

# 當臨時人員不再「臨時」—策略性人力資源管理觀點下政府運用契約人力之問題分析

呂育誠(臺北大學公共行政暨政策學系教授)

廖鎮文(臺北大學公共行政暨政策學系博士生)

## 摘 要

現行我國各級政府契約人力運用，原則上都是以政府有定期性或臨時性、季節性的業務需要而進用，並在該項計畫或任務結束後，就應解僱或不續僱。而相關法令亦作如此規範，其主要類型有下：

- (一)「聘用人員」。主要為各機關應業務需要，定期聘用之人員；
- (二)「約僱人員」則有更明定進用條件，例如訂有期限之臨時性機關所需人員。
- (三)「臨時人員」。主要指各機關學校進用處理臨時性工作之人員。

不過儘管有上述類別及規定，政府實際運用契約人力的過程中，似乎打破對上開「臨時性」的規範，甚至當派遣人員及勞務承攬這類更屬臨時性的勞務採購的人力運用方式出現，而遭勞動團體不斷抗爭說政府帶頭違法運用派遣時，政府的作為除了改變勞務採購契約型態外，甚而規劃將派遣人員自僱為臨時人員；換言之，某種程度上，這些臨時人員在法令上仍嚴格規範各機關應運用在臨時性的業務上，甚至檢討減列，但實務上卻開了另一個門，將其他非屬臨時人員的人力自僱為自己的員工，比派遣人員更具安定性。是以，在整體政府運用契約人力的過程中，因為長期受到員額管控的限制下，加上人員異動不易，冗員檢討無法落實的情況下，運用契約人力是否仍能謹守相關規範，持續運用在「定期性」或「臨時性」的業務範疇，已是現今政府在檢討整體政府人力運用不可忽視的一環。

基上背景，本論文主要將分析現行法令規範與實務運作上可能產生的問題，並以策略性人力資源管理觀點，探討契約人力在我國人事制度架構下，可能產生的問題，以及未來政府對於此類人力運用可類行的基本思考與運用途徑。

## 壹、前言

政府契約人員，主要指各級機關根據契約所進用，以因應臨時性、突發性，或是特別業務需求人員，而由於此類人員不論任職層級或工作性質有巨大差異，故常有聘用、約用、臨時、非典型...等不同名稱。由於我國人事制度向來以通過高普特考錄取人員為主體，也就是一般稱為常任文官的公務人員<sup>1</sup>，同時在五權分立憲政體制下，考試權與行政權併立，從而形成各級政府機關適用單一人事行政體制，並採行相同人事管理標準，故我國人事管理問題，長期以來就等同於永業公務人員的人事管理問題。

在此環境特性下，契約人力雖然也普遍存在各級機關，但因為不屬於前述人事法令規範主體，且因為契約本身的臨時(定期)特色，故長期以來此類人員管理常被視為是個別機關的獨立個案，甚至於被認為根本不是人事問題<sup>2</sup>！然而歷經多年發展，今日許多機關(特別是地方政府)，契約人員不僅在人數比例上已大幅超越公務人員，且原先定期契約也有逐漸轉變為不定期契約(即長期僱用)現象。這些情形均使契約人力設計與管理，成為影響機關運作與人員權益的重大議題。

本文主要根據策略性人力資源管理(Strategic HRM)觀點，兼從概念與實務面探討契約人力在今日政府人事管理中應有的定位、可能產生的問題，以及未來可採行的策略思考途徑。作者的基本的思維是既然契約人力已是普遍現象，則不論是人事主管機關或各用人機關，除了應將其納入人事行政問題範疇並賦予適當地位外，更應基於策略性人力資源觀點，尋求其與不同類別人員間相互契合並發揮功能的途徑。必需說明的是，為避免行文冗贅，以下本文對各類型契約人員，除非有特別區隔解釋之必要，否則將一律稱為契約人力。

## 貳、策略性觀點下契約人力概念分析

本部分將基於策略性人力資源管理觀點，探討今日契約人力對政府機關人事管理的概念意涵，以及對組織編制及工作推動的可能影響。

### 一、概念意涵：基於定期契約的僱用方式

觀諸人力資源規劃(Human resource planning ,HRP)的意涵，主要係針對員工進入組織、留在組織或離開組織所做的事前規劃與準備的過程。因此，人力資源規劃的目的，主要在於使所需人力資源盡可能進行策略性的部署，並以實現組織的目標。因此，行政院人事行政總處及考試院(銓敘部)均不斷透過各種管理措施，以盤點及規劃各級政府的有效人力運用，例如中央政府機關總員額法規範一級機關應每 2 年內進行二級機關的評鑑作業以檢視人力配置的合理性，而針對所屬人力之工作狀況，並依相關法令對於不適任人力採取考核淘汰、資遣、不續約、訓練、工作重新指派等管理措施。而考銓法規則是針對機關組織編制進行官制官規

---

<sup>1</sup>就我國而言，就是指公務人員任用法施行細則第 2 條對公務人員範圍的界定。

<sup>2</sup> 此說法可舉許多類契約人員並不納入員額編製表，或是不由人事機構管理(多由總務或秘書單位管理)作為證明。

的實質審查作業，避免人力配置偏頗。

Bohlander, George W., & Snell, Scott(2004)認為當組織進行整體規劃擘畫未來的同時，策略性人力資源管理必須關心整個組織的人力資源配置與策略規劃，並著重三個重點工作方向，第一、連結規劃程序：藉由策略規劃來設定組織的主要目標，並發展綜合計畫來達成這些目標。因此，在人力資源規劃與策略規劃程序中，均係息息相關，例如由人力資源規劃提供可能的輸入項到策略制訂程序中，換言之，如果要進行某一特定的策略時，是不是可以取得適當人員的類型和數量。當兩個程序有互惠關係時，人力資源規劃與策略規劃的整合將更有效率。第二、繪製組織人力資本架構圖：透過人力資源與組織間的價值與獨特性矩陣，建構組織及策略性人力配置的完整圖像。第三、確保配適與彈性：透過將組織的策略需求與人力資源政策、方案和實務結合起來，人力資源政策與實行必須要達到兩種類型的配適，外部配適(External fit)，著重於組織目標和人力資源主要精神之間的連結；內部配適(Internal fit)，意指人力資源實務是彼此相互結合的，並且建立能強化彼此的結構。因此，除了需要在人力資源和策略之間建立配適外，人力資源規劃也重視在環境改變時，能夠確保彈性與靈活。成功的人力資源規劃有助於增加組織能力(Organizational capability)，讓組織追求持續的競爭優勢，所具有的行動和變革能力。

而在國內學者探討政府部門彈性用人機制層面上，也都多運用上開內、外部配適的概念，除了均強調彈性用人機制有其必要性之外，有透過政府內部人力市場的概念來詮釋公務人力與契約性用人間的流動關係(蘇偉業，2011)，或是直接就將契約聘僱人力視為是契約外包的一環(陳志瑋，2017:78-79)。

**以現今的眼光來看，契約聘僱制可視為「契約外包」(contracting out)的一環，以外包為本質的契約聘僱制，反映出當代政府所需的人才，和官僚體制或高階文官制所需的專業、領導及溝通協調能力大不相同**

而在政府彈性用人的概念，常被引用的模型就是 Lepak 及 Snell (1999) 的人力運用策略理論，以此分析定位我國的契約人力(施能傑、蔡秀涓，2003；曾冠球，2004；蔡良文，2006；蘇偉業，2012)，透過上述對於組織人力資源的獨特性及價值性高低矩陣，分為高獨特性及高價值性的「自我發展的人力資本」(developing human capital)、低獨特性及高價值性的「購買性人力資本」(acquiring human capital)、低獨特性及低價值性「外包契約人力資本」(contracting human capital)、高獨特性及低價值性的「建立人力資本聯盟」(creating human capital alliance)。其中除了「自我發展的人力資本」(developing human capital) 被視為是正式公務人力範疇外，其餘均屬於聘僱人力、短期人力或租賃人力等彈性用人方式。

而本文主要探討的契約人力運用，主要聚焦於彈性用人機制中，屬於一年一聘(約)機制的對象，在檢視現行的法規架構下，為了服膺考試院考試用人及維持文官體制及公務人員士氣的政策方向下，只要非國家考試用人，就非永業制保障對象，需逐年檢討人力合理性，但實務上，這些臨時性人力，尤其是聘用及約

僱人員，在實務上只要大過不犯的情況下，大多是年年續約的情況，也就是說，上開策略性人力資源規劃下的彈性用人方式，在我國特殊的國情運用下，也逐漸變成常態性用人的局面，除機要人員須隨機關長官同進退外，各機關多未能確實依計畫執行，致形成長期存在之情形，已背離非常任制度之建制精神，加上進用管道之寬鬆，導致人數不斷增加，反形成政府財政上沉重負擔（蔡良文，2010），形成制度面與實務面的有極度落差的弔詭現象。

然而，雖然行政院人事行政總處對於機關定期進行組織或員額評鑑，甚至廣泛的針對各類型人力進行人數或年資的盤點，但對於臨時人員是否久任化，卻基於人員權益保障等因素，難以確實要求機關進行合理性的實質檢討(解雇、停雇、不續雇)。而考試院(銓敘部)對於官制官規的規範及審查，更是直接將這些彈性用人排除在外，因而對於政府人力整體性的結構無法進行通盤了解，僅能劃限正式人員的基本權益，例如約聘僱人員或臨時人員年資經國家考試擔任公務人員後是否得採計休假年資等議題，但對於聘用人員人事條例的修法工作卻是無法達成共識，以致多年來無法完成立法程序。

因此，在臨時人員的彈性化用人方式下，如果已然成為「非臨時」時，相關的制度與用人政策是否應該與時俱進，調整未來政府整體的人力資源規劃，甚至透過行政院與考試院屏除憲法法制下自我框限的本位立場，共同籌劃適用於我國各級政府與國情的策略性人力資源管理機制。

## 二、對組織編制的意義：多元彈性人力規劃途徑

儘管在我國相關人事管理法制上，臨時人員並非「主流」適用對象，但是在策略性人力資源管理的思維下，其卻是機關人力資源管理的重要途徑：傳統上政府人力與員額規劃主要是以法定職務為中心，強調基於機關整體職務分類架構下，應賦予特定職務的權責與工作內容；但是在策略觀點下，前述工作還要納入機關外在環境特性(如民間競爭)，以及人員需求(如生涯發展)，故人力需求與配置應是動態多元的(Federickson, et.al., 2016: 128-133)。由此推論，即便常任且永業的公務人員，是政府人事管理的主要對象，但契約或聘用為主的臨時人力，也可能是機關策略性人力運用的常態作為。

在策略性的觀點下，機關進用人員不只是消極遵守人事法規，而是要積極滿足政策或運作需求，此種需求使機關在評估人力時，需要考量下列目標：(Paul, et.al., 2014: 338)：

- 第一，人員應具備從事所需工作指派的能力。
- 第二，人員能滿足機關未來發展需求。
- 第三，人員能彌補機關現有人力數量或能力上的不足。
- 第四，機關人事費用與相關資源能發揮最大效用。

當機關人力運用是以整體運作為主要考量時，只要是能滿足需求的人力來源，均可以納入既有人事架構中，契約人力自然也是選項之一，甚至因為不必長期僱用，使契約人力成為政府在面對特殊任務需求，或季節性業務量爆增時，補充常任人力不足時的重要因應策略。例如美國許多州政府為因應新公共管理(NPM)思

潮所帶來的，政府服務大幅擴增所產生公務人力不足問題，開始普遍地採行「自由僱用」(at-will employment)人員，亦即以任務導向、需求導向的臨時人員，來協助機關長任人力達成各項政策目標(Condrey & Battaglio, 2007)。由此可見，運用契約人力可能成為組織因應正式編制人力數不足，或是無法反映環境需求時的「正式」策略。

### 三、對業務推動的意義：專業動態人員職能需求

當人力運用需配合組織整體需求來設計時，所屬人員職責與工作內容自然也將更趨動態：昔日「一個蘿蔔一個坑」的固定思維，將會需要導入更多因地制宜、動態調整的作為。此主張的理由可從整體環境與個人工作兩層次論述之。

首先，就整體環境而言，今日「全球化」所形成的頻繁交流互動現象下，政府體系要及時掌握政策發展趨勢，自然要以更主動而開放的態度來接納各界影響，從而傳統「功績制」的制度設計，即根據履行法定職責所規定的工作項目，以及年資累積作為進用的固定標準，勢必要納入更多環境影響變數，例如工作成果是否反映外界需求？是否產生實質效益？乃至於是否與一般民間組織成果有相當的競爭力?...等。Hays & Plagens 認為此種潮流將形成政府組織用人產生「去專責化」(de-privileging)，以及官僚功能弱化(bureaucratic malaise)的趨勢(2002: 335~336)。因為政府需要隨時回應外環境需求，因此進用特定職務不再只是填補組織編制表上的空缺，而更是找出能勝任的人才，於是傳統以官僚為本位的人事制度與人員管理方式，反而成為是彈性的障礙，相對的，臨時或契約性的人力，則更能反映實際需求。

其次，就個人工作所需知能而言，傳統功績制(merit principle)為確保公務人員確保獨立行使職權，對其工作知能要求就是依法行政則，也就是人員服膺法律賦予的權利與責任，並依循法定專業訓練來達成績效要求；相對地，當 21 世紀的組織更重視內外環境綜合影響時，公務人員雖然仍要依法行政，但更要摒除本位堅持，並更積極的展現彈性、適應、競爭力...等特質來回應各界需求。基於此，人員適任與否不再只考量其等級或職責，而更取決於其實際工作表現(Woodward, 2005:112- 114)。由此推論，人員是否具備滿足需求或解決問題的專業能力才是重點，至於其身份是否是正式職員？則可能是次要的問題。簡言之，正式職員或臨時性契約人力，只要有能力推動所交付的工作，都可以成為組織用人的常態途徑。

綜合上述概念、組編，以及業務等三層面論述，本文認為在策略性人力資源思維下，吾人不能只從「臨時」此一字面意涵，來界定此類人員在機關中的地位與功能，相反地，在整體策略考量下，不論是臨時人員、正式職員，或是其他人力，只要有助於達成目標或創造效益，都是可以作為長期或固定的人力運用選項。

## 參、當前我國政府契約人力運用概況

在中央與地方政府運用臨時性人力，以行政院人事行政總處對所屬一級機關進行員額評鑑的標準格式及填列說明中，聘用及約僱係以人事費進用較接近公務

人員性質，但相關法規又要求機關進行定期檢討，而契約人力則包含臨時人員、派遣人力、承攬人力及志工等多元人力運用，因此，本文主要希望從臨時性人力的角度出發，勞務採購及志工等其他契約人力運用則不在本文的討論範圍，因此，以下就本文欲討論臨時性人力的定義、範圍、進用情形及人員異動情況進行分段說明。

### 一、定義與範圍

在說明臨時性人力的意涵後，本文主要探討的對象是非經國家考試進用的正式公務人力，而採一年一聘(約)方式進用的各類人力，其中包含(一)「聘用人員」。主要為各機關應業務需要，定期聘用之人員；(二)「約僱人員」則有更明定進用條件，例如訂有期限之臨時性機關所需人員。(三)「臨時人員」。主要指各機關學校進用處理臨時性工作之人員。而地方政府因應業務需求及經費來源不同，而將臨時人員類別另行創設，以臺中市政府為例，包含了以工程管理費進用的業務助理、及基金類別進用的約用人員，以及中央政府臨時人員進用及運用要點之定義下的行政助理，相關比較如表一。

這些看似雷同的臨時性人力，最主要的差別在於法定主管機關的不同，聘用人員聘用條例的主管機關為考試院，行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法的主管機關為行政院，而地方政府也可以基於本身需求僱用臨時人員，例如「臺中市政府暨所屬機關學校約用人員及業務助理僱用及管理要點」、「臺中市政府及所屬各機關學校行政助理進用及管理要點」等即是。也因此，對於進用方式雖然沒有嚴格的強制規範，而由用人機關自行依需求公開招募甄選，但進用後的工作性質、薪資待遇及後續的保障機制，各類人員卻可能有下列四種差別特色：

#### (一)經費來源不同

以臺中市政府為例，相關經費仍區分為市庫或中央補助款，一般而言，市庫財源相對穩定，中央補助款會隨中央推動的政策更迭，造成計畫名稱更改，甚至改變不同計畫，相關人力需求則需要進行檢討或調整，雖然變動不大，但也並非完全不會改變。

#### (二)適用法令不同

再者，聘用人員及約僱人員一直被視為是準公務人力的公法關係，也因此，在各級政府機關及學校內，協助相關公文擬撰及發文作業，可承辦機關業務對外行文。而這一點也是銓敘部一直無法答應聘用及約僱人員納入勞動基準法規範的原因之一，其他因素則是財政考量、人員權益衡平等<sup>3</sup>。而業務助理及約用人員原則比照約聘僱人員的相關考核規範，包含薪資待遇(從 160 到 424 薪點)及工作內涵(因興辦工程臨時新增業務，在該工程完工前所需人員、因辦理有關機關委託或委辦之定期性事務所需人員)等，惟其仍適用勞動基準法之規範。而行政助理則依中央行政機關臨時人員進用及運用要點之規範，僅得辦理以非行使公權

<sup>3</sup> 銓敘部：公務機關約聘雇不適用勞基法，2018 年 10 月 8 日，公視新聞網，<https://news.pts.org.tw/article/408932>，報導內容指出，8 日上午立法院司法及法制委員會邀集銓敘部、行政院人事總處和勞動部進行專案報告和詢答，銓敘部表示，約聘雇人員若納入勞基法，將增加政府財政負擔，且他們是廣義的公務員，直接或間接涉及行使公權力，也不宜適用。

力之臨時性、短期性、季節性及特定性等具有定期契約性質之工作為限，其待遇則係行政助理之待遇，依本府及所屬各機關學校預算各項費用編列標準辦理。

### (三)轉任年資採計不同

在實務上，這些臨時性人力會留在公務部門工作，可能係期待留在穩定的公務部門環境，或是進一步準備國家考試，因此，這些契約人力未來都可能成為正式公務人力的培訓場。但因為不同身分類別，所轉任公務人員後所採計的年資也不盡相同，在休假年資部分，僅採計聘用人員及約僱人員的休假年資，其餘勞動基準法所進用的人員則無。提敘年資部分，則僅有聘用人員在相同職級以上的薪資得以提敘，其他的臨時性人力則均無相關年資採計的權利。

### (四)聘用及約僱人員往勞動基準法方向靠攏

在相關團體不斷陳情及爭取，希望聘用及約僱人員可以適用勞動基準法的前提下，終於從 2018 年 7 月起，聘用及約僱人員可選擇適用勞退新制，也可選擇提存現有的離職儲金。2018 年 7 月 1 日後新進聘用及約僱人員，則強制提撥到勞退新制專戶<sup>4</sup>，但仍不適用勞動基準法。

在人事管理實務上，根據本文工作經驗，上述差異在近年各制度調整過程中，尚有二項值得注意的現象：

第一，雖然聘用及約僱不能適用勞基法，但可轉換為勞退新制，某種程度上對於這些人員多年的爭取有了讓步與妥協，還是靠向勞基法較優的權益保障。換言之，契約人力已具備某種程度或類別的勞工身份。

第二，考試院等人事法令主管機關或用人機關，仍認定聘用及約僱人員是「準公務員」而不能適用勞基法，但在進用的程序上，卻與其他適用勞基法的臨時人員並沒有太多的區隔。

上述現象不只顯示傳統上涇渭分明的政府考銓制度與企業勞工制度，可能有交集的空間，也凸顯出契約人力管理需要有更明確的法定地位與規範，故政府整體人力配置似乎宜整體進行盤點、評估及檢討，甚至將這些臨時性人力的彈性化結構納入公務人員體制進行制度化的檢討與改革。

---

<sup>4</sup> 公部門約聘 7 月起適用勞退新制，2018 年 10 月 6 日，聯合新聞網，<https://udn.com/news/story/11319/3406570>，報導內容指出，根據「各機關學校聘雇人員離職儲金給與辦法」，約聘雇人員退休金由政府與約聘雇人員按月各提撥薪資百分之六，共百分之十二入帳戶。不過約聘雇人員若選擇移入勞退新制專戶，不能像一般勞退新制勞工，可以自行選擇是否自提薪資百分之六，仍要強制自提薪資百分之六。另勞動部表示，約聘雇人員納入勞退新制，和納入勞基法是兩回事，主要是約聘雇人員屬「準公務員」，非一般勞工，至於未來是否納入勞基法，則尊重主管機關銓敘部、行政院人事行政總處權責。

表一、各類契約人力比較表-以臺中市政府為例

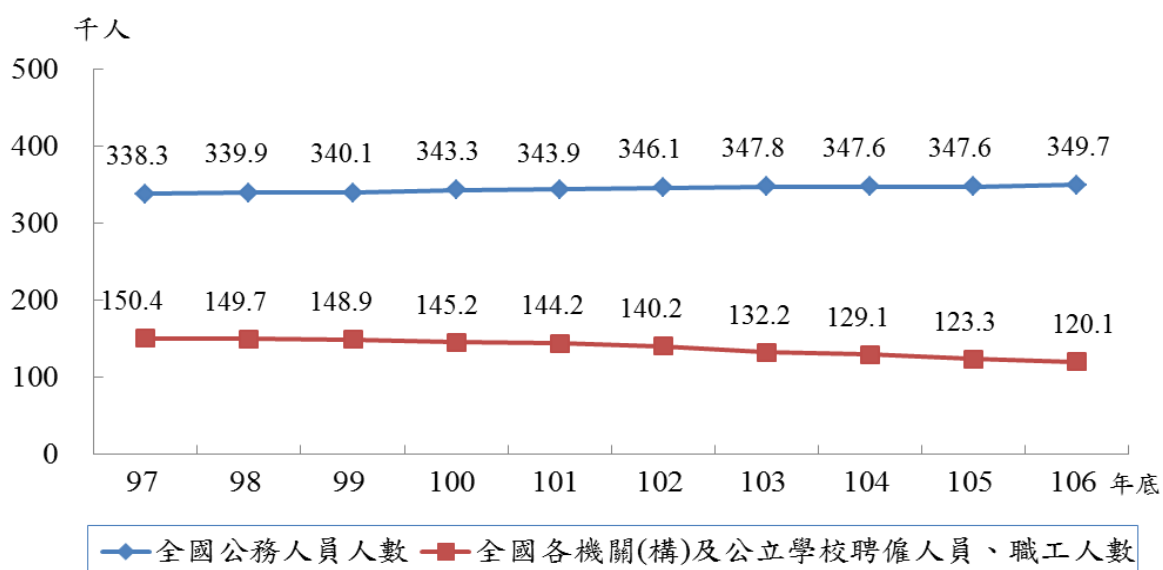
|        | 聘用人員          | 約僱人員             | 業務助理                               | 約用人員 | 行政助理                     |
|--------|---------------|------------------|------------------------------------|------|--------------------------|
| 適用法規   | 聘用人員聘用條例      | 行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法 | 臺中市政府暨所屬機關學校約用人員及業務助理僱用及管理要點       |      | 臺中市政府及所屬各機關學校行政助理進用及管理要點 |
| 進用期限   | 原則 1 年 1 聘    |                  |                                    |      |                          |
| 經費來源   | 人事費           |                  | 工程管理費                              | 基金   | 人事費以外                    |
| 性質     | 公法            |                  | 私法(比照約聘僱考核)                        |      | 私法                       |
| 勞動條件   | 聘用條例          | 約僱辦法             | 勞動基準法                              |      | 勞動基準法                    |
| 進用人數上限 | 原則不超過機關總人數 5% |                  | 原則準用行政院及所屬各機關學校臨時人員進用及運用要點，採總量方式控管 |      |                          |

資料來源：本文參考中央政府及地方政府相關用人法規自行彙整。

## 二、進用狀況

因應前述人力運用的法令主管機關不同，因此，各機關辦理的統計範圍也不同，首先，從考試院的統計年報中(如圖一)，可以尋找行政院及地方政府的聘僱人數及職工(技工、工友、駕駛)人數，從統計年報上呈現的趨勢來看，雖然公務人員人數似乎呈現上升情況，而聘僱人員與職工人數下降，與一般論述，因員額遭受管控，因此轉向臨時性人力運用的趨勢似乎不同，但實務上，第一，無論是約聘僱或是職工，都是用人費範疇，因此在中央機關的運用上，仍均受中央機關總員額法上限之規範，而職工面臨制度性變革全面以出缺不補方式處理，因此在聘僱人員與職工合併計算的範圍下，看不出單純聘僱人員的消長，但正式公務人員成長，主要還是面臨業務不斷新增而成立的新機關以及地方政府改制後，人力需求大幅增加所影響。而在行政院對於聘僱人力的管制政策上，如果沒有被列為出缺不補的員額管制範圍，也不會出現自行刪減員額的情況，因此，圖一的統計趨勢主要還是反映職工離退出缺不補的現象。





圖一 全國公務人員與各機關(構)及公立學校公務人力及聘僱職工人數趨勢圖

資料來源:考試院統計年報 106 年度, P19

再者，從行政院及所屬機關運用臨時人員人數統計趨勢來看，雖然臨時人員原則也是管制各機關不得超過 96 年度運用上限，惟為配合中央政策方向，各機關可以在行政院核定範圍內調整臨時人員人數，在行政院傾向檢討終結運用派遣勞工的同時，行政院於 107 年 7 月 18 日以院授人力字第 10700467611 號函核定行政院暨所屬機關（構）檢討運用勞動派遣實施計畫，因此，從表二的統計數據看來，107 年第 4 季的人數相較於同年第 1 季人數，增加約 6,000 人，惟派遣勞工人數 107 年第 1 季統計人數為 7,607 人，同年第 4 季人數為 7,522 人，卻減少不到 100 人，因此契約人力之運用似乎仍須因應業務而增加相關人力需求，甚至在檢討派遣人力的同時，可能最多還需增加約 7,000 人的契約人力，才可完全終結政府運用派遣人力的議題。

表二、行政院及所屬機關臨時人員統計表

單位:人

| 統計時間       | 行政機關 | 學校   | 公立醫院  | 備註  |
|------------|------|------|-------|---|
| 107 年第 4 季 | 5276 | 7396 | 31521 | 1.106 年第 2 季以前統計未區分學校及醫院。<br>2.人數有消長情況，但整體趨勢呈現增加。 |
| 107 年第 3 季 | 5309 | 6208 | 31148 |   |
| 107 年第 2 季 | 5182 | 4852 | 30095 |   |
| 107 年第 1 季 | 4945 | 3715 | 29596 |   |
| 106 年第 4 季 | 5017 | 4796 | 29793 |   |
| 106 年第 3 季 | 4934 | 4596 | 29236 |   |

資料來源:本文自行政院人事行政總處臨時人員歷年統計專區

(<https://www.dgpa.gov.tw/mp/informationlist?uid=207&mid=152>)彙整。

最後，從地方政府運用臨時性人力觀察，以臺中市政府為例，本市統計年報(106 年度)其運用臨時性人力進用情形(如表三)，從 100 年到 105 年職工因出缺不補呈現遞減，而其餘臨時性人力則整體呈現成長趨勢<sup>5</sup>，換言之，在沒有表現不良的情況下，臨時人員尚不至於因政府財政或預算未編列，而導致被裁減的命運，因此，在臨時性人力的配置下，人數仍呈現逐年穩定成長，似乎亦非臨時性的特性。

<sup>5</sup> 惟根據臺中市統計年報(106 年度)表 9-3，各類人員進用的人數統計中，106 年度的數據，似乎呈現不合理的現象，包括相較於 105 年度約僱減列 650 人，職工增加 300 人(應出缺不補)，臨時人員突增加 2,100 人，此二級資料來源未來仍將再與府方確認為何 106 年度會出現此一落差現象，是否屬誤繕，抑或轉正統計資料所造成。

表三、臺中市政府聘僱、職工及臨時人員改制後各年度人數統計表

單位:人

| 年度     | 聘用  | 約僱   | 工友/駕駛 | 技工   | 臨時人員 |
|--------|-----|------|-------|------|------|
| 100 年底 | 265 | 1211 | 439   | 1287 | 4688 |
| 101 年底 | 277 | 1214 | 438   | 1254 | 4632 |
| 102 年底 | 276 | 1236 | 415   | 1201 | 5212 |
| 103 年底 | 314 | 1671 | 422   | 1167 | 5029 |
| 104 年底 | 369 | 1962 | 386   | 1095 | 4886 |
| 105 年底 | 369 | 1622 | 353   | 1057 | 5037 |
| 106 年底 | 385 | 982  | 374   | 1339 | 7186 |

資料來源: 節錄自臺中市統計年報(106 年度) 表 9-3 臺中市各級機關學校員工總人數

備註: 1.一級機關包括所屬機關資料, 惟地政事務所、戶政事務所、衛生所等機關除外。

2.本表不包括臺中市議會資料。

### 三、人員異動情形

從臨時性人員異動情況之觀點出發, 既然人員係呈現增加, 就不容易出現因財政或施政計畫未延續而裁減的情況, 比較可能原因則在於歷次政黨輪替交接時發生<sup>6789</sup>, 或是因為工作太過於複雜, 壓力太大, 而選擇自行離職。綜合觀察的情況, 無論是否檢討冗員或業務合理性, 一旦在地方政府非零星的整批人員檢討換約時, 就容易落入不同政黨清算的遐想中, 雖然人員因工作壓力過大而離職的情況也常發生, 但也不易出現整批人員均更換的情形。

<sup>6</sup> 市府裁減冗員 延至四月一日實施, 2001 年 12 月 31 日, 臺中市政府官網, <https://www.economic.taichung.gov.tw/8868/8872/9962/908912>。胡市長表示: 關於約聘雇臨時人員之裁減, 市府是於十二月十八日決定, 他同月廿日到職視事, 也有十二天時間, 而裁減之對象未能及早核定, 總會覺得不好意思, 因此他決定予以延長三個月的時間。

<sup>7</sup> 裁換約聘僱員? 林佳龍: 安定為重, 2014 年 12 月 3 日, 自由時報新聞網, <https://news.ltn.com.tw/news/local/paper/835757>。市府內人心惶惶, 有原縣區公務員表示, 過去原台中縣就發生過, 新縣長上台砍掉原本的約聘臨時人員, 全部改用「自己人」, 因此他們很擔心林佳龍會「比照辦理」。

<sup>8</sup> 年關近 台中市府 20 名約聘人員遭解僱, 2015 年 12 月 31 日, 公視新聞網, <https://news.pts.org.tw/article/313785>。社會局表示, 這波被調整的二十人, 都是一年一聘的, 非常任文官, 組織調整本來就是必要的, 將會協助媒合新的工作, 不過家屬表示, 市府帶頭隨意裁員, 損失的還是最基層的員工權益。

<sup>9</sup> 盧秀燕遭爆大砍前朝約僱員 中市府澄清: 是延展合約好過年, 2018 年 12 月 26 日, 蘋果新聞網, <https://tw.appledaily.com/new/realtime/20181226/1489944/>。有市府員工向媒體投訴指出, 新市長第一個工作竟是讓全市府臨時人員, 從一年一聘改為簽約到明年 3 月 31 日, 等於是「變相清算前朝」, 影響至少 8000 人, 讓他們覺得很錯愕, 大家還都不斷傳說「這是市長的命令。」投訴者說, 4 年前林佳龍剛上任時, 有部分局處臨時人員續聘 3 個月後未再聘任, 但沒有像現在這樣全面要換約, 現在整個市府約聘僱人員人心惶惶。

換言之，如果沒有因為政治性或其他因素的干預影響下，聘用及約僱人員，不易出現異動，也因為他們是因事設人，所以沒有遷調制度，相較之下，公務人員的異動反而更加頻繁，甚至地方上有「公務人員才是臨時人員」的戲稱。此情形對於機關人事管理與經驗傳承，產生了奇異的現象：一方面得仰賴這些聘用及約僱人員教導新進人員，另一方面卻又可能跟主管領導形成衝突或不服從的局面。

再者，一旦適用勞基法的臨時人員轉換為不定期契約後，在法的嚴格保護密度下，如果沒有具體的工作表現不佳、工作萎縮等原因，亦不可以無故解雇，但又不能從事公權力業務，這對公務機關而言，形成人力運用上的限制，甚至比私人公司運用受到更多的限制(例如預算編列、計畫延續等等)。也就是說，機關進用了人力，卻又不能像「準公務員」執行職務，也容易落入「請神容易送神難」的困局。

## 肆、運用契約人力的可能影響

公務機關運用臨時性人力，有時候像是飲鴆止渴，即因為公務人員員額長期受控管而需補充臨時性人力，但卻也可能引發更多的問題，包含各類人員配置、權益衡平、遷調需求、升遷激勵等等問題，因此，本段落將分別從人員面、組織面及業務面等面向加以分析說明。

### 一、人員面

在人員面，人力配置及人員權益為主要的影響，其中，人員配置的情況仍在於組織或計畫萎縮、裁減而造成人員流動率增加的情況，也會變成是權益受損的情況，以下將分成兩階段來說明。

首先是組織或計畫裁併、萎縮。一般來說，政府機關會追求組織極大化，以充實自我的任務，得到人力及資源，但有些業務就是明確的計畫型，但卻又不是短期一兩天的活動。像是臺中市政府承接國際世界花卉博覽會的大型活動，籌備及建置工作長達 3-4 年，因此，利用任務編組籌設花博辦公室，除相關機關原有公務人員調派支援外，其餘則利用聘用、約僱及約用人員等臨時性人力，在該計畫於 2019 年 4 月結束後，相關計畫及經費則可能面臨終止的情況，因此，臨時性人員在前面 1-2 年的規劃階段可能會覺得有工作就好，等到真正要實際進入執行階段時，則開始出現離職潮，而留任人員到最後也可能面臨計畫終結，而不再續僱的情況，就算是臺中市政府基於人員權益續約至年底，但原本花博業務已然結束，留任沒有任務可執行，名義上也不具正當性，未來仍將面臨不續約情形，只是延長了契約時間。本文認為本個案指出了二個問題：第一，課責性。臨時性人力的課責性為何？在進行執行階段時，突然離職，造成經驗及執行業務上遭遇困難該如何處理？第二，打擊士氣。就算留任人員最後仍面臨任務結束，契約到期的命運，在工作士氣上該如何提升？

再者，是人員權益面，在相關計畫中，進用了聘用、約僱、約用人員、行政助理等各類人員，對於組織來說，或許有其任務需要不同而簽訂不同契約進用

不同人才，例如聘用人員，聘請人員具博士學歷，聘用等級直接跳至比照薦任 9 職等，運用其專業性，以符合花博業務的整體性規劃業務實際需要，但其他約僱、約用、業務助理、行政助理的業務如何區分？會不會連主管都不知道為什麼要做如此區分，只是因為整體性計畫人力分配，所以進用不同類型人員，但根據本文上述各類人員比較，各類人員在權益上仍有不同，是否造成同工不同酬的現象，或是勞逸不均的現象，均值得觀察。

## 二、組織面

在組織層面上，蘇偉業(2011)利用內部人力市場的觀點分析彈性用人機制，其似乎認為因為公務人員有遷調機制，故即便在政府機關的封閉市場裡面，仍然可以跨機關遷調，從而較不會產生對機關與所任職務的承諾；相對地，聘用、約僱人員在單一薪俸且不能遷調的限制下，反而因可能隨時被考核不續約或是對於公部門有特殊情感，所以其表現可能更優於正式公務人力，也就是在策略性人力資源管理的內部外部適配的調整下，達到組織目標的適配人力。

而本文的觀察則是：在正式公務人力組織設置裡，有簡薦委官等及第 1 到第 14 職等的配置，銓敘部以正式組設的規範，嚴格要求各職等均需配置員額以及簡薦委比例不能簡任比例過高、委任比例過少的情況發生，藉以妥適規劃公務人員升遷管道暢通，不會因為組織內部職位之職等未銜接而造成無法升遷的情況，也不能造成全部都是決策者及輔助決策者，而沒有第一線執行者的情況。反觀臨時性人力，如果一樣沿用市場機制的觀點，則可以作出如下的安排，依序地類升遷管道，約僱職務代理人、聘用職務代理人(地方政府很少見)、行政助理、約用人員、業務助理、約僱人員、聘用人員，約僱職務代理人、聘用職務代理人，雖然每月薪水比行政助理高，但有計畫期間，人員一旦復職或新分發報到就得離職，尤其是留職停薪人員何時會提前申請復職，並沒有辦法預測，因此，無論是約僱或聘用職務代理人，一旦有行政助理職務，就算薪水接近基本工資，也是會願意轉至較穩定的職務，等到表現被看見，有其他職務出缺機會時，就有機會再往約用、業助、約僱、聘用一路往上爬，當然，各類人員契約並不相同，且有些係適用勞基法，有些不是，但先求穩定性、再求較高薪資的職務，過程中仍要不斷精進自己及努力表現，在新職缺公開甄選的過程中，仍係較有機會贏過外部來的競爭對手。

因此，組織在面對如此人力配置的安排下，以及臨時性人員自行演化的類晉升過程，對於組織達成目標及人員穩定性也有一定的幫助，對於面試官或用人主管而言，選擇自己有把握的對象，可以減去不必要的交易成本；缺點就是可能造成組織內的惡性競爭，黑函或勾心鬥角的情況不斷發生，也會造成單位主管的管理領導危機。

## 三、業務面

在機關業務的運作上，臨時性人力間以及與正式公務人力間則可能呈現幾

種現象：

- 第一、聘用及約僱的準公務員性質，造成勞逸不均現象：為什麼聘用及約僱人員會極力爭取適用勞基法，主要就是勞基法在近幾年抬頭，勞工主管機關也積極落實勞動檢查，在公部門不能帶頭違法的前提下，政府預算加班費又編列不足，因此，勞基法加班費 2 小時以 1.34 倍薪資計算、3 小時以上以 1.67 倍薪資計算、假日出勤則以 2 倍薪資計算，因此，幾乎全國都避免適用勞基法的臨時人員加班或假日出勤，聘用及約僱則跟公務人員一樣，沒有加成的加班費，甚至只能換成永遠無法用到的補休，所以變成假日活動出勤的必要人選。
- 第二、新進公務人員經驗不足，流動率高，臨時性人力成為業務主力：這種現象會發生在業務比較繁忙、壓力太大、流動率高的機關，這會造成經驗上傳承的惡性循環，新進的正式人員可能需要經過 1-2 年才能夠有經驗能夠自主處理所有的業務，但通常這 1-2 年很難熬，甚至造成精神狀況不佳，大部分會選擇時間到就調職，但直接辭(離)職的個案也會發生。
- 第三、公務人員官僚心態，創設虛擬組織層級，指揮臨時性人力執行業務：有些公務人員心態自視甚高，認為臨時性人員都是要考國家考試而考不上的人，因此，自我創設虛擬組設，自認為是小主管，指揮臨時性人力做事，如果單位主管比較年輕無法落實管理或領導，就會變成正式公務人力都沒有在做事，都是臨時性人力在執行業務，雖然臨時性人力表面上會配合，但實際上對於公務人員頗有怨言，而確實也可能其執行業務之能力是優於正式公務人力。

總結來說，在機關運用臨時性人力的規劃下，受限於公務人力運用的相關法規限制，要求應屬臨時性人力的運用；但實務上，或是其他如勞動基準法等法規的權益保障，卻是朝向長期的人力運用，在此矛盾下，對於這些臨時性人力運用缺乏整體的人力資源規劃措施，好像隨時可以結束契約，但卻又好像可以直接做到退休；而沒有遷調、升遷機制，如果個人沒有爭取去轉換身分及重簽契約，似乎就是單一薪俸做到退休，因此沒有激勵誘因，卻又形成機關內部久任的人力，甚至連單位主管都受到職務輪調限制而調整遷調他機關，因此，可能成為必要的風險人力。是以，對於業務推動，這些久任的臨時性人力可能是經驗傳承的樞紐，但如果沒有正向的引導下，可能反而變成機關業務推動的阻力，甚至挑戰主管的領導與管理。

## 伍、契約人力運用的策略選擇

OECD 於 2013 年曾對各會員國未來政府人力運用進行比較，並認為未來公務人力發展應達成下列 7 項策略性目標(Melchor, 2013: 8)

- 第一，應強化政府各部會策略性人力管理能力(capacity)，使人事管理者在採

行各項策略管理作為時，也能同時承接來自被管理者的課責。

第二，政府應確保公務人力能充分實踐組織目標並達成使命。

第三，政府應針對不同類別的，具備特殊技術與能力的人員進行區隔與整合，以期能在合理成本效率基礎上因應政府持續的變動需求。

第四，政府應根據公務人力規劃成果，特別是員額與成本等需求，來建立整體運作目標。

第五，承上項，政府整體運作目標也應考量多樣化、不同知能(competence)與教育水準的公務人力。

第六，政府應主動回應公務人力的需求。

第七，政府應發展出探索機關未來變動與需求的機制，同時配置擁有能處理這些問題能力的公務人力。

上述 7 項主張顯示未來政府人事管理不再只是獨立的制度或作為，而是納入機關、管理者，以及被管理者等因素的策略建構；同時，人力管理目標也不只是滿足工作需求或維護被管理者工作權益，而是更重視前瞻性與問題導向。本文認為此觀點亦可作為我國契約人力未來發展途徑的指引。以下分別從組織編制與業務執行兩層面論述之。

#### 一、組織編制面：以身份定位為基礎 vs. 以職能需求為基礎

我國現行人事行政，雖然已同時結合「品位制」與「職位分類制」兩大考量而形成「兩制合一」特色，但基本上主要以人員(公務人員)為本位作為考試、任用、考績、級俸等人事管理的基礎，從而公務人員乃成為構成人事行政制度的主體，於是，各機關組織編制與員額設定，自然也以公務人員為基礎，至於其他人員(包括各類契約或臨時人力)，則成為附屬或配套設計，如圖二之一所示。此設計特色為較簡易可行，因為各類人員都是以身份(任用資格)來區隔，因此決定主體人員數(即各等級與類科公務人員)就完成主要員額編制，至於其他人員則可配合增減，甚至可以略而不管。不過，圖二之一的設計缺點也在於其金字塔型式，即不易配合環境變動而調整，理由有二：

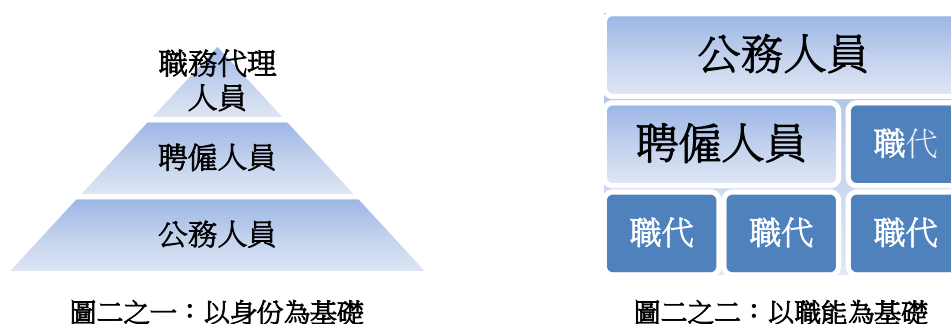
第一，任何變動都要優先考量對公務人員的影響，否則將動搖人事制度的主體。

第二，涉及公務人員的人事法令又多元複雜，故任何細微調整都是「牽一髮而動全身」。

本文認為此種設計在政府肇創初期、局勢動盪不安的情形下，確實可發揮穩定力量，因為公務人員受到多重人事法令的規範(保障)，使其可以免於外力干擾而依法行政，但是若考量政府人事管理的適應環境與對外回應需求，圖二之一反將形成變革過程的障礙

前文 OECD 對未來政府策略性人力規劃的主張，認為未來政府員額設計不僅是內部管理問題，更要結合機關乃至政府整體策略目標，同時也要考慮到外在環

境變遷、人員生涯發展等多重因素，故所關切重點不只是希望能進用合格(滿足一定資格條件)公務人力，而更要求進用適合(擁有能力且符合需求)公務人力 (Melchor, 2013: 34-36)，本文認為在此觀點下，機關組織編制則可如圖二之二所示。



圖二：組織編制的兩類設計途徑

資料來源：本文自繪

在圖二之二中，機關員額設計像是一個拼圖，各類人員並無主體附屬之分，而是組成主要是依據組織特性或需求來組合，因此其特色正是擁有較多彈性：公務人員與契約人員(聘僱、職務代理等人員)，都是構成機關員額拼圖的要素，人數與範圍也都取決於機關需求。不過同樣地，圖二之二的缺點則在於可能使機關人事管理處於持續變動的不確定性中：

第一，對特定類別人員而言，其在組織中的地位、重要性，乃至於發展前景，係取決於組織目標或政策需求，而不完全是本身可以掌控的。

第二，不同類別人員間一方面需要建立合作機制才能共同達成目標，但另一方面彼此在資源配置上，又會產生競合關係。

本文提出圖二兩種設計途徑，目的並非比較何者較優或是較適合我國情境，而是主張未來員額編制變革需要採行策略性思維：除了傳統「一個蘿蔔一個坑」固定方式外，也應有更多的選擇與思考空間。

## 二、業務執行面：以權責為基礎 vs.以目標為基礎

由於人事法制以公務人員為主體，再加上我國中央與地方各級政府機關均採行相同人事法制，因此人事管理主要工作就是在適用各項規定，也就是找出相關規定，並界定人員應有的權益與義務；相對地，人員在機關中到底應採行何種工作方式？發揮多大潛力？乃至於達成什麼綜效...等，反而不是關切重點。此論述可以從下列現象中印證：

第一，相關人事法令不僅數量繁多，涵蓋了人員從考試到離退過程中所可能會面對的各項情境，且內容主要都是規定人員(公務人員)應享有的權利與相對應



履行的責任(或罰則)。

第二，各機關人事單位網站所揭示資訊，主要都是依據前項法令所規定權責內容的施行，但卻少有人員實際工作時的指引<sup>10</sup>。

在基於法律規範公務人員權責的基本法制架構上，以契約方式進用人員由於本身並非制度設計主體，因此只能基於配套或附屬原則來設計，於是定(短)期進用、不具法律地位的契約內容，便是與正式職員區隔的必需條件。至於前文所提到的常態化、辦理機關正式業務等現象，只能以個案視之。此方式在人員工作項目或內容穩定時期或許可以勉強因應，但是在組織目標不斷變動的今日政府特色下，就會形成前文「肆」所提到的問題，甚至會因為機關本身規模或屬性，以及所處地理區位等內外環境因素影響，而日趨嚴重。

事實上，不同人力運用與規劃的衝突並非只出限於我國，而是各國當前人力運用的普遍問題，特別是自 1980 年代以後興起的全球化潮流，政府運作需同時承受來自國內外環境的影響，從而對公務人力除要求履行依法行政的基本規範外，也要同時具備適應、彈性，以及高度競爭力(Hays & Plagens, 2002; Woodard, 2005)。基於此，僅以權責歸屬來指派人員工作顯然不足，取而代之的，是基於需求或目標導向來運用不同類型人力。此觀點可舉加拿大安大略(Ontario)省的作法為例：該省政府採行了多元化管理(diversity management)原則，作為公務人力進用與工作指派依據，其主要施行重點如下(Ohemeng & McGrandle, 2015: 496)：

第一，各機關人事管理措施均基於多元化原則來設計與執行，期爭取不同類別公務人力更能瞭解並更支持人事管理制度。

第二，機關甄選與進用工作應能反映社會不同族群與多元分佈概況。

第三，各級人事管理機構的作為應能增進不同族群生涯發展需求，並保障公平就業機會。

第四，機關高層決策者應承諾人事管理採行多元管理的原則。

第五，人事管理制度應能友善且公平的對待不同類型公務人力。

雖然多元化管理原則主要是用於確保不同族群(特別是弱勢)或性別均有平等擔任公職的機會，但本文認為同樣可以提供吾人思考契約人力與我國整體人事行政制度的關係：儘管在權責設定上契約人力不是人事行政體制主體，但是若就機關業務執行需求而言，則不同類別人員應該都是平等的，因為進用某類人員取決的是需求而非身份，甚至於為求能反映社會族群狀況，反而應讓更多弱勢族群有擔任公職機會。

綜合組織編制與業務執行兩構面分析，本文認為久任、產生人事行政與勞動管理兩法制競合...等現象之所以會成為契約人力管理問題，主要乃是各方均以人事管理本位來思考，且由於傳統上公務人員才是人事管理「常態」，所以各機關採行不同契約人力運用方式自然成為「困擾」。然而若基於策略性人力資源觀點，並從職能與機關目標需求而言，則前述契約人力各種現象則不妨視為是「因地制宜」的選擇：若機關人事管理能藉此選擇解決問題、滿足需求，又何必一定要堅持公

---

<sup>10</sup> 例如某科員從內政部調往經濟部任職，其在簽辦公文時應具備哪些不同的考量？

務人員才是唯一的用人途徑？

## 陸、結語

不論是基於消極解決正式人員編制員額長期控管所產生的人力缺口，或是積極彈性用人以提升機關績效，大量進用契約人力並逐漸形成長期僱用已成為中央與地方各機關人事管理普遍現象，從而不同類別人員間的不公平問題，如「勞逸不均」、「權責不明」...等，也隨之成為機關人員管理的嚴峻挑戰。

本文認為欲有效解決此問題，關鍵在於摒棄傳統以公務人員為主體的本位思維，同時改從機關整體運作或目標達成的策略觀點，才能讓各種性質互異、功能與作用均不同的人員，產生相容與合作的機會。簡言之，人事主管機關不應只是從「契約」概念本身來界定人員權益及工作，而是要基於用人機關運作目標、業務特性，乃至於生涯發展等整體策略需求，全盤規劃契約人員的權責關係及工作內容。同時也因為宏觀策略思維的指引，才能使未來契約人事制度的發展，一方面擺脫「正式／臨時」、「久任(不定期)／短期(定期)」等零和選擇；另一方面也更能與其他人事制度相互整合，並產生「1+1>2」的綜效。

## 參考資料

考試院，2018，統計年報(106 年度)，臺北。

<https://www.exam.gov.tw/lp.asp?ctNode=1256&ctUnit=462&baseDSD=7&mp=1>

施能傑、蔡秀涓，2003，〈契約性人力運用之理論與現實〉，《公務人員月刊》，第 81 期，頁 15-26。

陳志瑋，2017，〈公共治理挑戰下的人才模式分析〉，《文官制度季刊》，第 9 卷，第 3 期，頁 65-90。

曾冠球，2004，〈公務人力彈性的理論與實務〉，《空大行政學報》，第 14 期，頁 107-128。

臺中市政府主計處，2018，臺中市政府統計年報(106 年度)，臺中。

<https://www.dbas.taichung.gov.tw/1011094/Lpsimplelist>

蔡良文，2006，〈政府改造與彈性用人政策〉，《考銓季刊》，第 46 期，頁 28-63。

蔡良文，2010，《人事行政學—論現行考銓制度》，臺北：五南。

蘇偉業，2012，〈政府契約人力之政策定位與現實：政府內部人力市場之啟示〉，《文官制度季刊》，第 4 卷，第 1 期，頁 33-59。

Bohlander, George W., & Snell, Scott (2004), *Managing Human resources*, 13<sup>th</sup> ed., Cincinnati, OH: South-western College Publishing.

Condrey, S. E. & Battaglio, R P., Jr.(2007), "A Return to Spoils? Revisiting Radical Civil Service Reform in the United States", *Public Administration Review*, 67(3): 425-436.

- Frederickson, E. D., Witt, S. L., Patton, W. D., Lovrich, N. P., (2016), ***Human Resource Management: The Public Service Perspective***, 2<sup>nd</sup> ed., New York: Routledge.
- Hays, S. W. & Plagens, G. K.(2002), "Human Resource Management Best Practices and Globalization: The Universality of Common Sense", ***Public Organization Review***, 2(4): 327-348.
- Lepak, D., & S. Snell (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", ***Academy of Management Review***, 24 (1): 31-48.
- Melchor, H. O. (2013), "The Government Workforce of the Future: Innovation in Strategic Workforce Planning in OECD Countries", ***OECD Working Papers on Public Governance***, No. 21, OECD  
[https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-government-workforce-of-the-future\\_5k487727gwvb-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-government-workforce-of-the-future_5k487727gwvb-en)
- Noordegraaf, M.(2007), "From Pure to Hybrid Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains", ***Administration & Society***, 39(6): 761-785.
- Ohemeng, F. K. & McGrandle, J.(2015), "The Prospects for Managing Diversity in the Public Sector: The Case of the Ontario Public Service" ***Public Organization Review***, 15:487–507.
- Paul, B. R. Jr.(2014), ***Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century***, Tx.:Sage Publications Lts.
- Riccucci, N.(2018), ***Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges***, 6th ed., New York: Routledge.
- Woodard, C.A.(2005), "Merit by Any Other Name-Reframing the Civil Service First Principle", ***Public Administration Review***, 65(1): 109-116.