

重刑化刑事政策下戒護人員離職意向之研究

The impact of punitive policy on turnover intent among custody officers in Taiwan

曾淑萍¹、彭士哲²

摘要

2006年7月1日，我國政府開始實施重刑化刑事政策，重刑犯大量湧入監獄，造成戒護人員更嚴竣之考驗，不僅需面對較以往更大之工作壓力，其安全感也面臨威脅。綜觀國內對於實施重刑化刑事政策後，針對戒護人員離職意向之研究付之闕如，本研究旨在探討重刑化刑事政策氛圍下，戒護人員之工作壓力、工作危險性、工作滿意度、組織承諾彼此間之相關性及其對離職意向之預測力。本研究於2011年4月間蒐集臺灣地區22個監所共799位戒護人員進行研究分析，在相關性分析之結果發現，支持懲罰模式（重刑化）之戒護人員其表達了較大的工作壓力及認知較高工作危險性、較低的工作滿意度與較高之離職意向，支持矯治模式者則反應了較高的工作滿意度與組織承諾、較低的工作危險性與離職意向；另外，多元迴歸分析中顯示，學歷、工作危險性、福利滿意度對離職意向有顯著正向影響，職位、工作氣氛滿意度、組織承諾對離職意向有顯著負向影響。不過，不論支持懲罰或矯治模式之戒護人員對離職意向均未達顯著之預測力。針對研究結果，本研究提出建議供有關主管機關擬定相關策略之參考，於本研究後段一併討論之。

關鍵字：重刑化刑事政策、戒護人員、離職意向、工作壓力、工作危險性、工作滿意度、組織承諾。

¹ 曾淑萍，美國紐約州立大學奧本尼分校（SUNY-Albany）刑事司法博士，現任國立中正大學犯罪防治系助理教授。

² 彭士哲，國立中正大學犯罪防治研究所碩士，現任法務部矯正署新店戒治所專員。

壹、前言

回顧我國重刑化刑事政策之肇始，可追溯於 1997 年的刑法修正假釋要件，其修法背景為 1996 年白曉燕撕票案、1997 年彭婉如命案、劉邦友血案之三大治安事件，民眾對社會治安憂心忡忡，導致人民生活恐懼感日增，政府在強大壓力下，於 1997 年修正假釋要件為：「初犯無期徒刑者需執行逾 15 年、累犯需執行逾 20 年；有期徒刑初犯需執行逾 1/2、累犯需執行逾 2/3」。從此之後，我國刑事政策漸漸走向重刑化之趨勢。然自 1997 年至 2005 年間，社會治安持續惡化，犯罪急遽增加，政府在承受廣大民意壓力下，祭出了重刑化刑事政策，於 2005 年 1 月 7 日經立法院三讀通過，並於 2006 年 7 月 1 日正式實行，期望以嚴刑峻罰嚇阻、控制犯罪。

根據法務部所稱，此次修法主要方向是落實「寬嚴並進的刑事政策」；然而實際上卻是「從寬容走向嚴格的刑事政策」（林山田，2003）。在此次修法中最引人注目的是嚴格刑事政策的部份，例如：1.提高數罪併罰執行上限暨死刑、無期徒刑減刑之刑度；2.提高無期徒刑之假釋門檻；3.建立重罪三犯及性侵害犯罪受刑人治療無效果者不得假釋之制度；4.建立完整之性侵害犯罪治療及預防再犯體系。

上述重刑化刑事政策對監獄矯正功能之運作產生相當大之衝擊。首先，這些重刑犯將長期停留於機構內。在新刑法尚未實施前，2005 年底刑期 10 年以上之重刑犯（含無期徒刑）為 9,262 人，新刑法實施後，2006 年底則略升為 9,319 人，但在 2010 年底已來到 13,070 人（法務部全球資訊網－矯正統計指標，2011）。在短短五年時間，重刑犯已增加 3,808 人，成長率為 29.14%，相當於一座大型監獄之收容人數。面對上述惡性重大不得假釋及假釋遙遙無期之重刑受刑人，在新刑法修正之際，缺乏假釋誘因情況下，如何使其遵守監規、服從矯正階層之管理，實非易事。從矯正管理的角度觀之，戒護人員面臨了比之前更強烈之收容管理壓力及安全感之威脅，畢竟此類重刑犯多為累、再犯情形嚴重且明顯難以矯治之核心犯罪人（hard-core offenders）居多，管理與教化難度無法與一般收容人相提並論。

其次，重刑化政策（get tough on crime policy）與收容人老年化幾乎劃上等號，當收容人在矯正機構內待得越久，其對於醫療照顧之需求亦更為迫切，而衛生醫療係矯正機關最弱之一環，戒護人員並非專業背景之醫護人士，祇能憑工作經驗處理，頻繁之戒護外醫徒增脫逃風險，故執勤倍感壓力。

最後，監獄舍房係有限之空間，面臨不斷湧入之重刑犯，將造成監獄擁擠（prison overcrowding）之窘境。截至 2011 年 8 月底，總收容人數為 65,988 人，核定容額為 54,593 人，超收 11,395 人，超收比率為 20.9%（法務部全球資訊網—矯正統計，2011）。這對於長期不足之矯正人力無疑是雪上加霜，根據法務部（2009）之調查數據觀之，我國之戒護比例為 1：13，與先進美、日等國之 1：5 相去甚遠。

導因於重刑化刑事政策之實施，對於戒護人員形成更加沉重嚴峻之考驗，對於其整體工作滿意度、工作特性、組織承諾、離職意向（turnover intent）影響為何？又其彼此間相互影響、關聯程度為何？實值吾人深入討論。綜觀目前國內針對戒護人員所做之相關研究，絕大多數集中於工作壓力、工作滿意度、工作倦怠、勤務制度等議題，對於 2006 年 7 月之後重刑化刑事政策實施之後，戒護人員離職意向之研究則付之闕如，此乃主要研究動機。

貳、文獻探討

一、重刑化刑事政策

（一）源起

1970 年代前，美國對於犯罪者之矯正以「矯治模式」（rehabilitation model）及「醫療模式」（medical model）為主流，當時美國總統執法與司法委員會均宣稱「犯罪係因疾病所致」，因此監獄的重點應在於針對個別犯罪者實施「個別化處遇」，在當時美國之犯罪率持續成長，刑罰界對於犯罪人之處遇產生了驟變，由於犯罪人口不斷增多，導致監獄過度擁擠而暴動頻頻以「醫療或矯治」之刑事司法運作的效率及公平性均

遭受到許多質疑（許福生，2010）。在政府對累再犯束手無策、重大治安事件層出不窮，民眾對於矯治模式早已失去耐心，在混亂無明確刑事政策之指引下，主張「公平應報」、「嚇阻」之正義模式（justice model）迅速掘起。正義模式認為犯罪是個人理性選擇的結果，駁斥矯治模式之生、心理疾病及環境因素，因而認為矯治模式是不切實際，監獄存在的功能應回歸到「應報」與「嚇阻」，任何人犯罪皆需接受法律之制裁，但必須是「罪刑均衡」，同時讓犯罪人有尊嚴地接受合理的懲罰，避免過度不當之懲罰（林茂榮、楊士隆，2010）。在此同時，渥夫幹與其同僚（Wolfgang et al.,1972）提出慢性犯罪者（chronic offender）之重大發現，並據此引伸出來的政策認為：「應當根據他們對社會安全之威脅及將來犯罪的可能性如何而與社會隔絕」（許春金，2010），諸如長期監禁及三振出局法案均是此一精神之延伸。從 1980 年代開始，雷根總統、老布希總統抗制犯罪之方針皆為重刑化政策，柯林頓總統更在 1994 年簽署了「暴力犯罪控制暨執行法」（Violent Crime Control and Law Enforcement Act），接續的小布希總統及現任之歐巴馬總統皆承接前任總統之重刑化刑事政策。

（二）重刑化刑事政策下支持不同矯正觀點之研究

目前國外針對與本研究直接有關之研究目前亦不多見，研究者根據文獻，整理發現有下列三種：1.針對矯正觀點（支持懲罰模式或矯治模式）對於戒護人員之工作壓力及工作滿意度影響之研究（Paoline, Lambert, &Hogan, 2006）；2.傾向支持懲罰及矯治模式之戒護人員的組織承諾及工作滿意度之高低程度為何（Lambert, Hogan, Barton, Jiang , & Baker,2008）；3.支持懲罰及矯治模式對戒護人員個人屬性及其工作倦怠之影響為何（Lambert,Hogan,Alzheimer,Jiang, & Stevenson,2009）。吾人以重刑化刑事政策及懲罰模式兩者之理論要義觀之，兩者皆視犯罪人是理性選擇之動物，犯罪人必需對其犯罪行為付出等同之

代價，透過嚇阻策略以降低或減少犯罪行為之發生。因此，本研究遂依上述理論為基礎，認為支持懲罰模式之戒護人員趨向於贊成重刑化刑事政策，在此政策氛圍下探討其矯正觀點、工作特性、工作滿意度及組織承諾等對離職意向的影響。

Lambert 與 Hogan (2009) 指出組織承諾或工作滿意度一向是被視為影響戒護人員之離職意向之最佳預測指標，此論點並獲許多學者之支持 (Bluedorn, 1982; Brown & Peterson, 1993; Price & Mueller, 1986)。因此，研究支持懲罰模式下戒護人員之組織承諾、工作滿意度、工作壓力及工作危險性等等，實際上已非常接近重刑化刑事政策下之戒護人員離職意向之核心要素，本研究藉上述美國文獻之結果，摘錄重要研究結果並引用於本研究，茲分述如下：

1. 矯正觀點與工作壓力：Dowden 及 Tellier (2004) 之研究指出，支持矯治模式之戒護人員比起支持懲罰模式者，有較低之工作壓力。惟 Cullen, Lutze, Link, & Wolfe (1989) 則指出支持矯治模式對工作壓力並無影響。在一項比較研究中，Walters (1995) 則觀察到，在美國之戒護人員，其支持懲罰或矯治模式的傾向與工作壓力有關係，但在加拿大則否。
2. 矯正觀點與工作危險性：Lambert 及其研究團隊 (2008) 發現，工作危險性對於支持懲罰或矯治模式者之組織承諾均無顯著影響。另 Paoline 等學者 (2006) 之研究指出，戒護人員知覺來自人犯暴力威脅、恐嚇之危險性，造成許多工作壓力及被害壓力。
3. 支持懲罰模式與工作滿意度：Shamir 與 Drory (1982) 之研究指出，對收容人抱持著懲罰觀點之戒護人員，通常有較低之工作滿意度，另 Farkas (1999) 與 Moon & Maxwell (2004) 分別觀察美國中西部及南韓之戒護人員，發現到戒護人員若抱持懲罰觀點，則與工作滿意度呈現負相關之

結果。惟 Whitehead 及 Lindquist (1989) 之研究結果卻認為戒護人員支持懲罰模式對於其工作滿意不會產生影響。

4. 支持矯治模式與工作滿意度：Jurik 與 Halemba (1984) 認為，對收容人保持友善態度（意指支持矯治觀點）之戒護人員其工作滿意度通常比支持懲罰觀點之戒護人員較高；另 Caeti, Hemmens, Cullen, & Burton (2003) 在研究少年矯正機構職員時發現，支持矯治處遇模式可增加工作滿意度。其他類似之研究結果亦發現，支持矯治觀點之戒護人員，與其工作滿意度有顯著正相關(Arthur,1994；Cullen et al.,1989)。
5. 支持懲罰或矯治模式與組織承諾：Lambert 及其研究團隊（2008）之研究指出，支持懲罰模式之戒護人員對組織承諾有一顯著負向預測力；而支持矯治模式者對組織承諾有一正向預測力。此研究同時發現，支持矯治模式者之組織承諾較支持懲罰模式者高外，另指出了解支持懲罰或矯治的觀點有助於形塑及影響戒護人員組織承諾的程度，且認為組織承諾是矯正機構成功之關鍵。Farkas (1999) 提醒吾人應對戒護人員之懲罰或矯治傾向加以了解，因為這些傾向對同仁的組織承諾的程度是非常重要的，它們很有可能是同仁組織承諾的顯著前兆。

二、離職意向

（一）定義

Mobley (1977) 認為離職意向係員工歷經了不滿足以後的下一個步驟就是產生離職念頭，而離職傾向是跟在其他步驟（離職念頭、工作尋找、評估其他工作機會）之後，是實際進行離職行為前最後一個步驟。Price 與 Muller (1981) 之研究認為離職意向 (turnover intent) 是離職行為發生前之重要預測變數，或是以離職意向代替離職行為之測量。是自願離職前的最後一個階段 (Steel & Ovalle, 1984)。Lambert 等學者 (2010) 認為

「離職意向是戒護人員認知離開的過程，計劃準備或渴望離開矯正工作」。本研究對離職意向之定義為：「戒護人員在歷經刑事政策之丕變、對工作不滿意、感受工作壓力、對組織制度與文化不適應，思考及計劃離職之想法，但並未實際付諸行動」。

(二) 研究戒護人員離職意向之重要性

離職意向 (turnover intent) 是離職行為發生前之重要預測變數 (Price & Muller, 1981)，離職意向是進行離職行為前一個步驟。如可降低舒緩、戒護人員之離職意向，理論上即可有效降低離職行為。但究竟研究戒護人員之離職意向之重要性為何？我們可以從以下離職行為對於矯正機關之傷害觀之。

Lambert 與 Hogan (2009) 指出在美國近 40 年來 (差不多為 1970 年代開始實施重刑化刑事政策迄今) 戒護人員之離職是一個從不曾間斷之問題，其離職率每年平均約為 20% 左右，Lambert 及其同僚 (2008) 更進一步指出，戒護人員之離職，機構所付出之代價包括了減少職員執勤成效及專業技術、增加招募花費、訓練新聘人員、強制加班、增加使用經驗不足、倦勤的職員或不適任人員。接著，Lambert 等學者 (2010) 發現，高離職率將造成警力不足，並降低提供服務的品質及增加安全上的風險，而過度的疲勞工作可能讓他們可考慮離職，進而產生離職意向。

將美國之經驗與實證研究成果，運用於實施重刑化刑事政策不久之台灣的矯正界，如果吾人確實掌握戒護人員產生離職意向之原因，進而針對此一問題提出實際可行之改善方案，將可降低或舒緩重刑化刑事政策下戒護人員之離職想法與意念，進而增加戒護人員對機關之向心力，最後減少戒護人員之離職行為，以降低機構成本、強化值勤效率、增加工作士氣、利於機構成長。

(三) 影響戒護人員離職意向因素之相關研究

工作壓力 (job stress) 與離職意向之研究：國內外學者大多認為工作壓力與離職意向呈現正相關關係 (Jurik & Winn, 1987; Slate & Vogel, 1997; 許秀琴, 2003)。例如 Mitchell 等學者 (2000) 以工作壓力對離職意向進行迴歸預測之研究，結果發現達到統計上之顯著性且為一正向之影響。

工作危險性 (job dangerousness) 與離職意向之研究：研究者目前發現國外學者以此變項測量其與離職意向之相關或預測之研究並不多，例如 Lambert 與 Hogan (2009) 之研究發現，工作危險性對於離職意向未達統計上顯著預測力；反觀國內，類似地，僅兩篇以量化研究戒護人員之離職意向，遺憾的是都未將工作危險性列為變項，根據研究者經驗指出，工作危險性很有可能是促使戒護同仁產生離職意向之重要因素，故本研究將其列為變項之一。

工作滿意度 (job satisfaction) 與離職意向之研究：許多研究皆一致性的指出工作滿意度對於離職意向有顯著負向預測力 (Stohr et al., 1992; Robinson et al., 1997; Dennis, 1998; Byrd et al., 2000; Mitchell et al., 2000; Lambert et al., 2001; 郭文傑, 2009)，例如，Lambert, Hogan, & Allen (2006) 之研究發現指出，工作滿意度對離職意向之影響達到統計上顯著水準 (國內類似者，見郭文傑, 2009)。另 Lambert 等人 (2001) 之研究結果顯示，工作滿意度係一關鍵之調節變項，它調節了的個人的工作環境和與個人基本變項對離職意向之影響。因此，工作環境和個人變項是經由工作滿意度間接對離職意向產生影響。

組織承諾 (organizational commitment) 與離職意向之研究：許多學者之研究指出，戒護人員之組織承諾對於離職意向有負向預測力，亦即如果以組織承諾去預測離職意向之程度，組織承諾愈高者其離職意向愈低，反之則否 (Stohr et al., 1992; Camp, 1994; Robinson et al., 1997; Lambert et al., 2006)。例如，Lambert 與 Hogan (2009) 在美國中西部一所私人最高度安全管理監獄

戒護人員所進行之研究發現，該監獄戒護人員之組織承諾對於形塑離職意向具有重要性，發現不論在模式一（自變項為組織承諾、工作滿意度與外部工作機會）或模式二（自變項為組織承諾、工作滿意度、外部工作機會與工作環境）等變項，組織承諾對於離職意向皆為顯著負影響。另有學者進一步發現到，組織承諾是預測離職意向最顯著的指標（Bluedorn,1982；Price & Mueller,1986；Brown & Peterson,1993），亦即如要研究離職意向，組織承諾之高低將可作為重要的參考依據。

個人基本變項對離職意向之研究：首先，年齡是經常使用來預測矯正人員離職意向之指標之一，郭文傑（2009）的研究發現，不同年齡層之矯正人員實施差異性分析，發現到其離職意向有顯著性之差異。另在迴歸分析之結果發現，許多學者研究結果皆認為年齡對於離職意向有顯著之負向影響，亦即表示年齡愈大其離職意向愈低（Mitchell et al.,2000；Lambert et al.,2001；Lambert & Hogan,2009；Lambert et al.,2010）。在年資變項上，許秀琴（2003）指出低年資者其離職意向較高，而郭文傑（2009）發現到不同年資者其離職意向達統計上顯著性差異，呼應了許秀琴之研究結果。惟 Lambert 等人（2001）卻指出年資對離職意向有正向顯著影響。在性別變項上，許秀琴（2003）將男女戒護人員做一比較，發現男性戒護人員其離職意向較高。在迴歸預測之研究，Mitchell 等學者（2000）指出男性戒護人員對離職意向達統計上顯著正向預測力，但 Lambert 等人（2001）反駁了這結論，認為性別對離職意向未達統計上顯著水準。在教育程度上，郭文傑（2009）指出不同教育水準之矯正人員其離職意向者無顯著性差異。Lambert 等人（2001）亦指出教育程度對離職意向未達統計上顯著影響，惟 Mitchell 等學者（2000）研究發現教育程度對離職意向達統計上顯著正向預測力，亦即教育程度愈高者其離職意向也愈高。在婚姻變項上，郭文傑（2009）發現未婚者離職意向高於已婚者；另黃蘄中

(2010) 之研究發現個人因素中之「家庭因素」為影響離職意向之重要因素。在職位變項，郭文傑(2009)之研究發現不同職位者之離職意向達顯著性差異。許秀琴(2003)發現主任管理員其離職傾向較高。在職務變項上，許秀琴(2003)認為夜勤隔日制之矯正人員其離職傾向較高，而郭文傑(2009)之研究指出不同職務之管教人員其離職意向亦達顯著性差異。在從事矯正工作前之身份背景或工作經驗上，許秀琴(2003)指出曾從事商業者、學校分發(警察大學)其離職意向較高。另黃蘄中(2010)之研究發現「工作經驗」為影響離職傾向之重要因素。

參、研究方法與步驟

一、抽樣與研究樣本

本問卷之抽樣方法係採分層隨機抽樣中之「分層隨機抽樣」法(stratified random sampling)。採分層隨機抽樣法之原因如下：1.樣本分配較均勻，可提高估計確度。2.可以分別得各層訊息，並做比較分析。3.各層可視情形採取不同之抽樣方法。

抽樣之對象係將矯正機構以收容人數分為三層，實際收容人數以2011年3月20日統計數字為準。擬抽樣本數為900名戒護同仁。第一層為收容人數2500人以上之監所：計有宜蘭監獄、台北監獄、台中監獄、彰化監獄、嘉義監獄、台南監獄、高雄監獄、屏東監獄、台北看守所等9間，每一監所擬抽樣50名戒護人員，共450份樣本。第二層為收容人數1500人以上至2499人以下之監所，計有桃園監獄、新竹監獄、台中看守所、雲林第二監獄、台南看守所、高雄第二監獄等6間，每一監所抽樣40名戒護人員，共240份樣本。第三層為收容500人至1499以下之監所，計有桃園女子監獄、苗栗看守所、台中女子監獄、雲林監獄、嘉義看守所、高雄女子監獄、屏東看守所等7間，每一監所抽樣30名戒護人員，共計210份樣本。

研究者於2011年3月底在徵得上述參與本研究案機關的同意

下，於 4 月初寄達 900 份問卷至上述矯正機關，由戒護科隨機發送給戒護同仁進行自我管理施測 (self-administered survey)，在不影響同仁勤務與作息，本研究允許同仁一個月時間的填答，並於填答完畢後，交由戒護科統一寄回研究者。最後回收 868 份，回收率 (response rate) 為 96%。經剔除無效問卷後，計 799 份作為本研究之最後分析，修正後的回收率 (adjust response rate) 為 89%。

二、研究變項

(一) 依變項：

本研究之依變項為「離職意向」，量表係翻譯自 Lambert 與 Hogan (2009) 戒護人員離職意向量表而成，本量表由以下四個子面向所構成，包括 1.我曾經思考非自願離開監所的工作；2.我渴望自願離職或放棄監所的工作；3.在過去的一年，我積極地尋找其它工作（包含參加其它非監所類科的考試）；4.從現在開始到未來的一年，我沒有把握還會繼續留在監所工作。將上述四個題項所獲得之分數加總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其離職意向愈高。該分量表的特徵值 (Eigen value) 為 2.471，Cronbach alpha 值為.792。

(二) 自變項：

1. 矯正觀點量表：翻譯自 Lambert 等學者 (2009) 研究之量表，包含檢驗支持懲罰模式之分量表及支持矯治模式之分量表。支持懲罰模式量表共有 4 題，將上述 4 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其支持懲罰模式程度愈高。該分量表的特徵值 (Eigen value) 為 2.188，Cronbach alpha 值為.687。支持矯治模式量表共有 3 題，將上述 3 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其支持矯治模式程度愈高。該分量表的特徵值 (Eigen value) 為 2.224，Cronbach alpha 值為.824。
2. 作特性量表：內含「工作壓力量表」及「工作危險性量表」。

工作壓力量表主要參考黃景明（1997）與許國賢（1996）之研究後，自編適合重刑化刑事政策下戒護人員之工作壓力題目，支持懲罰模式量表共有 8 題，將上述 8 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其工作壓力愈大。該分量表的特徵值（Eigen value）為 4.431，Cronbach alpha 值為 .879。另工作危險性量表翻譯自 Lambert 與 Hogan（2009）戒護人員離職意向之工作危險性分量表，工作危險性量表共有 6 題，將上述 6 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其認知工作危險性愈高。該分量表的特徵值（Eigen value）為 3.006，Cronbach alpha 值為 .798。

3. 工作滿意度量表：改編自 Weiss 等人(1967)之明尼蘇達滿意度問卷量表（MSQ）、陳玉凰（2004）及何幸霞（2005）之研究量表，MSQ 分為短式（short form）及長式（long form），國內最早由廖素華（1978）修訂編譯，本問卷改編短式問卷，目的在於檢驗戒護同仁對工作之整體滿意度，量表中包含內在滿意（intrinsic satisfaction）、外在滿意（extrinsic satisfaction），經因素分析之結果，外在滿意又區分為「福利滿意度」與「工作氣氛滿意度」。內在滿意度方面，將 7 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其內在滿意度愈高。該分量表的特徵值（Eigen value）為 4.277，Cronbach alpha 值為 .892。福利滿意度部份，將 4 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其認為福利滿意度愈高。該分量表的特徵值（Eigen value）為 2.76，Cronbach alpha 值為 .85；工作氣氛滿意度部份，將 4 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其認為工作氣氛滿意度愈高。該分量表的特徵值(Eigen value)為 2.055，Cronbach alpha 值為 .682。
4. 組織承諾量表：本研究翻譯 Allen 與 Meyer（1990）之組織

承諾三維量表，編製成「戒護人員組織承諾量表」。Allen 與 Smith (1987) 以此上述量表為基礎，加以編製後提出了情感承諾量表 (Affective Commitment Scale, ACS)、持續承諾量表 (Continuous Commitment Scale, CCS) 及規範承諾量表 (Normative Commitment Scale, NCS)，成為了現今研究者常使用之組織承諾三維量表。**情感性承諾量表方面**，經因素分析之結果可區分為「情感付出與成就感量表」及「目標認同與歸屬感量表」，將情感付出與成就感量表 4 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其願意對機關付出情感與獲得成就感。該分量表的特徵值 (Eigen value) 為 2.255，Cronbach alpha 值為.848；將目標認同與歸屬感量表 4 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其認同機關目標並對機關有歸屬感。該分量表的特徵值 (Eigen value) 為 2.13，Cronbach alpha 值為.749。**持續承諾量表方面**，經因素分析之結果可區分為「離職代價量表」及「機會與酬償量表」，將持續承諾量表 4 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其愈注重離職需付出之代價與工作機會與報酬。離職代價量表的特徵值 (Eigen value) 為 2.605，Cronbach alpha 值為.848；機會與酬償量表的特徵值 (Eigen value) 為 1.828，Cronbach alpha 值為.679。**規範性承諾量表方面**，將 5 個題項所獲得之分數總後即獲得該量表分數，得分愈高者表示其認為自己對機關有義務、願意對機關犧牲奉獻的程度愈高。該分量表的特徵值 (Eigen value) 為 3.15，Cronbach alpha 值為.852。

(三) 控制變項：

在戒護人員基本變項包含年齡、性別、教育程度、婚姻狀態、勤務性質、工作職稱、從事戒護工作年資等等。年齡則區分為四個範圍，詢問戒護人員於接受研究時其年齡的範圍：

1.20-29；2.30-39；3.40-49；4.50 歲以上。性別方面，0 代表男性，1 代表女性；教育程度也區分為四個範圍，詢問戒護人員於接受研究時期最高的教育程度為：1.高中職畢業；2.專科畢業；3.大學畢業；4.研究所以上。婚姻狀態可區分為 0 代表其他（未婚、離婚、喪偶、同居與其他），1 代表已婚。勤務性質區分為兩類：0 為日勤制（即正常上下班），1 為夜勤制。職位部份，為各矯正機關之戒護科同仁，因此大致區分為，1 為管理員、2 為主任管理員、3 為科員以上。從事矯正工作年資，區分為四個範圍，詢問戒護人員於接受研究時其從事矯正工作之年資為：1.1 年未滿；2.1 年以上 3 年未滿；3.3 年以上 6 未滿；4.6 年以上 10 年未滿；5.10 年以上。

肆、研究結果

一、描述性統計

表一呈現本研究所有變項的描述性統計分析（descriptive statistics）。首先，在依變項部份，離職意向的平均數在五點量表為 3.03、標準差為 0.82，可觀察到戒護人員在重刑化刑事政策影響下，普遍存有較高的離職想法，值得矯正當局注意。

自變項部份，從表一中可以發現，支持懲罰模式與支持矯治模式之變項，戒護人員支持懲罰模式（平均數 4.09、標準差 0.67）者顯著高於支持矯治模式（平均數 3.65、標準差 0.94）者（ $t=142.8, p<.001$ ），亦即受到重刑化刑事政策的影響，大多數的戒護人員比較支持懲罰模式的矯正觀點；在工作壓力變項，平均數為 4.12、標準差為 0.67，表示戒護人員反應出相當大的工作壓力；工作危險性變項的平均數為 3.28、標準差為 0.74，代表大部分的戒護人員認為現在的矯正工作，危險性頗高；在工作的內部滿意度變項，平均數為 2.89、標準差為 0.80，代表著戒護人員對於內在滿意度表達不太滿意之意見；而外在滿意度變項方面，令人驚訝的是，福利滿意量表的平均數為 2.43、標準差為 0.90，意謂著戒護人員對於現行矯正工作的福利福祉，表達不

滿意之情緒；在工作氣氛滿意度方面，平均數為 2.62、標準差為 0.72，表示戒護人員對於職場上之工作氣氛感到不太滿意；在組織承諾部份，情感性承諾變項平均數為 3.18、標準差為 0.82，表示戒護人員大致上對願意對機關付出情感且認同機關之目標；持續性承諾變項平均數為 3.51、標準差為 0.76，意謂著戒護人員普遍考量經濟因素、認之離職將付出重大代價、其他工作機會待遇不比矯正機關優渥而不離職；規範性承諾變項平均數為 3.13、標準差為 0.78，標示戒護人員普遍對工作具有責任感、認為對機關有一份義務存在。

控制變項部份，戒護人員的年齡範圍以 40 到 49 歲年齡層最多（41.2%）；在性別上，女性受訪者僅 102 位（12.8%），而男性受訪者達 697 位（87.2%），此與當前所有矯正機關從業人員的男女生比例相仿。在教育程度上，以大學畢業程度者居多（40.6%）；在婚姻狀態部份，已婚者佔了所有受試者的 69.2%，其餘婚姻狀態者僅佔受試者的 30.8%；而勤務性質方面，以隔日制（上班 24 小時）的同仁略多一些，約佔 50.4%。職位則以管理員佔了 85.7% 為最多；至於年資則以 10 年以上者者佔最多，為 41.6%。

表一 本研究樣本之描述性統計 (N=799)

變項	測量水平	次數	百分比	平均數	標準差
離職意向	等距測量 (1-5)			3.03	0.82
支持懲罰模式	等距測量 (1-5)			4.09	0.67
支持矯治模式	等距測量 (1-5)			3.65	0.94
工作壓力	等距測量 (1-5)			4.12	0.67
工作危險性	等距測量 (1-5)			3.28	0.74
內部滿意	等距測量 (1-5)			2.89	0.80
福利滿意	等距測量 (1-5)			2.43	0.90
工作氣氛滿意度	等距測量 (1-5)			2.62	0.72
情感性承諾	等距測量 (1-5)			3.18	0.82
持續性承諾	等距測量 (1-5)			3.51	0.76
規範性承諾	等距測量 (1-5)			3.13	0.78

	等距測量 (1-4)		
年齡	1.20-29	95	11.9
	2.30-39	292	36.5
	3.40-49	329	41.2
	4.50 以上	83	10.4
	類別測量		
性別	0 = 男	697	87.2
	1 = 女	102	12.8
	等距測量		
教育程度	1.高中職畢業肄業	203	25.4
	2.專科畢業肄業	241	30.2
	3.大學畢業肄業	324	40.6
	4.研究所以上	29	3.6
	類別測量		
婚姻狀態	1= 已婚	486	69.2
	2= 未婚	204	29.1
	3= 離婚	12	1.7
	類別測量		
勤務性質	0 = 日勤制	384	48.1
	1 = 隔日制	403	50.4
	等距測量(1-3)		
職 位	1= 管理員	612	85.7
	2 = 主任管理員	63	8.8
	3 = 科員以上	39	5.5
	等距測量(1-5)		
工作年資	1 = 1 年未滿		
	2 = 1 年以上 3 年未滿	77	10.8
	3 = 3 年以上 6 年未滿	45	6.3
	4 = 6 年以上 10 年未滿	167	23.4
	5 = 10 年以上	126	17.6
		297	41.6

二、相關分析

本研究相關矩陣中顯現出各變項彼此間之相關情形，惟為符合本研究之目的，以下僅討論與支持懲罰模式及矯治模式之相關結果。

支持懲罰模式之相關分析，詳如表二所示呈現正相關者，支持懲罰模式與支持矯治模式 ($r=.15, p<.01$)、支持懲罰模式與工作壓力 ($r=.36, p<.01$)、工作危險性 ($r=.23, p<.01$)、離職代價 ($r=.25, p<.01$) 離職意向 ($r=.09, p<.05$) 有顯著正相關，表示戒護人員支持懲罰模式程度愈高，工作壓力越大、認知工作危險性程度愈高、認為離職需付出相當之代價、離職意向亦會相對增高；其次分析負相關部份，支持懲罰模式與內在滿意度 ($r=-.08, p<.05$)、福利滿意度 ($r=-.19, p<.01$)、工作氣氛滿意度 ($r=-.22, p<.01$)、情感付出與成就感 ($r=-.10, p<.01$) 有顯著負相關，表示如戒護人員支持懲罰模式程度愈高，其工作滿意度各個層面愈低，愈不願意對組織付出情感及犧牲奉獻。

支持矯治模式之相關分析，詳如表二所示呈現正相關者，支持矯治模式與內在滿意度 ($r=.35, p<.01$)、福利滿意度 ($r=.25, p<.01$)、工作氣氛滿意度 ($r=.20, p<.01$)、情感付出與成就感 ($r=.32, p<.01$)、目標認同與歸屬感 ($r=.29, p<.01$)、離職代價 ($r=.11, p<.05$) 規範性承諾 ($r=.32, p<.01$) 有顯著正相關，表示支持矯治模式程度愈高之戒護人員，工作滿意度各個層面皆愈高、愈願意對組織奉獻真誠之感情並認同且服從組織、認為離職需付出相當之代價。其次分析負相關，支持矯治模式與工作危險性 ($r=-.10, p<.01$)、離職意向 ($r=-.15, p<.01$) 有顯著負相關，表示愈支持矯治模式之戒護人員，認知工作危險性較低、離職意向亦較低。

表 2 矯正觀點、工作特性、工作滿意度、組織承諾與離職意向之相關性分析表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 支持懲罰模式	--												
2. 支持矯治模式	.15**	--											
3. 工作壓力	.36**	-.06	--										
4. 工作危險性	.23**	-.10**	.50**	--									
5. 內在滿意度	-.08*	.35**	-.40**	-.25**	--								
6. 福利滿意度	-.19**	.25**	-.49**	-.26**	.69**	--							
7. 工作氣氛滿意度	-.22**	.20**	-.43**	-.43**	.41**	.35**	--						
8. 情感付出與成就感	-.10**	.32**	-.34**	-.20**	.76**	.60**	.37**	--					
9. 目標認同與歸屬感	.04	.29**	-.18**	-.17**	.62**	.40**	.31**	.72**	--				
10. 離職代價	.25**	.11**	.12**	-.07	.10**	.01	-.04	.20**	.31**	--			
11. 機會與酬償	.05	.04	.04	-.03	.10**	.18**	-.07	.17**	.10*	.48**	--		
12. 規範性承諾	-.02	.32**	-.26**	-.14**	.67**	.52**	.33**	.71**	.69**	.23**	.22**	--	
13. 離職意向	.09*	-.15**	.24**	.35**	-.28**	-.14**	-.38**	-.34**	-.30**	-.20**	-.05	-.34**	--

Note : N=714 *P<.05 **P<.01

三、多元迴歸分析

由表三可得知，判定係數 R^2 為.346，表示所有自變項總共可以解釋離職意向百分之 34.6 的變異量，此結果在社會科學相關研究領域中可謂一個「有意義」的迴歸模型，另模式考驗的結果，指出迴歸效果達顯著水準 $F(24,661) = 14.593, p < .001$ ，具統計上之意義，以下將分別敘述達統計上顯著之變項：學歷方面，高中 vs 研究所(beta

=-.304, $p < .001$), 表示高中學歷之戒護人員其離職意向低於研究所學歷者; 專科 vs 研究所 ($\beta = -.320, p < .001$), 表示專科學歷之戒護人員其離職意向低於研究所學歷者; 大學 vs 研究所 ($\beta = -.344, p < .001$), 表示大學學歷之戒護人員其離職意向低於研究所學歷者。因此離職意向大小關係為研究所 > 大學 > 專科 > 高中職, 學歷愈高者其離職意向也愈高。職位方面, 管理員組 vs 科員以上組 ($\beta = .150, p < .01$), 表示職位為管理員者其離職意向高於科員以上組; 主任管理員組 vs 科員以上組 ($\beta = .118, p < .05$), 表示職位為主任管理員者其離職意向高於科員以上組。比較三種不同職位者, 離職意向之高低分別為管理員組 > 主任管理員組 > 科員以上組。工作危險性 ($\beta = .215, p < .001$), 具正向之預測力, 表示認知工作危險性愈高之戒護人員, 其離職意向愈高。福利滿意度 ($\beta = .221, p < .001$), 具正向之預測力, 亦即認為福利滿意度愈高之戒護人員, 其離職意向亦愈高。令人驚訝的是, 這一發現與文獻及假設不同, 容後進一步分析說明。工作氣氛滿意度 ($\beta = -.208, p < .001$), 具負向之預測力, 表示認為工作氣氛滿意度愈佳者, 其離職意向會愈低。情感付出與成就感 ($\beta = -.195, p < .01$), 具負向之預測力, 表示對組織付出情感與獲得成就感愈高之戒護人員者, 其離職意向愈低。離職代價 ($\beta = -.163, p < .001$), 具負向之預測力, 表示如戒護人員認為離職需付出相當之代價, 其反應較低之離職意向。規範性承諾 ($\beta = -.215, p < .001$), 具負向之預測力, 表示對組織奉獻責任感、義務感愈高之戒護人員, 其離職意向愈低。值得注意的是, 無論是支持懲罰模式或矯治模式的戒護同仁, 對於離職意向的看法, 均未達統計上的顯著度。

表三 重刑化刑事政策下戒護人員離職意向之 OLS 迴歸分析

	離職意向	
	b	beta
支持懲罰模式	.005	.004
支持矯治模式	.013	.011
工作壓力	.05	.078
工作危險性	.162	.215***
內在滿意度	-.013	-.022
福利滿意度	.202	.221***
工作氣氛滿意度	-.238	-.208
情感付出與成就感	-.241	-.195
目標認同與歸屬感	.11	.077
離職代價	-.196	-.163***
機會與酬償	.076	.058
規範性承諾	-.182	-.215***
性別（男性=1）	.636	.064
學歷（高中=1）	-2.305	-.304***
學歷（專科=1）	-2.036	-.32***
學歷（大學=1）	-2.288	-.344***
婚姻（已婚=1）	-.984	-.138
婚姻（未婚=1）	-.923	-.127
職位（管理員=1）	1.425	.150**
職位（主任管理員=1）	1.388	.118*
勤務性質（日勤=1）	.363	.055
年齡	-.274	-.07
年資	-.197	-.08
R2	.346***	

Note : 1.N=686 *** p<.001, ** p<.01, *p<.05. ; 2. 在類別變項中，性別方面，女性為參考組(reference group)；學歷方面，研究所為參考組；婚姻方面，離婚為參考組；職務方面，科元以上為參考組；勤務方面，夜勤為參考組。3.年齡與年資在本研究中具有高度正相關，但經過變異數膨脹因子(VIF)分析後發現，並沒有共變性(multicollinearity)的問題。

伍、結論與政策意涵

一、結論

(一) 相關性分析

支持懲罰模式（重刑化）方面，戒護人員支持懲罰模式程度，與工作壓力、工作危險性、離職代價、離職意向等呈正相關之關係；同時與工作滿意度各個層面及情感付出與成就感呈負相關。亦即支持懲罰模式程度愈高、其感受工作壓力愈大、認同戒護工作係一危險性工作、認為離職需付出相當代價、離職意向亦相對增加；同時不滿意戒護工作亦不願對這份工作付出心血經營。將支持懲罰模式與工作滿意度呈負相關之結果與文獻作一比較，發現與學者 Shamir 與 Drory(1982)；Farkas(1999)；Moon 與 Maxwell(2004) 等人之研究一致。

支持矯治模式方面，若戒護人員支持矯治模式，其與工作滿意度各層面、情感付出與成就感、規範性承諾、離職代價呈正相關；同時與工作危險性、離職意向呈負相關之結果。亦即支持矯治模式程度愈高，戒護人員表現出良好之工作滿意度、愈願意對組織奉獻真誠之感情並認同且服從組織、認為離職需付出相當之代價；同時認知工作危險性與離職意向皆較低。將支持矯治模式與工作滿意度呈正相關結果與文獻作一比較，發現與 Jurik 與 Halemba(1984)；Caeti 等人(2003)；Arthur(1994)；Cullen 等學者(1989) 等學者研究一致。另有一點值得日後研究注意，本文發現支持矯治模式與工作壓力並無顯著相關，此一發現亦與 Cullen 等學者(1989)；Walters(1995) 研究加拿大矯正人員之結果一致。

由以上相關分析得知，支持懲罰或矯治模式之戒護人員與下列變項之相關呈現對立狀態（例如工作危險性、工作滿意度各層面、情感付出與成就感、離職意向）。工作壓力與支持懲罰模式則呈正相關，與矯治模式未達顯著相關。規範性承諾與支持懲罰模式未達顯著相關，與矯治模式則呈正相關。離職代價變

項，不管該戒護人員支持哪種矯正觀點皆為正相關，認為離職需付出相當代價。

(二) 多元迴歸分析

1. **個人屬性變項對離職意向：**在七個個人基本變項中，僅學歷與職位兩變項達到顯著水準。學歷對離職意向方面，發現學歷愈低者其離職意向愈低，推測可能原因為謀職與考試不易有相關；學歷愈高者其離職意向愈高，因謀職與考試就學歷低者較具優勢，此一正向之預測力與 Mitchell 等學者（2000）之研究一致。惟 Lambert 等人（2001）指出教育程度對離職意向未達統計上顯著影響。職位對離職意向方面，可觀察到管理員組對離職意向解釋力最高，這是一個警訊，因為管理員第一線管理員是組成矯正機關戒護警力之主體，人數亦最多，人數最多的群體卻是最想要離開工作崗位的，這似乎在提示吾人日後應深入探究其原因。
2. **支持不同矯正觀點對離職意向：**本研究發現不論支持哪一種矯正觀點，皆無法預測離職意向。惟目前本研究尚未發現國內外有相類似之研究結果可供對照，本研究亟待日後進一步的研究俾便探索。
3. **工作特性變項對離職意向：**本研究發現工作壓力對離職意向並未達顯著之預測力，惟 Mitchell 等學者（2000）卻發現與本研究不一致，其認為達到統計上之顯著性且為一正向之影響。另工作危險性對離職意向方面，具正向之預測力，認知工作危險性愈高之戒護人員，其離職意向愈高。惟 Lambert 與 Hogan（2009）之研究指出工作危險性對於離職意向未達統計上顯著預測力。
4. **工作滿意度對離職意向：**本研究發現內在滿意度對離職意向並未達顯著之預測力。福利滿意度對離職意向，為一正向之預測力，福利滿意度高之戒護人員，其離職意向亦高，但這似乎是一相當詭異之結果，一般社會通念認為福利佳

之單位其職員離職意向亦較低，但這通念在矯正機關之戒護科職員卻不適用。工作氣氛滿意度對離職意向，為一負向預測力，認為工作氣氛滿意度佳者，其離職意向會降低。本研究發現在工作滿意度僅外在滿意度（即福利滿意度與工作氣氛滿意度）可預測離職意向，**值得探討之處在於，感受福利滿意度愈高其離職意向愈高**，本研究從未在文獻中發現過該情形，相關解釋將於建議中說明之，同時這結果亦是另一個值得矯正當局注意之處。因此結果僅部份支持過去之研究(Stohr et al.,1992；Robinson et al.,1997；Dennis,1998；Byrd et al.,2000；Mitchell et al.,2000；Lambert et al.,2001；Lambert et al.,2006；Lambert & Hogan,2009；郭文傑，2009)。

5. **組織承諾對離職意向**：情感付出與成就感對離職意向為一負向之影響，對組織付出情感與獲得成就感愈高之戒護人員者，其離職意向愈低。離職代價對離職意向為一負向之影響，如戒護人員認為離職需付出愈高之代價，其反應愈低之離職意向。規範性承諾對離職意向為一負向之影響，愈願意對組織奉獻責任感、義務感之戒護人員，其離職意向愈低。整體而言，本研究發現組織承諾對離職意向為一負向預測力，此一發現與國外諸多學者研究一致(Stohr et al.,1992；Camp,1994；Robinson et al.,1997；Lambert et al.,2006；Lambert & Hogan,2009)。

二、建議與政策意涵

依據結論進而提出具體可行之建議，希能為在重刑化刑事政策潮流下任職之戒護人員降低離職意向、疏緩工作壓力、杜絕工作危險、增加工作滿意度及強化組織承諾等方面之研究結果供矯正當局參考。

(一) 疏解戒護人員工作壓力

工作壓力共 8 題題目中，平均值大於 4 者計有 7 題，另 1 題平均分數亦達 3.71 之高分，**壓力源以警力不足、超額收容及收**

容人難以管教等三項使戒護人員感受最大之壓力，可得知戒護人員絕大多數表示其工作壓力是相當高的；另支持懲罰模式 4 題問項之平均值皆大於中間值 3，可見戒護人員普遍相當強調機構之嚇阻效能。又依據相關分析及多元迴歸分析得知支持懲罰模式程度與（對）工作壓力呈正相關及正向預測力，換言之，戒護人員感受工作壓力大主因係與支持懲罰模式程度高低有著科學依據可循。首先，矯正當局透過教育訓練，教導戒護人員在面對刑事政策走向重刑化之同時，特別針對重刑化刑事政策的具體作為，以案例分析或比較監獄學之方式（例如美、日等先進國家具體作為）說明，強化基層戒護同仁之思維，同時可辦理心理諮商及文康活動，協助戒護同仁學習自我調適心情。其次，矯正當局應持續擴大招考矯正人員，以降低矯正人員與收容人之戒護比例，達到與美國或日本相近之 1:5，降低戒護及工作壓力。再者，院、檢可採取所謂之「前門轉向」措施，例如對於犯行輕微者可擴大採取易服社會勞動、易科罰金或社區處遇之方式，降低短刑期者入監之情形；另亦可針對在監表現良好之受刑人，提高假釋之核准率，使其早日出監降低監獄擁擠；以減少因擁擠而造成戒護人員管教上之工作壓力。最後，第一線戒護人員於管理之同時亦可能感受來自重刑犯收容人極大之壓力，所屬機關應解決、協助戒護人員工作上所遭遇之困難。

（二）降低工作危險性

戒護人員終日與犯罪人相處，其工作危險性絕不亞於警察，由工作危險性量表平均值可觀察出，**戒護人員對於其工作性質比起其他司法人員更加危險及工作上不可預測之危險性持肯定態度**。另依相關分析及迴歸預測分析得知支持懲罰模式程度與（對）工作危險呈正相關及正向預測力，即認知工作危險性愈高之矯正人員，其離職意向愈高。據此，研究者提出以下兩項建議，期望降低矯正職場之工作危險性。1. 運用運用情境犯罪

預防之概念擬定降低工作危險性之策略：強化標的物：將可能導致矯正人員受傷之標的物（例如作業工具）集中管理，造冊清點，避免收容人以此工具攻擊戒護人員。強化正式監控：增加監視器之裝置，將戒護區內全面納入監控範圍，除彌補戒護人力的不足，亦可發揮嚇阻的效果；各場舍確實裝設警鈴並與中央台連線、在同仁身上裝設強制警報系統（duress alarm system），當同仁身體或生命受到威脅時，可立即觸按此一系統請求支援(王曉明、賴擁連，2008)，俾利支援警力隨時到達現場，以嚇阻收容人攻擊戒護人員。訂定規範：矯正機關應擬定適合該機關之戒護安全手冊暨勤務工作要點，利用勤前教育及常年教育機會，教導戒護人員正確之戒護安全觀念（例如處理暴動及暴行方法），以降低工作危險性。避免爭執：戒護人員對於收容人之處遇，一切依法行政，處理違規案件應保持中立並依規定給予適當之懲罰，避免發生肢體衝突。2.強化矯正機構緊急應變能力：矯正當局的緊急應變能力應該要提升，甚至要維持較高水準的緊急應變能力，除應付機構內擁擠導致的收容人暴行或重刑犯所衍生的暴行外，也可以提供同仁免於恐懼的工作環境（王曉明、賴擁連，2008）。

（三）提高戒護人員工作滿意度

由描述性分析可發現戒護人員認為戒護工作過於忙碌、缺乏自主性、無法從工作中成長、對於各項福利條件及工作場域氣氛感到不滿意之情形普遍存在。更令人吃驚的發現是由迴歸分析中得知，**認為福利滿意度高之戒護人員，竟為正向預測離職意向**，與一般人之認知實有極大之差異。本研究認為與下列兩點因素有關：依研究者之實務經驗觀之，戒護人員之薪資雖然比同等級之公務人員待遇福利較佳，但卻必須在險惡的環境中工作，工作壓力大且工作危險性高，許多戒護人員都存有「寧願少領一點薪水，但希望工作環境佳、工作壓力小及無危險性、可以正常上下班」之想法，因此上揭結果應與實務上相差無

幾；另戒護人員長期以來受到污名化之影響，社會總是給予異樣之眼光對待，許多同仁甚至難以啓齒自己的職業，薪水多了約 1 萬元，但是卻是一個不讓社會認同之職業，讓許多年輕優秀之人才感到挫折，當然會出現高的離職意向。有鑒於此，建議矯正當局（機構）：首先，持續改善警力不足之窘境，以減少戒護人員之工作負擔。其次，強化本職學能之訓練，例如除戒護專業知識外，更應提供刑事法學與諮商輔導之知識，使戒護同仁有所成長。再者，應可再向上級機關爭取提昇整體福利制度，在本俸與專業加給調整有相當難度之困難下，可朝向爭取十餘年尚未調整之 3,000 元戒護加給（危險津貼）努力，亦可主動提高戒護人員因公受傷或死亡之投保金額，給予工作上之保障。最後，應持續改變矯正機關與戒護人員之社會觀感與社會地位，例如致力於社會公益活動，透過正面之活動改變一般社會大眾刻板之印象。

（四）提昇戒護人員組織承諾

根據本研究之統計分析發現，戒護人員普遍願意對機構付出成就感、認同機構願景及目標、對機構存有責任感與義務感，但在工作上卻是缺乏成就感且認為萬一離職亦不會對機構產生愧疚感，同時亦發現了如戒護人員願意對組織付出情感、責任感、義務感，其反應了較低的離職意向。因此建議矯正當局（機構）應增加戒護人員對於組織之向心力，強化戒護人員組織承諾，以降低離職意向，其具體可行之策略如下：1. 強化情感性承諾與規範性承諾方面，可增加工作上之成就感，給予適當之口頭或實質獎勵、公平評估工作績效、調整主管領導風格與作為、強化組織認同、改善矯正機構舊有陋習、開放基層參與決策、引入組織承諾之概念應用於矯正機構組織等等策略。2. 加強持續性承諾方面，可累積戒護人員認知離職成本、編列相關福利預算、專業知能的訓練投資等等。

參考文獻

- 王曉明、賴擁連（2008）。台灣地區矯正機關職場安全滿意度調查。
中央警察大學警學叢刊，38 (4), 17-32。
- 何幸霞（2005）。*玄奘大學在職行政人員離職意願之研究*。未出版，
私立玄奘大學公共事務管理研究碩士論文，新竹縣。
- 法務部全球資訊網（2011）。法務統計－法務統計指標－矯正統計指
標。造訪日期民國 100 年 9 月 29 日：
<http://www.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=126022&CtNode=27443&mp=001>
- 法務部全球資訊網（2011）。*法務統計－法務統計指標－矯正統計指
標*。造訪日期：2011 年 4 月 17 日。
[http://www.moj.gov.tw/site/moj/public/MMO/moj/stat/%20monthly/m56.
pdf](http://www.moj.gov.tw/site/moj/public/MMO/moj/stat/%20monthly/m56.pdf)。
- 林山田（2003）。刑法改革與刑事立法政策－兼評二〇〇二年刑法部
分條文修正草案，*月旦法學雜誌*，92，12。
- 林茂榮、楊士隆（2010），*監獄學-犯罪矯正原理與實務*，臺北市：五
南圖書出版有限公司。
- 許福生（2010），*犯罪與刑事政策*。臺北市：元照出版社。
- 許春金（2010），*犯罪學*。臺北市：三民書局。
- 許國賢（1996）。*監獄管理人員工作壓力與適應之研究*。未出版，國
立中央警察大學警政研究所碩士論文，桃園縣。
- 許秀琴（2003）。*司法矯正機關離職傾向之研究－以雲嘉南地區矯正
人員為例*。未出版，私立南華大學管理研究所碩士論文，嘉義縣。
- 黃蘄中（2010）。*偏遠矯正機關基層戒護人員離職傾向之研究－以臺
灣泰源技能訓練所為例*。未出版，國立東華大學區域管理研究所
碩士論文，花蓮縣。
- 黃景明（1997）。*監獄管理人員角色衝突及其對工作態度影響之研究*。
未出版，中央警察大學犯罪防治研究所碩士論文，桃園縣。
- 郭文傑（2009）。*矯正機構管教人員工作特性、工作滿意與離職傾向
關係之研究－以台灣高雄監獄為例*。未出版，樹德科技大學經營

- 管理研究所碩士論文，高雄縣。
- 陳玉鳳（2004）。工作滿足、組織承諾與離職意願的關係之研究－以台灣通訊產業上市上櫃公司研發人員為例。未出版，真理大學管理科學研究所碩士論文，臺北縣。
- 廖素華（1978）。國小校長領導方式、教師人格特質與工作滿足之關係。未出版，國立政治大學教育學研究所碩士論文。
- Allen, N. J., & Smith, J. (1987). *An investigation of 'extra-role' behaviours within organizations*. Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association, Vancouver, British Columbia, June.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Arthur, J. (1994). Correctional ideology of Black correctional officers. *Federal Probation*, 58,57-66.
- Bluedorn, A. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35,135-153.
- Brown, S.P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction : Meta-analysis assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 63-77 °
- Byrd, T., Cochran, J., Silverman, I., & Blount, W. (2000). Behind bars: An assessment of the effects of job satisfaction, job-related stress, and anxiety of jail employees' inclinations to quit. *Journal of Crime and Justice*, 23, 69 – 89.
- Caeti, T., Hemmens, C., Cullen, F., & Burton, V. (2003). Management of juvenile correctional facilities. *The Prison Journal*, 83,383-405.
- Camp, S. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach. *The Prison Journal*, 74, 279-305.

- Cullen, F., Lutze, F., Link, B., & Wolfe, N. (1989). The correctional orientation of prison guards: Do officers support rehabilitation ? *Federal Probation*, 53(3), 33-42.
- Dennis, G.(1998).Here today, gone tomorrow: How management style affects job satisfaction and, in turn, employee turnover. *Corrections Today*, 60(3), 96-102.
- Dowden, C., & Tellier, C. (2004). Predicting work-related stress in correctional officers: A meta-analysis. *Journal of Criminal Justice*, 32, 31-47.
- Farkas, M. (1999).Correctional officer attitudes toward inmates and working with inmates in a “get tough” era. *Journal of Criminal Justice*,27, 495-506.
- Jurik, N. C., & Halemba, G. (1984).Gender working conditions and the job satisfaction of women in a non-traditional occupation: Female correctional officers in men’ s prisons. *The Sociological Quarterly*, 25, 551-566.
- Jurik, N., & Winn, R. (1987). Describing correctional security dropouts and rejects: An individual or organizational profile? *Criminal Justice and Behavior*, 24, 5□25.
- Lam7bert, E.(2001).To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. *American Journal of Criminal Justice*,26,61□76.
- Lambert, E., Hogan, N., & Allen, R. (2006). Correlates of correctional officer job stress: The impact of organizational structure. *American Journal of Criminal Justice*, 30, 227□246.
- Paoline, E., Lambert, E., & Hogan, N. (2006). A calm and happy keeper of the keys: The impact of ACA views, relations with coworkers, and policy views on the job stress and job satisfaction of correctional staff. *The Prison Journal*,86,182 – 205.

- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lambert, E., Hogan, N., Barton, S., Jiang, S., & Baker, D.(2008).The impact of punishment and rehabilitation views on organizational commitment among correctional staff: A preliminary study. *American Journal of Criminal Justice*,33,85-98.
- Lambert, E., Hogan, N., Altheimer, I., Jiang, S., & Stevenson, M.(2009).The Relationship between Burnout and Support for Punishment and Treatment: A Preliminary Examination. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*,1-19.
- Lambert, E.,& Hogan N.(2009).The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*,34, 96□118.
- Lambert, E., Hogan, N., Altheimer, I., Jiang, S., & Stevenson, M.(2009).The Relationship Between Burnout and Support for Punishment and Treatment: A Preliminary Examination. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*,doi:10.1177/0306624X09348585.
- Lambert, E., Hogan, N., Jiang, S., Elechi, O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J., & Dupuy, P. (2010) .The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*,38,7 – 16.
- Mitchell, O., MacKenzie, D., Styve, G., & Gover, A. (2000). The impact of individual, organizational, and voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly*,17,333□357.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied*

psychology,62, 237-240 °

- Moon, B., & Maxwell, S. (2004). Assessing the correctional orientation of corrections officers in South Korea. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 48,729-743.
- Price, J., & Mueller, C.(1986).*Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Robinson, D., Porporino, F., & Simourd, L.(1997).The influence of educational attainment on the attitudes and job performance of correctional officers. *Crime and Delinquency*,43,60-77.
- Shamir, B., & Drory, A. (1982). Some correlates of prison guards' beliefs. *Criminal Justice and Behavior*,8, 233-249.
- Slate, R.,& Vogel, R. (1997). Participative management and correctional personnel: A study of the perceived atmosphere for participation in correctional decision making and its impact on employee stress and thoughts of quitting. *Journal of Criminal Justice*,25,397□408.
- Steel, R., & Ovalle, N.(1984).A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*,69, 673□686.
- Stohr, M., Self, R., & Lovrich, N. (1992). Staff turnover in new generation jails: An investigation of its causes and preventions. *Journal of Criminal Justice*,20,455□478.
- Walters, S. (1995). The custody orientation of correctional officers: An international comparison. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 19, 61-71.
- Whitehead, J., & Lindquist, C. (1989). Determinants of correctional officers' professional orientation. *Justice Quarterly*,6,69-87.