

公務人員「單位離職傾向」之 影響因素分析

游子正*、董祥開**

《摘要》

公務人員經常被外界視為擁有較佳工作保障的職業，也一直被認為與私部門員工相比，普遍有較高的人力流動穩定性，以及較低的離職傾向。然而，較低的離職傾向並不意味著公務人員對自身的工作都有很高的「滿意度」或「承諾感」，反之，公部門在獨有的制度保障與工作缺乏的影響下，公務人員離職傾向的界定相比於私部門員工，出現了更細緻的區分方式，其以內部人力流動的「單位離職傾向（離開現職單位）」為主，而非放棄公務人員身分的「部門離職傾向（離開公部門）」。因此，有鑑於公務人員單位離職傾向的程度較高，本研究嘗試運用量化驗證的方式，確實的探討「個人動機與態度」、「個人與組織間角色衝突」、以及「組織管理與制度」有關因素對公務人員單位離職傾向的影響強度如何，進而瞭解公務人員單位離職傾向的致因與本質。本研究利用次級資料分析法進行分析，資料來源為「第五期臺灣文官調查」，該調查以我國現職公務人員為研究對象，共計有效回收 895 份問卷。在經描述性統計與順序邏輯斯迴歸分析後，結果發現公共服務動機、工作耗竭顯著導致公務人員單位離職傾

* 國立政治大學公共行政學系碩士，e-mail: johnny555ad@gmail.com。

** 通訊作者，國立政治大學公共行政學系副教授、台灣政經傳播研究中心文官調查小組召集人，e-mail: hkdong@nccu.edu.tw。

向的提升，而工作滿意度、工作公平性則顯著有助於降低公務人員的單位離職傾向；然工作家庭衝突與績效評量公平度卻對公務人員單位離職傾向無顯著的直接影響效果，本研究並根據結果分析之內容進行理論探討與管理意涵之建議。

[關鍵詞]：離職傾向、個人動機與態度、角色間衝突、組織管理與制度

壹、前言

長期以來，我國公部門在永業制的保護之下，被社會視之為是工作穩定的鐵飯碗，即便經過新公共管理浪潮的衝擊，永業制所形成的工作保障及福利仍然未受到撼動，也成為吸引我國民眾報考公務人員的主要動機之一（張鎧如，2019；黃莉琄，2018）。其中，在工作保障較優渥與勞動經濟市場景氣欠佳的雙重影響之下，公務人員一旦對組織有所不滿，容易以「各單位之間的轉換意圖」為優先考量，反之，產生「公、私部門轉換意圖」的公務人員則相對稀少得多，形成公務人力在公部門內相互循環而未能向外流動的特殊現象。

承上所述，根據銓敘部之「歷年全國公務人員人事異動狀況」調查，在 1998 至 2017 的 19 年間，公務人員「辭職」及「調至其他機關」的比例有相當大的差距，調至其他機關者約占 16.00% 至 19.00%，而辭職的比例卻大多僅占 0.13% 至 0.99%，此昭示了我國公務人員在離開公部門這件事情上並無高度意願，相對於私部門員工會因各種對工作的不滿等外在原因而自由離職，公務人員的離職率相對來說確實低了許多（劉仲矩、周玉涵，2016）。長期調職與辭職之趨勢如圖 1。

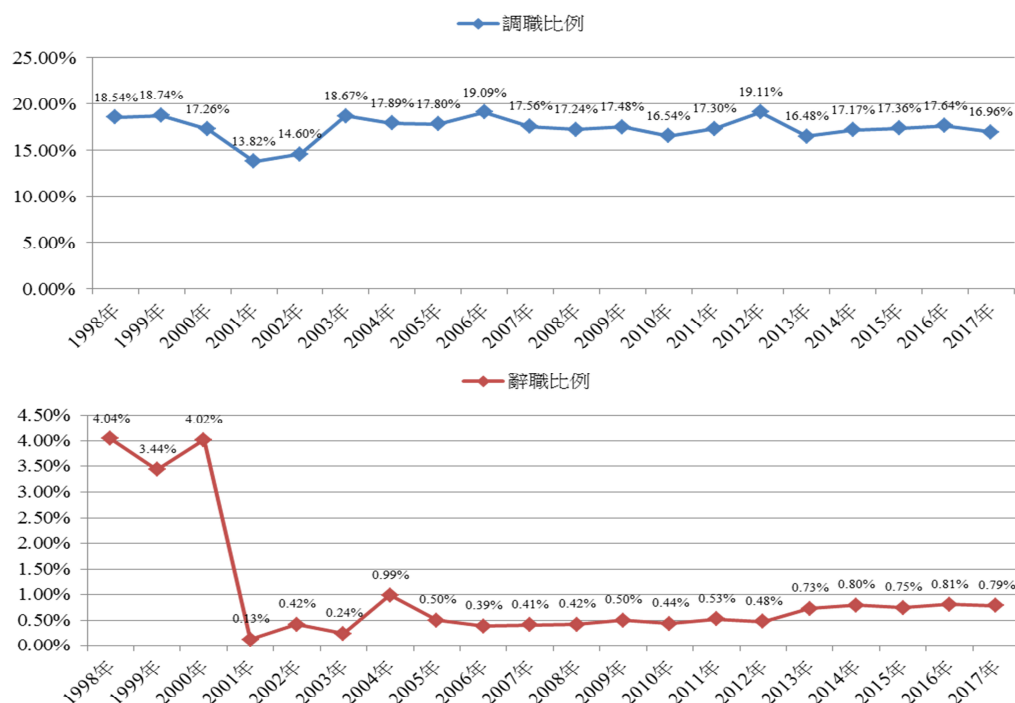


圖 1 歷年公務人員調職與辭職比例

資料來源：銓敘部（2017）。

有鑑於此，公務人員的調職率與離職率之間如此大的差距是相當值得持續探究的議題。從公、私部門差異來看，永業制使公務人員較私部門員工得到更為完備的法定福利、薪資等待遇保障（蔡明華，2011），因此連帶使公部門工作具有更高的穩定性（Chowwen, Balogun, & Olowokere, 2014）及長期激勵效果，如此，高度的工作保障讓公務人員即便產生較低的工作滿意度，仍然不易出現高度離開公部門傾向（Wang, Yang, & Wang, 2012），因此，如僅使用私部門離職傾向的概念套用至公部門的情境中並不完全適用，且將產生解釋上的偏差。

職是之故，由於公務人員即便對工作有所不滿，亦不會隨意放棄公務人員的身分，而優先考量機關之間的商調，因此，私部門所定義離職傾向單純是「個人與組織之間分離的意圖」，在公部門脈絡之下將出現轉變而二分為「單位離職傾向」與「部門離職傾向」¹ 兩種類型，此類區分方式也被稱為多元離職選項（Whitford &

¹ 部門離職傾向指「意圖放棄公務人員的身分，而將不再於政府機關或有關部門工作。」

Lee, 2014) 亦或離職策略 (Jeon & Roberson, 2013)，且近年來相關的實證研究也逐漸受到國外學界的重視，相對來說，雖然國內已有一些研究者嘗試區分公務人員的離職傾向，例如，郭敏雄（2012）在其論文中分離出工作輪調及離職傾向兩個不同概念；劉仲矩與周玉涵（2016）則認為公務人員應有所謂的轉職傾向，但每位研究者所定義的公務人員離職傾向仍未有一致共識，導致公部門中較常出現的單位離職傾向類型，其致因並未能夠被充分瞭解。

基於上述內容，可以知道我國公部門離職傾向的研究少有引入多元離職傾向的概念，並且未特別在研究中分離出單位離職傾向以探討其致因。因此，本研究的目的有二：其一，透過量化驗證的方式解釋影響公務人員單位離職傾向的直接原因；其二，嘗試針對公部門的人事管理方法提出若干管理意涵及建議。

由於個人（動機與態度）與組織（工作影響）因素一直是員工離職傾向產生的重要原因，本研究首先希望釐清屬於個人動機的公共服務動機、個人工作態度的工作滿意度、以及工作耗竭（job burnout）是否對單位離職傾向有所影響？再者為屬於個人和組織間關係的工作家庭衝突是否對單位離職傾向有所影響？最後則是屬於組織管理與制度的工作公平性是否對單位離職傾向有所影響？本研究期待透過個人至組織影響因素的區分方式，瞭解單位離職傾向的本質。

貳、文獻回顧與研究假設

一、離職傾向的特性

離職傾向的定義多指「員工與組織分離前的認知和態度」（楊一峰、陳效淳、陳清耀，2012），其概念源自於態度理論而特別強調員工的認知、情感與意欲如何對員工行為與反應產生作用，當中計畫行為理論認為「對於行為的態度」、「主觀規範」、「知覺行為控制」能夠形塑員工的意圖進而生成最終行為（Ajzen, 1993），主張「個人行為必然伴隨著意圖而出現」，基此，離職過程模型之建構依循該邏輯發展，強調離職傾向是實際離職行為的立即先導因素（Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978）。

於此，Mobley、Griffeth、Hand 與 Meglino（1979）提出整合性的離職過程模型，他們認為員工離職的過程涉及個人對工作的感受、預期及價值的明確認知，且

前述對工作的認知與期待每人有其個別性的差異，包括與自身的性格、職業因素有所關聯。此外，Mobley 等人（1979）也指出，員工離職過程的考究，亦需同時考量工作價值、角色與其他非工作價值和利益的相關性，像是工作生活平衡、契約限制等角色間、亦或制度性因素，也都需一併包含在內。

職是之故，員工離職與否的考量，會先從個人的動機與態度開始，進而評估工作上和非工作上的價值、認知與角色之連結，同時思考組織所形構的制度因素自身能否調適，方進一步做出離職的決定，實為員工蒐集資訊，並在個人與組織感受之間來回思考後的一連串決策過程。

二、公部門的離職傾向

綜觀過去文獻，離職傾向的實證研究大多是在挖掘個人態度、組織管理、亦或經濟環境前導因素作用至離職傾向的因果途徑，而在理論發展上大都是一體適用，並未有跨公共、私人或非營利組織的設定（Moynihan & Pandey, 2008），然而，在公部門的系統脈絡影響之下，離職傾向卻主要分化為兩種類型，一種指「僅在公部門內轉換的傾向」，另一種則是「離開公部門而至私部門或第三部門工作的傾向」。

從過去的實證研究來看，選擇離開公部門的人數相對於離開機關者人數較少，有意在美國聯邦政府內移動者約占 15% 至 20%，而想要離開美國聯邦政府者卻僅占 4% 左右（Ali, 2018），且兩者的影響因素有所差異，例如，年齡、薪資、工作生活平衡、訓練及薪資滿意度只對離開公部門有影響，並未對機關內的轉換有作用（Ali, 2018; Demircioglu & Berman, 2018; Wynen, de Beeck, & Hondeghem, 2013），而人口特質、組織適配度、滿意度、升遷機會、自我效能、目標模糊及福利滿意度則僅對離開機關有影響，但卻未影響離開聯邦政府的傾向（Pitts, Marvel, & Fernandez, 2011），然教育程度卻對離開機關及部門兩者都有所影響（Demircioglu & Berman, 2018）。

基此，相關的研究結果多已證實意圖離開公部門者比例較低，但希望在各政府機關之間轉換者卻較高，亦指出影響兩種不同離職傾向的因素有其性質上的差別，

其中，部門離職傾向受到外在環境的影響較大，包括工作缺乏²（Lee, Fernandez, & Chang, 2018），以及工作保障（Ali, Bishu, & Alkadry, 2018），而單位離職傾向明顯與常見的個人與組織因素較有關係，包括個人（人口特質、家庭結構、搬遷意圖）、人力資本（經驗、教育）、組織及結構（社群特質）相關因素，也被稱之為職業流動³的直接影響因素（Ali et al., 2018），顯示單位離職傾向受到個人及所屬組織層向的影響較大。

三、影響公務人員單位離職傾向之個人及組織因素

由於離職傾向最初由個人動機與態度主導，尤其動機產生後會經由態度影響意圖，因此，從動機的角度切入進行對單位離職傾向的驗證具重要性。

本研究在動機與態度因素上，選擇公部門所重視的公共服務動機、工作滿意度、工作耗竭作為個人層面的研究變項；選擇工作家庭衝突為個人與組織間層面的研究變項；選擇工作公平性為組織層面的研究變項。

（一）公共服務動機與離職傾向

Rainey 與 Steinbauer（1999）認為公共服務動機泛指個人對社群、地方、國家甚至人類福祉提供利益的一種利他動機，Vandenabeele（2007）指公共服務動機是超出自利及組織利益的層次，關注更大共同體（政治實體）的利益並激勵個人為此採取行動的動機，這表示公共服務動機由利他主義與親社會性動機所構成（Perry, Hondeghem, & Wise, 2010），而綜觀過去文獻，公務人員的公共服務動機已被證實超過其私部門同僚（Houston, 2006），這意味著公共服務動機在政府與非營利組織相關研究領域中會受到關注。

一般來說，「高公共服務動機之公務人員」能夠降低工作壓力所造成的負面影響（Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017），並連結到正向的工作價值，比如提高工作滿意度及工作努力意願（吳宗憲，2012），因此，亦有學者指出公共服務動機有助降低公務人員的離職傾向（Pan & Zhu, 2010; Shim, Park, & Eom, 2017）及退休意

² 工作缺乏意指勞動市場上缺乏替代性工作機會，例如，經濟景氣不佳導致失業率較高，會降低公務人員的離職意願，此為以勞動經濟學為基礎之理論觀點。

³ 職業流動：指在個人的工作生活中，組織內及組織間轉換的模式（Ali et al., 2018: 669）。

圖（Jeon & Robertson, 2013）。

不過，雖然直觀上公共服務動機經常被認為能提升正向的工作態度與組織結果，但後續學者發現公共服務動機對離職傾向的影響效果比想像中複雜，有越來越多實證研究認為公共服務動機可能促發公務人員的離職傾向。

Quratulain 與 Khan（2015）指出，高公共服務動機者受到繁文縟節與離職滿意度⁴的影響，容易導致離職傾向的出現，同時，高度的公共服務動機意味著對所屬組織做出更多的承諾，當承諾過多又達不到理想狀態時，亦容易出現高度離職傾向（Giauque, Anderfuhren-Biget, & Varone, 2013），而 Giauque、Ritz、Varone 與 Anderfuhren-Biget（2012）則認為公務人員「政策制定的吸引力」如較高，會降低離職傾向，然而，較高的「同理心」或「自我犧牲」程度卻可能反過來增加離職傾向，另 Kim（2015）亦指出具高度自我犧牲特質的公務人員會更傾向離開他們所屬的組織，而當員工感受到自己與組織的觀念、契合度不一致時，高公共服務動機的公務人員也會企圖離開，故本研究提出之研究假設如下。

H₁₋₁：「公共服務動機」越高的公務人員，「單位離職傾向」越高。

（二）工作滿意度與離職傾向

Locke（1969）早期指出工作滿意度是一種「因個人達到工作成就亦或促進員工所珍視的工作價值後，所產生愉悅的情緒狀態」，這樣的定義反映工作滿意度是正向的工作態度，個人在經過與工作環境的互動後將結合自己心中的價值，並將其與目前工作的挫敗經驗相互衡量，隨後則把自身的想法與感覺投入，並主觀評估工作的好壞（Mobley & Locke, 1970; Saari & Judge, 2004）。

由此可見，工作滿意度是組織結果關鍵的前導因素，尤其與離職傾向的因果關係幾乎已受到學者的確認，是影響員工離職傾向的核心因素（Kim & Park, 2014）。

員工對工作的不滿將生成離職傾向，Coomber 與 Barriball（2007）以護理師作為分析樣本，指出工作滿意度負向影響離職傾向；Mudor（2011）亦指出工作滿意度與離職傾向存在負向關係。

⁴ 離職滿意度是一種特別形式的工作滿意度，指個人感受到其個人願望和實際工作情境落差的程度，與心理契約的概念有些類似。

承上，學者除直接分析工作滿意度與離職傾向的關係之外，亦加入更多相關因素進行驗證，在建立更完整理論模型的過程時，仍發現工作滿意度的提升有助於降低員工的離職傾向，例如 Liu、Liu 與 Hu（2010）檢視來自中國的 259 位公務人員，證實個人組織配適度受到工作滿意度的完全中介，並對離職傾向產生負向作用，而 Jin、McDonald 與 Park（2018）調查 692 位美國城市中公立大學的公務人員，使用 Hobfall 的資源保留理論探索個人組織配適度、工作滿意度與離職傾向之間的關係，同樣指出個人組織配適度透過工作滿意度間接降低離職傾向，另 de Moura、Abrams、Retter、Gunnarsdottir 與 Ando（2009）則透過來自 7 所大學的樣本進行分析，在考慮了年齡、性別及年資後，認為組織認識中介工作滿意度與離職傾向的關係，工作滿意度和組織認識都是離職傾向很重要的影響因素，而 Spector（1985）檢驗了數量更多的變項，指出工作滿意度與工作感受、主管感受、離職傾向及組織承諾都有最強的關聯性。

上述研究已證實不管模型的複雜度如何，工作滿意度與離職傾向的負向關係已能夠被確立，惟在公部門的情境中，學者特別探討工作滿意度對單位及部門離職傾向的作用是否有所不同。

Kim 與 Fernandez（2017）運用 2011 年美國聯邦觀點調查，探討績效管理如何透過工作滿意度對「意圖離開聯邦政府」、「意圖轉換至另一機關」與「退休」產生影響，其中，工作滿意度同時降低了聯邦公務人員意圖離開聯邦政府與意圖轉換至另一機關的意圖，故本研究提出之研究假設如下。

H_{1_2}：「工作滿意度」感受越高的公務人員，「單位離職傾向」越低

（三）工作耗竭與離職傾向

為了完成工作要求所導致的疲憊感受在學理上被稱之為工作耗竭，當中，Maslach 與 Jackson（1981）指出工作耗竭「主要是一種情緒耗竭與消極態度的綜合症候群」，這樣的綜合症候群促使員工感到大量情緒資源的消耗，而無法維持原先的心理水準。進一步延伸之，工作耗竭被學界認定為其「無關於各國文化差異，而是員工在高度工作需求的工作環境內，受到長期工作壓力的壓迫而不再能夠良好應對後，所產生極端耗竭之心理狀態」。

從上述定義可以知曉，工作耗竭實蘊含「負面性」、「慢性壓力」、「與工作

相關」、「好發於年輕與職涯發展初期的員工」、「好發於高自我要求的員工」、「多面向特徵」及「跨文化疆界」⁵ 7 項特質於其中（Casserley & Megginson, 2009），其可以被認為是個人承擔過多工作及組織交代之任務後，長期累積壓力而無法排解所產生的負面情緒感受。

續此，從上述論點已可瞭解工作耗竭為負面的個人情緒感受，而使普遍的結論導向「工作耗竭程度的增加，將導致員工離職傾向的提升」，尤其後設分析已證實「情緒耗竭」、「消極態度」次構面與「離職傾向的提高」及「組織承諾、工作滿意度的下降」有密切關係（Alarcon, 2011; Lee & Ashforth, 1996），當中，「消極態度」對員工離職的預測又更為強烈（Swider & Zimmerman, 2010），而 Leiter 與 Maslach（2009）則以加拿大 667 位護理師為研究對象，其實證研究結果亦得出同樣論點，指出消極態度對離職傾向的影響占有最大比重。

有鑑於此，學界對於工作耗竭將促發離職傾向生成的結果有一致性的論述，而在公部門中，則已證實警察（Kaygusuz & Beduk, 2015）及社工師（Kim & Stoner, 2008）亦足以適用前述的因果關係，故本研究提出之研究假設如下。

H_{1.3}：「工作耗竭」感受越高的公務人員，「單位離職傾向」越高

（四）工作家庭衝突與離職傾向

工作家庭衝突係為角色間衝突的一種形式，意指個人因「工時過長」、「工作過勞」或「工作與家庭角色行為要求不一致」，而導致工作角色與家庭角色壓力之間無法取得適當平衡所造成的結果（Greenhaus & Beutell, 1985），換句話說，工作家庭衝突最主要的核心論點在於「角色失衡」或「角色干擾」。

從角色失衡的觀點來解釋，Suhartini 與 Ahmantari（2018）指出，工作與家庭角色的平衡，是工作角色和家庭角色間需求及預期的滿足程度，當角色之間的需求及預期無法在時間分配、角色投入與角色滿意度上取得平衡時，工作家庭衝突的感

⁵ 「多面向特徵」代表工作耗竭的徵狀具有多面性，包括無效率、不適應感、降低承諾、工作上的失能性態度及行為的出現，都可能是工作耗竭展現的形式；而「跨文化疆界」則代表工作耗竭就算搬移至不同文化區來進行問卷測量，仍然能夠看到相似的心理狀態，比如，開發中國家的員工或已開發國家的員工，兩者工作耗竭顯現的形式無太大差別（Casserley & Megginson, 2009: 14）。

受就會特別明顯，另一方面，從角色干擾的觀點來切入，Frone、Russell 與 Cooper（1992）認為工作家庭衝突實為工作角色與家庭角色要求相互影響的負面結果，工作角色要求所產生的工作壓力將影響家庭和諧，同時，家庭和諧與否所產生的家庭壓力，亦將影響員工工作上的表現，兩者間具有雙向干擾的特性，因此，學界在提及工作與家庭角色之間的衝突關係時，通常同步測量員工「工作對家庭造成之衝突」及「家庭對工作造成之衝突」程度的高低。

有鑑於學者們的定義，工作家庭衝突乃屬於負面的情緒感受，其容易伴隨負面的個人情緒、工作態度與組織及行為結果的出現。

在個人情緒方面，文獻上已顯示工作家庭衝突的提高，將導致身體與心理健康狀態下滑，並提升憂鬱情緒、壓力感受與工作耗竭的程度；在工作態度方面，則已證實工作家庭衝突也將導致情感性承諾、生活滿意度及家庭滿意度的降低；在行為結果上，則顯示工作家庭衝突將不利於工作績效的提升，並增加曠職及離職傾向的可能性（Jain & Nair, 2013; Mihelič & Tekavčič, 2014），特別離職傾向也已經被學者認為是工作家庭衝突的最終結果之一。

承上所述，Rubel、Kee 與 Rimi（2017）針對孟加拉成衣工廠內部的 365 位員工進行調查研究，結果指出工作家庭衝突此類角色壓力來源，將促使員工為了減低角色間衝突的不適感，而尋找對家庭更友善的新工作環境，並因此產生離職傾向；Chen、Brown、Bowers 與 Chang（2015）則以 186 位護理師為研究對象，基本也得到了同樣的結論，他們亦認為工作家庭衝突確實提高了護理師離職傾向的程度，且更進一步指出，工作家庭衝突能夠中介工作滿意度和離職傾向的關係，⁶而Mosadeghrad、Ferlie 與 Rosenberg（2011）則將角色衝突感受劃歸入工作壓力源的變項範圍內，進而發現角色衝突感受依序透過工作生活品質（High Quality of Working Life, QWL）、工作滿意度及組織承諾的路徑影響離職傾向，而工作家庭衝突實屬於角色衝突的其中一種形式，故這樣的分析結果也可以適用之，另 Boyar、

⁶ 根據 Chen 等人（2015）的路徑分析結果，工作家庭衝突對工作滿意度與離職傾向關係的中介效果的確存在，但我們要注意的是，間接效果的效果量（ $\beta = -0.309$ ）並未高於工作滿意度對離職傾向的直接效果（ $\beta = -0.569$ ），代表傳統上工作滿意度對離職傾向的直接影響仍然較大。但我們仍希望強調，工作家庭衝突在此因果關係中，仍然是重要的中介變項之一。

Maertz、Pearson 與 Keough（2003）則特別以傢俱製造公司內部 432 位員工作為研究對象，同樣證實員工因工作角色衝突與工作角色過載之原因而產生工作家庭衝突後，的確明顯的提高了離職傾向。

有鑑於此，大多數組織行為研究都顯示工作家庭衝突的加劇導致離職傾向的提升確實能夠成立，而就算從不同文化區來進行比較也具有相同效果，像是 Spector 等人（2007）利用跨國比較的方式，亦或 Hang-yue、Foley 與 Loi（2005）針對 877 位香港傳教士的實證研究結果也都已證實前述觀點，因此，從組織理論的論點來看，工作家庭衝突會導致離職傾向的提升並未有太大爭論，故本研究提出之研究假設如下。

H₂：「工作家庭衝突」感受越高的公務人員，單位離職傾向越高

（五）工作公平性與離職傾向

公平理論直指個人的工作動機會受到「勞力輸出」與「獲得利益」之間百分比的平衡關係所影響，並在與組織內或組織外的他者相互比較後進而產生公平與否的主觀感受（Huseman, Hatfield, & Miles, 1987; Ryan, 2015），因此，又被學者稱為社會比較理論。

詳細言之，公平理論的觀點建立在員工自身與參照群體的工作投入與結果相符程度的比較之上，並且比較基礎包括了分配公平、程序公平及互動公平等 3 個類型（Griffeth & Gaertner, 2001），⁷也就是說，當員工認為組織不夠重視分配、程序亦或互動上的公平性，則最終將出現高度的離職傾向。

如前，工作上的不公平的確會導致員工離職傾向的提升，Geurts、Schaufeli 與 Rutte（1999）以 90 位心理健康照顧專業人員為調查研究對象，指出感受不公平將促使員工的組織承諾低弱，同時亦會提升離職傾向，而學者普遍也已證實，升遷、獎懲、待遇等實質工作結果的分配不公平，亦將促使員工與組織之間產生情感上的距離，並讓員工的離職傾向上升，而尤其公部門並未以自身營利為主要目標，薪資上的增加幅度未如私部門明顯，外在獎勵分配的公平與否可能會更受到公務人員重

⁷ Adams 的公平理論定義分配公平為「工作投入與結果的比例」；程序公平為達到「分配結果過程上的公正程度」；互動公平則為「員工是否有被主管或組織其他成員公平對待的認知」（Griffeth & Gaertner, 2001）。

視，如 Leete (2000) 在其研究中便指出，相對於營利性質的組織而言，偏向於非營利性質的組織因薪資較低且穩定，所以工作待遇等的實質分配公平性對組織成員離職傾向的影響就顯得更加關鍵。

基此，Hassan (2010) 以 764 位美國州政府行政機關內的專業公務人員為調查對象，也證明了上述觀點，其認為程序及分配公平感受將會提高專業公務人員的工作投入程度，也同時降低離職傾向。

整體而言，文獻結果支持 Adams 公平理論所強調「不公平感受將影響離職傾向」的說法 (Griffeth & Gaertner, 2001)，故本研究提出之研究假設如下。

H₃：認為「工作公平性」感受越高的公務人員，「單位離職傾向」越低

參、研究方法與設計

一、研究架構與假設

本研究之研究架構如圖 2，主要在驗證「公共服務動機」、「工作滿意度」、「工作耗竭」、「工作家庭衝突」、「工作公平性」對公部門單位離職傾向的影響程度，而人口統計變項則為控制變項。

普遍來說，生活圈穩定假說 (life cycle stability hypothesis)⁸指出，公務人員的離職傾向會受到諸如年齡與年資、性別、地理偏好、教育程度、以及機關性質等影響 (Jung, 2012; Liu, Liu, & Hu, 2010; Moynihan & Landuyt, 2008)，故本研究將性別、教育程度、職等、所屬服務機關、機關性質優先作為控制變項之用途，而年齡因與機關年資具共線性，最後僅選擇將機關年資放入模型中進行檢驗。

⁸ 生活圈穩定假說：強調「組織的員工如果抵達某一個生活穩定的測量點，期便會產生經濟和家庭關注的急迫性，比較不可能藉由尋找新工作來致使改變」(Moynihan & Landuyt, 2008)。

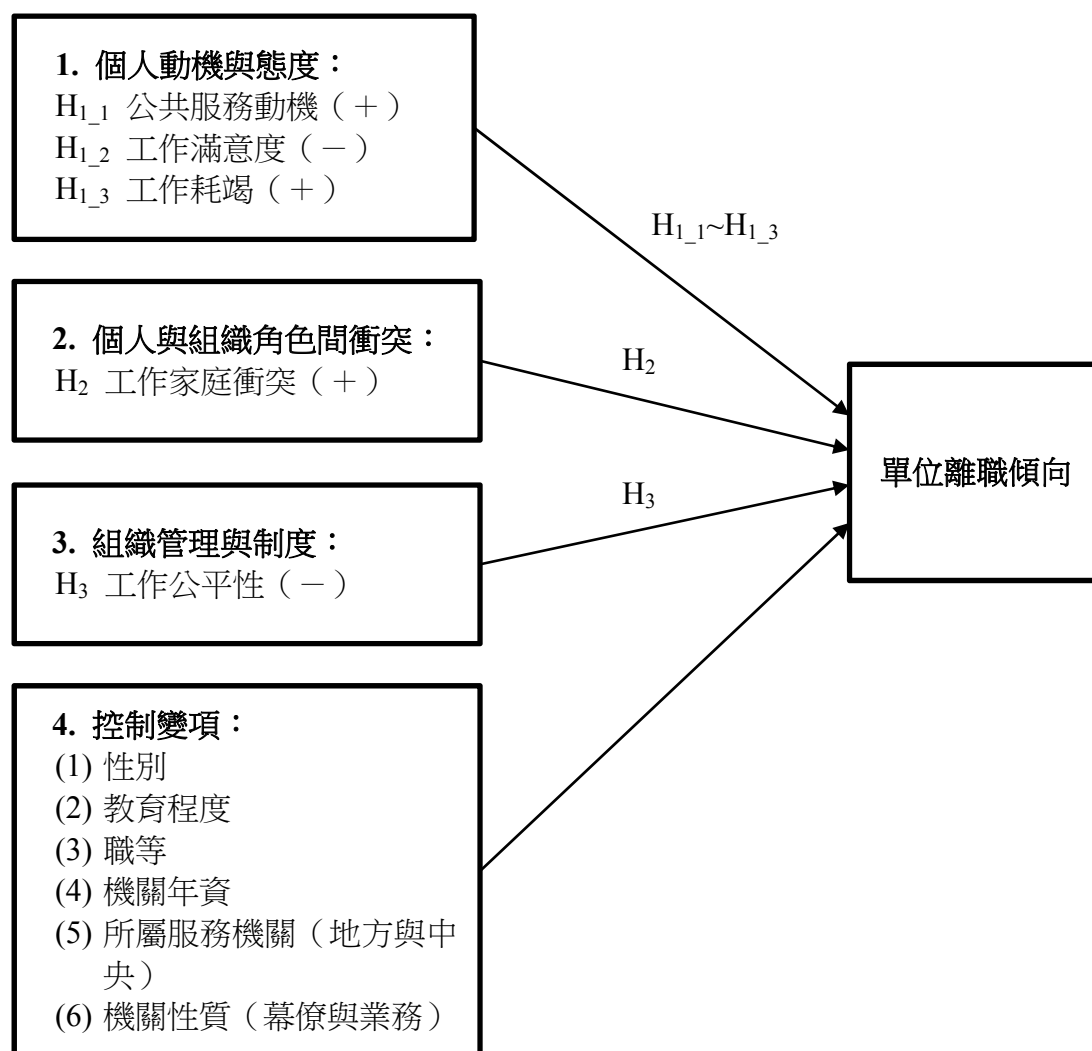


圖 2 研究架構圖

資料來源：本研究自行繪製。

二、研究對象與流程

本研究之分析方法為量化次級資料分析法，使用之研究資料來自於 2018 年所進行之第五期第一波臺灣文官調查 (TGBS V-I)。臺灣文官調查乃針對全臺灣之公務人員所進行的長期追蹤調查，而調查對象以全國公務人力資料庫為抽樣底冊，排除軍職人員、公立學校教師、衛生醫療機構、法官、警察及約聘雇人員等（董祥

開、陳敦源、黃東益，2018），後依照「性別」及「官等」兩項抽樣架構以分層隨機抽樣方式進行取樣，並在經過專家會議討論及前測之過程後調整問卷題目。

本次「第五期第一波臺灣文官調查」（TGBS V-I）之調查時間為 107 年 7 月至 9 月間，最後共回收 895 份有效問卷，問卷內容多數在測量臺灣公務人員的主觀認知、動機及態度，並根據公部門情境放入完整的基本統計變項。在樣本代表性的部分，經卡方檢定後，顯示回收樣本在 $\alpha=0.05$ 時，與母體無顯著差異（ $p=0.067$ ）。卡方適合度檢定如表 1。

表 1 樣本代表性檢定

官等	性別	行政院及所屬機關 人數及比例	實際回收樣本 人數及比例
委任	男	19,487 (13.20%)	133 (14.86%)
	女	26,388 (17.87%)	175 (19.55%)
薦任	男	44,943 (30.43%)	276 (30.84%)
	女	48,990 (33.17%)	279 (31.17%)
簡任	男	5,213 (3.53%)	24 (2.68%)
	女	2,653 (1.80%)	8 (0.89%)
總計		147,647 (100%)	895 (100%)

附註： $p=0.067$

資料來源：TGBS V-I，本研究自行編製。

三、變項衡量與操作化

（一）離職傾向

本研究在檢視調查問卷後，認為問卷中離職傾向的操作化與衡量方式乃特別針對公部門情境所設計，其將離職傾向分成「意圖離開現職」與「意圖離開公部門」兩種類型，這樣的操作化方式有學者稱為多元離職選項（Whitford & Lee, 2014）或離職策略（Jeon & Roberson, 2013; Lee, 2018）。本研究選擇第 72 之 1 題機關的離職意願（單位離職傾向）作為依變項。該題項原始資料以 0%、25%、50%、75%、100% 來表示，本研究將其轉化為五點 Likert 尺度衡量。詳細之問卷題目可參閱附錄。

（二）公共服務動機

公共服務動機是一個人基於增進整體社會利益，而願意為公眾服務的意願，而至 Perry 及 Wise 之後，可將其分為對公共政策制定的關注、對公共利益的承諾、同情心與自我犧牲 4 大構面（潘瑛如、李隆盛，2015：40），本研究在檢視調查問卷之後，認為第 50 至 61 題為公共服務動機變項，並經信、效度分析後，共分離出「公共利益承諾」（因素負荷量範圍 0.512 至 0.854）、「自我犧牲」（因素負荷量範圍 0.655 至 0.792）及「同情心」（因素負荷量範圍 0.636 至 0.884）（陳敦源、柏門、黃東益，2018）構面，各潛在因素對觀察變項的解釋變異量皆至少達 30%（邱皓政，2017）。Cronbach's α 值為 0.886，高於 0.700。

整體來說，各題項間具有良好之信、效度，且採 Likert 六點尺度衡量，並利用加總平均方式縮減資料。詳細之問卷題目可參閱附錄。

（三）工作滿意度

工作滿意度係指員工對工作上各方面的滿足感，過去學者將工作滿意度操作化為不同的種類，當中可概略分成工作地滿意度、薪資滿意度、升遷滿意度、主管滿意度、同僚滿意度及整體工作滿意度量表（Robie, Ryan, Schmieder, Parra, & Smith, 1998），而在檢視調查問卷之後，本研究選擇最關鍵的第 62 題「整體工作滿意度」作為代表工作滿意度的研究變項，屬單題設計之概念，採用 Likert 六點尺度衡量。詳細之問卷題目可參閱附錄。

（四）工作耗竭

學者將工作耗竭分為 3 構面，分別是情緒耗竭、消極態度（刻意與他人保持距離）與成就感缺乏（工作無效能感受）（Lee & Ashforth, 1996），本研究在檢視調查問卷後，參酌問卷當中第 77 至 83 題工作耗竭相關變項，共計 7 題，採用 Likert 五點尺度衡量。在經信、效度分析後，共分離出「情緒耗竭」（因素負荷量範圍 0.730 至 0.840）及「消極態度」（因素負荷量範圍 0.806 至 0.886）構面。兩潛在因素對觀察變項的解釋變異量皆至少達 50%（邱皓政，2017）。Cronbach's α 值為 0.895，高於 0.700，表示題項間具良好信、效度，並利用加總平均方式縮減資料。詳細之問卷題目可參閱附錄。

（五）工作家庭衝突

工作家庭衝突屬於角色間衝突的一種形式，這樣的衝突關係經常成為組織內員工額外壓力的來源，並可能導致員工離職的發生。從理論的基礎觀之，工作與家庭角色間衝突可包含「工作家庭衝突」及「家庭工作衝突」兩種概念（Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996），本研究檢視調查問卷後，選用第 45 題作為主要的研究變項，共計 1 題，採用 Likert 六點尺度衡量。詳細之問卷題目可參閱附錄。

（六）工作公平性

工作公平性係指組織和個人之間公平的交換關係，詳細而言，便是組織應該根據組織內人員的貢獻做出一定比例的獎賞，如組織未達到公平原則，員工為了降低不公平感受，就會選擇離開某個工作情境（Dansereau, Cashman, & Graen, 1973），本研究參酌調查問卷中第 71 之 1 至 71 之 6 題組作為代表工作公平性的研究變項，當中包括工作安排、升遷、安排訓練、機關參加比賽得獎之獎金分配、懲處及績效考核 6 個事項的公平程度，採用 Likert 六點尺度衡量。在經信、效度分析後，工作公平性因素負荷量範圍介於 0.722 至 0.818 之間，潛在因素對觀察變項的解釋變異量皆至少達 50%（邱皓政，2017）。Cronbach's α 值為 0.870，高於 0.700，題項間具良好信、效度，並利用加總平均方式縮減資料。詳細之問卷題目可參閱附錄。

（七）控制變項

本研究將常見的基本人口變項，如性別、教育程度進行統計控制，亦將與公部門有關的背景因素，如官等、機關年資、所屬服務機關及機關性質加入分析，以期得出最符合公務人員情境的統計結果。詳細之問卷題目可參閱附錄。

肆、結果分析與發現

一、我國公務人員回收樣本特性檢視

本研究之研究對象為我國中央與地方機關之現職公務人員，一方面利用諸如機關年資、性別、教育程度、官等、所屬服務機關等人口統計變項瞭解樣本資料之組成與特性，另一方面亦透過描述性統計方式，瞭解各研究變項的分佈情形，以下先

依據表 2 之內容說明人口統計變項的次數分配情形，再接著表 3 說明研究變項之集中及離散狀況。

表 2 次數分配表

人口統計變項	類別	次數	百分比
機關年資	未滿 5 年	636	72.11%
	5~14 年	183	20.75%
	15~24 年	43	4.88%
	25~34 年	16	1.81%
	35 年以上	4	0.45%
性別	女性	464	51.73%
	男性	433	48.27%
教育程度	高中職與專科	57	6.37%
	學士	551	61.56%
	碩士	275	30.73%
	博士	12	1.34%
官等	委任（1~5 職等）	308	34.41%
	薦任（6~9 職等）	555	62.01%
	簡任（10~14 職等）	32	3.58%
所屬服務機關	中央機關	232	26.04%
	地方機關	659	73.96%
機關性質	業務單位	648	73.22%
	幕僚單位	237	26.78%
單位離職傾向	0%（編碼 1）	115	12.97%
	25%（編碼 2）	164	18.49%
	50%（編碼 3）	201	22.66%
	75%（編碼 4）	239	26.94%
	100%（編碼 5）	168	18.94%

註 1：各變項次數與有效樣本數之間的差距為遺漏值。

資料來源：TGBS V-I，本研究自行整理。

在「機關年資」部分，任職未滿 5 年者人數最多，共 636 人（72.11%），任職超過 35 年以上者人數最少，共 4 人（0.45%），顯示本研究之樣本分佈以資淺者為主。在「性別」部分，女性人數較多，共 464 人（51.73%），男性人數則較少，共 433 人（48.27%）。在「教育程度」部分，學士學位人數最多，共 551 人（61.56%），博士學位人數則最少，僅 12 人（1.34%）。在「官等」部分，薦任官等人數最多，共 555 人（62.01%），其次則為委任（34.41%）、簡任（3.58%）官等。在「所屬服務機關」部分，地方機關人數較多，共 659 人（73.96%），中央機關人數較少，共 232 人（26.04%）。在「機關性質」部分，業務單位人數較多，共 648 人（73.22%），幕僚單位人數較少，共 237 人（26.78%）。在「單位離職傾向」部分，有 75% 意願離開目前職位者共 239 人（26.94%），其次依序為 50% 意願，共 201 人（22.66%），以及 25% 意願，共 164 人（18.49%），顯示本研究樣本單位離職傾向略高。

在研究變項的描述性統計上，我國公務人員整體具中、高度的公共服務動機（平均數 4.17；標準差 0.66），然而，在工作滿意度方面，我國公務人員整體工作滿意度卻不特別突出，平均數為 3.89，標準差為 1.14。在工作耗竭方面，資料顯示我國公務人員當前尚無嚴重工作耗竭的情形出現（平均數 2.95；標準差 0.76）。在工作與家庭衝突方面，資料結果顯示我國公務人員僅有中度偏低的工作家庭之間的角色衝突（平均數 3.09；標準差 1.30），而在工作公平性方面，平均數則為 4.01，標準差為 0.88，顯示公務人員認為在工作公平程度上尚稱滿意。

表 3 各連續研究變項描述性統計分析

研究變項	次數	最小值	最大值	平均數	標準差
公共服務動機	886	1	6	4.17	0.66
工作滿意度	884	1	6	3.89	1.14
工作耗竭	892	1	5	2.95	0.76
工作家庭衝突	886	1	6	3.09	1.30
工作公平性	892	1	6	4.01	0.88

註 1：各變項次數與有效樣本數之間的差距為遺漏值。

資料來源：TGBS V-I，本研究自行整理。

二、順序邏輯斯迴歸（Ordinal Logistic Regression）分析

本研究採用順序邏輯斯迴歸模型對研究變項進行驗證，而分析結果將同步呈現順序邏輯斯迴歸係數以，及各係數經自然對數轉換後的勝算比結果。各變項順序邏輯斯迴歸分析結果如表 4。

表 4 各研究變項順序邏輯斯迴歸分析結果

有效樣本數=864		
研究變項	單位離職傾向	
	順序邏輯斯係數（標準誤）	勝算比（勝算比改變量）
控制變項		
性別（男性=1 vs 女性=0）	-0.134(0.131)	0.875(-0.125)
教育程度（高中職與專科=1 vs 學士=0）	-0.010(0.279)	0.990(-0.010)
教育程度（碩士=1 vs 學士=0）	0.082(0.145)	1.085(0.085)
教育程度（博士=1 vs 學士=0）	-0.462(0.582)	0.630(-0.370)
官等（委任=1 vs 薦任=0）	0.159(0.141)	1.172(0.172)
官等（簡任=1 vs 薦任=0）	-0.622(0.412)	0.537(-0.463)
機關年資	-0.053*** (0.013)	0.949(-0.051)
所屬服務機關（地方政府=1 vs 中央政府=0）	-0.695*** (0.152)	0.499(-0.501)
機關性質（幕僚單位=1 vs 業務單位=0）	-0.397*** (0.145)	0.673(-0.327)
個人動機與態度		
公共服務動機	0.236** (0.106)	1.266(0.266)
工作滿意度	-0.925*** (0.078)	0.397(-0.603)
工作耗竭	0.401*** (0.103)	1.493(0.493)
個人與組織角色間衝突		
工作家庭衝突	-0.015(0.056)	0.985(-0.015)
組織管理與制度		
工作公平性	-0.278*** (0.084)	0.757(-0.243)
Cox & Snell R^2	0.359	
模型配適度資訊（Model Fitting Information）	384.131***	
平行線檢定（Test of Parallel Lines）	47.886	

附註：括號內數值為標準誤；* $p < 0.10$ 、** $p < 0.05$ 、*** $p < 0.01$ ；遺漏值為 31。

資料來源：TGBS V-I，本研究自行整理。

根據表 4 的分析結果，在整體模型配適度的部分，Cox & Snell pseudo R^2 為 0.359，顯示自變項能夠預測 35.9% 單位離職傾向發生的可能性，而模型配適度資訊顯示從虛無模型至加入變項後的最終模型兩者改變量達 0.01 統計顯著水準（ $\chi^2=384.131$ ， $p=0.000<0.01$ ），-2 對數概似值從僅有截距項的 2731.629 下降至 2347.498，代表加入研究變項後的最終模型與虛無模型相較，分類誤差下降且正確率提升，整體模型配適度因含有研究變項而明顯提高，另外，平行線檢定未達顯著水準（ $\chi^2=47.886$ ， $p=0.246>0.100$ ），表示依變項由低至高每個程度的勝算比皆為平行，未違反順序邏輯斯迴歸模型的基本假定。

在控制變項的部分，分析結果顯示「機關年資」、「所屬服務機關」及「機關性質」對單位離職傾向皆有顯著影響，分述而言，機關年資的提高將顯著降低公務人員的單位離職傾向程度（logit $\beta=-0.053$ ， $p=0.000<0.01$ ），勝算比改變量降低 5.1%，表示年資越長的公務人員，調換至其他單位的意願明顯較低；而在所屬服務機關與機關性質部分，分析結果顯示地方政府的公務人員相對於中央政府公務人員有明顯較低的單位離職傾向（logit $\beta=-0.695$ ， $p=0.000<0.01$ ），勝算比改變量降低 50.1%，代表地方政府公務人員相對於中央政府公務人員較無離開目前機關的想法；而機關性質的部分，則顯示幕僚單位相對於業務單位有明顯較低的單位離職傾向（logit $\beta=-0.397$ ， $p=0.006<0.01$ ），勝算比改變量降低 32.7%，代表幕僚單位的公務人員相比業務單位的公務人員而言，較不會想要離開目前所屬機關。

接下來則從個人動機與態度、個人與組織角色間衝突及組織管理與制度之有關變項來觀察對公務人員單位離職傾向的影響程度，以驗證本研究主要的研究假設。首先，在個人動機與態度方面，分析結果顯示公共服務動機的提高，伴隨著單位離職傾向明顯的增加（logit $\beta=0.236$ ， $p=0.026<0.05$ ），勝算比改變量增加 26.6%，代表有高度公共服務動機的公務人員，想離開現職單位的意願會更高，結果 H_{1_1} 成立，同樣的，工作耗竭的提高，亦會造成單位離職傾向明顯的提升（logit $\beta=0.401$ ， $p=0.000<0.01$ ），勝算比改變量增加 49.3%，代表有較高工作耗竭的公務人員，單位離職傾向亦將明顯的提高，結果 H_{1_3} 成立，相對而言，工作滿意度則顯著而負向的預測單位離職傾向（logit $\beta=-0.925$ ， $p=0.000<0.01$ ），勝算比改變量降低 60.3%，代表高度工作滿意度的公務人員明顯有較低的單位離職傾向，分析結果 H_{1_2} 成立。

其次，在個人與組織角色間衝突方面，分析結果顯示工作家庭衝突對單位離職傾向並無顯著影響（ $\text{logit } \beta = -0.015$ ， $p = 0.784 > 0.10$ ），此部分並未如理論預期，因此分析結果 H_2 並不成立。最後，在組織管理與制度方面，分析結果顯示工作公平性的提高，對單位離職傾向有明顯降低的作用（ $\text{logit } \beta = -0.278$ ， $p = 0.001 < 0.01$ ），勝算比改變量降低 24.3%，代表高度的工作公平性能夠使公務人員留任於機關中，而有較低的單位離職傾向，結果 H_3 成立。

三、研究發現與結果討論

透過實證資料分析，本研究發現假設 H_{1-1} 、假設 H_{1-2} 、假設 H_{1-3} 及假設 H_3 皆成立，相對而言，假設 H_2 並未成立，茲根據分析結果進行討論。

（一）具有較高公共服務動機的公務人員實際上有較高的單位離職傾向

從假設 H_{1-1} 來看，公共服務動機對單位離職傾向有正向顯著的影響關係，代表具高度公共服務動機的公務人員，希望離開所屬機關的意願也較高。根據 Schott 與 Ritz（2017）的說法，公共服務動機會導致較高的離職傾向，主要來源於個人認知與組織環境彼此之間並不配適，當個人落實公共服務動機的理想與組織現實無法配合時，具高度公共服務動機的公務人員將容易產生眾多的負面態度，包括工作耗竭、工作壓力及離職傾向等，尤其是當公務人員經歷到公部門中高度的繁文縟節或感受到其社會影響力不如預期時，離職傾向便會特別明顯，而 Quratulain 與 Khan（2015）也支持這樣的論點，他們認為工作環境會交互影響公共服務動機與工作滿意度，個人與工作環境之間缺乏適配程度將是高公共服務動機公務人員產生離職傾向很關鍵的原因，雖然本研究並無法檢測工作環境配適度在其中所扮演的角色，但是，以公部門的工作環境而言，相對於私部門更高的繁文縟節仍是公部門工作情境中常見的一環（Bozeman, 1993），在繁文縟節及組織規範的環境限制之下，可預見高度公共服務動機的公務人員會希望作出機關之間的轉換，以找到能滿足其公共服務動機的其他政府機關之職位。基此，如果高公共服務動機的公務人員因繁文縟節等原因無法自工作任務中直接獲得幫助他人的滿足感，長久下來，離職傾向就有提高的可能性，當中，又以具較高「同情心」及「自我犧牲」特質的公務人員更容易出現單位離職傾向之現象（Giauque et al., 2012; Kim, 2015）。

（二）工作滿意度的提高亦是降低公務人員單位離職傾向的關鍵因素

從假設 H_{1_2} 來看，工作滿意度對單位離職傾向有負向顯著的影響關係。工作滿意度與離職傾向的關係從過去研究以降，已有豐富的實證結果，普遍論點都認為高度的工作滿意度促使員工有較低的離職傾向，且與替代工作預期效用相同，是判斷員工是否離職的兩個關鍵因素之一（Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984），因此，這樣的關係能適用在不同的組織群體中，例如，Egan、Yang 與 Bartlett（2004）以 245 位資訊科技產業員工為調查對象，驗證學習文化、工作滿意度與離職傾向的關係，亦或 Price 與 Mueller（1981）以 1,091 位護理師為調查對象，驗證工作滿意度的前導因素、工作滿意度、留任意圖與離職之間的關係，兩篇研究都指出工作滿意度的提升，對於降低員工的離職有所幫助，以此為基礎，在公部門的實證結果亦多得出相同結論（Kalgın, Podolskiy, Parfenteva, & Campbell, 2017; Kim & Fernandez, 2017; Liu, et al., 2010; Zeffane & Melhem, 2017），顯示對整體工作內容的滿意與否，也是決定公務人員是否離開所屬機關的關鍵考量因素之一。

（三）較高工作耗竭的公務人員亦較容易出現單位離職傾向

從假設 H_{1_3} 來看，工作耗竭對單位離職傾向有正向顯著的影響關係，這樣的假設驗證結果代表工作耗竭亦為影響公務人員單位離職傾向的重要個人動機與態度因素之一，此部分與理論頗能相互呼應。

工作耗竭症候群好發於「為人服務工作」的員工群體中，例如，健康照顧、社會工作、心理治療、法律諮詢、以及警察工作者，主要的原因在於這些為人服務的工作者，他們必須基於一些崇高的工作目標（譬如為貧窮而戰）來幫助及服務他人，並在工作的過程中，與他人的情緒議題、價值及人際關係有密切的連結，如此的工作環境及內容，長此以往，容易使身在工作者失去情緒資源與工作價值感，進而喪失同情心及工作效能（Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2008），造成「消極態度」的出現，最後，離職傾向便成為不可避免的結果（Kim, 2015; Leiter & Maslach, 2009; Swider & Zimmerman, 2010）⁹。

⁹ 過去學者已認為在工作耗竭的 3 個次構面（情緒耗竭、消極態度、工作無效能感）當中，對離職傾向該組織結果有最大影響者為「消極態度」次構面，這部分的實證研究誠如本文的間接引用所示，可參閱 Swider 與 Zimmerman（2010）、Leiter 與 Maslach（2009）及 Kim（2015）的文章。

基此，公務人員大部分工作的目標都在於為民眾服務，且組織目標有時較為模糊（胡龍騰，2017），因此，其工作特性實際上亦相當類似於為人服務工作者的工作型態，如某單位的工作內容需要高度情緒資源的消耗，任職於當中的公務人員就會有越高工作耗竭發生的可能性，則意圖離開該單位的公務人員也會越多，本研究的資料分析結果支持上述論點。

（四）工作家庭衝突並非導致公務人員單位離職傾向提升的主要因素

從假設 H₂ 來看，在公部門的環境下，工作家庭衝突並未對單位離職傾向產生正向顯著的影響效果。申言之，雖然過去管理學或組織行為領域的文獻指出，工作家庭衝突的加劇將明顯導致離職傾向的提升（Abrahams, 2008; Gordon, Whelan-Berry, & Hamilton, 2007），然而，從本研究量化資料的分析當中，並未看到前述的因果關係在公部門當中浮現。

究其可能原因，從公部門工作環境及內在激勵的角度切入，Buelens 與 Van den Broeck（2007）在進行了大規模樣本的公、私部門比較研究後，率先指出當公務人員能夠有所選擇時，其會選擇讓工作和家庭之間有良好的平衡關係，而非如私部門員工一樣向工作方面傾斜，主因在公務人員相對更易受到工作與家庭平衡關係等內在獎勵效果所激勵，本身較不會為了工作而讓個人生活有所犧牲，而 Jones（2017）也抱持著相似的觀點，其亦認為公務人員有較低的工時並較容易受到工作家庭關係所激勵。故從文獻來看，在一般常任公務人員的工作環境中，工作家庭衝突的發生情形較不嚴重，此代表公部門內大多數單位目前仍能滿足公務人員工作與家庭的平衡需求，雖然我們不能夠斷言所有的公務人員皆為如此，因工作家庭衝突的嚴重程度會基於組織工作負荷量高低及工作時間固定與否而有所差異，例如，警察此類需要全天候待命且易面臨較多突發狀況的職業類型，便已被證實較難以維持工作和家庭生活之間的良好平衡，而導致工作家庭衝突成為警察工作滿意度下降及離職傾向提升的主要原因之一（Duran, Woodhams, & Bishopp, 2019; Howard, Donofrio, & Boles, 2003），然而，在未包括軍人、警察、法官及衛生醫療機構等廣義公務員在內的情況下，常任公務人員所任職的公共行政組織（public administration organizations）¹⁰ 卻已被認為是所有公共組織類型中所能提供最佳工作生活平衡的

¹⁰ den Dulk 與 Groeneveld（2012）依據歐洲的公部門特性將公共組織劃分為 3 種類型，第

工作場域 (den Dulk & Groeneveld, 2012)，因此，在公部門內各行政單位的工作需求及負荷量相近的情形下，工作家庭衝突的程度並不會因單位的離職而有大幅度的落差，連帶使公務人員不將工作家庭衝突看作是否考慮單位離職的關鍵。

有鑑於此，本研究認為，雖然在過去的實證研究中，工作家庭衝突的確被認為會導致離職傾向的提升，但是一方面此部分的研究以私部門或高工作時間的組織為探究標的，另一方面則未特別著墨公部門單位離職傾向的探討，因此使相關的實證研究結果在公部門中不一定能完全類推，故雖然本研究實證分析結果似乎與理論相悖，但考量到公部門離職傾向的特殊性後，並非完全不合理。

（五）工作內容的公平程度為決定公務人員單位離職傾向的關鍵因素

從假設 H₃ 來看，工作公平性對公務人員單位離職傾向有負向顯著的影響力，此代表工作內容是否具實質公平性，是公務人員是否離開所屬單位的主要考量。

根據公平理論（亦稱社會比較理論）觀點，組織員工是否受到公平公正的對待，將左右其工作動機及良好工作態度的生成，其中，員工對於工作獎勵分配公平與否的主觀斷定，則主要建立在與組織內或組織外他人所獲得之獎勵的比較上，當員工在貢獻他們的勞動力時，也會觀察自己是否有獲得等價的工作獎勵，假如員工感受到獎勵與付出之間長期失衡，其中一個恢復心理平衡的策略便是選擇離職（陳怡靖，2009；Ritz, Neumann, & Vandenabeele, 2016），因此，從理論上看，員工的投入與獲得間是否存在公平性，確實會影響到對個人的激勵效果及其於組織內的行為與意圖。從本次分析當中我們的確也體現了公平理論於公部門中的解釋力，能夠瞭解到公務人員對實質工作獎勵或福利分配越感到公平，單位離職傾向亦會有明顯降低的趨勢，這部分與公平理論相互吻合，本研究的分析結果仍支持公平理論對工作公平的解釋。

一種是以部級、聯邦主體及地方政府機關為主的公共行政組織（public administration organizations）；第二種是以健康照顧、社會工作及教育等業務為主的福利國公共組織（welfare state public organizations）；第三種則是以地方政府（州政府）自有的運輸或能源公司為主體的公共組織類型，類似於我國的國營企業，而在前述 3 種類型當中，以於第一種公共組織任職者最接近本研究的研究對象，故本研究以此為基礎做推測。

伍、結論與建議

整體來說，本文透過實證研究方式，發現真正影響公務人員單位離職傾向的原因因為個人動機與態度相關因素，反而在個人與組織間因素及制度與管理因素上並未有更突出的影響。換言之，公務人員產生單位離職傾向的原因，並非源於工作家庭衝突，亦或工作內容的公平性，而是更根本的涉及到公務人員自身內在的動機與態度，因此，人事主管機關唯有透過更確切的掌握公務人員心之所想，才能降低公務人員的內部流動率，達到穩固公部門人力資源的目的。

除此之外，模型分析結果也顯示，機關年資、官等、所屬服務機關及機關性質對單位離職傾向都有一定的負向影響，而此結果也與理論所預期的相同，公務人員一旦產生穩定的生活圈或習慣，將較難忍受再次轉換至新的環境重新適應。

雖然本文有諸多的研究限制，例如採用次級資料而無法完備所有研究變項，然而，本文的研究結果卻仍能帶給人事主管機關一些管理上的建議。建議分述如下。

一、需特別關心高公共服務動機者於公部門內的適應情形

誠如文獻所述，雖然公共服務動機被認為有助於提高公務人員的正向工作態度，然此卻也有可能是過度樂觀的看法，因為這必須建立在組織目標有助於落實公務人員個人價值的前提下方能成立。

細言之，當組織目標與公務人員所信奉的理念、價值不相合時，正面的工作態度將會下降（工作滿意度、工作努力意願降低）（吳宗憲，2012），而離職傾向則會提升，尤其高公共服務動機之公務人員，對於公共價值的落實又更為在意，因此對正向工作態度的影響幅度也會更大。

基此，從目前公共服務動機與單位離職傾向的關係所示，我國公部門的整體組織目標亦或環境限制顯然與高公共服務動機者的期望有不小的差距，也促使他們雖然在表面上維持高度的工作努力水準（吳宗憲，2012），然而，私下卻可能因工作滿意度的降低，而持續等待進行遷調的機會。故從管理的角度來說，在組織目標或環境難以完全改變之情形下，各單位應該試著透過各種評量工具或於平日的工作作為上，觀察哪些同仁具高公共服務動機特質，並特別透過人事系統進行工作滿意度

的瞭解，以及早發現並作出離職前的預防。

二、應試著提升公務人員的內在工作滿意度水準

誠如文獻及結果討論所言，工作滿意度對離職傾向有關鍵性的影響力，因此，組織如要避免員工產生離職傾向，經常需要運用不同的人力資源管理策略以維持員工一定的工作滿意程度。

一般來說，私部門會透過加薪、年終獎金、績效獎金發放、亦或增加休假天數等短期獎勵措施提升員工的外在工作滿意度，以達持續留住人才的目的，然而，公部門本於其制度規範及預算的限制，各單位所能利用的獎勵措施有限，加上升遷速度本身就較為緩慢，導致公務人員所受到的短期激勵效果較為不足（Wang, Yang, & Wang, 2012），不容易維持其外在工作滿意度，故在解決辦法上，各單位如能從內在工作滿意度的維持、提升來著手，例如，營造良好的工作環境及管理思維、降低監督強度，滿足公務人員的人際互動、工作自主性及成就感等內在需求，都將有助於減緩公務人員因工作滿意度不佳，而出現單位離職傾向之問題。

三、建立完善的員工協助方案以降低工作耗竭的衝擊

由分析結果來看，雖然整體公務人員的工作耗竭程度並不高，然而，同時卻也顯示公務人員一旦感受到較高的工作耗竭，便容易產生單位離職傾向的結果，因此，在公部門中如何建置完善的員工協助方案，以防止工作耗竭發生的可能性，便是留住公務人力很重要的其中一環。

我國公部門人事業務傳統上以人員進用、培訓、績效考核、人員福利辦理等事項為主（許惠妙、張婉珍，2013），這些常規業務通常需要在人事法規及行政法的規範下來運作，其所能發揮的功能較為消極，不具心理照顧的積極性功能，因此，如公務人員因工作壓力等原因產生工作耗竭，在既有的制度規範及工作內容下，人事系統並無法直接偵測和預防工作耗竭所伴隨而來的單位離職傾向等問題，相對來說，假如能夠落實員工協助方案，¹¹將對緩和公務人員的工作耗竭及單位離職傾向

¹¹ 員工協助方案有多種類型，例如協助員工戒菸、戒酒與降低壓力等（Cayer, 2003），但基本上建置目的都是在於促進更健康的生活方式，具有積極個人關懷的作用。

有所幫助，而根據馬群傑、張曉平與甘璧瑄（2019）針對高雄市政府公務人員之實證研究結果，他們認為目前的公務人員對人事人員在個人關懷的作為上，跟「法令執行」及「人事服務」等業務比較起來期望偏低，顯示我國公部門人事業務仍較為偏向於服務組織的幕僚角色，與個人關懷有關的員工協助方案之落實尚有不足，實仍然需要持續推廣。

四、應特別重視績效制度環境的建立以提升工作獎勵之分配公平性

從本次分析當中可以發現，公務人員相當重視工作安排、升遷、訓練、比賽獎金分配及獎懲等實質外在獎勵的分配公平性，並容易因此影響到公務人員離開單位的想法。基此，由於公務人員關注前述與其個人利益有直接連結的獎勵，各單位如欲避免公務人員單位離職傾向的發生，實有賴提升績效獎勵制度的公平性，並優先解決績效管理形式化的問題，以提升工作獎勵的實質分配公平。具體的作法可以有形塑公部門績效文化、發展適性評核概念等方式（胡龍騰，2017：169-170）。

五、研究限制

本研究以量化研究方法進行公部門單位離職傾向的驗證，但仍然有諸多限制。首先，本研究雖能夠透過橫斷面調查的資料瞭解當前公部門單位離職傾向的致因，但僅能片面性的瞭解某時間點組織內部成員的離職樣態，無法探究組織長期性離職的趨勢，對管理意涵的建議稍有不足。其次，本研究採用次級資料分析法，而此份資料屬於綜合性的問卷調查，並非特別針對離職傾向議題所設計，因此，部分重要變項可能未能夠被觀察到，需透過工具變項等方式的調整提升因果推論的有效性。最後，本研究所使用資料以官等及性別作為抽樣架構，但年資或年齡實為影響離職傾向的關鍵基本人口統計變項，難免有調查對象年齡較低的問題，而不一定能完全推論較高齡公務人員的想法。

六、後續研究建議

過去量化的實證研究是離職傾向主題的主要研究途徑，此途徑讓離職傾向的前導因素越趨明朗化，而公部門的離職傾向研究也承襲這樣的取向，以量化研究方法

為主。

然而，在量化研究主導的情況下，離職傾向的質化研究卻因此稀少得多，一部分的原因在於離職者的追蹤較為不易，另一部分原因則是在眾多組織中，離職並不被視為正向的組織行為，即便進行深度訪談，受訪者亦不願全盤揭露。因此，如欲以質化研究方法來進行離職傾向的探究，應先透過田野調查的方式，先置身現場一段時間後，再輔以訪談方式的進行，以探知離職傾向研究更深層的個人心理意涵。

另外，由於公部門之工作有「永業制」與「功績制」的制度保障在，使其相對於私部門而言，自成一個較為封閉的系統，而出現單位及部門離職傾向的區別，建議後續研究者亦需要專注瞭解部門離職傾向的致因，例如，加入制度面的年金改革因素作為自變項，以完整公部門離職傾向的理論深度。

參考文獻

- 吳宗憲（2012）。臺南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究：以個人／組織配適度作為調節變項。**公共行政學報**，43，91-126。
- 邱皓政（2017）。**量化研究與統計分析：SPSS（PASW）資料分析範例**（第五版）。臺北：五南。
- 胡龍騰（2017）。**公僕管家心：制度環境、任事態度與績效行為**。臺北：五南。
- 馬群傑、張曉平、甘璧瑄（2019）。公務人員對人事人員的角色期望與服務滿意度：以高雄市政府為例。**政策與人力管理**，10（1），25-80。
- 許惠妙、張婉珍（2013）。人事主管工作壓力之分析與探討。**人文暨社會科學期刊**，9（1），11-19。
- 郭敏雄（2012）。**公務人員工作輪調、工作滿足與離職傾向關係之研究：以臺南市各區公所為例**。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南。
- 陳怡靖（2009）。臺灣地區公私立幼稚園與托兒所教師離職異動之研究：相關變項與理論之驗證。**國民教育研究學報**，22，53-77。
- 陳敦源、柏門、黃東益（2018）。**民主治理下的政府效能：公共服務動機、繁文縟節、與政務／事務關係**（臺灣文官調查 II）。科技部補助專題研究成果報告（編號：NSC 100-2410-H-004-097-MY2），未出版。
- 張鎧如（2019）。回顧公共服務行為動機理論：淺談強化公務人員從事公共服務行為之策略。**T&D 飛訊**，250，2019年7月4日，取自：
<https://ws.csptc.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS9VcGxvYWQvNy9yZWxmaWxlLzEyMjIwLzIzNTQyLzgzNzNjOTExLWI4YjUtNGY3Ny1iY2Q1LWUxMjY4NTRiNzg2MC5wZGY%3d&n=MmVhNjcyOWEyNzA0ZjZlMDYzNTNiNzE3YzRmNWVhN2MucGRm&icon=.pdf>。
- 黃莉琄（2018）。**為什麼想當公務人員？報考公職考試動機的主觀性論述分析**。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文，未出版，南投。
- 楊一峰、陳效淳、陳清耀（2012）。臺灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：探討工作滿意度為干擾影響因素。**管理科學研究**，8（2），47-66。
- 董祥開、陳敦源、黃東益（2018）。**公務人員風險偏好、服務動機、與決策類型之**

- 關係：建立一個勇於任事的政府（臺灣文官調查 IV：）。科技部補助專題研究成果報告（編號：MOST 104-2410-H-004-037-SS2），未出版。
- 銓敘部（2017）。歷年全國公務人員人事異動狀況，2019 年 7 月 4 日，取自：
<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1090&Page=4043&Index=4>。
- 劉仲矩、周玉涵（2016）。公部門人員情緒勒索認知、工作壓力與離職傾向關聯之研究。*人力資源管理學報*，16（1），43-68。
- 潘瑛如、李隆盛（2015）。初薦任公務人員公共服務動機及其前因之探究。*文官制度季刊*，7（1），35-69。
- 蔡明華（2011）。公務人員人格發展與公共服務。*文官制度季刊*，3（1），93-115。
- Abrahams, E. M. (2008). *An analysis of role stress and turnover intention*. (Unpublished master dissertation). University of Cape Town, Cape Town, South Africa.
- Ajzen, I. (1993). Attitude theory and the attitude-behavior relation. In D. Krebs & P. Schmidt (Eds.), *New directions in attitude measurement* (pp. 42-56). Berlin, Walter de Gruyter.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Ali, S. B. (2018). Is all turnover intent the same? Exploring future job preference and environmental considerations. *Public Management Review*, 20(12), 1768-1789.
- Ali, S. B., Bishu, S., & Alkadry, M. (2018). Why men and women want to leave? Turnover intent among public procurement officers. *American Review of Public Administration*, 48(7), 668-684.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), 175-190.
- Bozeman, B. (1993). A theory of government “red tape”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3(3), 273-303.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Casserley, T., & Megginson, D. (Eds.). (2009). *Learning from burnout: Developing*

- sustainable leaders and avoiding career derailment*. Cambridge, MA: Elsevier.
- Cayer, N. J. (2003). Public employee benefits and the changing nature of the workforce. In S. W. Hays & R. C. Kearney (Eds.), *Public personnel administration: Problems and prospects* (4th Ed.) (pp. 167-179). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Chen, I. H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W. Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), 2350-2363.
- Chowwen, C. O., Balogun, S. K., & Olowokere, B. O. (2014). Determinants of job hopping experience among private and public sector employees' turnover intention. *Ife Psychologia*, 22(2), 114-124.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. *International Journal of Nursing Studies*, 44(2), 297-314.
- Dansereau, F., Jr., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- de Moura, G. R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S., & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: how identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39(4), 540-557.
- Demircioglu, M. A., & Berman, E. (2018). Effects of the innovation climate on turnover intention in the Australian public service. *American Review of Public Administration*, 49(5), 1-15.
- den Dulk, L., & Groeneveld, S. (2012). Work-life balance support in the public sector in Europe. *Review of Public Personnel Administration*, 33(4), 384-405.
- Duran, F., Woodhams, J., & Bishopp, D. (2019). An interview study of the experiences of police officers in regard to psychological contract and wellbeing. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34, 184-198.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover

- intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands-job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Gordon, J. R., Whelan-Berry, K. S., & Hamilton, E. A. (2007). The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 350-364.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Griffeth, R. W., & Gaertner, S. (2001). A role for equity theory in the turnover process: An empirical test. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5), 1017-1037.
- Hang-yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.
- Hassan, S. (Ed.) (2010). *Fair treatment, job involvement, and turnover intention of professional employees in government: The importance of organizational identification as a mediator*. Albany, NY: Rockefeller College of Public Affairs and Policy Press.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141-174.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration*

- Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Howard, W. G., Donofrio, H. H., & Boles, J. S. (2003). Inter-domain work-family, family-work conflict and police work satisfaction. *Policing An International Journal of Police Strategies and Management*, 27(3), 380-395.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *The Academy of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Jain, S., & Nair, S. K. (2013). Research on work-family balance: A review. *Business Perspectives and Research*, 2(1), 43-58.
- Jeon, S. H., & Robertson, P. J. (2013). Should I stay or should I go: The impact of public duty motivation on turnover intentions. *The Korean Journal of Policy Studies*, 28(2), 1-24.
- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Jones, B. J. (2017). *Positive public service: Turning purpose into progress by changing how government works from the inside*. (Published master dissertation). Applied Positive Psychology(MAPP) Capstone Projects, University of Pennsylvania.
- Jung, C. S. (2012). Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 209-234.
- Kalgin, A., Podolskiy, D., Parfenteva, D., & Campbell, J. W. (2017). Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 65-80.
- Kaygusuz, I., & Beduk, A. (2015). The relationship between organizational justice and burnout in professional life: A research on police officers. *International Journal of Management and Marketing Research*, 8(1), 79-92.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kim, J. (2015). What increase public employees' turnover intention? *Public Personnel*

- Management*, 44(4), 496-519.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the U.S. federal bureaucracy. *American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.
- Kim, S., & Park, S. M. (2014). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: Evidence from US federal agencies. *International Review of Public Administration*, 19(1), 63-90.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Lee, S. (2018). Employee turnover and organizational performance in U.S. federal agencies. *American Review of Public Administration*, 48(6), 522-534.
- Lee, S., Fernandez, S., & Chang, C. (2018). job scarcity and voluntary turnover in the U.S. federal bureaucracy. *Public Personnel Management*, 47(1), 3-25.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331-339.
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality An International Journal*, 38(5), 615-626.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Mihelič, K. K., & Tekavčič, M. (2014). Work-family conflict: A review of antecedents and outcomes. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(1), 15-26.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Mobley, W. H., & Locke, E. A. (1970). The relationship of value importance to

- satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 463-483.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2011). A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24(4), 170-181.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120-143.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Mudor, H. (2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(2), 41-49.
- Pan, N., & Zhu, L.-Y., (2010). *Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intention of U.S. federal senior professional employees?* The 17th 2010 International conference on management science & engineering, (November 24-26), Melbourne, Australian.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among U.S. federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-760.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-332.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration*

Research and Theory, 9(1), 1-32.

- Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the public sector. In T. R. Klassen, D. Cepiku, & T. J. Lah (Eds.), *The routledge handbook of global public policy and administration* (pp. 346-359). London, UK: Routledge.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Parra, L. F., & Smith, P. C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4), 470-495.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2017). The mediating role of work-family conflict on role stressors and employee turnover intention relationship in labour-oriented organizations. *Global Business Review*, 18(6), 1-16.
- Ryan, J. C. (2015). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587-1592.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 Years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schott, C., & Ritz, A. (2017). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2017). Street-level bureaucrats' turnover intention: Does public service motivation matter? *International Review of Administrative Sciences*, 83(3), 563-582.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S. A. Y., Lapierre, L. M., Cooper, C., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., Abarca, N., Alexandrova, M., Beham, B., Brough, P., Ferreiro, P., Fraile, G., Lu, C.-Q., Lu, L., Vela'zquez, I. M., Pagon, M., Pitariu, H., Salamatov, V., Shima, S., Simoni, A. S., Siu, O. L., & Widderszal-Bazyl, M. (2007). Cross-national differences in relationships of work demands, job satisfaction, and turnover intentions with work-family conflict. *Personnel Psychology*, 60(4), 805-835.
- Suhartini., & Ahmantari, N. F. (2018). The role of job satisfaction in Moderating the

- impact of family friendly practices and high performance work practices on work family balance. *Journal of Organizational Psychology*, 18(2), 57-66.
- Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487-506.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Wang, Y.-D., Yang, C., & Wang, K.-Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.
- Whitford, A. B., & Lee, S.-Y. (2014). Exit, voice, and loyalty with multiple exit options: Evidence from the US federal workforce. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 373-398.
- Wynen, J., de Beeck, S. O., & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational mobility within the U.S. federal government: Examining the effect of individual and organizational factors. *Public Administration Review*, 73(6), 869-881.
- Zeffane, R., & Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167.

附錄：原始問卷題目與編碼表

研究變項	問卷題號	問卷題目	編碼方式
公共服務動機	q50	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。	1：非常不同意 2：不同意 3：有點不同意 4：有點同意 5：同意 6：非常同意
	q51	看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感。	
	q52	與他人分享自己的政治觀點對我而言是極具吸引力的事。	
	q53	執行公共服務對我來說是一種公民責任。	
	q54	有意義的公共服務對我很重要。	
	q55	我樂意看到政府做出對社會有益的事，即便會損害我的利益。	
	q56	當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍。	
	q57	我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。	
	q58	看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過。	
	q59	對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。	
	q60	只要我認為對大眾有利，我願意冒著失去升遷機會的風險去爭取。	
	q61	為社會奉獻是我本來就應該做的。	
工作滿意度	q62	整體來說，我很滿意我目前的工作。	1：非常不同意 2：不同意 3：有點不同意 4：有點同意 5：同意 6：非常同意
工作耗竭	q77	您的工作會令您情緒上心力交瘁（心情上非常累）嗎？	1：從未 2：不常 3：有時 4：常常 5：總是
	q78	工作一整天之後，您覺得精疲力竭（身體上非常累）嗎？	
	q79	每天上班前只要想到又要工作一整天，您就覺得沒力了嗎？	

研究變項		問卷題號	問卷題目	編碼方式
		q80	與您的服務對象接觸會讓您感到很累嗎？	
		q81	您會希望減少和服務對象接觸的時間嗎？	
		q82	您對服務對象感到厭煩嗎？	
		q83	您會經常出現不想上班的念頭嗎？	
工作家庭衝突		q45	我的工作使得我沒有時間陪家人。	1：非常不同意 2：不同意 3：有點不同意
		q46	我曾面臨「為了兼顧家庭必須放棄升遷」的情形。	4：有點同意 5：同意 6：非常同意
工作公平性		q71	過去一年，您是否認為在下列的事項中，自己有被公平的對待？	1：非常不同意 2：不同意 3：有點不同意 4：有點同意 5：同意 6：非常同意
		q71_1	工作安排	
		q71_2	升遷	
		q71_3	安排訓練	
		q71_4	機關參加比賽得獎之獎金分配	
		q71_5	懲處	
		q71_6	績效考核	
單位離職傾向		q72	請您從以下分數中圈選最適合的得分。	0：0% 1：25% 2：50% 3：75% 4：100%
		q72_1	未來兩年離開目前機關的意願。	
控制變項	性別	q1	請問您的性別？	0：女 1：男
	教育程度	q4	請問您的最高學歷為何？	1：高中、職（含）以下 2：專科（副學士） 3：學士 4：碩士 5：博士 6：其他，請說明_____
	官等	q11	請問您現任職等為何？	第_____職等。
	機關性質（幕僚與業務）	q12	請問您的機關性質為何？	1：業務單位 2：幕僚單位
	機關年資	q13	請問您「現職機關的服務年資」有幾年？	_____年

研究變項		問卷題號	問卷題目	編碼方式
	所屬服務機關 (地方與中央)	q17	請問您服務機關是屬於？	1：總統府及五院（含院本部） 2：中央各部會 3：中央各部會所屬 4：直轄市政府 5：縣市政府 6：縣市政府所屬 7：其他，請說明_____

Factors of Influencing Civil Servants' Job Turnover Intention

Tzu-Cheng Yu^{*}, Hsiang-Kai Dong^{**}

Abstract

Public servants are often regarded as people with better job security than those in the private sector and are considered to have higher human mobility stability and lower turnover intention than private-sector employees. However, a low turnover intention does not mean that public servants have a high degree of “satisfaction” with or “commitment” to their job. On the contrary, the public sector is affected by the unique institutional security and job scarcity, compared with private-sector, and the definition of turnover intention of public servants is more detailed. It is based on the “unit turnover intention” of internal human mobility rather than the “department turnover intention” of giving up the status of public servants. Given that the unit turnover intention of public servants is higher than department turnover intention, this study attempts to use quantitative research methods to explore the factors related to “personal motivation and attitude,” “inter-role conflict between individual and organization” and “organizational management and institution” to determine how strongly they influence the unit turnover intention of public servants and then to understand the cause and nature of the turnover intention of public servants.

^{*} Master's, Department of Public Administration, National Chengchi University, e-mail: johnny555ad@gmail.com.

^{**} Associate Professor, Department of Public Administration & Taiwan Institute for Governance and Communication Research, National Chengchi University, e-mail: hkdong@nccu.edu.tw.

This study uses a secondary data analytical method for analysis. The source of the data is the “Taiwan Government Bureaucrats Survey, TGBS V.” A total of 895 valid questionnaires were acquired. After descriptive statistics and ordinal logistic regression analysis, it was found that public service motivation and job burnout significantly increase the unit turnover intention of public servants, while job satisfaction and job fairness significantly contribute to reducing the unit turnover intention of public servants. However, work-family conflict, supervisory leadership effectiveness, and fairness of performance appraisal have no significant effect on the unit turnover intention of public servants. Based on the results of analysis, this study also gave a theory discussion and made some suggestions on managerial implication.

Keywords: turnover intention, personal motivation and attitude, inter-role conflict, organizational management and institution