離職）的原因為何？	瞭解樣本留職（離職）的情境脈絡
11	總結	以您的觀感，如何改善目前您所處的工作環境可以提升您的工作滿意度及降低您的離職意願？	取得改善的方針作為結論
12		其他，是否還有您認為有助於本研究議題而須告知我們的說明？	

資料來源：本研究整理

### 3.4 資料的分析與詮釋

黃瑞琴(1996)指出質的研究資料分析過程就像穿過森林發現一條路徑，是對於筆者思考能力的一種測試...，筆者須應用選擇性的知覺、批判性的思考或常識性的判斷持續地比較、對照與評鑑資料，從資料中發現有關研究場域或人們的主題與重要概念。

質性研究中，早期資料分析是必要的，如果如同量化研究設計是等待問卷收集完畢才來進行分析，那麼就會失去質性研究的重大意義—從逐步的資料收集分析中去澄清研究問題、發現意義，也是紐文英所說的逐步浮現的研究設計。故筆者將使用「期中分析」(McMillian & Schumacher, 2001) 方法，亦即在實地蒐集資料的同時，就對資料進行整理和分析。

Miller and Cabtree(1999)表示質性筆者偏向「主觀」、「直覺」、「詮釋」的分析，如表 6：

表6 分析風格分類

分析風格分類	
主觀/詮釋(範本式、樣板式)	類似於Bogdan和Biklen(2007)所提的「分析歸納法」
編輯式	類似於Bogdan和Biklen所提的「持續比較法」
融入/結晶化	筆者將自身融入資料文本中，反覆閱讀直到發現資料的關聯性，以能詮釋資料的意義為止。而最後的資料文本就好像結晶化的液體般明朗而透徹。

資料來源：本研究整理

obinson 提出分析歸納法的步驟(引自 Bogda and Biklen, 2007)，圖 4，分析歸納法是根據先前文獻中所使用的類別，發展資料的暫定類別，之後再視情況做修改；而持續比較法則是筆者完全採取開放的態度，直接從檢視資料中發展類別。筆者最終決定，將使用分析歸納法來做為分析資料的方法。

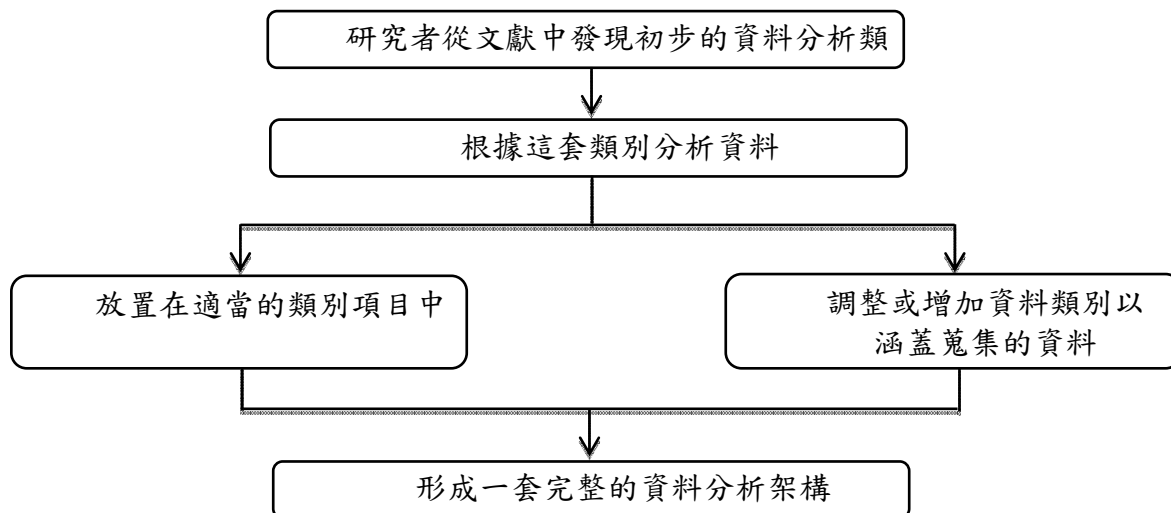


圖4 分析歸納法的過程

資料來源：引自Bogda and Biklen(2007)

#### 4、研究發現與討論

筆者質性深度訪談日期是 2013 年 10 月 8 日到 2013 年 10 月 11 日止，共 6 位中、少校階級人員，分別於餐廳、工作場所或是寢室休息區等地方，實施訪談。根據研究問題的脈絡及深度訪談結果，呈現出研究參與者對於工作滿意的內、外在因素，以及大環境的改變將對此工作場域中的人影響。本章常是依循問題脈絡，並經詮釋分析以脈絡視框匯聚後得有七個主要的命題臚列如下：

##### 4.1 投筆從戎，立志從軍

本研究發現，在空軍司令部此場域工作的受訪者，從國小畢業到大學畢業開始踏進這個職業領域的人都有，但大部分的人都把軍人作為職業，認為就如一般大學生找工作一般，軍人可以做為將來生活可以依靠的職業。

「其實當時後是……其實那時候大學聯考並沒有考得很好(有沉思一下)，那個……考慮說重考之後呢……可能考上的大學，後面就業上可能還是會面對一些困難，對，因為認為自己對環境的適應性是還蠻 OK，蠻強的，所以就得說……恩……可以到軍中來做一個發展。

我高中畢業的時候，我就已經想到這個部份了，所以我沒有想到中途要轉變、退出或什麼的，我那個時候的想法就已經是要決定這樣子走，對(再次肯定自己說的話)。(受訪對象四)

受訪者之中也不乏因為當時年紀較小，被家人安排進入軍校，當時並沒有特殊的感覺，但之後一路走來，反而可以接受軍人可以當作職業這個觀念，進而留在軍中發展的例子。

「其實對我而言，根本沒有選擇當軍人的這個問題，因為當初啥都不懂，只是聽從

家人的安排而已，就這樣一路走到現在。(哈哈…)」(受訪對象六)

#### 4.2 環境變遷，不改初衷

「精粹案」的實施，造成許多職缺的裁減，導致目前軍中的人員升遷困難，但是受訪者反而卻是普遍認為這是時勢所趨，並不會因為環境變遷導致工作倦怠，或肇生更嚴重的離職傾向。

**「我認為並無影響，因為我既不是所謂的頑劣份子，需要被汰除；也還沒到需要被疏處的時候，所以對我的工作及生涯規劃並沒有影響。」**(受訪對象二)

環境的變遷雖然對於在此工作場域的受訪者軍旅生涯有著顯著的影響，不過反觀升遷與工作性質，反而較多受訪者期望能夠朝向以能夠配合興趣的專長為主，如果工作能夠與自我實現相輔相成，更是受訪者們希望能夠實現的。

**「對我們來說的話，本來我們的職務，上校缺其實是有的，在高司的部分，那現在因為裁撤的關係，大概只剩是原來的一半左右，所以變成是說，整個競爭性會比較變強，再來是說，可能這個缺只要有學長卡住了之後，可能再加上一期延長，說不定後續的發展就被限制住了，不過其實我還是覺得，今天工作的滿足跟興趣對我來說還是比較重要。」**(受訪對象四)

#### 4.3 時勢所趨，默默承受

終身俸 18% 及一次性補償金的取消、升官後必須才能滿 3 年才可以領取全額退休金及役期延長等議題，都是因為時勢變遷，大環境的改變造成種種政策的變革，受訪者普遍認為，大環境的改變，還在可以接受的範圍，不會因為這些變革，而導致離職傾向的產生。

**「我最少都要做 20 年，原則上不會有提前離開軍旅的情事發生，我求的就是一份終身俸，好讓晚年能有所養。」**(受訪對象二)

#### 4.4 面對困境，自我調適

對於工作環境的變遷，大部分的受訪者，皆是保持正面的態度，並不會因為精粹案，導致工作滿意度降低，反之更覺得應該做好本分之事，勇於面對挑戰才是上策，如此困境更是突顯個人價值的時候。

**「當然我還是認為在自己的職務上還是努力去做，對阿，我覺得這個比較重要，今天就是因為環境的變遷，所以你自己的表現，更突顯它的重要性，所以我覺得就是做好份內的事情；那感受部分，我覺得這就是要自己調適，自己不要有得失心，那...有些事情就不會說自己太沒辦法去釋懷，對。」**(受訪對象四)

面對於大環境的改變，在此工作環境的受訪者勇於面對，並普遍已經接受，但是，卻討厭上級長官或同僚的不公平對待，由此可知，辦公室相處及上級的領導統御，反而成為工作滿意度的重要影響因素。

**「精粹案說穿了其實就是人力精簡，最直接且有感受的影響就是業務量，但其實還在可接受程度內，只要長官別再旁邊雞雞歪歪的！我不怕辛苦，也不要不勞而獲，只厭**

惡辛苦工作時，有人在旁邊冷言冷語或是成果被人家說成自己做的。」(受訪對象六)

#### 4.5 改變形象，大力支持

在軍方不斷的因應時勢所趨，做出許多改變形象的作為，例如國軍救災、營區開放及全民國防教育等等非傳統因應作戰的作為，受訪者普遍是站在認同的立場，認為文宣是提升軍人地位的方式之一，甚至認為久未發生戰爭的國家之中，這些做法除了文宣之外，也可以實地演練某些作戰作為，所以普遍認為，這是有必要的事情。

「我認為既然我國因為情勢而必須要是一個全民皆兵的國家，那麼營區開放及全民國防教育是有其必要性的」(受訪對象二)

但是受訪者雖然以認同的立場支持官方的作為，卻因為「精粹案」影響，工作負荷增加，導致認為官方的作為應有所節制，不須過度浮華或是作秀，應該瞭解各項作為的目的，以不影響部隊運作執行相關業務。

「應該要在不影響部隊正常的運作下去執行，再來就是說，不要太去搞太多的花招，就是要去弄得很熱鬧，但是我還是覺得，營區開放主要是要讓人家瞭解部隊平常在作些什麼事情。」(受訪對象四)

#### 4.6 長官肯定，自我實現

經訪談內容可知，影響工作滿意的重要因素，就是在自己的業務之中尋求自我實現，在各個分項業務之中，如果可以將對的人擺到對的事物之中，不難發現其將樂於工作及工作效率提高等良性提升，再者如果上級長官或周遭同僚肯定其專業能力，更會增加研究參與的存在價值，進而提升其工作滿意。

「我並沒有說要得到說...ㄊ...一定非得要實質的獎勵或者說升遷，但只要說ㄟ...因為經過一段時間的努力，長官能肯定我的專業，或我講出來的東西，長官能夠認同，你就覺得其實我可以得到工作上的滿足感，對。」(受訪對象二)

#### 4.7 領導統御，重要課題

嚴重影響受訪者產生離職傾向的原因，成因在於工作上的負荷過重，除了自我實現之外，上級長官交付的任務，卻成為受訪者可慮去留的重要因素，本身業務量因為精粹案的關係，增加受訪者的負荷量，尚在可以接受的範圍，可是上級長官業務分配不公，會嚴重影響受訪者內心感受，即使正常業務可以讓受訪者產生自我實現，提升工作滿意度，但卻因為業務分配不公，更嚴重的降低工作滿意度，使受訪者產生離職傾向。

「現今原本司令部的環境已經背離了我原本想法的，因該是說長官對我們這些在工作人，他能夠特別的肯定我們，或者認同我們所做的，他所賦予我們的任務，已經超出我所認知，這個職務的參謀應該來作的事情。」(受訪對象四)

「同酬不同工一直是國軍裡的一個奇特現象，在每一個長官都只想在任內可以安全下莊的情況下，一定把業務丟給最穩的參謀來做，也就是說會做的人做到死，不會做的人爽到翻，但是會做的人拿的薪水不會多一個子兒，不會做的人薪俸也不會少一毛錢，我想在我之前的工作環境裡是有存在這樣的情況的，這樣的狀況要能改進，才會提高辦

公室同仁的工作滿意度，才會降低同仁離職的意願；我想除了上述的原因之外，應該沒有其他原因了。」(受訪對象二)

## 5、結論與建議

### 5.1 本研究品質自我評鑑

#### 5.1.1 研究倫理

本研究筆者已注意倫理守則，以誠實且尊重的態度對待研究參與者，尊重研究參與者之隱私避免受到傷害，並取得研究參與者的知情與同意(簽署訪談同意書，如附錄 1)，同時讓研究參與者得知和檢核研究結果。訪談同意書中述明研究參與者有檢核研究結果的權利，以及將筆者會注意匿名與保密這兩項倫理原則。

#### 5.1.2 研究信賴度

筆者以建構式派典輔以參與/合作派典，將研究信賴度分為可信度、遷移性、可驗證性和確切性四項指標，分作說明：

##### 一、可信性：

- (一) 長期投入持續觀察：於民國 101 年 9 月起先以觀察法長期觀察具有離職傾向人員各項表徵，於 102 年開始篩選可深入訪談之個案，於 10 月份進行第一次訪談，視資訊飽和度決定結束時間。
- (二) 訪談次數：102 年 10 月份進行個案第一次訪談後，立刻進行歸納分析，比對 6 件個案後，依循問題脈絡，並經詮釋分析以脈絡視框匯聚後得有七個主要的命題。
- (三) 參考先進研究結果：針對本次研究主題，參考其他以量化研究方式研究之先進結論及建議，瞭解其研究所欠缺部分，比照個人分析結果進行研究方向修正。
- (四) 同儕簡報：筆者邀請兩名相同指導教授之同儕，以每月 1 次之方式進行研究過程簡報，以提供外部檢核。
- (五) 於每次訪談結束，綜整分析資料，將提供研究參與者檢核，提升資料內容詮釋之正確性。

二、遷移性：筆者利用深厚描述之方式，針對研究參與者挑選，並加以描述個案之性格、經歷；如研究參與者離職傾向因外在因素消失，將進行再次訪談並深入瞭解原因，並驗證是否與工作滿意有密切關聯。

三、可驗證性：筆者將於研究同時備妥，審核者人數、背景、職責、審判結果於附錄中，並將指導教授對於本篇研究之啟發或修改臚列紀錄，提供日後參考。

四、確切性：筆者將研究參與者訪談所作之記錄臚列於附錄之中，並將不同研究參與者的觀點公平地被考慮、提出和分享。期望此研究結果能夠提供本軍後續留用人才所用。

### 5.2 對國軍管理實務之建議

不難發現身處在此工作場域的同仁，相較於一般單位的國軍弟兄，有較多的使命以及優越感；任何事情都是一體兩面的，使命感，使得在此工作的同仁，能夠背負更重的業務、完成較困難的事情、加班不喊累、大環境的負面因素也無法影響其意志，惟如此的優越感造就了，對於上級的不公平待遇或是責罵，較容易無法輕易釋懷，進而降低工作滿意度，如果有更好工作機會，更容易毅然決然的脫離此工作場域，以下就這幾點發現，對國軍管理提出下列建議。

1. 適才所用：簡單來說就是將對的人放到對的位子，提升所屬存在價值，以自我實現為前提，將工作與個性或興趣相符合之同仁結合，使同仁工作能夠樂在其中，從工作之中找尋到自己的自我實現，進而提升其工作滿意。
2. 營造同工同酬之工作環境：業務分配不均，是普遍受訪者必定反應的項目，不當作為之厭惡，如想要營造同工同酬的工作環境，管理者應配合第一點，適切調整所屬業務，並適時關心，避免階段性任務造成人過度負荷。
3. 身教重於言教帶人要帶心：受訪者曾提出「只要長官別再旁邊雞雞歪歪的！我不怕辛苦」，在此顯出身為上級的管理人員，針對團隊的帶動，必須更加用心，以身作則的方式替代打罵教育，凝聚團隊的向心力，才能夠真正提升所屬工作滿意度，進而降低離職傾向。
4. 重新研擬精簡人力之方式：在訪談之中，多位受訪者提出許多建議，比如國軍精簡人力以來，每次裁減人員，都是以人員編缺員額，等比例裁減人力，但未考量單位中人力需求，受訪者建議重新檢討作戰模式，以裁減單位方法，避免單位裁減員額，肇致業務未精簡，人員卻減少的窘境。

### 5.3 對後續研究之建議

雖然深度訪談能夠面對面獲得最真實的第一手資料，但僅依賴因研究時間限制，訪談次數無法增加，僅限於資料飽和的幾項發現為依據，對於全面性的深入了解，也許尚有欠缺，這的確是使用深入訪談方式必定存在的一大挑戰與困難；加上有些可能涉及到當事人隱私，以及後續生涯規劃企圖等等，受訪者可能不方便全盤透露，因此訪談所蒐集的資料難免有其侷限性。

本研究目前只探索於空軍司令部此場域的中、少校階軍官，本文先前也有提及對於在此場域工作的同仁，對於事業上有一定的企圖心，可不是一般單位可以比擬，其研究結果難以用於說明或觀察整體國軍目前的現況；故建議未來能夠以本研究為藍圖，擴展至空軍其他單位，依據所發現的變相，進行全軍性的量化研究，俾利國軍後續內部管理作為、軍人職涯規劃及招募作業等，據以改進的方針。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 石樸（1991），「企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究」，國立政治



- 大學企業管理研究所碩士論文。
2. 余德成 (1992), 「員工離職意願之研究-以楠梓加工出口區女性員工為例」, 國立中山大學企研所碩士學位論文。
  3. 柯惠玲 (1989), 「工作滿意、工作績效與離職傾向之關係研究」, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
  4. 柯惠玲 (1993), 「個人特質、事業發展環境與組織承諾關係之研究」, 國立政治大學企業管理研究所博士論文。
  5. 鄞惠君 (2002), 「海陸輪調制度對海陸勤人員工作滿足與組織承諾之相關探討-以 A 公司海陸勤人員為例」, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  6. 劉麗蘭 (1994), 「員工分紅入股滿意度、組織投注與離職役向關係之研究」, 國立中正大學勞工研究所碩士論文。
  7. 蔡崑源 (2000), 「華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究」, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

## 二、英文文獻

1. Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A., & Wood, S.(1997). Interactive home shopping: Consumer, retailer, and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces. *Journal of Marketing*,61(3),P38-53.
2. Jackofsky,E.F.(1984).“Turnover and Job Performance: An Integrate Process Model”, *Academy of Management Reveiw*.9, P325~331.
3. Jeffrey,K.S., Charles,M.F.,& Rajan Varodarajan.(1989). ,Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model, *Journal of Business Research*, 18, P307.
4. March, J. G., and C. A. Simon, H. A. (1958)*Organizations*, New York Wiley.
5. Martin, T. N.,Prace J.L., Mueller C.W., (1981),*Job Performance and Turnover*,*Journal of Applied Psychology*, Vol66,
6. Mobely, W. H., (1982), *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
7. Mobley W.H. (1982), “Supervisor and Employee Race and Sex Effects on Performance Appraisals: A Field Study of Adverse Impace and Generalizablility”, *Academy of Management Journal*, Vol.25.
8. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), P 237-240.