

海軍人員工作輪調對工作滿意之影響-以知覺工作輪調效益為中介變數

The Impact of Naval Staff Work Rotation on Job Satisfaction - Taking Perceived Work Rotation Benefit as Mediating Variable

沈如鳳^a 王朝億^b

摘要

本研究旨在探討海軍人員工作輪調對工作滿意之影響、並以知覺工作輪調效益為中介變數。本研究採用便利抽樣法，共發出 300 份問卷，有效樣本 235 份，有效問卷回收率為 78.3%。本研究之結果為：

- (1)、「工作輪調-意涵知覺」、「工作輪調-職涯發展認知」及「工作輪調-輪調意願」對「知覺工作輪調效益」有正向之影響。
- (2)、「知覺工作輪調效益」對「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」有正向之影響。
- (3)、「工作輪調-意涵知覺」、「工作輪調-職涯發展認知」及「工作輪調-輪調意願」對「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」有正向之影響。
- (4)、「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-意涵知覺」與「工作滿意度-工作發揮」具有部分中介效果；「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-職涯發展認知」與「工作滿意度-工作發揮」具有完全中介效果；「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-輪調意願」與「工作滿意度-工作發揮」具有完全中介效果。
- (5)、「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-意涵知覺」與「工作滿意度-工作展望」具有部分中介效果；「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-輪調意願」與「工作滿意度-工作展望」具有部分中介效果；「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-職涯發展認知」與「工作滿意度-工作展望」具有完全中介效果。
- (6)、「服務年資」對「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」有顯著差異。工作性質對「工作滿意度-工作發揮」有顯著差異。

關鍵字：工作輪調、知覺工作輪調效益、工作滿意度

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the impact of Naval staff work rotation on job satisfaction and to use the perceived work rotation as a mediator variable. In this study, a convenient sampling method was used to issue 300 questionnaires. 235 valid samples were recovered, and the effective questionnaire recovery rate was 78.3%. The results of this study are:

- (1)"Working Rotation - Meaning Perception", "Working Rotation - Career Development Cognition" and "Working Rotation - Rotational Willingness" have a positive impact on "perceived work rotation".
- (2)"Perceived work rotation efficiency" has a positive impact on "job satisfaction - job performance" and "job satisfaction - job prospects".
- (3)"Working Rotation - Meaning Perception", "Working Rotation - Career Development Cognition" and "Working Rotation - Rotational Willingness" vs. "Work Satisfaction - Job Performance" and "Work Satisfaction - The work outlook" has a positive impact.

^a正修科技大學教授 E mail : jufeng@gcloud.csu.edu.tw

^b正修科技大學研究生 E mail : D0616112@gcloud.csu.edu.tw



- (4) "Perceived work rotation effect" has a partial mediation effect on "work rotation - meaning perception" and "job satisfaction - job play"; "Perceived work rotation efficiency" has a complete mediation effect on "work rotation - career development awareness" and "job satisfaction - job play"; "perceive work rotation effect" versus "work rotation - rotation willingness" and "Work Satisfaction - Job Performance" has a full intermediary effect.
- (5) "Perceived work rotation effect" has a partial mediation effect on "work rotation - meaning perception" and "job satisfaction - work prospect"; "Perceived work rotation efficiency" has a partial mediation effect on "work rotation - rotation willingness" and "job satisfaction - work prospect"; "Perceived work rotation efficiency" has a complete mediating effect on "work rotation - career development cognition" and "job satisfaction - work prospect".
- (6) "Service Years" has significant differences in "job satisfaction - job performance" and "job satisfaction - job prospects". The nature of work has significant differences in "job satisfaction - job play".

Keywords : work rotation, perception work rotation efficiency, job satisfaction

1. 前言

工作輪調是企業人才發展的主要工具之一，工作輪調可培養員工多項知識與技能，可增進員工工作經驗之寬度及多元化，也可降低員工工作倦怠及對環境的適應能力。對組織而言，工作輪調也可避免組織僵化，可提升人力運用之彈性。然而，工作輪調對個人與組織亦可能有負面效果，員工輪調至新職位時，可能會因對新工作不熟悉而產生效率低落，也可能對新職位上所需的知識不足而產生嚴重的錯誤及挫折感，而造成員工對工作不適應及壓力，而降低對組織之承諾及產生離職意圖。故工作輪調是一把雙刃劍，其對員工及組織之效益，可能是正向，也可能是反向，最主要之癥節，可能在員工對知覺工作輪調效益之認知而定。若員工覺得工作輪調能幫其增強自己職涯的知識及技能，幫其解決工作問題，拓展自己人脈關係，提升未來升遷的可能性。縱使員工在工作輪調時，遭遇到困難及挫折其亦會排除萬難，也不會對工作產生反感及不滿，故本研究主要在探討知覺工作輪調效益對工作輪調與工作滿意關係之中介效果。並以海軍人員為研究對象，因海軍人員職務輪調已為常態，軍人重服從，職務輪調命令一旦頒布，國軍人員即需執行，無選擇或拒絕的彈性空間，故工作輪調對海軍人員而言，可能是正面的刺激，亦可能為負面之影響。正面影響可能視海軍人員對知覺工作輪調效益之認知而定。基於以上研究動機，本研究之研究目的地為：

- (1) 探討海軍人員「工作輪調」對「知覺工作輪調效益」之影響。
- (2) 探討海軍人員「知覺工作輪調效益」對「工作滿意度」之影響
- (3) 探討海軍人員「工作輪調」對「工作滿意度」

之影響

- (4) 探討海軍人員「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意度」之關係之中介效果。
- (5) 探討海軍人員人口統計變項對「工作滿意度」之差異影響。

2. 文獻探討

本章蒐集、回顧及彙整工作輪調、工作輪調效益及工作滿意度有關之文獻及研究變項理論，加以整理分析，藉深入的文獻探討，以提昇論文研究的質，使本研究更具貢獻。共計區分三小節，第一節針對工作輪調之定義及相關研究；第二節探討工作輪調效益之定義與相關研究；第三節探討工作滿意度之定義與構面。

2.1. 工作輪調

專家學者認為工作輪調與晉升的政策，都被視為有前瞻性的人力資源發展組織所具備的特性(Foulkes,1980)。若工作輪調和晉升有相關性，那工作輪調也會影響薪資成長，因為晉升通常代表薪水和職位的提昇(Campion, Cherskin, & Stevens,1994)。張良任(2010)認為工作輪調是組織人力與工作的調整，解決工作倦怠與久任弊端的手段；以人才培育觀點來看，工作輪調是增加員工技術、知識和能力的一種訓練方式；

以個人職涯發展觀點來看，工作輪調是激勵員工成長及努力，提升其職涯競爭力的方法。何武恭(2003)、謝信宏(2014)認為組織若主動倡導、宣傳輪調之優勢，對於員工個人在輪調的意願、知覺及工作滿足有正向的影響，進而也會影響員工對組織的組織承諾。工作輪調定義彙整如表1所示。

綜上，大部分專家學者認為工作輪調對於工



作滿意度是正向影響，惟軍人乃是高壓工作職業，本研究將探討海軍軍官、士官以個人過去輪調經驗，以客觀面向探討個人對於工作輪調後的主觀感受。

表 1 工作輪調的定義

學者	年代	定義
李正綱、張曉芸、康嘉琦	2002	工作輪調可分為地區性、同部門及不同部門間的輪調。
李逸如	2005	工作輪調是將員工在而在不同單位之間或不同職能部門調動，透過工作性質的不同，提供刺激與挑戰以使員工工作滿足程度提高。
方世榮	2005	工作輪調是有計畫地轉調所欲培養的管理者，讓管理者有充足經驗對組織有寬廣瞭解，使專才變成通才。
錢貴明	2007	有效運用人力資源，將組織內員工由一單位平行調入另一單位，無職級、薪給異動。
馬瑞雲	2008	組織中定期或不定期、長期或短期將員工從同部門內或跨部門間，從一個工作調派至另一個工作的在職訓練，以增進工作經驗及工作技能。
何瑞枝	2008	工作輪調是一種可達到工作配置、引導新員工、避免工作乏味、訓練員工和提高生涯發展目的之工作再設計方式。
陳淑貞	2011	工作輪調係指員工在不同單位或同一單位之間工作內容的調整，屬於相同級別的工作調整，實質並無晉升或調薪的情形。
劉珈瑄	2014	工作輪調具防弊之功能性，也能提高工作士氣與降低對工作之倦怠感且進一步改善員工的人際關係，並提升工作滿意度。

資料來源：本研究整理。

2.2. 知覺工作輪調效益

Campion, Cherskin, 及 Steven(1994)在工作輪調與職涯發展研究裡，認為工作輪調可增強員工面對工作不確定的能力、對自我優劣勢的洞察能力及提昇管理思維與通才能力等，並將工作輪調的優點區分成以下四點：職涯發展的效益、組織整合的能力、工作激勵的效果與個人發展的機會。王美惠(2010)認為透過工作職務的調整，除增加員工技能與責任、提高職務能力，亦可培養單位內人才、避免久任一職之弊端。國軍志願役軍、士官本就會被奉派履行許多不同任務，藉由工作輪調可熟稔各種職務工作，王忠宗(2008)認為，一般而言，工作輪調獲得的效益有：(1)調派靈活，每一職位工作者具第二專長或是多項專長。必要時，即可調任其他人員補充，以防任務停滯。(2)公平負擔，避免勞逸不均，有人辛苦，有人輕鬆，容易引起不平及糾紛。(3)增加職務挑戰性，提振工作精神。若久任一職，可能因缺乏挑戰而不求進步，也可能會產生倦怠感，影響工作滿足感及生產力。

2.3. 工作滿意度

「工作滿意度」這詞則源自1927至1932年間「霍桑實驗」而來。實驗結果顯示工作者的情感影響工作行為，而工作者的心理及社會因素是決定生產良率高低及工作滿意的主因。接下來所要說明的工作滿意度與組織承諾及工作投入(job involvement)同屬組織行為中最常提到的三種工作態度。Hoppock(1935)認為對工作感到滿意是指員工在生、心理方面對環境因素是否感到滿足，亦是員工對工作情境的主觀反應。其中包含了個人工作情境、心理及生理因素。Maslow(1943)雖曾提出滿意並非僅完全針對工作層面，但卻可用拿評量員工是否對其工作感到滿意。一旦滿足了員工基本食、衣生理需求後即會追求更上一層，最終達到自我設定目標。這種動機便可解釋達到個人需求便是對工作感到滿意。Smith(1969)認為工作滿意度是指工作者在參與工作之後，實際能獲得多少報酬與預期價值差距大小的感受。Vroom(1964)工作滿意度係指員工對其在組織內所扮演角色的情緒性反應或感受。其提出的價值理論則是將其定義為員工本身自我評價對所從事的業務職掌及累積經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態。Muchinsky(1977)認為工作滿意度如同任何滿意的感覺，如同情緒態樣的反映，簡單就像是喜歡與不喜歡的感受。孫令凡(2000)認為衡量人口屬性、報酬激勵效果與工作滿意度，將預期報酬與實際所得報酬相較來決定工作滿意度大



小。李淑雅(2001)則提出工作回饋、人際關係與工作壓力、間接工作環境等因素構面越重視下，所獲得的滿意度也較高。

本研究參考明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ)及工作診斷量表(JDI)，將工作滿意度分為工作發揮、工作展望二構面設計題目，以提昇滿意度參考價值。

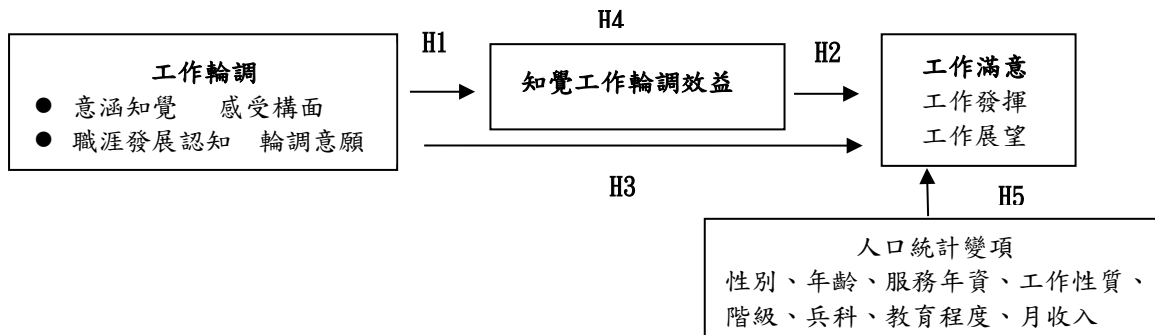


圖1 研究架構

3.2 研究分析工具

本研究以SPSS 22版進行統計分析工作，所利用的統計方法如下：

(1)敘述統計分析

使用次數分析與百分比來分析瞭解問卷回收、有效樣本之人口統計變數之狀況。

(2)迴歸分析

迴歸分析是一種探討自變數與應變數及自變數、中介變數與應變數之間的關係。

(3)信度檢定

信度(Reliability)通常是指量測工具的可靠程度，可藉由此測量工具所測得知問卷結果的穩定性(Stability)及內部一致性(Internal Consistency)。本研究擬採一般研究者採用的測量方法為Cronbach's α 信賴係數，通常Cronbach's α 值要0.6以上，一旦當 α 值越大時，顯示各問項間的關聯性愈緊密，內部一致性愈高，則問卷之可信度也相對越高。

(4)效度檢定

一份問卷能夠達到測量其研究者所想量測的能力或功能時，並且符合真實反應的狀況時，堪稱具有效度。因此，所研究之問卷要能達到所欲量測的目的才能算是有效問卷，是故，可利用驗

3. 研究方法

3.1. 研究架構

工作發揮本研究探討海軍人員對於工作輪調與知覺工作輪調效益對工作滿意度之影響，本研究以工作輪調為自變數，知覺工作輪調效益為中介變數，以工作滿意為應變數，發展出本研究架構如圖 1。

證性因素分析法(CFA)，個別檢測各構面間的收斂效度。

(5) t 檢定

分析二種不同群體的平均值，以探討變數是否具有差異性。

(6)單因子變量變異數分析(one-way ANOVA Analysis)及事後分析(Scheffe分析)

分析二種以上不同程度的自變數對應變數的影響是否有顯著差異，若變異數分析達顯著水準時，則利用Scheffe多重比較分析，檢定那些組別有差異。

3.3. 研究假設

本研究根據文獻探討及研究架構所述，提出本研究之假設如下：

H1：「工作輪調」會影響「知覺工作輪調效益」。

H2：「知覺工作輪調效益」會影響「工作滿意」。

H2-1：「知覺工作輪調效益」會影響「工作滿意-工作發揮」

H2-2：「知覺工作輪調效益」會影響「工作滿意-工作展望」

H3：「工作輪調」會影響「工作滿意」

H3-1：「工作輪調」會影響「工作滿意-工作發揮」

H3-2：「工作輪調」會影響「工作滿意-工作展望」

H4：「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工



作滿意」之關係有中介效果。

H4-1:「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意-工作發揮」之關係有中介效果。

H4-2:「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意-工作展望」之關係有中介效果。

H5:「人口統計變項」對「工作滿意度」具顯著差異。

4. 研究結果與分析

本章節主要針對回收問卷進行分析，採用 SPSS 22版及AMOS 24版本做為資料分析工具，並根據分析之數據與結果進行假設驗證。第一部份為問卷樣本結構分析及問卷構面衡量問項說明；第二部份為問卷信度、效度分析；第三部分為工作輪調、知覺工作輪調效益與工作滿意度之迴歸分析。

4.1. 問卷樣本結構分析

本研究以海軍軍、士官作為本次研究對象，海軍組織結構包含艦隊部、保修指揮部所屬及海軍陸戰隊及教準部等所屬單位。問卷自108年1月2日至2月2日止共計發放300份問卷，經過初步調查彙整後，扣除其中完全空白或回答不完全的65份無效問卷，有效問卷樣本 235 份，回收率達 78.3%。

4.1.1. 問卷構面之衡量問項說明

本研究調查的問卷乃是針對工作輪調、知覺工作輪調效益、工作滿意度的各項構面，並依現役海軍軍、士官人員工作面臨上的實際狀況作修正，所有選項皆為 Likert 7點量尺，從1到7點分別為：非常不同意、不同意、有點不同意、沒意見、有點同意、同意、非常同意，茲將本研究問卷構面分述如表2所示：

表 2 本研究問卷構面李克特七點尺度分析彙總表

研究變數	衡量項目	參考來源
意涵知覺	a1 我覺得我工作上沒有多餘的時間可休息	趙皇賓(2002) 朱柏錚(2017)
	a2 工作輪調能讓我清楚適合那些工作	
	a3 工作輪調讓我豐富自己的本質學能	
	a4 我認為工作輪調是一種改善人員工作績效的方法	
職涯發展認知	b1 我認為工作輪調將提昇未來的升遷可能性	張良任(2010)
	b2 我覺得工作輪調將提昇未來加薪的可能性	
	b3 我覺得工作輪調經驗有機會獲得主管更多的信任與支持	
	b4 我認為工作輪調將對我的職涯發展有幫助	
工作輪調感受構面	c1 每一次輪調讓我覺得相當痛苦	朱柏錚(2017)
	c2 我覺得部隊的輪調作業太過頻繁	
	c3 每一次輪調，都令我與家人間相當掙扎	
輪調意願	c4 我願意在不同工作性質之間進行輪調	趙皇賓(2002) 何武恭(2003) 詹雅雯(2007) 張良任(2010)
	c5 我願意在不同工作地點進行輪調	
	c6 如果現在有其他職缺，我願意接受此工作輪調機會	
	c7 我願意在未來接受工作輪調	
	c8 我會主動向主管提出工作輪調的意願	
	c9 整體而言，我接受工作輪調	
知覺工作輪調效益	d1 工作輪調擴充我職涯的知識及技能	黃富威(2013)
	d2 工作輪調提升我的工作動機	
	d3 工作輪調將提升未來升遷的可能性	
	d4 工作輪調對我的職涯發展有幫助	
	d5 工作輪調增強我工作所需訓練的技能	
	d6 工作輪調提升我解決工作問題的能力	
	d7 工作輪調讓我瞭解自己在各方面之興趣	
	d8 工作輪調拓展我的人脈關係	



表 2 本研究問卷構面李克特七點尺度分析彙總表(續)

研究變數	衡量項目	參考來源
工作滿意度	i1 輪調期間，自己的能力或專業技能可以勝任現職	沈詠樺(2016)
	i2 輪調期間，我與單位內長官有良好的互動	
	i3 輪調期間，部隊中表達意見的管道很暢通	
	i4 輪調期間，我的工作讓我有發揮才能的機會	
	i5 輪調期間，我對在工作中能以自己的方式處理問題感到滿意	
	i6 輪調期間，我對自己的工作績效感到滿意	
工作展望	j1 輪調期間，我對目前工作所處的環境與設備感到滿意	
	j2 輪調期間，我對於工作付出所能獲得的升遷機會感到滿意	
	j3 輪調期間，單位賦予我不同任務磨練，有助於未來發展	
	j4 輪調期間，目前的工作讓我在親友間獲得好評價與認同	
	j5 輪調期間，我能從工作中得到成就感	

4.2.信度、效度之檢測

4.2.1.信度的衡量

本研究基礎的信度分析，係採用Cronbach's α 信賴係數，本研究的自變數(工作輪調)、因變數(工作滿意)以及中介變數(知覺工作輪調效益)的Cronbach's α 值介於0.802~0.954。Cronbach's α 均大於0.7。則表示本研究之信度相當良好。

4.2.2.效度的衡量

本研究的自變數、因變數及中介變數是透過理論、文獻及相關研究的彙整、蒐集而來，另外對於測量工具的選擇亦是經過理論、文獻及相關研究的支援，因此本研究變項具有專家效度。本研究的自變數(工作輪調)、因變數(工作滿意)以及中介變數(知覺工作輪調效益)的因素負荷量介於0.666~0.918，皆大於0.50。組合信度介於0.888~0.954，皆大於0.60。平均變異抽取量介於0.665~0.766，皆大於0.50，均符合Fornell & Larcker,1981、Bagozzi & Yi,1988之標準，故本研究變數，具有良好之收斂效度。

4.3 研究假設驗證

本研究以「工作輪調」為自變數，以「工作滿意度(工作發揮、工作展望)」為應變數，以「知覺工作輪調效益」為中介變數，本研究以迴歸分析來驗證本研究之假設，茲分述如下。

- 一、「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意-工作發揮」之關係中介效果之假設檢驗。

依據 Baron and Kenny (1986)的中介效果的檢驗論點之描述，對於中介效果要成立，須滿足下列條件。

- (一) 自變項與中介變項有顯著關連。
- (二) 中介變項與依變項有顯著關連。
- (三) 自變項與依變項間有顯著關連。
- (四) 自變項與中介變項一起加入後，自變項和依變項之間的關係不再顯著有關連(完全中介)，或是顯著性減少(部份中介)。

由表3觀之，模式一顯示，「工作輪調」對於「知覺工作輪調效益」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.585$ ，表示「工作輪調」對於「知覺工作輪調效益」具有58.5%的解釋力。迴歸模式之F值為83.464， $P<0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為1.167，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」 β 係數分別為0.256， $P<0.01$ ，及0.352， $P<0.001$ ，及0.234， $P<0.001$ 均達到顯著水準，且是正向影響，表示海軍軍、士官對「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」愈高，對「知覺工作輪調效益」的認知也會愈高，故接受假設H1。也表示Baron and Kenny(1986)的中介效果成立的條件一(自變項與中介變項有顯著關連)獲得滿足。

由模式二顯示，「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作發揮」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.636$ 表示「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作發揮」具有63.6%的解釋力。迴歸模式之F值為409.559， $P<0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為1.559，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。「知覺工作輪調



效益」β係數為0.798, $P < 0.001$ 達到顯著水準，且是正向影響，表示海軍軍、士官對「知覺工作輪調效益」愈高，對「工作滿意度-工作發揮」的認知也會愈高，故接受假設H2-1。也表示Baron and

Kenny(1986)的中介效果成立的條件二(中介變項與依變項有顯著關連)獲得滿足。

表 3 工作輪調、知覺工作輪調效益對工作滿意度-工作發揮之迴歸分析結果

自變數	應變數	模式一	模式二	模式三	模式四
		知覺工作輪調效益	工作滿意度-工作發揮	工作滿意度-工作發揮	工作滿意度-工作發揮
意涵知覺		0.256**		0.444***	0.315***
職涯發展認知		0.352***		0.196*	0.018
感受構面		-0.078		-0.046	-0.006
輪調意願		0.234***		0.201**	0.082
知覺工作輪調效益			0.798***		0.506***
R ²		0.592	0.637	0.603	0.707
Adj. R ²		0.585	0.636	0.596	0.701
F 值		83.464***	409.559***	87.161***	110.573***
D-W value		1.167	1.559	1.934	1.866

註：* $P < 0.05$ 有差異；** $P < 0.01$ 有顯著差異；*** $P < 0.001$ 有非常顯著差異

由模式三顯示，「工作輪調」對於「工作滿意度-工作發揮」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.596$ ，表示「工作輪調」對於「工作滿意度-工作發揮」具有59.6%的解釋力。迴歸模式之F值為87.161， $P < 0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為1.934，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」β係數分別為0.444, $P < 0.001$ ，及0.196, $P < 0.05$ ，及0.201, $P < 0.01$ 均達到顯著水準，且是正向影響，表示海軍軍、士官對「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」愈高，對「知覺工作輪調效益」的認知也會愈高，故接受假設H3-1。也表示Baron and Kenny(1986)的中介效果成立的條件三(自變項與依變項間有顯著關連)獲得滿足。

由模式四顯示，「工作輪調」與「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作發揮」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.701$ ，表示「工作輪調」與「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作發揮」具有70.1%的解釋力。迴歸模式之F值為110.573，

$P < 0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為1.866，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。由模式三可知，自變數「工作輪調」之「意涵知覺」β係數為0.444, $P < 0.001$ ，達到顯著水準，但如加入中介變數後(詳模式四)，「工作輪調」之「意涵知覺」β係數為0.315, $P < 0.001$ ，亦達到顯著水準，且「工作輪調」之「意涵知覺」β係數在加入中介變數後β係數變小，故具有部份中介效果。又由模式三觀之，「工作輪調」之「職涯發展認知」及「輪調意願」β係數均達到顯著水準，但加入中介變數後(詳模式四)，則β係數均未達到顯著水準，其β係數分別為0.018, $P > 0.05$ ，0.082, $P > 0.05$ ，故具有完全中介效果。故接受假設H4-1。

二、「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意-工作展望」之關係中介效果之假設檢驗。

由表4觀之，模式一顯示，「工作輪調」對於「知覺工作輪調效益」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.585$ ，表示「工作輪調」對於「知覺工作輪



調效益」具有58.5%的解釋力。迴歸模式之F值為83.464， $P < 0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為1.167，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」β係數分別為0.256， $P < 0.01$ ，及0.352， $P < 0.001$ ，及0.234， $P < 0.001$ 均達到顯著水準，且是正向影響，表示海軍軍、士官對「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」愈高，對「知覺工作輪調效益」的認知也會愈高，故接受假設H1。也表示Baron and Kenny (1986)的中介效果成立的條件一(自變項與中介變項有顯著關連)獲得滿足。

由模式二顯示，「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作展望」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.572$ 表示「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作展望」具有57.2%的解釋力。迴歸模式之F值為313.430， $P < 0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為1.646，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。「知覺工作輪調效益」β係數為0.757， $P < 0.001$ 達到顯著水準，且是正向影響，表示海軍軍、士官對「知覺工作輪調效益」愈高，對「工作滿意度-工作展望」的認知也會愈高，故接受假設H2-2。也表示Baron and Kenny (1986)的中介效果成立的條件二(中介變項與依變項有顯著關連)獲得滿足。

表 4 工作輪調、知覺工作輪調效益對工作滿意度-工作展望之迴歸分析結果

自變數	應變數			
	模式一 知覺工作 輪調效益	模式二 工作滿意度- 工作展望	模式三 工作滿意度- 工作展望	模式四 工作滿意度- 工作展望
意涵知覺	0.256**		0.318***	0.194*
職涯發展認知	0.352***		0.203*	0.034
感受構面	-0.078		-0.051	-.0013
輪調意願	0.234***		0.282***	0.169**
知覺工作輪調效益		0.757***		0.483***
R ²	0.592	0.574	0.536	0.632
Adj. R ²	0.585	0.572	0.528	0.624
F 值	83.464***	313.430***	66.554***	78.538***
D-W value	1.167	1.646	2.087	2.015

註：* $P < 0.05$ 有差異；** $P < 0.01$ 有顯著差異；*** $P < 0.001$ 有非常顯著差異

由模式三顯示，「工作輪調」對於「工作滿意度-工作展望」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.528$ ，表示「工作輪調」對於「工作滿意度-工作展望」具有52.8%的解釋力。迴歸模式之F值為66.554， $P < 0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為2.087，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」β係數分別為0.318， $P < 0.001$ ，及0.203， $P < 0.05$ ，及0.282， $P < 0.001$ 均達到顯著水準，且是正向影響，表示海軍軍、士官對「工作輪調」之「意涵知覺」、「職涯發展認知」及「輪調意願」愈高，對「知覺工作輪調

效益」的認知也會愈高，故接受假設H3-2。也表示Baron and Kenny (1986)的中介效果成立的條件三(自變項與依變項間有顯著關連)獲得滿足。

由模式四顯示，「工作輪調」與「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作發揮」迴歸模式中調整後的 $R^2=0.624$ ，表示「工作輪調」與「知覺工作輪調效益」對於「工作滿意度-工作發揮」具有62.4%的解釋力。迴歸模式之F值為78.538， $P < 0.001$ 達到顯著水準，表示整體模式具有適切性。另D-W值為2.015，介於1.5至2.5之間，顯示殘差無自我相關。由模式三可知，自變數「工作輪調」之「意涵知覺」及「輪調意願」的β係數分別



為0.318, $P < 0.001$ 及0.282, $P < 0.001$, 達到顯著水準, 但如加入中介變數後(詳模式四), 「工作輪調」之「意涵知覺」及「輪調意願」 β 係數分別為0.194, $P < 0.05$ 及0.169, $P < 0.01$, 亦達到顯著水準, 且「工作輪調」之「意涵知覺」及「輪調意願」 β 係數在加入中介變數後 β 係數變小, 故具有部份中介效果。又由模式三觀之, 「工作輪調」之「職涯發展認知」 β 係數均達到顯著水準, 但加入中介變數後(詳模式四), 則 β 係數均未達到顯著水準, 其 β 係數為0.034, $P > 0.05$, 故具有完全中介效果。故接受假設H4-2。

三、「人口統計變項」對「工作滿意度」差異分析之假設檢驗。

本研究以人口統計變項(性別、年齡、服務年資、工作性質、階級、兵科、教育程度、月收入)為自變數, 以工作滿意度(工作發揮、工作展望)為

應變數, 以t檢定及單因子變異數分析驗證 H5。本研究將具有顯著差異的個人背景變項彙總成表5, 由表5觀之。服務年資對「工作滿意度-工作發揮」(F 值=4.012, $P < 0.01$)達到顯著差異, 進一步做 Scheffe 檢定得知, 服務年資10年以上者對「工作滿意度-工作發揮」顯著小於3年以上-5年、5年以上-7年及7年以上-10年者。服務年資對「工作滿意度-工作展望」(F 值=2.827, $P < 0.05$)達到顯著差異, 進一步做 Scheffe 檢定得知, 服務年資10年以上者對「工作滿意度-工作展望」顯著小於5年以上-7年者。工作性質對「工作滿意度-工作發揮」(F 值=2.907, $P < 0.05$)達到顯著差異, 進一步做 Scheffe 檢定得知, 後勤維修者對「工作滿意度-工作發揮」顯著大於救護醫療者。故部份接受 H5。

表 5 人口統計變項對工作滿意度單因子變異數分析

自變數	應變數	工作滿意度							
		工作發揮平均數				工作展望平均數			
		平均數	F 值	顯著性	事後比較	平均數	F 值	顯著性	事後比較
服務年資	未滿一年(1)	5.3070				5.2842			
	1-3年(2)	5.7203				5.6542			
	3年以上-5年(3)	5.9815	4.012	0.002**	(3) > (6)	5.8311	2.827	0.017*	(4) > (6)
	5年以上-7年(4)	6.1071			(4) > (6)	6.0500			
	7年以上-10年(5)	6.0324			(5) > (6)	5.6611			
	10年以上(6)	5.3507				5.2958			
工作性質	後勤維修(1)	5.9229				-			
	作戰戰鬥(2)	5.8186				-			
	行政(3)	5.6146	2.907	0.035*	(1) > (4)	-			
	救護醫療(4)	5.3889				-			

註: $P < 0.05$ 有差異* $P < 0.01$ 有顯著差異** $P < 0.001$ 有非常顯著差異***

5 研究結論

5.1. 假設驗證結果

本研究結果彙述如下:

- (1)、「工作輪調-意涵知覺」、「工作輪調-職涯發展認知」及「工作輪調-輪調意願」對「知覺工作輪調效益」有正向之影響。
- (2)、「知覺工作輪調效益」對「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」有正向之



影響。

- (3)、「工作輪調-意涵知覺」、「工作輪調-職涯發展認知」及「工作輪調-輪調意願」對「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」有正向之影響。
- (4)、「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-意涵知覺」與「工作滿意度-工作發揮」具有部分中介效果；
「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-職涯發展認知」與「工作滿意度-工作發揮」具有完全中介效果。
「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-輪調意願」與「工作滿意度-工作發揮」具有完全中介效果
- (5)、「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-意涵知覺」與「工作滿意度-工作展望」具有部分中介效果；
「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-輪調意願」與「工作滿意度-工作展望」具有部分中介效果；
「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-職涯發展認知」與「工作滿意度-工作展望」具有完全中介效果。
- (6)、「服務年資」對「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」有顯著差異。工作性質對「工作滿意度-工作發揮」有顯著差異。

假設	內容	成立與否
H1	「工作輪調」會影響「知覺工作輪調效益」	成立
H2	「知覺工作輪調效益」會影響「工作滿意」。	成立
H2-1	「知覺工作輪調效益」會影響「工作滿意-工作發揮」	成立
H2-2	「知覺工作輪調效益」會影響「工作滿意-工作展望」	成立
H3	「工作輪調」會影響「工作滿意」	成立

H3-1	「工作輪調」會影響「工作滿意-工作發揮」	成立
H3-2	「工作輪調」會影響「工作滿意-工作展望」	成立
H4	「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意」之關係有中介效果	成立
H4-1	「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意-工作發揮」之關係有中介效果。	成立
H4-2	「知覺工作輪調效益」對「工作輪調」與「工作滿意-工作展望」之關係有中介效果。	成立
H5	「人口統計變項」對「工作滿意度」具顯著差異。	部份成立

5.2. 管理上之意涵及對實務應用之貢獻。

工作輪調是企業人才發展的主要工具之一，工作輪調可培養員工工作知識與技能及工作經驗之寬度及多元化等多項益處。但工作輪調是一把雙刃劍，其也會造成員工對工作不適應及壓力，而降低對組織之承諾及產生離職意圖等弊端。而如何增利避害，最主要之癥節，在於員工對「知覺工作輪調效益」之認知而定。由本研究可知，「知覺工作輪調效益」對「工作輪調-職涯發展認知」與「工作滿意度-工作發揮」及「工作滿意度-工作展望」具有完全中介效果。也就是說，「知覺工作輪調效益」是員工對工作輪調滿意度重要的驅動器，故企業可經過職前訓練，工作教育、生涯規劃及主管輪調後對本身助益等方式，來增加員工對「知覺工作輪調效益」之認知，但最好的「知覺工作輪調效益」之認知就是實際工作輪調效益之獲得，故企業可針對輪調表現優異之員工給予休假、加薪、晉升等實質益處，以加強員工對「知覺工作輪調效益」之認知之效果，以增強工作輪調之效益，及降低作輪調之弊端。對現今海軍而言，為調整及精進組織，使海軍官兵能充分了解與熟悉軍種任務，即推動艦岸輪調制度，而促使海軍人員工作輪調日益頻繁，本研究發現提升知覺工作輪調效益對於工作滿意度具有中介影響，故於輪調前可安排資深同仁分享輪調單位



的歷練，及於新單位所獲得的知識與技能，並加強輪調程序透明化，使輪調人員可安排自身生涯規劃，對輪調表現優異之海軍人員給予休假、加薪、晉升等實質益處。來加強海軍官兵對「知覺工作輪調效益」正向認知效果，以達到軍方輪調之實質利益。

參考文獻

1. 方世榮(2005)。關係行銷(二版)(方世榮譯)。台北：五南圖書出版股份有限公司。
2. 王忠宗(2008)。企業診斷實務，台北：日正企管顧問公司。
3. 王美惠(2010)。臺北市國民中學行政公務人員工作輪調與工作績效關係之研究(未出版之碩士論文)。國立臺北教育大學，臺北。
4. 朱柏錚(2017)。國軍軍官輪調知覺、親密關係與組織認同之關聯性研究(未出版碩士論文)。國防大學政治作戰學院社會工作碩士班，臺北。
5. 何武恭(2003)。學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究—以南部地區私立大學為例(未出版碩士論文)。私立義守大學，高雄。
6. 何瑞枝(2008)。工作輪調對組織公民行為影響之研究(未出版碩士論文)。國立臺中技術學院事業經營研究所，臺中。
7. 李正綱、張曉芸、康嘉琦(2002)。工作輪調與工作滿足關係之研究，景文技術學院學報，第12期(下冊)，pp.13-26，未出版。景文科技大學，新北。
8. 李淑雅(2001)。醫師工作滿意度與對應因素重要性程度相關性研究-以台北市區域級綜合醫院為例(未出版碩士論文)。國立台北護理學院醫護管理研究所，臺北。
9. 李逸如(2005)。醫師對輪調知覺、工作滿足及組織承諾之研究—以高雄醫學大學附設中和醫院、高雄市立小港醫院為例(未出版碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
10. 沈詠樺(2016)。海軍陸戰隊志願役士兵生活適應、工作滿意度與留營意願相關性之研究(未出版碩士論文)。國防大學政治作戰學院社會工作研究所，臺北。
11. 周泰生(2017)。領導風格、工作滿意及組織承諾對留營意願之影響—以國軍某單位成員為例(未出版碩士論文)。龍華科技大學企業管理學系，桃園。
12. 胡陽年(2009)。基層警察人員工作壓力與組織承諾關係之研究-以台東縣警察局所屬分駐派出所為例(未出版碩士論文)。國立臺東大學區域政策與發展研究所，臺東。
13. 孫令凡(2000)。人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係(未出版之碩士論文)。國立政治大學，臺北。
14. 袁朝璽(2016)。組織氣氛與工作滿意度對留營意願之影響—以南部某特種部隊志願役士官兵為例(未出版碩士論文)。國立高雄師範大學成人教育研究所，高雄。
15. 馬瑞雲(2008)。公務人員職務輪調制度之研究(未出版碩士論文)。國立東華大學公共行政研究所，花蓮。
16. 張良任(2010)。工作輪調、組織承諾與工作績效之關係探討_以Y公司為例(未出版碩士論文)。朝陽科技大學企業管理研究所，臺中。
17. 張培敏(2016)。國軍志願役人員工作壓力與工作滿意度之影響研究—以陸軍特戰指揮部為例(未出版碩士論文)。萬能科技大學經營管理研究所，桃園。
18. 陳淑貞(2011)。工作輪調對工作滿足及組織承諾相關性之探討-以玄奘大學為例(未出版之碩士論文)。私立玄奘大學，新竹。
19. 黃良志(2003)。學校行政人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之相關性研究-以南部地區私立大學為例(未出版碩士論文)。義守大學工業工程與管理學系，高雄。
20. 黃富威(2013)。知覺工作輪調效益與組織承諾對工作士氣之影響研究-以傳統製造業為例(未出版碩士論文)。東吳大學國際經營與貿易學系，臺北。
21. 楊宏康(2008)。新聞從業人員工作壓力、工作滿意度與服務品質之探討-以青年日報為例(未出版碩士論文)。中華大學科技管理學系，新竹。
22. 詹雅雯(2007)。探討影響工作輪調效益之因素研究—以銀行從業人員為例(未出版碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。



23. 趙皇賓(2002)。工作輪調對員工生涯發展結果影響之探討-以台灣國產汽車前五大製造業為例(未出版碩士論文)。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄。
24. 趙紀強(2006)。國軍工作壓力與組織承諾之研究—以台灣中部地區憲兵隊基層幹部為例(未出版碩士論文)。國立臺東大學區域政策與發展研究所，臺東。
25. 劉珈瑄 (2014)。員工工作輪調與工作滿意度關聯之探討—以銀行業為例(未出版之碩士論文)。私立輔仁大學，新北。
26. 鄭國彰(2012)。組織變革下領導風格與工作滿意度之研究-以海軍陸戰隊新兵訓練中心為例(未出版碩士論文)。義守大學管理學院，高雄。
27. 盧韋志(2014)。情緒勞務、工作滿意與組織承諾之關係—以東部某空軍基地為例(未出版碩士論文)。國立東華大學企業管理學系，花蓮。
28. 錢貴明(2007)。員工個人差異、工作滿意與輪調意願的關聯性探討(未出版碩士論文)。國立臺灣海洋大學航運管理研究所，基隆。
29. 謝信宏(2014)。人員工作輪調與組織績效之研究-以國防部某兵工廠為例(未出版碩士論文)。私立義守大學，高雄。
30. . Bagozzi, R. and Yi, Y. (1988) On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 16, 74-94.
31. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
32. . Campion, M. A., Cheraskin, L., & Steven, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6),1518-1542.
33. Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* ,18(1), 39-50.
34. Foulkes, F. K., (1980). *Personnel policies in large nonunion companies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
35. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, John Wiley & Brother, N. Y.
36. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motinariion. *Psychological-Review*,50,370-396.
37. Muchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature, *Journal of Vocational Behavior*,10,316.
38. Smith, P. C., Kendell, L. M., and Hulin, C. L. (1969). *Measurement of satisfaction in work &retirement*. Chicago: Rand McNally.
39. Vroom (1964). *Work and Motivation*. New York: john Wiley & Sons,99-190.

