

第五章 結論與建議

本研究以國防部為個案，旨在探討主管的領導風格、員工人格特質及工作特性等對員工的工作滿足是否有影響。依第四章之研析結果及對研究假設加以驗證後，做成以下結論及建議。

第一節 結論

依第四章對各研究變項的統計分析，並就各研究假設加以驗證後，歸納結論如表5-1-1：

- 一、國防部及其所屬之機關（單位）之主管的領導風格對員工工作滿足有顯著相關；亦即各單位部門主管所呈現出的不同領導風格對其所屬員工的內在滿足、外在滿足及整體工作滿足，的確有所影響，尤其以魅力型領導對員工之工作滿足影響較大；軍中在其領導要綱中所強調思想、品德、才能、生活、組織等五個「領導要項」，皆與個人「魅力」有關，印證所謂「兵隨將轉」之說法，因此國防部之各級主管在領導風格上，似可多加運用其個人專長所散發的魅力來提升部屬對其景仰與跟隨之意願。

二、本研究所得到的結果與一般公家機關及私人企業相同，員工人格內外控傾向對其工作滿足有顯著相關，以人格內控傾向愈高者有較高之工作滿足。

三、在員工個人背景變項(包含：性別、年齡、婚姻、教育程度、工作年資、工作單位、到部時間等)方面：

1、除在「不同工作單位」對於工作滿足有顯著相關外，有關年齡、教育程度、工作年資等在工作滿足上，均為「無顯著相關」現象，顯示不同部門之相關特性(工作特性、主管領導風格及文化等等)均影響部門員工工作滿足。

2、本研究在受訪者年齡及工作年資兩個變項中，年齡31-40歲與公務年資5-10年之人員，不論是內在、外在或整體滿足上之平均數均為最低，檢視受訪資料，年齡31-40歲人員之公務年資又多為5-10年，究竟是年齡31-40歲之人員在工作上較不易獲得滿足，抑或工作年資5-10年間之人員因故(工作經驗或技術日趨成熟)需求層次提高，殊值另案探討。

3、人員到部服務時間之長短，對工作滿足雖無顯著差異，但問卷資料呈現；服務四年以上之人員(民89年前已在國防部服務)，不論是內在、外在或整體滿足上之平均數均為最高，

顯示能否融入（適應）機關之特性（文化等），應與工作滿足有所關聯。

四、國防部各單位不同的工作特性對其員工工作滿足有顯著相關，尤其以「工作自主性」之高低程度（工作者對於工作的計畫、使用的設備、工作的程序等方面，具有自行決定的權力程度）對工作內、外在及整體滿足有顯著相關。

五、依本研究呈現較高「滿足」之前五個單位依序為會計室、軍法司、人事室、法制司、軍醫局，「滿足」較低後三個單位分別為督察室、整合評估室及後備事務司，此結果顯示：目前國防部之文職人員，凡從事之工作能與各部會之工作「相通」，渠能獲得較高之「工作滿足」，屬國防部特有之工作則呈現較低「工作滿足」。

六、綜合上述；在國防部中，主管領導風格以採魅力型領導之主管其領導風格易使員工之工作滿足愈高或降低；人格內控傾向愈高的員工，渠工作相較容易獲得較高的滿足；在工作特性中，以工作自主性愈高者，員工工作滿足愈高；從事之工作能與各部會工作「相通」者，能獲得較高之「工作滿足」。

七、另外依法行政及組織結構的穩定性（工作的安定性），在現階段對國防部文職人員之工作滿足言，是不可忽視的課題，國防部如

何在實施組織變革中給予員工「安定」的承諾及在「達成任務」與「依法行政」間取得平衡等，對員工工作滿足具有重大之影響。

表5-1-1 研究結論彙整表

研究假設	檢定結果	影響方向
H1: 主管領導風格與員工之工作滿足有顯著相關。	有顯著相關	正向
H2: 員工人格特質（內外控傾向）與員工之工作滿足有顯著相關。	有顯著相關	正向
H3: 員工個人之背景（人口統計變項）與工作滿足有顯著差異。	部分顯著差異	
H4: 員工之工作特性與工作滿足有顯著相關。	有顯著相關	正向
H5: 主管領導風格、員工之人格內外控傾向、工作特性等，對員工之工作滿足有顯著的關聯。	部份有顯著關聯	正向

第二節 建議

一、實務上的建議—對本研究個案(國防部)的建議:

(一) 領導風格部份：

本研究所得文職人員對於領導風格，以魅力型領導平均分數稍高，而主管與非主管間對渠主管領導風格之認知差距不大，以本研究所得，在「不同單位工作」對於工作滿足產生「顯著相關」，「督察室」之人員在「內在」、「外在」及「整體」滿足方面之平均數均為最低之現象顯示，魅力型領導運用適切，固可獲得員工衷心景仰與追隨意願，提高渠工作滿足，但運用不當恐將造成反效果，故「領導」須依員工、工作及單位權責等特性做適切之調整，軍中之「領導」存在著「緊韁」與「弛韁」之議，事實上，能審機度勢適切運用，不但任務能圓滿達成且讓所屬之能力有所表現（發揮）並能獲得工作「滿足」才是最佳之「領導」。

(二) 人格特質部分：

員工本身內外控傾向對其工作滿足有顯著相關，其中以內控傾向愈高者有較高之工作滿足，因此在人員甄選時，可將人格傾

向列入測試項目加以考量，以期甄得易達成較高工作滿足的員工，減少員工之流動率。

(三) 工作特性部分：

本研究結果在工作特性方面以工作自主性平均數最高，在與工作滿足關係上則有顯著相關；因此，領導（管理）者評估部屬的工作狀況並掌握工作能否按預定計劃進行，雖然是件重要的事，但「評估」與「掌握」如過於頻繁或密集，則無法培養部屬自動自發的工作的精神。在工作上，管理者應讓部屬有相當的自主性，由部屬自己去查核工作進度並自行發掘需改進或可再精進之處，讓部屬能在計畫目標與現況間的差距做明確比較，使其目標改善上有較適切客觀的標準，主管只須適時適切加以提示或協助即可，工作自主性越高，員工愈易獲得滿足。

(四) 工作項目（內容）部分：

與外國軍中文職人員所從事之工作項目範圍相較，我國防部文職人員所能接觸之範圍似乎寬廣許多，致在「工作特性」各構面上僅「工作自主」與工作滿足各構面之關係上呈現出有顯著相關，國防部應就工作性質、文職人員專業（特質）、人力資源運用效能及與其他部會互通交流之可能性深入探討，選擇適

切之工作項目以擴大運用文職人員，並將不適宜由文職人員（或目前暫無專業之文職人員）從事之工作項目，暫時排除或逐次減少文職人員人數，使國防部的工作人員均能適才適所。

（五）其他部分：

1、在本研究開放式題問中顯示，「依法行政」、「組織文化」與「組織結構」均為影響國防部文職人員工作滿足之主要因素，惟此三項之「為與不為」與最高領導者之「領導風格」有關，國防部應在一連串組織變革與調整中給予員工「安定」的承諾並在「達成任務」與「依法行政」間有適切之取捨，讓員工安心遵循。

2、本研究之題問在「激勵」事項--（陞遷、福利、獎懲公平及教育訓練）上對提高工作滿足之優先順序並不突出，然以填答資料「一般的福利，有則沒有太大激勵作用，無則會非常不滿。」來看，如何跳脫現有激勵思維模式而能達到激勵效果，似可參酌加入部分民間企業作法，設計出國防特有的「激勵」方式，給予獎勵，以激勵員工士氣，提高工作滿足感。

二、後續研究建議

本研究係以國防部單位為例，探討領導風格、人格特質、工作特

性與工作滿足之關係。對後續之研究者有下列建議：

(一) 本研究探討主管領導風格，僅以員工對其主管領導風格之認知進行分析，而主管對自我領導風格之認知與員工對其領導風格認知之差距，乃至於對工作滿足、組織績效或組織文化是否有相關(或影響)值得再進一步研究。

(二) 研究變項方面：

影響員工工作滿足的因素很多，本研究僅就所選取個案之特殊性及適用性，選擇以領導風格、工作特性、人格特質等變數與工作滿足之關係加以探討，建議後續研究者可依不同的研究個案，擇取或加入適切的變項作更深入之探討。

(三) 採用其他相關量表：

本研究在「領導風格」問卷題目是採用美國學者Bass 和Avolio (1989) 所建立之量表；「內外控傾向」問卷是採用Spector (1988) 之內外控傾向量表；「工作特性」問卷則採用Hackman & Oldham (1980) 之工作診斷調查表；「工作滿足」問卷採用明尼蘇達工作滿足量表，研究結果顯示本研究假設多數獲得支持，未來研究者，如能採用不同構面來衡量，可能有不同之研究結果或新的發現。

(四) 其他：

本研究在受訪者年齡及工作年資兩個變項中顯示，年齡31-40歲與公務年資5-10年之人員，不論是內在、外在或整體滿足上之平均數均為最低，經檢視受訪資料，年齡31-40歲人員之公務年資又多為5-10年，究竟是年齡31-40歲之人員在工作上較不易獲得滿足，抑或工作年資5-10年間之人員因故（工作經驗或技術日趨成熟）需求層次提高所致？是國防部特有之現象，還是其他公務機關或民間企業均有類似情形？並無定論，未來研究者可另案深入探討。