

壹、前言

公部門職涯發展內涵就機關組織來說，係指政府公務機關所實施各項人力資源管理措施，以達到短中長期施政理念目標；就公務人員本身而言，係指個人在公務職場一生歲月中，管理自己職務與其與機關間的契合度，並對機關管理結果的滿意度及對工作成就感，以達到自己工作生涯目標。本院在 104 年透過委託國立政治大學陳敦源教授主持之「從循證人力資源管理建構激力導向的公共服務:公務人員職涯發展模式初探與規劃」有著明確論述，研究中又佐以對主觀資料文官問卷「公部門整體工作環境與認知之調查」更具價值，由於調查問項包括公務人員在職場工作動機，工作態度、工作環境、績效評量到工作滿意度等面向，與機關組織間之關聯性，同時研究理論也建構出職涯發展指標，可以很清晰瞭解公務員在公務職涯發展對於組織各種管理的認同度。從該研究實證資料結論指出，整體來說，「組織特性」、「組織職涯管理策略」、「個人特質」及「個人與組織的契合度」等四個構面，在公務人員職涯發展中扮演非常重要角色，因此本室有鑑於調查資料寶貴且具參考價值，故再次就現有資料做一次探究。期使透過上述四大重要面向深入了解各項指標，對於公部門各世代間在職涯發展認知呈現哪些不同看法，提出總結供參考。

貳、資料來源

本篇依本院 104 年委外研究辦理文官問卷「公部門整體工作環境與認知之調查」，調查對象為我國中央與地方機關經銓敘部銓敘審定之現職公務人員，但排除軍人、警察、教師、醫事人員及事業機構人員、法官及檢察官，回收樣本

3,466 人為主。而公部門世代分別新生代（40 歲以下），中生代（41 歲至 50 歲）、資深代（51 歲以上）等三群組作為描述性分析依據。由於問項構面過多易產生無法聚焦疑慮，故再次依據各問項平均數及標準誤兩項關係系數分析結果作篩選，作為最後探討之問項主軸，並先以世代整體面做說明，再就依各世代性別及有無擔任主管等層面來做進一步比較。

參、分析方法

原調查之問卷依李克特量表所設計的 6 點尺度，每一問項回答選項 1~6，1 為非常不同意、2 為不同意、3 為稍微不同意、4 為稍微同意、5 為同意、6 為非常同意。本文則以回答選項 1~3 即代表該問項不同意之得分人數，4~6 即代表同意之得分人數，同時將人數轉換成各占群組百分比方式作比較，而細項分析僅針對受訪者對各問項所呈現同意（認同）面來做敘述。

肆、資料分析結果

整體面資料分布情形，新生代（40 歲以下）共計 1,299 人（占 37%），中生代（41 歲至 50 歲）共計 1,226 人（占 35%）、資深代（51 歲以上）共 943 人（占 28%）等三群組；依各世代在性別上分布情形來看，新世代女生 752 人，男生 547 人；中生代女生 724 人，男生 502 人；資深代女生 482 人，男生 461 人，而以是否擔任主管分布情形，各世代在是否擔任主管分布情形是有差距，畢竟主管職缺較少，故每一世代擔任主管者仍屬少數，新生代僅占一成，中生代 4 成，資深代占 5 成 4。以下依四大構面主體分別先就各世代之整體面作為描述性分析，再就各世代之性別及有否擔任主管層面逐一分析陳述。

一、組織特性

所謂組織特性包括對組織創新動能及團隊合作兩大認同面向指標。

(一)各世代間在組織特性的看法（詳見表 1-1）

表 1-1 世代差異在組織特性之認知情形
-按世代別分

		單位：%					
指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		不同意	同意	不同意	同意	不同意	同意
組織創新動能	相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	32.33	67.67	27.24	72.76	19.51	80.49
	「創新」在我的機關中是很重要的價值	34.10	65.90	23.25	76.75	17.60	82.40
	有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	31.87	68.13	24.88	75.12	21.10	78.90
團隊合作	我的工作團隊能夠很有效率的溝通	17.40	82.60	14.27	85.73	11.35	88.65
	我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	21.02	78.98	21.62	78.38	17.39	82.61

1. 各世代均持 65%以上認同，且認同度新生代、中生代到資深代依序增加。
2. 各世代對組織創新動能遠比團隊合作的認同度低 1 成左右，各世代在團隊合作中「我的工作團隊能夠很有效率的溝通」達 80%以上的認同。

小結：在組織創新動能方面，雖然三世代認同比率都遠比不同意來得高，但持不認同比率高達 2 成至 3 成 5 之多，尤其在新生代所持不同意比率遠比其他世代來得高出一成到二成，顯見新生代對於公部門的創新能力均嫌感不足，且存在一定程度的不滿意。而團隊合作來自對溝通效率或主管認為溝通的重要，在三世代普遍持 8

成以上的認同，顯見公部門對於溝通互動的推展受到重視且肯定。

(二)各世代性別間對組織特性的看法：(詳見表 1-2)

表 1-2 世代差異在組織特性之認知同意情形
-按性別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		女	男	女	男	女	男
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
組織創新動能	相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	64.49	72.03	70.30	76.29	80.71	80.26
	「創新」在我的機關中是很重要的價值	64.23	68.19	76.93	76.49	82.16	82.65
	有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	68.62	67.46	75.28	74.90	79.25	78.52
團隊合作	我的工作團隊能夠很有效率的溝通	78.86	87.75	85.08	86.65	87.76	89.59
	我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	76.06	83.00	77.07	80.28	81.74	83.51

1. 各世代不分男女，其認同度依新生代、中生代到資深代依序增加，且男性認同普遍高於女性。
2. 但在組織創新動能之「有『創新』意願的人，在我的機關中是會被獎勵的」，各世代間女性同意程度均高於男性，但差異不大。
3. 新生代中男性認同高於女性，差距達約 7 個百分點以上
下列問項中：
 - (1) 「相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的」。
 - (2) 「我的工作團隊能夠很有效率的溝通」。
 - (3) 「我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度」。

小結：在組織創新動能方面，各世代女性在創新中受到獎勵較男性認同度高，顯見女性同樣俱有創新能力，而被獎勵待遇同等。至於團隊合作各世代男性顯然較願意透過溝通增進工作效率。

(三)各世代主管非主管間對組織特性的看法：(詳見表 1-3)

表 1-3 世代差異在組織特性之認知同意情形
-按主管別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
組織創新動能	相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	67.70	67.59	72.54	73.31	80.88	79.94
	「創新」在我的機關中是很重要的價值	65.60	69.44	75.82	79.18	80.39	86.02
	有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	67.45	75.93	74.69	76.25	76.63	82.98
團隊合作	我的工作團隊能夠很有效率的溝通	82.42	85.19	85.08	87.39	87.91	89.97
	我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	78.72	82.41	77.40	80.94	81.05	85.41

1. 不分主管非主管，認同度依新生代、中生代到資深代增加。
2. 各世代主管認同普遍高於非主管。但新生代及資深代在組織創新動能之「相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的」為非主管同意的程度高於主管。
3. 各世代主管與非主管同意程度差距達 8 個百分點以上，為新生代「有『創新』意願的人，在我的機關中是會被獎勵的」。

小結：在任何世代中能擔任主管者，其在創新動能或團隊溝通上均較非主管有絕對能力，尤其在新世代短短十年內即可承擔主管，是有他個人優勢表現及創新見解，所以對組織的溝通認同重視與其他世代相當。

二、組織職涯管理策略

所謂組織職涯管理策略包括對有效領導、組織支持及組織正義三大認同面向指標

(一)各世代間對組織職涯管理策略的看法：(詳見表 2-1)

表 2-1 世代差異在組織職涯管理策略之認知情形
-按世代別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		不同意	同意	不同意	同意	不同意	同意
有效領導	我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	39.34	60.66	32.14	67.86	25.77	74.23
	我的主管能夠有效激勵員工士氣	26.79	73.21	25.12	74.88	22.69	77.31
組織支持	即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	21.71	78.29	20.15	79.85	16.12	83.88
	我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	21.71	78.29	21.04	78.96	15.91	84.09
組織正義	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	31.95	68.05	25.86	74.14	19.41	80.59
	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	21.94	78.06	19.09	80.91	15.38	84.62

1. 各世代均持 60%以上認同，且認同度新生代、中生代到資深代依序增加。
2. 各世代在有效領導方面的認同度遠低於組織支持及組織正義。
3. 中生代及資深代在組織支持與組織正義普遍持 80%以上的認同。

小結：有效領導方面各世代均持有近 2 成 5 至 4 成的不滿意，而新生代所持不認同較高，顯示公部門的領導是有很大的改善空間，尤其對於新生代的領導要多具新時代思維。在組織支持方面各世代對此認同看法相當高且一致，顯見公務部門鼓勵在職訓練及進修均受到相當肯定及認同。在組織正義之「我的工作報酬與我所付出的努力相稱」持較高不認同，尤其是新生代對於薪資調整的期望更是顯著。

(二)各世代性別間對組織職涯管理策略的看法：(詳見表 2-2)

表 2-2 世代差異在組織職涯管理策略之認知同意情形
-按性別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		女	男	女	男	女	男
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
有效領導	我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	57.85	64.53	64.09	73.31	73.44	75.05
	我的主管能夠有效激勵員工士氣	71.81	75.14	72.38	78.49	75.31	79.39
組織支持	即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	77.79	78.98	77.76	82.87	82.78	85.03
	我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	76.86	80.26	78.04	80.28	85.68	82.43
組織正義	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	69.81	65.63	75.97	71.51	83.61	77.44
	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	77.13	79.34	80.39	81.67	86.72	82.43

1. 不分男女，其認同度依新生代、中生代到資深代增加。
2. 不分男女，各世代在有效領導認同程度遠低於組織支持及組織正義。
3. 各世代男性認同普遍高於女性，但在組織正義之「我的工作報酬與我所付出的努力相稱」，反是女性認同高於男性。

4. 男性認同高於女性，差距約 7 個百分點以上者，為新生代及中生代之問項「我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項」。

小結：有效領導方面各世代不分男女的認同相對為低，在組織支持中資深代女性對於能夠獲得訓練及進修機會持較男性高認同。而各世代女性在組織正義對「我的工作報酬與我所付出的努力相稱」的認同均遠高於男性，顯示女性公務員對於服公職所得到報酬的滿足感較男性大，或許女性承擔家庭經濟壓力較小因素。

(三) 各世代主管非主管間對組織職涯管理策略的看法（詳見表 2-3）

表 2-3 世代差異在組織職涯管理之認知同意情形
-按主管別分

單位：％

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
有效領導	我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	60.56	62.04	67.91	67.74	72.55	77.20
	我的主管能夠有效激勵員工士氣	73.17	74.07	74.24	76.54	74.84	81.76
組織支持	即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	78.30	77.78	78.64	82.99	83.33	84.80
	我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	77.80	83.33	77.29	83.28	83.50	85.11
組織正義	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	66.53	84.26	71.75	80.35	79.58	82.67
	我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	76.79	91.67	77.97	88.56	82.84	87.84

1. 除下列「我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的」，各世代由新生代主管的認同逐漸降低外，其他各項不論主管非主管，均依世代逐序增加。

2. 各世代主管認同普遍高於非主管，且差距達 8 個百分點以上，為新生代及中生代之兩個問項：

(1) 「我的工作報酬與我所付出的努力相稱」，

(2) 「我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的」。

小結：新生代擔任主管者在組織正義對工作報酬及權力責任在工作上的認同遠超過其他世代，但在有效領導的認同遠低於其他世代，顯示年輕主管願意透過訓練進修有更多學習機會，能吸收新知識，以提升領導效能。

三、個人特質

所謂個人特質包括對個人創新意願及工作奉獻二大認同面向指標

(一)各世代間對個人特質的看法：(詳見表 3-1)

表 3-1 世代差異在個人特質之認知情形
-按世代別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		不同意	同意	不同意	同意	不同意	同意
個人創新意願	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	3.16	96.84	1.14	98.86	1.91	98.09
	相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	13.24	86.76	8.65	91.35	5.62	94.38
工作奉獻	我願意為了完成我的工作付出額外的努力	3.00	97.00	0.82	99.18	1.06	98.94
	不論工作多困難，我都會盡全力完成	4.77	95.23	0.98	99.02	1.38	98.62

1. 各世代在個人創新意願及工作奉獻持 90%以上認同，而前者乃依世代逐漸增加，後者在中生代則持近百分百認同。

2. 新生代問項「相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人」，認同度略低。

小結：在個人創新意願或工作奉獻兩方面，各世代間均無差異，均呈現 9 成以上的認同，同仁對於工作上會不斷尋找新的方法使工作做得更好、承許自己會是喜歡很早接受新知、並同時願意為完成工作付出額外努力及不論工作有多困難都會盡全力完成。顯見公務人員的個人特質上均相當良善，均能期許個人在工作上要創新並也願意為工作奉獻。

(二)各世代性別間對個人特質的看法：(詳見表 3-2)

表 3-2 世代差異在個人特質之認知同意情形

-按性別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		女	男	女	男	女	男
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
個人創新意願	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	96.81	96.89	99.17	98.41	98.34	97.83
	相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	82.85	92.14	89.23	94.42	92.95	95.88
工作奉獻	我願意為了完成我的工作付出額外的努力	98.01	95.61	99.45	98.80	99.38	98.48
	不論工作多困難，我都會盡全力完成	95.74	94.52	99.17	98.80	99.38	97.83

1. 女性認同度在各世代均依序增加，但男性在中生代及資深代增加趨勢略有相反。
2. 中生代及資深代女性認同高於男性是在個人創新意願「在工作上，我會不斷尋找新方法使工作更好」及工作奉獻各問項。

3. 男性認同高於女性，且其差距達 9 個百分點者，為新生代之問項「相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人」。

小結：各世代的男女性對於個人創新意願均呈現高度認同，但差距不大，雖在新生代男性較能吸收新知，但並非女性不想多吸收新知增進工作效能，主要是兼顧家庭育兒之責，體力精神耗費較大，對於新知接受會有力不從心之憾。在工作奉獻女性比男性高認同，主要是女性服公職較男性有深滿足感，而會促其更加努力。

(三)各世代主管非主管間對個人特質的看法：(詳見表 3-3)

表 3-3 世代差異在個人特質之認知同意情形
-按主管別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
個人創新意願	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	96.64	99.07	98.87	98.83	97.71	98.78
	相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	86.54	88.89	89.72	95.60	92.48	97.87
工作奉獻	我願意為了完成我的工作付出額外的努力	96.80	99.07	99.10	99.41	98.69	99.39
	不論工作多困難，我都會盡全力完成	95.29	94.44	99.10	98.83	98.37	99.09

1. 各世代主管的認同除在個人創新意願上「我會不斷尋找新方法使我的工作做得更好」呈現依序降低外，其餘均往上升。而非主管的認同，在中生代略有反折。

2. 主管普遍認同高於非主管，但差距微小。僅在中生代及資深代之問項「相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人」差距達 5 個百分點。

小結：各世代主管及非主管對個人工作創新意願及工作奉獻有極近百分百的高認同，尤其是新生代主管對於尋找新知使工作更好，這是值得嘉許。其餘問項顯示公部門任何員工對自己工作崗位有很大的期許且願意努力，尤其擔任主管更有因職務賦予他的使命感，頗值得嘉許。

四、個人與組織的契合度

所謂個人與組織的契合度包括對組織認同、工作家庭衝突、技能相符及績效評量四大認同面向指標。

(一)各世代間對個人與組織的契合度的看法：(詳見表 4-1)

表 4-1 世代差異在個人與組織的契合度之認知情形
-按世代別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		不同意	同意	不同意	同意	不同意	同意
組織認同	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	22.71	77.29	12.81	87.19	7.42	92.58
	我以身為機關的一份子為榮	16.40	83.60	8.97	91.03	4.56	95.44
工作家庭衝突	為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	35.95	64.05	27.16	72.84	35.21	64.79
	我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	27.02	72.98	19.90	80.10	14.21	85.79
	我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	11.16	88.84	8.08	91.92	5.83	94.17
技能相符	我的才能可以在工作上得到發揮	13.70	86.30	6.93	93.07	6.26	93.74
	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	15.40	84.60	11.34	88.66	8.80	91.20
績效評量	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	24.71	75.29	19.90	80.10	17.29	82.71
	我認為我的機關的績效評量程序很適當	32.49	67.51	28.96	71.04	21.10	78.90

1. 各世代在四大指標的認同，由新生代、中生代到資深代依序增加。
2. 在下列問項中呈現較低認同度，65%到 73%：
 - (1) 各世代「為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會」。
 - (2) 各世代「我認為我的機關的績效評量程序很適當」。

小結：

1. 組織認同來看，新生代「對社會大眾、媒體或民意代表對自己機關的評價」較不願意把此視包袱，而多半認為要有絕對正義感。
2. 工作家庭衝突來看，各世代「對為了兼顧家庭而願意放棄陞遷機會」所持不認同比率高達 3 至 3 成 5，顯見陞遷是服公職最大期望，也是最大努力目標。
3. 技能相符部分，「我的才能可以在工作上得到發揮」及「對於與現在所從事的工作上均更能處理具有挑戰性任務」，各世代均持近 9 成的認同，表示透過國家考試制度依職組職系分類科錄用者，進入公部門服務均能達到適才適所。
4. 績效評量部分，新生代「我的績效評量能夠公平地反映我的工作表現」及「我認為我的機關的績效評量程序很適當」，所持不認同比率達 3 成，顯見績效評量制度在新生代較無法與工作表現取得平衡，此也說明各機關實施績效評量程序有改善空間，資訊應要透明且公開，才會更公平。

(二)各世代性別間對個人與組織契合度的看法：(詳見表 4-2)

表 4-2 世代差異在個人與組織的契合度之認知同意情形
-按性別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		女	男	女	男	女	男
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
組織認同	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	76.46	78.43	87.29	87.05	91.49	93.71
	我以身為機關的一份子為榮	82.05	85.74	91.16	90.84	95.64	95.23
工作家庭衝突	為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	61.04	68.19	70.72	75.90	64.32	65.29
	我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	72.87	73.13	80.52	79.48	87.97	83.51
	我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	89.10	88.48	92.27	91.43	95.64	92.62
	我的才能可以在工作上得到發揮	86.44	86.11	93.23	92.83	94.19	93.28
技能相符	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	82.71	87.20	85.22	93.63	88.38	94.14
	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	73.94	77.15	78.45	82.47	79.05	86.55
績效評量	我認為我的機關的績效評量程序很適當	66.89	68.37	69.75	72.91	76.97	80.91

1. 各世代認同度不分男女，由新生代均依序增加。
2. 各世代男性認同普遍高於女性。但在下列問項則為 女性認同高於男性，但差距不大：
 - (1) 中生代之問項「我以身為機關的一份子為榮」。
 - (2) 中生代及資深代之問項：「我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作」、問項「我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興」及問項：「我的才能可以在工作上得到發揮」。
3. 男性認同差距較女性近達 8 個百分點以上者，為中生代之問項「比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作」，及資深代之問項「我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現」。

小結：各世代女性因服務公職家人感到高興及自己覺得工作的滿足均遠較男性認同高，尤其是在資深代更是高度認同，顯見女性嚮往穩定的公職生涯，也是吸引女性報考國考比男性多的因素。而在中生代服公職是最堅實一群，擁有豐富練事經驗，故男性對工作希望有更多挑戰機會並能得到公平績效評量。

(三) 各世代主管非主管間對個人與組織的契合度的看法：
(詳見表 4-3)

表 4-3 世代差異在個人與組織的契合度之認知同意情形
-按主管別分

單位：%

指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
		非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管
		同意	同意	同意	同意	同意	同意
組織認同	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	76.70	83.33	86.10	90.03	91.99	93.62
	我以身為機關的一份子為榮	83.35	86.11	90.06	93.55	95.75	94.83
工作家庭衝突	為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	62.99	76.85	72.43	73.90	64.87	64.74
	我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	73.00	72.22	81.36	76.83	88.73	80.24
	我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	89.07	86.11	91.64	92.67	95.10	92.40
技能相符	我的才能可以在工作上得到發揮	85.45	96.30	91.86	96.19	92.16	96.66
	比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	84.78	83.33	88.36	89.44	89.22	95.14
績效評量	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	74.68	81.48	78.08	85.34	78.76	89.97
	我認為我的機關的績效評量程序很適當	67.54	68.52	70.06	73.61	76.47	83.59

1. 不分主管非主管的認同，由新生代、中生代到資深代依序增加。且主管認同普遍高於非主管。
2. 但在下列問項反而是非主管認同高於主管者：

(1)各世代「我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作」。

(2)新生代及資深代「我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興」。

(3)新生代「比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作」。

3. 主管認同程度大於非主管 10 個百分點以上：

(1)新生代之問項「為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會」，及問項「我的才能可以在工作上得到發揮」。

(2)資深代之問項「我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現」。

小結：各世代主管對於「為兼顧家庭，願意放棄陞遷機會」所持認同比率不高，而新世代主管持近 3 成的不認同，顯示陞遷仍是服公職最大期望。至於「我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作」，各世代非主管較主管能感到滿意，顯示機關在公務業務的期許外也能兼顧家庭生活的圓滿，而各世代主管對自己才能可在工作發揮及認同績效評量公平反映在工作表現，也充分證明擔任主管者必有他個人絕對能力及優勢，才能有脫穎而出機會。

伍、結論及建議

綜合整體對工作滿意度，包括對目前薪資待遇、對目前機關的工作氣氛及工作環境的硬體設施，由新生代認同 6 成 5、中生代 7 成 5 到資深代的 8 成，依序增加。在性別方面女性在各世代對薪資結構認同遠高於男性，在有否擔任主管方面，新生代主管對薪資待遇及工作氣氛的認同亦達 8 成，不亞於其他世代（詳見附表）。其餘整體而言，各世代對於職涯發展層面的指標問項，存在某種程度上的差異，且與現

今公部門實務面有吻合之處，若依細項之性別或有否擔任主管角度來看，呈現個中差異，頗值得參考。整體來看，諸如各世代在個人創新意願或工作奉獻兩方面，各世代間均呈現9成以上的認同，表示同仁對於工作上會不斷尋找新的方法使工作做得更好、承許自己會是喜歡很早接受新知、並同時願意為完成工作付出額外努力及不論工作有多困難都會盡全力完成，這都值得嘉許且自傲；而各世代均呈現比較高的不認同近3成者有組織創新動能及有效領導兩項指標，二者是相互關聯，且互為因果。期盼公部門未來在人力資源管理策略上應朝此方向思考變革，以強化政府服務品質。

下面提出兩項建議：

1. 透過國家文官學院及各機關每年辦理之各項在職訓練課程，加強組織創新動能及領導課程的安排，不僅重視在當前服務機關所面臨實際問題的討論外，應提出因應可解決方案或策略，並列入機關績效評量考核。
2. 各機關應定期透過辦理該類議題之問卷調查，蒐集不同層級公務人員意見，瞭解問題癥結提出改進方向，以提升服務品質。

附表

公部門世代差異在職涯發展上認知-按世代別分

單位：%

理論構面	指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
			不同意	同意	不同意	同意	不同意	同意
組織特性	組織創新動能	相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	32.33	67.67	27.24	72.76	19.51	80.49
		「創新」在我的機關中是很重要的價值	34.10	65.90	23.25	76.75	17.60	82.40
		有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	31.87	68.13	24.88	75.12	21.10	78.90
	團隊合作	我的工作團隊能夠很有效率的溝通	17.40	82.60	14.27	85.73	11.35	88.65
		我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	21.02	78.98	21.62	78.38	17.39	82.61
組織職涯管理	有效領導	我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	39.34	60.66	32.14	67.86	25.77	74.23
		我的主管能夠有效激勵員工士氣	26.79	73.21	25.12	74.88	22.69	77.31
	組織支持	即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	21.71	78.29	20.15	79.85	16.12	83.88
		我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	21.71	78.29	21.04	78.96	15.91	84.09
	組織正義	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	31.95	68.05	25.86	74.14	19.41	80.59
		我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	21.94	78.06	19.09	80.91	15.38	84.62
個人特質	個人創新意願	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	3.16	96.84	1.14	98.86	1.91	98.09
		相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	13.24	86.76	8.65	91.35	5.62	94.38
	工作奉獻	我願意為了完成我的工作付出額外的努力	3.00	97.00	0.82	99.18	1.06	98.94
		不論工作多困難，我都會盡全力完成	4.77	95.23	0.98	99.02	1.38	98.62
	個人與組織的契合度	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	22.71	77.29	12.81	87.19	7.42	92.58
個人與組織的契合度	組織認同	我以身為機關的一份子為榮	16.40	83.60	8.97	91.03	4.56	95.44
		為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	35.95	64.05	27.16	72.84	35.21	64.79
		我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	27.02	72.98	19.90	80.10	14.21	85.79
	工作家庭衝突	我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	11.16	88.84	8.08	91.92	5.83	94.17
		我的才能可以在工作上得到發揮	13.70	86.30	6.93	93.07	6.26	93.74
		比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	15.40	84.60	11.34	88.66	8.80	91.20
	績效評量	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	24.71	75.29	19.90	80.10	17.29	82.71
		我認為我的機關的績效評量程序很適當	32.49	67.51	28.96	71.04	21.10	78.90
	組織滿意度	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	32.10	67.90	24.63	75.37	18.88	81.12
		整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	24.40	75.60	25.37	74.63	18.88	81.12
組織滿意度		整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	35.26	64.74	26.18	73.82	17.60	82.40

公部門世代差異在職涯發展上認知-按性別分

單位：%

理論構面	指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
			女	男	女	男	女	男
			同意	同意	同意	同意	同意	同意
組織特性	組織創新動能	相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	64.49	72.03	70.30	76.29	80.71	80.26
		「創新」在我的機關中是很重要的價值	64.23	68.19	76.93	76.49	82.16	82.65
		有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	68.62	67.46	75.28	74.90	79.25	78.52
	團隊合作	我的工作團隊能夠很有效率的溝通	78.86	87.75	85.08	86.65	87.76	89.59
		我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	76.06	83.00	77.07	80.28	81.74	83.51
組織職涯管理	有效領導	我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	57.85	64.53	64.09	73.31	73.44	75.05
		我的主管能夠有效激勵員工士氣	71.81	75.14	72.38	78.49	75.31	79.39
	組織支持	即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	77.79	78.98	77.76	82.87	82.78	85.03
		我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	76.86	80.26	78.04	80.28	85.68	82.43
	組織正義	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	69.81	65.63	75.97	71.51	83.61	77.44
		我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	77.13	79.34	80.39	81.67	86.72	82.43
個人特質	個人創新意願	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	96.81	96.89	99.17	98.41	98.34	97.83
		相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	82.85	92.14	89.23	94.42	92.95	95.88
	工作奉獻	我願意為了完成我的工作付出額外的努力	98.01	95.61	99.45	98.80	99.38	98.48
		不論工作多困難，我都會盡全力完成	95.74	94.52	99.17	98.80	99.38	97.83
	個人與組織的契合度							
個人與組織的契合度	組織認同	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	76.46	78.43	87.29	87.05	91.49	93.71
		我以身為機關的一份子為榮	82.05	85.74	91.16	90.84	95.64	95.23
	工作家庭衝突	為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	61.04	68.19	70.72	75.90	64.32	65.29
		我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	72.87	73.13	80.52	79.48	87.97	83.51
		我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	89.10	88.48	92.27	91.43	95.64	92.62
	技能相符	我的才能可以在工作上得到發揮	86.44	86.11	93.23	92.83	94.19	93.28
		比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	82.71	87.20	85.22	93.63	88.38	94.14
	績效評量	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	73.94	77.15	78.45	82.47	79.05	86.55
		我認為我的機關的績效評量程序很適當	66.89	68.37	69.75	72.91	76.97	80.91
	組織滿意度	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	69.68	65.45	76.93	73.11	82.99	79.18
		整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	73.54	78.43	74.31	75.10	82.16	80.04
		整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	63.83	66.00	72.51	75.70	81.54	83.30

公部門世代差異在職涯發展上認知-按主管別分

單位：%

理論構面	指標	問項	新生代 (40歲以下)		中生代 (41歲-50歲)		資深代 (51歲以上)	
			非主管	主管	非主管	主管	非主管	主管
			同意	同意	同意	同意	同意	同意
組織特性	組織創新動能	相較於類似的機關，我的機關通常是很早接受新知的	67.70	67.59	72.54	73.31	80.88	79.94
		「創新」在我的機關中是很重要的價值	65.60	69.44	75.82	79.18	80.39	86.02
		有「創新」意願的人，在我的機關中是會被獎勵的	67.45	75.93	74.69	76.25	76.63	82.98
	團隊合作	我的工作團隊能夠很有效率的溝通	82.42	85.19	85.08	87.39	87.91	89.97
		我的主管能夠增進不同工作團隊間溝通的程度	78.72	82.41	77.40	80.94	81.05	85.41
組織職涯管理	有效領導	我認為在工作時，部屬們皆能夠瞭解上級長官指示的事項	60.56	62.04	67.91	67.74	72.55	77.20
		我的主管能夠有效激勵員工士氣	73.17	74.07	74.24	76.54	74.84	81.76
	組織支持	即便我的工作繁忙，我的機關仍會支持我去參加訓練與進修	78.30	77.78	78.64	82.99	83.33	84.80
		我機關中的同事大都能夠獲得訓練與進修的機會	77.80	83.33	77.29	83.28	83.50	85.11
	組織正義	我的工作報酬與我所付出的努力相稱	66.53	84.26	71.75	80.35	79.58	82.67
		我認為我的機關在工作上賦予我的權力以及責任是相稱的	76.79	91.67	77.97	88.56	82.84	87.84
個人特質	個人創新意願	在工作上，我會不斷尋找新的方法使我的工作做得更好	96.64	99.07	98.87	98.83	97.71	98.78
		相較於其他同事，我通常是很早接受新知的人	86.54	88.89	89.72	95.60	92.48	97.87
	工作奉獻	我願意為了完成我的工作付出額外的努力	96.80	99.07	99.10	99.41	98.69	99.39
		不論工作多困難，我都會盡全力完成	95.29	94.44	99.10	98.83	98.37	99.09
個人與組織的契合度	組織認同	我很在意社會大眾、媒體或民意代表對我的機關的評價	76.70	83.33	86.10	90.03	91.99	93.62
		我以身為機關的一份子為榮	83.35	86.11	90.06	93.55	95.75	94.83
	工作家庭衝突	為了兼顧家庭，我願意放棄陞遷的機會	62.99	76.85	72.43	73.90	64.87	64.74
		我的機關讓我能夠兼顧家庭與工作	73.00	72.22	81.36	76.83	88.73	80.24
		我的家人對於我能夠在目前的機關服務感到高興	89.07	86.11	91.64	92.67	95.10	92.40
	技能相符	我的才能可以在工作上得到發揮	85.45	96.30	91.86	96.19	92.16	96.66
		比起現在所從事的工作，我能處理更具挑戰性的工作	84.78	83.33	88.36	89.44	89.22	95.14
	績效評量	我的績效評量能夠公平地反映我工作上的表現	74.68	81.48	78.08	85.34	78.76	89.97
		我認為我的機關的績效評量程序很適當	67.54	68.52	70.06	73.61	76.47	83.59
組織滿意度	工作滿意度	整體來說，我很滿意我目前的薪資待遇	66.19	86.11	71.75	84.75	78.10	86.93
		整體來說，我很滿意目前機關的工作氣氛	74.94	82.41	72.88	79.18	80.56	82.37
		整體來說，我很滿意我目前工作環境中的硬體設施	64.42	67.59	72.88	76.25	80.88	85.41