

## 司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向 關係之研究

A Study of the Interrelationship among Role Conflict, Work Attitude, Job Stress and  
Employee Turnover Intention for Prison Correctional Officers

褚麗絹<sup>1</sup> 許秀琴<sup>2</sup> 陳淑慧<sup>3</sup>

(Received: Jan. 11, 2005 ; First Revision: May 23, 2005 ; Accepted: Apr. 6, 2005)

### 摘要

本研究目的在探討司法矯正人員的個人特徵、角色衝突、工作態度及工作壓力等變項彼此之相關性，以及與離職傾向之關聯性。從相關理論架構、文獻分析和實證調查結果，獲得結論和作出建議，以作為降低角色衝突、工作壓力並改善工作態度和離職傾向之參考。

本研究調查以一般監獄之矯正工作人員為對象，採便利抽樣，以量表進行問卷調查方式，經由信度和效度分析檢驗，顯示有高信度與效度。更進一步將資料分別以百分比、次數分配、單因子變異數分析、T 檢定、皮爾森相關分析及迴歸分析等進行統計分析。

本研究發現，矯正人員在角色間衝突是相當明顯的，且對於從事矯正工作之態度是較嚴謹，除了面對強大的「外界壓力」外，尚有「個人本身」、「組織內部」、「工作本身」等壓力，但對於離職傾向較不明顯，主要受到組織外因素，例如：經濟政治及環境因素與就業機會等影響。更進一步探討可得矯正工作人員對角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向看法確實皆有顯著性差異存在。

對於司法矯正人員而言，角色衝突與工作壓力、角色衝突與離職傾向，以及工作壓力與離職傾向這三組變項之間均呈極顯著正相關；但也有在子構面分別呈現正負相關的情形。

**關鍵詞：**矯正人員、角色衝突、工作態度、工作壓力、離職傾向。

### Abstract

The purpose of this study is to examine the relationships of Personnel Characteristics, Role Conflict, Work Attitude, Job Stress and Employee Turnover among prison correctional officers. From the relative research frameworks, literature and investigated samples, the conclusions and suggestions were proposed to decrease role conflict and job stress and improve personal working attitude and turnover intention.

The validity and reliability of the questionnaires were examined. The questionnaires showed good validity and high reliability. The values of data are presented in descriptive analysis, Independent t-test, One-way ANOVA, Pearson's correlation analysis, Scheffe's

<sup>1</sup>南華大學管理科學研究所副教授

<sup>2</sup>嘉義監獄會計室主任

<sup>3</sup>南華大學管理科學研究所碩士

method, Regression Analysis.

This research found out that role conflict is highly significant among correctional officers, and the attitudes to their correctional affairs are discreet. Besides the ambient pressure, they have to confront the personal pressure, inner organization pressure, and the workload itself. The correctional officers are less significant in turnover intentions, it is mainly affected by the factors outside the organization; for examples, the situation of economy, politics and the employment. Accordingly, the further research may discover that the correctional officers indeed have significantly different opinions in role conflict, work attitude, word pressure, and turnover intention.

This research discovered that the correlations between each of the three variables, role conflict, job stress and turnover intention, are highly positive; however, some correlations between each of the subdivided parts of the three variables are negative.

**Keywords:** Correctional Officers, Role Conflict, Work Attitude, Job Stress, Turnover Intention.

## 1. 緒論

近年來台灣地區，由於經濟快速成長，社會結構急遽變遷，功利主義盛行，傳統倫理道德被忽視，導致各類犯罪不斷增加。一個法治國家為維持國家的社會秩序與公平正義，透過法律來規範人民，俾讓大家有一致遵循規則的依據。而監獄是國家整個刑事政策的執行主體，其主要用來執行自由刑之處所，透過監禁設施剝奪受刑人的自由、拘束受刑人的言行。同時監獄也是社會的一部份，利用監禁的方式來嚇阻犯罪人從事犯罪行為，此有賴矯正人員運用專業知識與方法，對犯罪人未成熟的社會化人格，給予適當的規範性學習。

由於戒護人力不足，使在職者工作負荷量更形加重，常年超時值班，加上工作壓力又大，且人事升遷不易，造成資深管理人員嚴重流失，戒護經驗傳承中斷，而基層管理工作人員的離職比率也相當高。因此本研究除了瞭解司法矯正人員的工作壓力與態度外，也試圖探究司法矯正人員所面臨的角色衝突，以及對離職傾向的意願，並嘗試建構影響矯正人員離職的因素，做為以後改進措施之參考。

## 2. 研究問題與目的

在多元社會裡，每個人必須同時扮演多重角色，當個人在同一時間，面對兩種以上的角色行為而無法調適時，將產生角色衝突的困擾。而矯正機關管理人員的職責，除了戒護安全外，教化輔導措施更不容忽視，因而產生目標間的衝突。在機關及家庭間也須扮演不同角色，藉由於不同期望而產生組織內角色衝突及個人的角色衝突。本研究探討矯正人員的角色衝突，找尋角色衝突的來源，以了解管理人員在角色衝突上的困擾。

國內司法機關涵蓋警政單位、檢察署、法院及監獄、看守所等組織，對於從事獄政工作人員，其勤務性質不同於一般公務人員正常上下班生活，必須日夜二十四小時嚴密戒護，排值日夜班的勤務導致作息顛倒，星期例假日及逢年過節期間，更須留守「加強勤務」。再者，戒護人力不足，使得工作負荷量更形加重，造成人員嚴重流失。另外一方面，除承辦戒護管理、教誨教育、疾病醫療、生活給養、技能訓練、文康活動、便民服務等事項外，仍需每天面對頑劣不悛、品行不佳且自律性不夠的受刑人，不但管理困難且責任負擔重，其所承受過重的工作壓力，常會降低矯正工作本身的品質，造成矯正人員的工作士氣低落。

綜而言之，本研究針對影響矯正人員離職的相關因素，包括：角色衝突、工作態度、工作壓力等因素，來探討其對矯正人員離職的影響，而達到下列之目的：

1. 歸納整理矯正工作人員在角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向之現況。
2. 分析矯正工作人員在角色衝突、工作態度、工作壓力以及離職傾向變項之差異性看法。
3. 探討矯正工作人員在角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向變項間彼此之相關性。
4. 探討矯正工作人員在角色衝突、工作態度與工作壓力對離職傾向之影響性。

### 3. 文獻探討

#### 3.1 角色衝突之類型

Kahn et al.(1964)將角色衝突 (Role Conflict)定義為：「兩組以上的期望同時存在時，若屈從於一組期望，將很難兼顧到另幾組期望的情形」。Brief et al.(1981)綜合過去學者的看法，將角色衝突分為下列四種類型：(1)角色賦予者間的角色衝突；(2)角色賦予者本身的角色衝突；(3)多重角色間期望的衝突；(4)價值角色衝突。另外，黃隆民(1985)於國中教師角色衝突與工作滿意之關係研究中，整合專家學者的看法，將角色衝突分為以下六個層面：(1)角色間衝突；(2)角色—科層體制衝突；(3)角色—專業團體衝突；(4)角色—社區生活衝突；(5)角色—價值衝突；(6)角色—人格需求衝突。因此本研究綜合Brief(1981)與黃隆民(1985)之分類，將角色衝突類型區分為：1.傳遞者衝突；2.角色間衝突；3.人格角色衝突；4.價值角色衝突等四類。

#### 3.2 矯正人員之工作態度與工作壓力

矯正人員之工作態度(Job Attitude)係指當工作時，所表現出來的行為傾向，其工作壓力來源，大致來自個人與工作兩方面，包括有個人與家庭、組織、矯正同仁和受刑人等衝突壓力。在工作態度方面：矯正人員在工作上所接觸的人，除了服務的對象外，還包括上司、同事、部屬，因此，服務態度的良窳，不僅反應工作績效，更直接影響人民對政府的印象，也就是說個人工作態度的良好與否，直接關係工作行為的表現，進而影響整個機關的團體士氣。一個士氣低落的機關，工作效率欠佳，服務態度自然無法盡如人意。所以，機關若欲提高團體士氣，擁有高度工作效率及良好服務態度，則應先使其成員具有良好工作服務態度的觀念，其形成態度的成分有三：

1. 認知性的成分(Cognitive Component)：係指涉及對客體或事件所具有的信念，此種信念

從思想、知識、觀念與在他們周圍邏輯交互關係的發展，包括對人、事、物的理解與看法，屬於思想或理智的部分。而本研究之工作態度主要從認知性的成分而來，即個體對於事件的正負向評價，包括理解與看法。

- 2.感情性成分(Affective Component)：係指情緒上的感覺，依附在態度上，主要涉及我們喜、樂、愛、恨的態度客體，此成分包括個人對人、事、物的感情與好惡。
- 3.行動性成分(Behavioral Component)：係指個人對態度客體發動某種反應的行動傾向，一些心理學家相信某些態度將會引導預知行為，包括個人對人、事、物的實際反應或行動。

在工作壓力方面：矯正工作人員由於特殊工作的內容與環境，工作性質異於其他種類的執法人員，感受到更多的壓力。其來源來自個人與工作上，就個人壓力上，有個人與家庭、組織、矯正同仁和受刑人等衝突壓力；在工作上，則包括工作壓力及管理壓力。Lombardo(1979)與 50 名管理員訪談後，將壓力分為三個範疇，包括受刑人、無力感與不良溝通管道，本研究為瞭解管理員的壓力所在，特將工作壓力分為 1.工作本身壓力；2.組織內部壓力；3.外界壓力；4.個人本身壓力等四部分。

- 1.工作本身壓力：矯正工作人員於執行勤務時，必須隨時提高警覺，依法處理戒護事故並維持秩序，尤其是面對存有敵對意識的受刑人，對管理人員而言，更是一種非常大的無形壓力。
- 2.組織內部壓力：組織中的角色地位與角色功能會對工作壓力產生影響，而且組織內部的壓力來自於機關組織的特性，由於機關內部缺乏溝通，因此在命令與執行上產生差距，造成組織內部的壓力。
- 3.外界壓力：由於矯正機關屬較封閉型的組織單位，與社會大眾接觸不多，若登上新聞版面時，則以人犯脫逃、違禁品被攜入戒護區或是受刑人家屬的指責等等居多，再者出獄受刑人對管理人員與其家人攻擊、威脅也是矯正人員的壓力來源(Cooke et al.,1990)。
- 4.個人本身壓力：矯正工作人員由於個人本身的性格、家庭生活、身體健康因素等等，均會對矯正人員造成工作執行上的困擾，產生個人本身壓力。

### 3.3 離職傾向

離職傾向是離職行為的「心理先行事項」(Psychological Antecedents)，意即個人的離職行為，由離職傾向的強弱決定。離職的概念可分析任何想預測離職的發生與否或管理診斷的相關研究上(Mobely, 1982)。一般學者將此概念分廣義和狹義兩方面，黃英忠(1990)認為：廣義的離職，是勞動移動(Labor Turnover)，所謂勞動移動是指勞工從一個地方移動至另一個地方(地域間移動)，或是從某一職業轉移至另一個職業(職業間移動)，或是從某一產業移轉至另一產業(產業間移動)；同時也意味著某一特定組織(如工廠、公司、機關等)員工的流入及流出。因此廣義而言，離職為離開目前的工作崗位或職務；狹義的定義則指從組織內部往外部的勞動移動，本研究之離職採廣義定義，指離開其目前所屬的矯正機關。

## 4. 研究設計

本章根據研究動機、目的及文獻探討的結果，提出研究架構及假設，並說明各變項量表之來源、信度與效度。

### 4.1 研究架構

本研究旨在探討司法矯正人員角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向彼此間的關係，並更進一步分析矯正工作人員的角色衝突、工作態度、工作壓力對離職傾向的影響性，另外，則配合相關研究目的，建立本研究架構，如圖 1 所示。

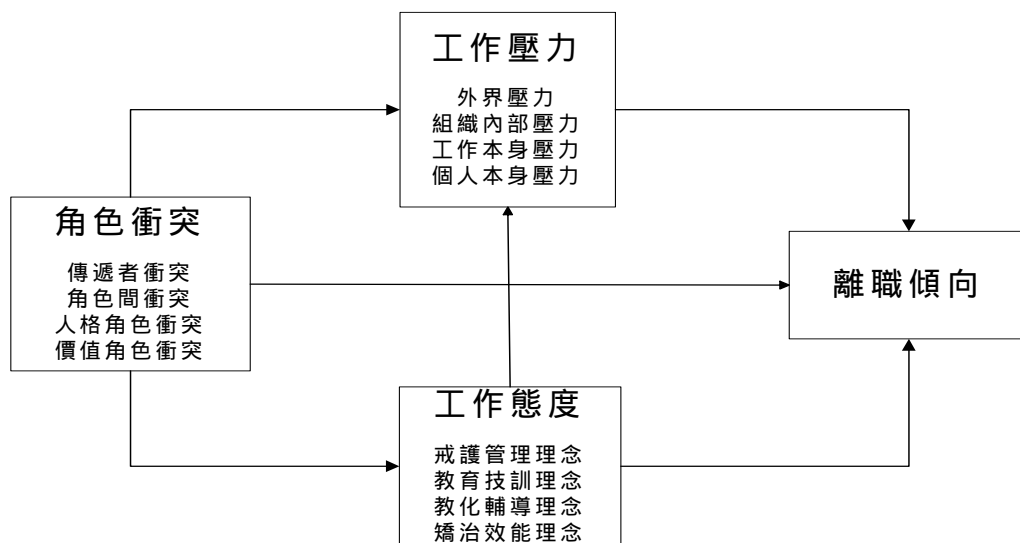


圖 1 研究架構圖

### 4.2 變項之操作性定義與衡量

本問卷旨在測量矯正機關管理工作人員離職傾向情況，以角色衝突為自變項，工作壓力及工作態度為中介變項，離職傾向為依變項，人口特徵為個人背景變項，各變項之操作性定義，說明如下：

- 1.個人特徵：主要分為(1)性別；(2)年齡；(3)婚姻狀況；(4)教育程度；(5)監獄工作年資；(6)職稱；(7)進入矯正機關前所從事行業；(8)工作替換次數；(9)勤務時間；(10)從事矯正工作動機；(11)服務機關等 11 項。
- 2.角色衝突：意指矯正工作人員必須面對不同傳遞者的期望、指示、要求、交代事項，而在實際與法令規定窒礙難行的情況下，執行業務常感到左右為難。
- 3.工作態度：意指矯正人員對於矯正機關之戒護管理、執行矯治處遇活動(教育教誨、宗教教誨、作業與技能訓練)及施行矯治處遇活動後，對矯治效能之看法。
- 4.工作壓力：主要分為(1)外界壓力；(2)組織內部壓力；(3)工作本身壓力；(4)個人本身壓力等四類。
- 5.離職傾向：意指矯正人員自願性想離開目前工作崗位，另尋其他相同性質或不同性質

工作機會意圖的強度。

本研究在角色衝突、工作態度、工作壓力三變項之量表，主要參考黃景明(1998)「台灣地區管理人員工作狀況調查表」編製而成。而離職傾向量表，係根據黃開義(1984)所修定量表為藍本，並參考周淑淑(1989)所修訂而成。以下針對本研究各變項之因素分析結果與信度 Cronbach's  $\alpha$  值，彙整如表 1 所示。

表 1 各變項量表因素分析結果表

變項	構面	解釋變異量	累積變異量	Cronbach's $\alpha$	本量表 Cronbach's $\alpha$
角色衝突	傳遞者衝突	20.193	20.193	0.7286	0.9594
	角色間衝突	13.896	34.809	0.7782	
	人格角色衝突	12.483	47.651	0.8062	
	價值角色衝突	10.490	58.141	0.7529	
工作態度	戒護管理理念	18.220	18.220	0.7536	0.7649
	教育技訓理念	15.237	33.458	0.7993	
	教育輔導理念	12.479	45.937	0.8028	
	矯治效能理念	10.040	55.997	0.7608	
工作壓力	外界壓力	23.964	23.964	0.7437	0.9189
	組織內部壓力	17.885	41.849	0.7287	
	工作本身壓力	10.402	52.252	0.7427	
	個人本身壓力	9.039	61.290	0.8013	
離職傾向	離職傾向	63.693		0.8388	

資料來源：本研究整理

### 4.3 研究假設

本研究相關假設如下：

假設 1：不同個人特徵的矯正工作人員對角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向看法無顯著差異。

假設 2：矯正工作人員之角色衝突、工作態度、工作壓力、離職傾向間無顯著相關。

假設 3：矯正工作人員之角色衝突、工作態度、工作壓力對離職傾向無顯著影響。

## 5. 研究結果分析

本章將統計結果，分為四部分敘述：1.有效樣本結構之現況分析；2.矯正工作人員之態度；3.以相關性分析探討各變項之間的相關性；4.以迴歸分析探討角色衝突、工作態度、工作壓力、離職傾向變項間的解釋程度及影響性。

### 5.1 有效樣本之現況分析

本研究以目前服務於雲嘉南地區一般監獄（不含外役監獄），現職擔任戒護管理之工作人員為填表對象，採便利抽樣，回收問卷共 513 份，剔除無效樣本 19 份，有效樣本

數共 494 份。

在樣本結構上(1)性別部分：以男性佔 96%為主。(2)年齡分佈：以 31~40 歲年齡層佔 57.9%最多，41~50 歲佔 22.7%次之。(3)婚姻狀況：以已婚者佔 76.1%較多。(4)教育程度：以高中職畢業佔 53.6%最多，專科佔 36.6%次之。(5)監獄工作年資：以三年以上未滿十年佔 46.6%最多，十年以上未滿二十年佔 22.7%。(6)職稱：以委任管理員佔 71.5%最多。(7)進入矯正機關前所從事行：以製造業(水電、營造業)佔 29.3%最多，其次為商業與服務業(不含政府服務)。(8)工作替換次數：以曾經替換一次 35.4%最多。(9)勤務時間：以夜勤隔日制佔 42.1%最多，其次為日勤與夜勤三班制。(10)從事矯正工作動機：以工作有保障佔 59.7%最多。(11)服務機關：以台南監獄佔 36.68%最多，其次為雲林監獄、雲林第二監獄與嘉義監獄。

更進一步以 T 檢定及單因子變異數分析，分別檢定個人特徵對角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向看法之差異性，得到矯正工作人員對角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向看法確實皆有顯著性差異存在( $p < 0.05$ )，其結果分述如下：

- 1.在角色衝突方面：發現教育程度為高中職以下者，其角色衝突高於大學以上學歷，而先前曾從事商業者其角色衝突大於政府服務者，從事於夜勤隔日制及三班制者，其角色衝突高於日勤人員，工作動機以學校分發者較易產生角色衝突，服務機關以服務於雲林第二監獄者，其角色衝突較為明顯。
- 2.在工作態度方面：發現女性工作態度高於男性，未婚者高於已婚者，在監獄工作年資未滿一年者高於四至十年及十一至二十年者，其工作動機則是以學校分發者之工作態度高於對工作有興趣、工作有保障者，再者，不同服務機關之工作態度則以雲林地區之監獄高於嘉義及台南監獄。
- 3.在工作壓力方面：發現勤務時間為夜勤之工作人員，其工作壓力大於日勤人員；而工作動機則以學校分發者的壓力最大，若以服務機關區分，服務於雲林第二監獄工作壓力高於其他監獄。
- 4.在離職傾向方面：發現男性之離職傾向高於女性，而工作年資越短者較高，其中以委任管理員離職傾向最高，主任管理員次之，再次之為雇用管理員，科員之離職傾向最低；先前從事行業以農業之離職傾向最低，商業之離職傾向最高，主要是由於農業工作時間有階段性，對其正職工作沒有影響，可以兩者兼顧，離職傾向自然較低。勤務時間以夜勤隔日制人員離職傾向最高，對工作有興趣者最低，在受訪者的服務機關則以雲林第二監獄離職傾向最高，台南監獄離職傾向最低。

## 5.2 矯正工作人員之態度

在矯正工作人員之態度上，分別以描述性統計分析檢定(如表 2)，並以角色衝突、工作態度、工作壓力與離職傾向等四方面說明之。在角色衝突部份：矯正人員在角色間衝突是相當明顯的，整體構面其平均數達 3.2097。在工作態度部份：除「對矯治效能理念」低於中間值 3 外，「對戒護管理」、「對教育技訓」、「對教化輔導」等理念之平均數高於中間值，顯示矯正人員對於從事矯正工作之態度是較嚴謹的。在工作壓力部分：「外界壓力」之平均數高達 4.0571，且「個人本身」、「組織內部」、「工作本身」等壓力也偏

高，顯示矯正人員所承受之壓力是相當大的。在離職傾向部份：受試者在離職傾向所得的平均數為 2.7231，未達中間值 3，說明離職的念頭較不明顯。主要受到組織外因素如經濟政治及環境因素與就業機會等影響。

表 2 各研究變項之描述性統計分析表

變 項	構 面	平均數	標準差
角色衝突	傳遞者衝突	3.1269	0.7916
	角色間衝突	3.6848	0.7351
	人格角色衝突	2.7490	0.7545
	價值角色衝突	3.2627	0.8453
	角色衝突	3.2097	0.6632
工作態度	戒護管理理念	3.9297	0.6682
	教育技訓理念	3.2830	0.7797
	教化輔導理念	3.1579	0.6611
	矯治效能理念	2.5501	0.5425
	工作態度	3.3478	0.3753
工作壓力	外界壓力	4.0571	0.6567
	組織內部壓力	3.4457	0.7979
	工作本身壓力	3.4150	0.7189
	個人本身壓力	3.6134	0.9270
	工作壓力	3.6777	0.5928
離職傾向	離職傾向	2.7231	0.6733

資料來源：本研究整理

### 5.3 相關性分析

分別以Pearson 積差相關分析檢定各變項之相關性，其結果分述如下：

#### 1. 角色衝突與其他變項間之相關性

首先在角色衝突與工作態度上，角色衝突與工作態度之戒護管理理念呈極顯著正相關（如表3），且人格角色衝突與教育技訓理念及教化輔導理念亦達非常顯著正相關，意即矯正工作人員其角色衝突越高，則其對戒護管理理念的工作態度越嚴謹。同理，其與矯治效能理念呈負相關，顯示角色衝突愈大，其對矯治效能理念愈低。更進一步可瞭解傳遞者衝突與價值角色衝突兩變項對於教育技訓理念與教化輔導理念變項並無顯著相關，主要是教育技訓理念以補習教育及職業訓練為施測重點，而教化輔導理念則為辦理教化措施活動，偏向於條例式工作內容，因此對於矯正人員而言，較不會產生角色衝突問題。其次，在角色衝突與工作壓力部分，除人格角色衝突及外界壓力未達顯著相關，其餘均呈極顯著正相關，當角色衝突愈大者，其對工作壓力的感受也愈大。最後，在角色衝突與離職傾向之相關性探討，發現角色衝突與離職傾向呈極顯著正相關，即角色衝突愈高者，其離職傾向愈高。



表 3 角色衝突對工作態度、工作壓力及離職傾向間之相關分析表

相關構面		角色衝突			
		傳遞者衝突	角色間衝突	人格角色衝突	價值角色衝突
		Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關
工作態度	戒護管理理念	0.392***	0.447***	-0.026	0.379***
	教育技訓理念	-0.043	-0.091*	0.139**	-0.059
	教化輔導理念	-0.082	-0.167***	0.131**	-0.022
	矯治效能理念	-0.256***	-0.283***	0.061	-0.343***
工作壓力	外界壓力	0.446***	0.655***	0.003	0.390***
	組織內部壓力	0.695***	0.622***	0.235***	0.592***
	工作本身壓力	0.442***	0.456***	0.523***	0.299***
	個人本身壓力	0.465***	0.548***	0.228***	0.355***
離職傾向	離職傾向	0.398***	0.478***	0.224***	0.319***

註：\*表 $P < 0.05$  顯著相關 \*\*表 $P < 0.01$  非常顯著相關 \*\*\*表 $P < 0.001$  極顯著相關

## 2. 工作態度與其他變項間之相關性

在工作態度與工作壓力之相關性方面，工作態度之戒護管理與工作壓力各構面均呈極顯著正相關（如表 4），意即對戒護管理及教育技訓理念之工作態度越嚴謹者，相對的所感受到的工作壓力也較大，但教育技訓偏向補習教育及職業訓練為主，對於矯正人員而言，此種訓練工作是政策性的問題，故組織內部與個人方面的壓力並未達到顯著相關；再者，工作態度之教化輔導與工作壓力之外界壓力及個人本身壓力呈極顯著負相關，意即對教化措施和矯治效能理念看法愈樂觀者，其感受工作壓力愈小。另外，就工作態度與離職傾向之相關性，可知工作態度之戒護管理理念與離職傾向呈極顯著正相關，意即對戒護管理理念越嚴謹者，其對工作的使命感較重，其離職傾向會愈高；而矯治效能理念與離職傾向呈負相關，意即對受刑人矯治效能理念看法越持正面者，其離職傾向愈低，不過，教育技訓與教化輔導工作與離職傾向並無顯著相關性存在，主要是教育技訓理念以職業訓練為施測重點，而教化輔導理念則為辦理教化措施活動，此類工作並非是個別矯正人員所能掌控，是龐大行政體系所制定及經驗的傳承，因此，教育技訓與教化輔導工作並非決定離職的關鍵因素。

表 4 工作態度對工作壓力及離職傾向之相關分析表

相關構面		工作態度			
		戒護管理	教育技訓	教化輔導	矯治效能
		Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關
工作壓力	外界壓力	0.576***	-0.093*	-0.204***	-0.389***
	組織內部壓力	0.484***	-0.060	-0.107*	-0.304***
	工作本身壓力	0.247***	0.162***	-0.028	-0.129**
	個人本身壓力	0.366***	-0.080	-0.175***	-0.273***
離職	離職傾向	0.234***	-0.023	0.041	-0.132**

註：\*表 $P < 0.05$  顯著相關 \*\*表 $P < 0.01$  非常顯著相關 \*\*\*表 $P < 0.001$  極顯著相關

### 3.工作壓力與離職傾向之相關性

工作壓力各構面與離職傾向均呈極顯著正相關(如表 5)，意即對工作壓力感受愈高者，其離職傾向相對也愈高，其中組織壓力的相關性最高，其次依序為個人本身、工作壓力與外界壓力。也就是說矯正人員對於個人與上司、同事及受刑人之間，若機關內部缺乏溝通，或是在命令與執行上產生差距時，其離職傾向亦較高。其次則為不可預測的戒護事故、個人本身與家庭因素等。而外界對人權過度重視或新聞輿論壓力，以及受刑人家屬指責或攻擊等原因，由於發生的頻率較低，矯正人員的感受程度較低，因此並非形成離職的最重要的因素。

表 5 工作壓力對離職傾向間之相關分析表

相 關 構 面		工作壓力			
		外界壓力	組織內部	工作本身	個人本身
		Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關	Pearson 相關
離職 傾向	離職傾向	0.313***	0.446***	0.352***	0.367***

註：\*表 $P < 0.05$  顯著相關 \*\*表 $P < 0.01$  非常顯著相關 \*\*\*表 $P < 0.001$  極顯著相關

## 5.4 影響性分析

### 1.角色衝突對其他變項之影響性

分別以角色衝突對工作壓力、工作態度與離職傾向進行迴歸分析，可知角色衝突對工作壓力、工作態度與離職傾向的解釋變異量分別為 63.9%( $F=291.013$ )，1.3%( $F=2.599$ )，23.1%( $F=38.021$ )，模型皆達極顯著水準，顯示角色衝突對工作壓力、工作態度與離職傾向確實存在顯著影響性。

### 2.工作態度與工作壓力對離職傾向之影響性

分別以工作態度、工作壓力對離職傾向進行迴歸分析，可知工作態度與工作壓力對離職傾向的解釋變異量分別為 4.9%( $F=7.368$ )，22.2%( $F=36.130$ )，模型皆達顯著水準。

### 3.角色衝突與工作態度對離職傾向之影響性

以角色衝突與工作態度對離職傾向進行迴歸分析，可知對離職傾向的解釋變異量為 22.6%( $F=19.027$ )，模型達顯著水準。

### 4.角色衝突與工作壓力對離職傾向之影響性

以角色衝突與工作壓力對離職傾向進行迴歸分析，發現兩者對離職傾向的解釋變異量為 27.2%( $F=24.064$ )，模型達極顯著水準。

### 5.角色衝突、工作態度及工作壓力對離職傾向之影響性

以角色衝突、工作態度及工作壓力對離職傾向進行迴歸分析，可知對離職傾向的解釋變異量為 26.8%( $F=16.034$ )，模型達極顯著水準。

綜合上述影響性結果 1~5，可發現矯正工作人員之角色衝突、工作態度、工作壓力對離職傾向確實有顯著影響性存在。

## 6. 結論及建議

### 6.1 結論

本研究根據前述的研究結果分析，發現結論如下：

矯正人員在角色間衝突是相當明顯的，且對於從事矯正工作之態度是較嚴謹的，除了面對強大的「外界壓力」外，尚有「個人本身」、「組織內部」、「工作本身」等壓力，但對離職傾向的念頭較不明顯，主要受到組織外因素如經濟政治及環境因素與就業機會等影響。更進一步探討可得矯正工作人員對角色衝突、工作態度、工作壓力及離職傾向看法確實皆有顯著性差異存在。

對於司法矯正人員而言，角色衝突與工作壓力、角色衝突與離職傾向，以及工作壓力與離職傾向這三組變項之間均呈極顯著正相關；但也有在子構面分別呈現正負相關者，如 1.角色衝突與工作態度之戒護管理理念呈極顯著正相關；但角色衝突與工作態度之矯治效能理念呈極顯著負相關；2.工作態度的戒護管理理念與工作壓力呈極顯著正相關；但工作態度之矯治效能理念與工作壓力呈極顯著負相關，其原因為工作態度的四個構面最主要的工作內容為戒護管理，而其餘三個構面均與教化輔導有關，戒護與教化在矯正機關均為必要辦理之工作，實際上二者性質有相當極端的差異，因此會產生前述結果。

本研究亦可瞭解角色衝突、工作壓力、工作態度確實對離職傾向有顯著影響性，其中角色衝突與工作壓力更扮演重要關鍵因素，矯正人員無法兼顧各種角色期待，來完成所有角色的義務與期望，以及對工作壓力感受愈高者，其離職傾向相對也提高，尤其組織壓力的相關性最高。矯正人員對於機關內部缺乏溝通，或是在命令與執行上產生差距時，以及遇到不可預測的戒護事故、個人本身與家庭因素等，皆是影響離職傾向的重要因素。

### 6.2 建議

本研究根據研究結論，提出以下建議：

- 1.提高管理人員素質：由於監獄管理人員教育程度以高中(職)學歷居多，因此若能與大學合辦進修班，將可針對特殊勤務制度的特性，量身訂做一套適合進修的課程。其次，可辦理專業輔導訓練方案，協助教導他們克服困難及對危險的警覺性。最後，亦可邀請對戒護管理有經驗的資深前輩，講解處理戒護工作技巧，以提供管理人員有效克服監獄複雜、困難的工作環境，減少管理員工作壓力與緊張。
- 2.增加基層管理人員編制：相較於亞太地區監所管理人員與收容人數之比例資料，日本為一比三 八、中國大陸為一比四 八，比值皆高出我國一比十二甚多，因此建議增加基層戒護警力，以符實際戒護安全之需求。
- 3.加強辦理休閒活動：管理員的工作每天受限於勤務的安排，下班後即希望儘快充分休息，故建議機關配合勤務多辦理活動，讓矯正人員可透過休閒旅遊活動，增進同仁之間凝聚力與溝通默契，大大提昇工作效益。

## 參考文獻

1. 行政院主計處普查局統計資訊服務網站：  
<http://www.dgbas.gov.tw/census~n/welcome.htm>
2. 行政院主計處編印(1996)及(2001),「薪資與生產力統計年報, 受雇員工薪資調查報告」。
3. 周淑淑(1989),「新聞從業人員心理變數、工作壓力與離職傾向之關係」, 中興大學企管研究所碩士論文。
4. 黃英忠(1990),「現代人力資源管理」, 台北:東華書局。
5. 黃景明(1998),「監獄管理人員角色衝突及其對工作態度影響之研究」, 中央警察大學警政研究所碩士論文。
6. 黃開義(1984),「個人特質、工作特性、領導型態、工作滿足、組織承諾隊離職意願之影響」, 中原大學機械工程研究所碩士論文。
7. 黃隆民(1985),「國民中學教師角色衝突與工作滿意之關係」, 臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
8. 韓乃鎮(1999),「台灣地區監獄管教人員學習需求與進修情形之調查研究」, 高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
9. Brief, A. P., R. S. Schler and M. Vansell (1981), *Managing Job Stress*, Boston: Little, Brown and Company.
10. Cooke, D., P. Baldwin and J. Howison (1990), "Stress and Working in Prisons Psychology in Prisons," London and New York: Routledge, pp.123-136.
11. Cullen, F., G. Link, T. Wolfe and J. Frank (1985), "The Social Dimensions of Correctional Officer Stress," *Justice Quarterly*, 2(4): pp.505-525.
12. Jurik, N. C., J. Gregory, Michael Halemba, C. Musheno and V. Boyle Bernard (1987), "Educational Attainment, Job Satisfaction and the Professionalization of Correctional Officers," *Work and Occupations*, 14: pp.106-125.
13. Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn and J. D. Snoek (1964), "Organizational Stress: Studies in Role Conflict and ambiguity," New York: John Wiley & Sons, Inc.
14. Lombardo, L. X. (1979), "Occupation Stress in Correction Officers: Sources, Coping Strategies and Implications," *Annual Meeting of Criminal Justice Science*.
15. Mobely, W. H. (1982), "Employee Turnover : Causes, Consequences, and Control Reading," MA : Addison-Wesley Publishing Company.