

想離開現職單位、但又不想離開公家機關?公部門離職傾向之 獨特性與影響因素研析

游子正、董祥開

摘要

「離職」一直是組織行為理論研究中的重要課題，過高的離職與頻繁的流動都會影響組織的人力資本運用甚至進而影響組織績效。過去普遍談論的離職，大都泛指離開現在工作的組織或環境，在私部門研究領域中已有許多針對那些認知或態度可能導致離職傾向發生的討論。然而，公部門的離職與私部門的離職在本質上有所不同，公務人員選擇離開現在工作的單位，不全然表示他對公部門整體狀況的不認同，因為其下一份工作仍然是在公部門中；這樣的現象亦可以從公部門整體的離職傾向較低，但在各單位或機關之間的轉換卻是至為頻繁的現象上看出端倪；然而，過去的研究並未明確區分「部門離職」與「單位離職」兩者間的差異。有鑑於此，傳統上適用於私部門離職傾向之概念與解釋因素，是否會在公部門中產生結構上的改變，是本研究的主要研究目的之一。除此之外，公務人員年金改革已在 2018 年 7 月 1 日上路，普遍認為年金改革影響公務人員退休後的所得，因此可能會造成現職公務人員想要離開公部門而去私部門另謀發展；然而，究竟年金改革會不會造成公務人員離職傾向提高？影響程度又有多高？這些問題目前僅止於論述階段，尚未有研究提出明確的證據，此為本研究的主要目的之二。從行為決策層面來看，「行為的產生」是源於「想法的出現」，尤其是那些對生活可能產生重大影響的決策，大都不會是隨機出現的結果；因此，本研究將聚焦探究年金改革對公務人員「單位離職傾向」及「部門離職傾向」的影響，並明確區分影響兩者的不同因素。

本研究根據性別及官等兩項抽樣架構，對行政院及其所屬機關之公務人員採分層隨機抽樣方式進行調查，調查時間為 107 年 7 月至 9 月，共計回收樣本 895 份，經檢測，回收樣本與母體無顯著差異，具代表性。調查將離職傾向劃分為「單位離職傾向」與「部門離職傾向」兩類，初步研究結果發現，個人動機與態度相關因素皆顯著影響公務人員的單位及部門離職傾向；組織因素結果顯示主管領導效能提高，不會顯著影響到公務人員單位離職傾向，但會顯著提高公務人員的部門離職傾向，工作公平性則能夠顯著降低單位離職傾向，但並未顯著降低部門離職傾向，而公部門內績效評量與公平度的提升則並未顯著影響單位及部門離職傾向，另年金改革的支持度部分，將樣本區分為年輕與年長兩組後，發現年金改革

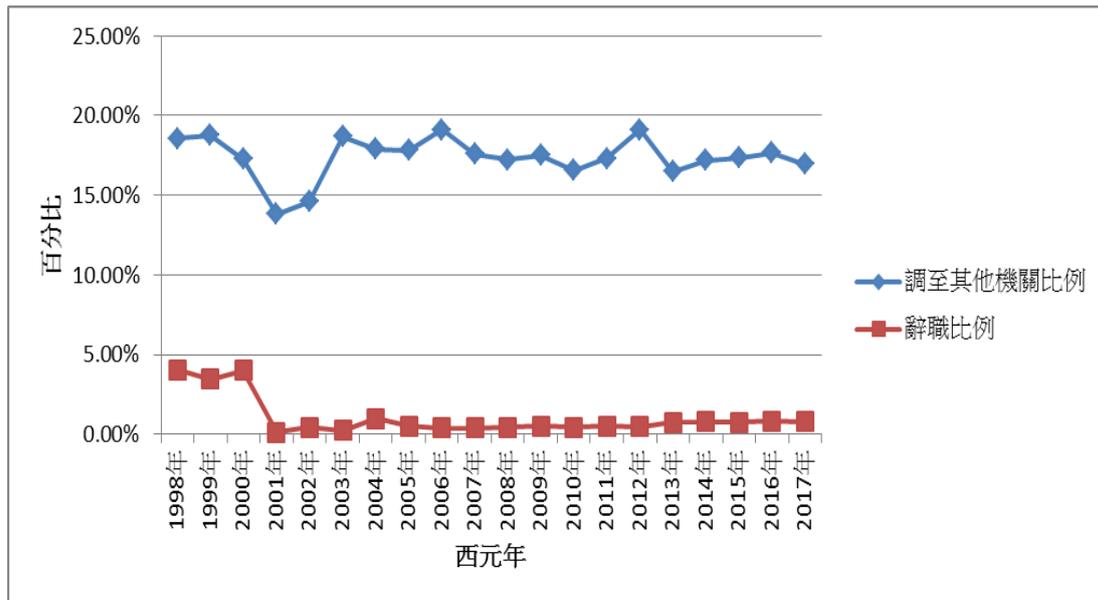
支持度會提高年輕公務人員離開公部門的傾向。本研究最後根據研究結果提出相關管理及政策建議。

關鍵詞：離職傾向、部門離職、單位離職、年金改革

壹、前言

一、研究背景與動機

「離職」是常見的一種組織行為，當員工因為各種內部原因對組織生成不滿意的感受，亦或外在因素的影響，最終的行為模式就是作出離職的決定。員工的離職（Turnover）可以分為功能性離職以及失能性離職，前者指績效不佳的員工相繼離開組織的情況，通常也可以包括非自願性的裁員，後者則反過來指績效卓越者的離職，一般多具自願性的成分，而從組織的角度觀之，功能性離職是組織較為樂見的結果，因其能夠促進正向的組織發展，包括弱績效者的取代、新知識及技術的引入、新商業機會的嘗試及節省勞動成本，反觀，失能性離職則對組織較具破壞性而延伸出負面效果，諸如容易導致組織經濟成本上升、喪失生產力、削弱服務品質、失去商業機會、增加行政負擔或員工道德感的敗壞，故組織的管理者相當注重瞭解員工離職行為出現的主因，以事先預防。當然，離職對組織有所影響，對個人而言亦存在一些正向或負向的結果，正向的結果包含更好的工作契合度、跳脫高度壓力的工作環境等，而負面的影響則包括轉職壓力、搬遷成本等（Hom & Griffeth, 1995：13-33）。值得關注的是，公務人員的離職行為長期下來呈現特殊的面貌，根據銓敘部所公布之「歷年全國公務人員人事異動狀況」統計資料，從 1998 至 2017 年的 19 年間，「辭職」及「調至其他機關」兩者的比例有相當的差距，調至其他機關者約占 16%~19%，而辭職的比例僅佔 0.13%~0.99%，且在資料統計期間，兩者的差距並沒有明顯的互換或大幅變動的情形出現。



圖一：歷年公務人員調職與辭職比例

資料來源：考試院銓敘部，取自

<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=956&Page=2723&Index=6>

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探究的議題。Chowwen、Balogun 與 Olowokere (2014) 認為私部門相對於公部門而言，有明顯較高的離職傾向，究其原因，與私部門比較，公部門勞動力的變動相對來說較為穩定，且加上人力資源管理系統本身的保護優於私部門，不易使公務人員隨意的作出辭職的決定，導致公部門辭職的比例相對偏低，前述的相關論述指出，如單純僅使用私部門離職的概念套用至公部門的情境中並不夠周延。

基於上述，文官人事制度的穩定性確實能夠部分解釋公務人員為何在辭職和調職之間有所差距，進一步延伸之，穩定性同時意味著公部門的待遇系統亦較有保障，而公部門最重要待遇上的誘因便是退休年金(Pension)。學者 Ippolito(1987) 表示公部門的年金系統在本質上優於企業雇主所提供給員工的年金類型，加上公部門的年資長短將影響退休金給付的水準，待遇的時間點對於公務人員是否能夠領取到相應穩定的退休年金相當重要，公部門整體離職率也因此較低，故穩定的「待遇系統」與較優渥的「退休年金」導致公務人員願意忍受逐漸增加的業務量而持續留任於公部門中，惟長期以來，我國為維持高所得替代率的公務人員年金

系統，多採不足額提撥制¹，致使理想提撥率與實際提撥率存在高度落差，如不經歷年金改革，經過精算後預計收支失衡在 2 至 3 年間發生，並可能在 10 年內破產（總統府年金改革委員會，2017），因此，我國年金改革在 2016 至 2017 年期間是最為社會大眾所注意的政策焦點，不過，過去年金制度是公務人員低離職率的主要原因之一，年金改革後的支持度，是否造成公務人員的離職傾向，是另一個值得深入探究的主題。

二、研究目的與問題

誠如前述，本研究所關注的主題內含「不同離職傾向的區分」以及「年金改革對不同離職傾向的作用」兩者，而綜觀國內文獻，在非公共管理領域內，離職傾向的研究仍著重於常見態度前導因素（*antecedent*），如工作滿意度、組織承諾的量化檢證居多（林俊瑩，2010；王桂英、周傳姜、黃瑞蘭，2009；張火燦、紀乃文，2006），在公共管理領域內結果類似，針對公部門特殊情境下所進行離職傾向主題的研究相對不足，另外，過去年金改革之研究多以政策面向（陳靜雯，2016）、比較制度面向的角度進行討論（傅從喜，2007），並未對公務人員主觀離職認知作綜合性的調查，職是之故，本研究希望回答在公部門的環境之中，過去所探討與離職傾向有關的重要「個人動機與態度因素」、「組織因素」及「人口特質因素」如何分別導致離開現職及離開公部門的傾向？又公務人員對年金改革的支持程度，如何形塑公務人員的離職傾向？基此，本研究的具體研究問題如下：

（一）影響公務人員離開現職單位的因素有哪些？影響公務人員離開公部門的因素有哪些？

（二）對年金改革態度是否會影響公務人員離開公部門的傾向？

（三）不同年齡層的公務人員是否會在離職傾向上出現不同的反應？

¹ 不足額提撥制指當公共年金入不敷出時，政府會將負債缺口進行補足，實際上就是確定給付制。

貳、文獻回顧

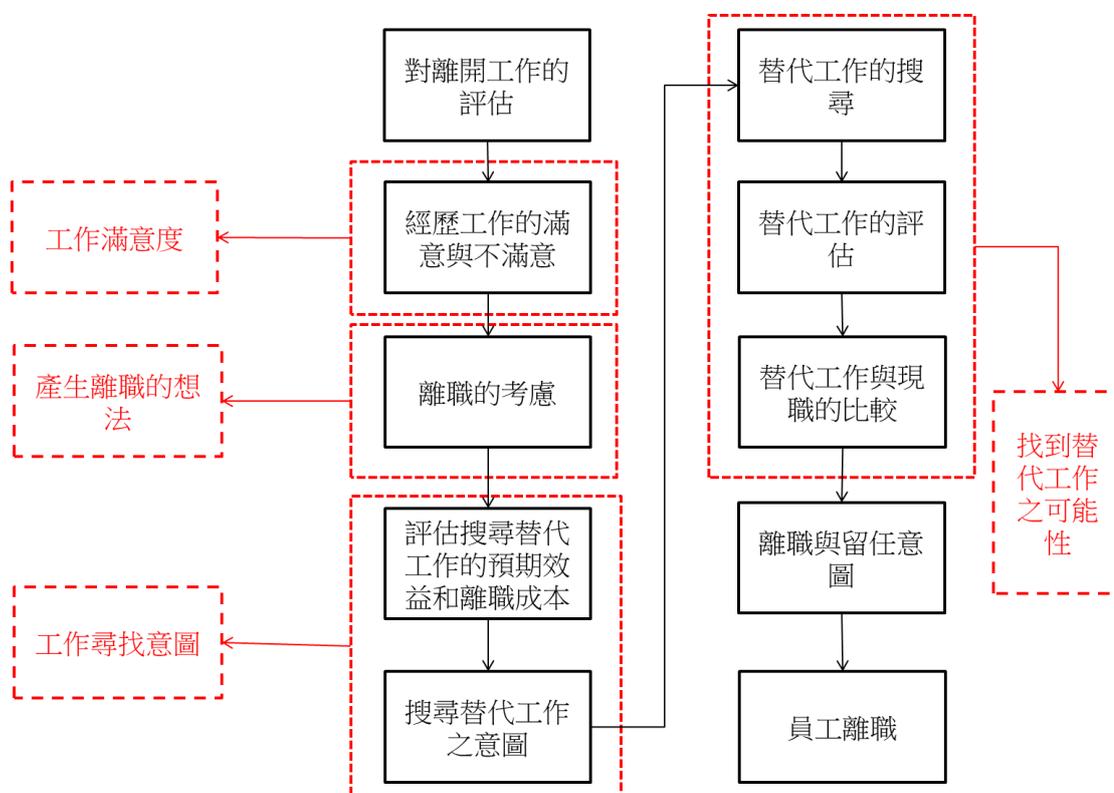
一、離職傾向的理論發展與重要模型

離職在組織行為中最早指「在不涉及加入、轉換或其他內部組織移動而與組織分離之情形」(Hom & Griffeth, 1995: 4), 由於員工的失能性離職(Dysfunctional Turnover)對組織在人力資源的傷害及訓練成本的增加作用很大, 就企業而言, 可能影響組織創新與降低顧客的服務品質, 早期便已為管理學領域學者及私部門管理者所關注。普遍來說, 離職是組織內部員工對組織不滿積累至一定極限後所設下的最終「底線」, 而影響員工作出離職的決定包含無效的招聘實務、不適當的管理風格、缺乏被認可的感受、缺乏具競爭性的待遇系統及不良的工作環境 (Abbasi & Hollman, 2000), 這些皆能夠被歸類為組織內環境的影響因素, 因此, 為了找出哪些因素能夠解釋, 甚而預測離職的發生, 相關經驗研究蓬勃發展, 也導致各研究者所提出的離職理論模型有其各自的差異, 然而, 大致來說, 離職理論模型並未超出以心理理論為典範的態度模型 (Attitude Models) 與以勞動經濟理論為典範的搜尋理論 (Search Theory) 兩大種類 (Politi, 2018), 並存在融合兩大典範特質的整合模型, 不過, 態度模型對自願離職的解釋力仍然受到廣泛重視, 而離職傾向在態度模型當中因能夠預測離職行為而佔有重要地位。

離職傾向的概念源自於態度理論 (Attitude Theory) 而特別強調員工的認知 (Cognition)、情感 (Affect) 與意欲 (Conation) 如何對員工行為與反應產生作用, 當中計畫行為理論 (Theory of Planned Behavior) 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), 以此為基礎, 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), 而其中一些重要的模型遵守著此上位理論而多將離職傾向及其工作態度因素作為預測離職行為的有力證據, 這些較具影響力的模型包括 1958 年 March 與 Simon 的組織平衡理論; 1977 年 Mobley 提出的離職過程模型; 1981 年及 1986 年 Price 與 Mueller 的結構模型; 1979 年 Mobley、Griffeth、Hand 與 Meglino 的擴展模型; 1981 年 Steer 與 Mowday 的多路徑模型 (Hom & Griffeth, 1995: 56-71) 等, 而以離職傾向來說, 又以 Mobley 所提出的模型最易被提及, 其認為員工離職的過程是一連

串前導因素的演化所形成，且最後將歸結到離職傾向並使員工做出留任或者離職的決定，這些決策因素整體包括八個步驟，分別是對離開工作的評估、經歷工作的滿意或不滿意、對離職的考慮、評估搜尋替代工作的預期效益和離職成本、搜尋替代工作之意圖，在評估替代工作並與現職比較後進而產生離職傾向及行為（Mobley, 1977：238；Hom & Griffeth, 1995：57），此模型的重要性在於可透過其瞭解離職傾向是個人經過多方內外環境評估後，所產生複雜機制之最後結果，屬於能夠適用於性質各異團體的普遍離職模型（Universal Turnover Model），模型如圖一所示：

圖一：Mobley 員工離職決策過程模型



資料來源：修改自“Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover.” by W. H. Mobley, 1977, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

以上述為基礎，後續以企業為研究對象的經驗研究仍持續的發展，相關研究的數量相當豐富，目的在於從較微觀的假說層級持續透過邏輯演繹的方式建立起更加完善的離職理論架構。

在以態度理論為典範所建立的離職過程模型內，學界除承認離職傾向對離職行為的影響重大之外，在模型拓展的過程中組織承諾與工作滿意度則被視為影響

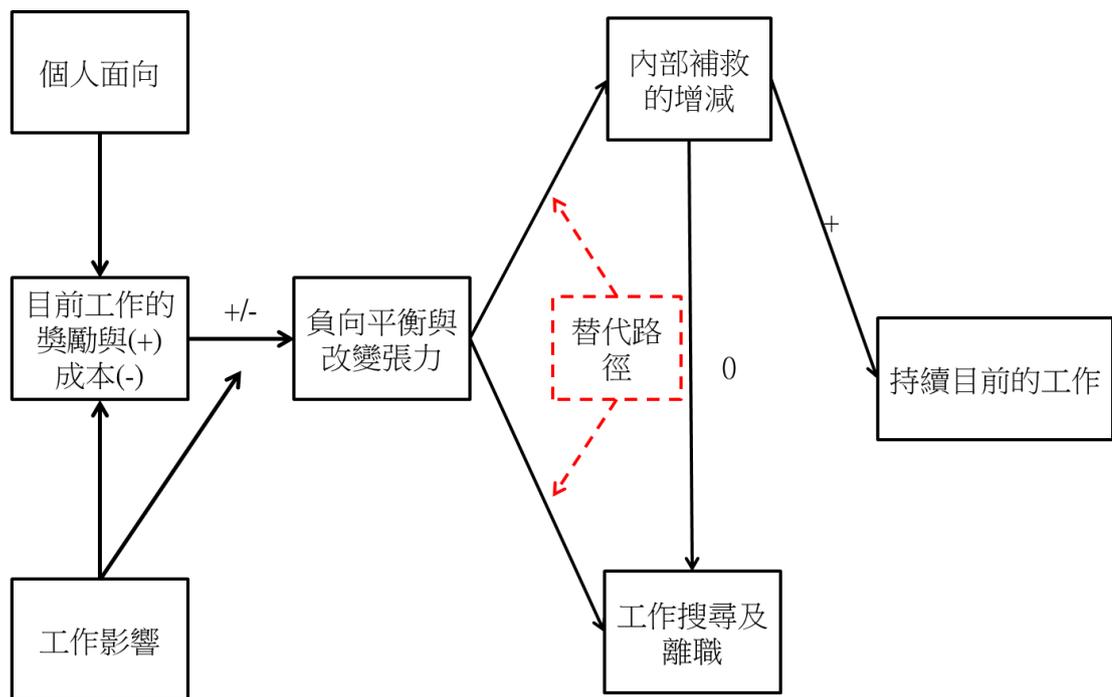
離職傾向最關鍵的兩個要素，因此，1990 年代以後與離職傾向有關的經驗研究，皆涵蓋了工作滿意度、組織承諾與離職傾向的基本三角關係，並以此為基礎擴大影響因素的檢驗範圍，當中從專注於三者之間解釋力孰高孰低的重複驗證，譬如 Tett & Meyer (1993) 針對工作滿意度、組織承諾、離職傾向模型進行後設分析，認為工作滿意度和組織承諾對離職傾向的影響各自具獨立性，而非「誰影響誰」的先後順序概念，Tarigan 與 Ariani (2015) 則認為組織承諾對離職傾向的預測力強於工作滿意度，至統整性的後設分析，如 Griffeth、Hom 與 Gaertner (2000) 認為工作滿意度、組織承諾、替代方案比較、退出認知與離職傾向皆能夠預測離職行為，並在發展完成後開創新的解釋變項，例如強調工作鑲嵌 (Job Embeddedness) 對離職傾向所扮演的角色 (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez, 2001)；員工績效政治感受 (Performance Appraisal Politics) 如何透過工作滿意度影響到離職傾向 (Poon, 2003)；世代差異、情緒耗竭、工作滿意度與離職傾向的交織關係 (Lu & Gursoy, 2013)；更具有吸引力的替代機會對離職傾向的影響 (Grissom, Viano & Selin, 2015) 等，普遍來說，負向的工作態度相對非工作因素更能夠連結到離職傾向等組織理由 (Maertz & Campion, 1998)。另外，工作搜尋機制也被融入至離職模型內，Steel (2002) 透過後設分析的方式，提出員工離職演化搜尋模型 (Evolutionary Search Model of Employee Turnover)，此模型將離職理論整合成三階段，依序為消極掃描階段 (Passive Scanning)、專注搜尋階段 (Focused Search) 及與雇主的連結預期階段 (Contacting Prospective Employers)，其中，個人與工作情境屬上游因素，對消極掃描階段有影響；工作滿意度與組織承諾屬中游因素，對三階段皆有影響；而內部組織的替代工作機會則屬下游因素，是在離職傾向產生前的考量。

上述顯示在離職傾向、自願離職的探討上，「工作滿意度」、「組織承諾」及「工作搜尋」已被認定為員工離職「核心模型」的一環，雖然如此，傳統上大多數對離職傾向的定義多仍然指「與組織分離前的認知和態度」(楊一峰、陳效淳、陳清耀，2012)，模型的建構雖然越來越完整，然而，卻較少統合「離職傾向」與「類離職傾向」之間的關係，比如調職、退縮行為 (Withdrawal Behaviors)²認

² 退縮行為一般指引起注意 (notably)、曠職 (absenteeism)、遲到 (lateness) 等隱晦展示自身對組織不滿的行為 (Hom & Griffeth, 1995 : 49)。

知之間的互動關係，為此，能夠融合調職、退縮行為與離職傾向所累積起來的整合觀念開始受到重視。Steel 與 Lounsbury(2009)整理過去離職傾向的重要理論，提供一個較為全面的整合觀點，主要認為離職理論由兩個機制所共同主導，分別是以工作態度結構（工作滿意度、組織承諾）、工作搜尋機制（市場基礎）、離職傾向（留任及離職意圖）所構成的核心機制（Core Mechanism）以及由內部組織轉換或工作退縮為基礎的次要機制（Secondary Mechanism）。一般來說，這些次要機制被視為離職的替代路徑（Alternative Pathways），當員工發生對組織的不滿時，通常會評估內部組織轉換的可能性並同時出現心理或工作上的退縮，而如果組織有給予及時補救，或者組織內部有不錯的工作替代機會，便不會產生工作搜尋行為或者離職傾向，反之，離職的意圖則會大增，Steel 與 Lounsbury 將過去眾多學者提出的模型機制以更宏觀的角度融合為一體，代表離職理論模型在管理學與組織行為領域的發展已具一定成熟度。

圖二：離職理論概念空間整合圖



資料來源：修改自“Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature.” by R. P. Stell, & J. W. Lounsbury, 2009, *Human Resource Management Review*, 19, 271-282.

綜合上述，過去離職理論的建構大多以企業為對象，早期利用問卷調查的方式進行因果關係的推導，推導出影響離職傾向的核心機制後，逐漸累積出完整的理論概念，隨後進行後設分析將不同的模型進行整合，顯示在管理學與組織行為

的領域中，離職理論的發展具有相當的邏輯嚴謹性與成熟度，也就是說，對於企業員工為何要離職，其決策過程又如何，已有相當多實證研究的討論，反觀公部門，相關實證研究數量稀少的多，也未針對公務人員情境做出特別的探討。

二、公部門離職傾向的特殊性：單位及部門離職傾向的差別

過去公共管理領域在離職傾向的研究著重於挖掘哪些重要個人態度變項與離職傾向間存有的因果關係，然而，卻忽略了探討「直接將私部門應用廣泛的離職傾向概念套用至公部門中是否合適」的問題，且雖然對於離職傾向的因果關係檢測為數不少，然而每位學者對離職傾向測量的定義皆有所不同，並無一致共識，另外，在私部門高度流動的環境之下，離職傾向有很高的機率可以預測到離職行為，故幾乎離職傾向與離職行為密不可分，且僅需將離職傾向分為「不離職」和「離職」兩種意圖即可，但如此作法在公部門中卻存在著極大的鴻溝。近期學術界已開始注意到此類問題，Cho 與 Lewis（2012）提醒在公部門中需要去注意來自離職傾向到行為的外推影響，Cohen、Blake 與 Goodman（2016）檢驗離職傾向作為實際離職行為的代理因素，調查對象跨 180 個聯邦政府機關，結果指出離職傾向和實際離職是需要被區分的兩個概念，Jung（2010）在利用 2006 年聯邦人力資本調查（2006 Federal Human Capital Survey, FHCS）進行研究後，認為公務人員意圖離職和其實際離職間僅有不明顯及虛弱的關係，代表在公部門中，過去研究所使用的離職傾向基礎並無一致共識且概念上相當模糊。傳統上探討變動環境的離職傾向觀點可能並不適用在公部門，詳細言之，與私部門員工和組織摩擦後，伴隨而來的實際離職情況不同，公務人員如對所屬機關產生不滿心理，並不一定轉換至「離開公部門的意圖」，因此，針對公部門環境區分不同的離職類型（Types of Turnover）及區分其各自的影響因素有其必要性，接下來本研究將檢視相關的研究成果。

三、影響公務人員離職傾向的因素及其區分

公部門在離職傾向研究的討論上，大多仍偏向於探討「個人態度與動機」、「組織內因素」及「人口特質」如何作用至公務人員的離職傾向，惟較少國內文獻針對離職傾向作出區分，這些區分應包括公部門機關內轉換意圖、轉換至私部門意圖及退休（Demircioglu & Berman, 2018）三個要素，本研究將特別針對「機關內

轉換」與「轉換至私部門」的相關影響因素作文獻上的檢視。

(一) 個人動機與態度層面影響因素

從個人動機與態度因素觀察，可瞭解公部門中滿意度似乎在離職傾向內仍扮演重要角色，但不同類型的滿意度對兩種離職傾向的作用不盡相同。Ali (2018) 認為影響公務人員單位離職傾向的因素為內部組織因素，相對來說，部門離職傾向的影響因素應與外在環境較有關連，作者利用聯邦觀點調查 (Federal Employee Viewpoint Survey, FEVS) 針對 2006、2008、2010、2011 及 2012 多年度資料對聯邦公務人員的單位及部門離職傾向進行分析後，發現屬於組織內的致因，包括工作滿意度、組織滿意度同時降低了機關調換的意圖以及離開公部門的意圖，而考量到外在環境的薪資滿意度對於部門離職傾向雖有顯著的負向影響，然對於單位離職傾向卻並無明顯的作用，反之，屬於組織內部的主管滿意度，對單位離職有明顯的負向影響，但對部門離職傾向卻無明顯的作用，而 Pitts、Marvel 與 Fernandez (2011) 利用 2006 年聯邦人力資本調查 (Human Capital Survey) 進一步分析，發現對工作福利的滿意度有助於降低單位離職傾向而非部門離職傾向，同樣的，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，就意圖離開聯邦政府與意圖轉換至另一機關上，皆呈現負向且明顯的影響狀態，從上述文獻觀之，雖然不同的滿意度類型與不同離職傾向的關係有落差，然而很明顯的可以看到綜合性的工作滿意度量表同時明顯的降低單位以及部門離職傾向。

除工作滿意度外，組織承諾與離職傾向的關係亦相當密切。組織承諾指對組織的附屬感受，與離職傾向之間有負向的關聯性，Jaros (1997) 以 MBA 學生為調查對象，使用 Meyer 與 Allen 的三構面組織承諾量表之概念對離職傾向進行檢測，而每一種承諾和離職傾向有負向關係，當中又以情感性承諾與離職傾向的強度更高，Alniaçik、Alniaçik、Erat 與 Akçin (2013) 以土耳其 200 位高等教育員工為調查對象，指出組織承諾與離職傾向之間有負向關係，另外，Aydogdu 與 Asikgil (2011) 以兩不同組織之間的員工作為分析樣本，同樣指出組織承諾與離職傾向之間有負向的關聯性，而 Stumpf 與 Hartman (1984) 以小樣本但長期的

調查的方式進行分析，同樣發現組織承諾與離職傾向有負向的關係，另 Chen 與 Francesco (2000) 以中國公司的員工為調查對象，也發現組織承諾和離職傾向的負向關係存在。整體而言，與工作滿意度相同，組織承諾和離職傾向之間都具負向的影響。

公共服務動機在公部門中相較於私部門更為突出 (Houston, 2006)，這意味著公共服務動機在公共管理領域內是受到重視的，而一般來說，公共服務動機似乎能夠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，尤其在工作努力意願上呈現更強的程度 (吳宗憲，2012) 以及能夠降低公務人員的離職傾向 (Shim, Park & Eom, 2017)，然雖然公共服務動機經常被認為能提升正向的工作態度，然有一些學者提出了另一個面向的觀點和結論。Quratulain 與 Khan (2015) 調查 217 位巴基斯坦的公務人員，指出公共服務動機有其黑暗面的存在，加劇了與公務人員態度和行為的負面作用，尤其在經過與繁文縟節的交互作用後，會導致離職傾向的提升，另外，Rayner、Reimers 與 Chao (2017) 持較為中立的態度，指出公共服務動機及其四個子構面，對工作滿意度、工作耗竭皆未有顯著的關係，這說明了公共服務動機對離職傾向的影響方向並不明朗，學者未有較為一致的共識，不過，Jeon 與 Robertson (2013) 以公共責任動機 (Public Duty Motivation) 作為間接測量公共服務動機的依據，結果發現公共責任動機可以降低公務人員的退休意圖，並導致他們轉換至另一個聯邦的工作崗位，但並不會促使公務人員從聯邦政府離開。

工作保障及福利一般能夠降低公務人員的部門離職傾向，Caillier (2016) 利用 4 年的追蹤資料觀察家庭友善計畫等福利措施是否降低「自願從政府離開」之傾向，結果發現家庭友善計畫普遍都顯著且負向的影響離職，Bagger 及 Li (2014) 指出主管家庭支持能夠降低離職傾向，不過，Bae、Goodman (2014) 長期追蹤南韓 158 個公共組織，結果發現家庭友善政策並未降低離職率，反而在南韓，工會的組建能夠降低公務人員的離職傾向。

(二)組織層面影響因素

社會交換理論 (social exchange theory) 認為員工和組織之間存在著利益互換的關係，一方提供某些價值，而另一方則預期其他價值的回饋，員工在受到組

織的照顧或良好的待遇之後，會相應的對組織產生承諾並增加工作滿意度（Slattery & Rajan Selvarajan, 2005），隨後有助於降低員工的離職傾向。組織所給予「有價值的待遇」系統不外乎良好的工作保障、績效與工作公平性與主管領導有效性。

績效管理與工作公平程度在公部門中是決定離職傾向的關鍵因子之一。相對於私部門員工離職傾向多受到信任感與工作滿意度之關係所主導，公務人員對組織績效感受更為敏感，且與工作滿意度、工作經驗也產生明顯的作用（Zeffane & Melhem, 2017），代表績效管理的好壞，對公務人員來說，是判斷其對目前工作是否感到滿意的重要依據，Kalgın、Podolskiy、Parfenteva 與 Campbell（2017）的研究支持了這項論述，良好的績效管理能夠清晰化並貫徹組織目標，使工作目標更加清楚，讓基層公務人員能夠連結到他們對工作的意義，並降低集中控制的需求，從而增加垂直課責及公務人員在決策制定過程經驗的自主性，進而生成工作滿意度並降低離職傾向。

在主管領導方面，優異的領導方式能夠促發員工良好的工作態度，Green 與 Miller（2013）檢視 388 位公部門心理建康中心的員工影響離職傾向的因素如何，結果發現轉換型領導能夠緩和情緒耗竭與離職傾向之間的關係，Sun 與 Wang（2017）利用紐約市教育局（New York State Education Department）所提供教師的資料進行分析，同樣發現轉換型領導能夠降低離職傾向。

（三）人口特質影響因素

從過去文獻來看，公部門在離職傾向上的探討也重視與「基本人口特質」的關聯性。進一步言之，由於「年齡與年資較高的公務人員，較為困難找到另一份合適的工作」，因此，年齡與年資越高，通常離職傾向也會較低，越不希望離開公部門而另謀出入（Liu, Liu & Hu, 2010），Moynihan 與 Landuyt（2008）以美國德州公務人員為分析樣本，同樣指出了類似的觀點，除了強調年齡與年資的影響之外，更進一步納入性別、經驗及地理偏好對離職傾向的作用，其中，經驗及地理偏好皆會降低公務人員的離職傾向，而在性別的影響上，女性相對於男性而言，則較不希望自己離開公部門之工作亦或表達離職的意圖，背後所凸顯的是生活圈

穩定假說 (Life Cycle Stability Hypothesis)³對公務人員離職傾向可以有強而有力的解釋，是「公務人員基本人口特質對離職傾向關係的主要支撐理論」。一般而言，隨著年齡、工作資歷的增長，並且習慣工作地與住家的位置後，代表生活達到相當程度的穩定點，容易促使公務人員產生較低的離職意願，在要求工作穩定的女性，重視生活穩定的情況更為明顯。另外，尚有一些常見的人口特質亦被認為對公務人員離職傾向有所影響，教育程度便是重要的例子。通常教育程度越高，且職位較高的公務人員，離職傾向亦較高，而就組織的層次觀之，獨立機關的公務人員相對於執行機關也展現了較明顯的離職傾向 (Jung, 2012)。總體而言，公部門的基本人口特質因素，包括年齡、年資、工作經驗、性別、教育程度、地理偏好、機關性質，都顯示對公部門離職傾向有所影響，在公部門中因具有工作保障的緣故，與私部門對照是相對穩定的工作環境，上述相關的人口特性尤其受到強調與重視。

(四)小結

綜合上述實證研究的結果，首先，個人動機與態度因素與離職傾向的討論，工作滿意度、組織承諾過去實證研究已經顯示可能同時降低單位和部門離職傾向，而公共服務動機相關的影響結果則較不固定，從較正面的觀點來看，在工作負擔沒有太重的情況下，高公共服務動機的公務人員應能促發較高的工作滿意度等正向態度，然而，可能隨著業務量的增加，反而不利於公共服務動機越高的公務人員，最後同時促發單位及部門離職傾向的產生。再者，良好的組織因素以及環境，對於公務人員的離職傾向普遍有降低的作用，最後，在人口特質的部分，性別、年齡、年資對單位離職傾向有影響，而教育程度與性別則多對公務人員的部門離職傾向有所作用。

四、年金改革與公務人員

由於各已開發國家近年來面臨少子化及高齡化的人口結構變動，致使過去以確定給付制 (Defined Benefit Plan, DB Plan) 和「隨收隨付制」(Pay As You Go) 為基礎的年金制度受到衝擊，如維持既有制度，將增加大量社會福利支出，因此，

³ 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)。

為了維持公共年金的永續經營及樽節預算的成本，各國政府遂積極將年金改革政策排入政策議程之中（Bonoli, 2000），然而，年金改革政策牽涉之標的人口數量複雜，並無法一次性的進行革新，而公務人員與政府彼此之間有直接的權利義務關係，因此經常被視為首波改革之對象。

關於導致公務人員年金改革的影響因素，「社會公平性」被認知是公務人員年金改革中的相當重要的因子，並且年金制度的公平性不足是導致年金改革的目標優先轉向公務人員的主因之一。Cutler 與 Waine（2013）從制度面出發對英國聯合政府的公共年金計畫改革作出分析，並在三個公平性的面向上進行討論，認為公、私部門年金方案的不公平來源，是因為公務人員適用於獨立的年金方案，而與一般職業年金內容不同所導致，Yamamoto（2016）指出日本為何會進行年金改革，主要的原因在於改革前的最終薪資系統年金（Final salary system pension）高於平均生活薪資年金（Average lifetime salary pension），且公務人員擁有較穩定的年資制度，致使公、私部門的員工彼此之間有所妒忌及衝突，此外，由於公務人員的退休年金擁有較高的所得替代率與多元的年金計畫，也導致公務人員易出現提早退休的風潮（Aysan & Beaujo, 2009），上述是基於公平性的觀點，主張對公務人員年金系統作出大刀闊斧改革的論述。

除了以社會公平性的觀點切入之外，「世代正義」與「信賴保護原則」之間的衝突，是另外一個公務人員年金改革背後重要的互動因素。從年金獲益倍數檢視各世代公務人員的年金獲益，發現公務人員相對於其他行業普遍有較高的年金獲利，當中，又以較資深且年長者的獲益率為最高（邵靄如、傅從喜，2017），進一步衍伸之，此代表過去公務人員的年金系統在制度上是「人不敷出的」，歸屬於新制的年輕公務人員在提撥上有較大的負擔，反之，適用舊制的年長公務人員卻仍得到相當的好處，因此，年輕世代與年長世代在年金改革的支持上面可能有所分歧，年輕公務人員認為唯有改革，方能促進自身的利益，並符合世代正義原則，反之，對舊世代而言，年金改革碰觸到自身的利益，造成政府誠信的崩毀是他們最重視的事情（呂嘉穎，2017）。

另外，公務人員群體內年金改革誰受益的議題也為學者所探究，Danzer、Dolton 與 Bondibene（2016）檢視英國六個政府機關及一個教育機構，比較在經歷極端年金的變化後，相關對象的受益情況如何，結果發現地方公務人員有較高的受益情形，其次為教師，而警察及消防則在此改革過程中年金受到刪減。

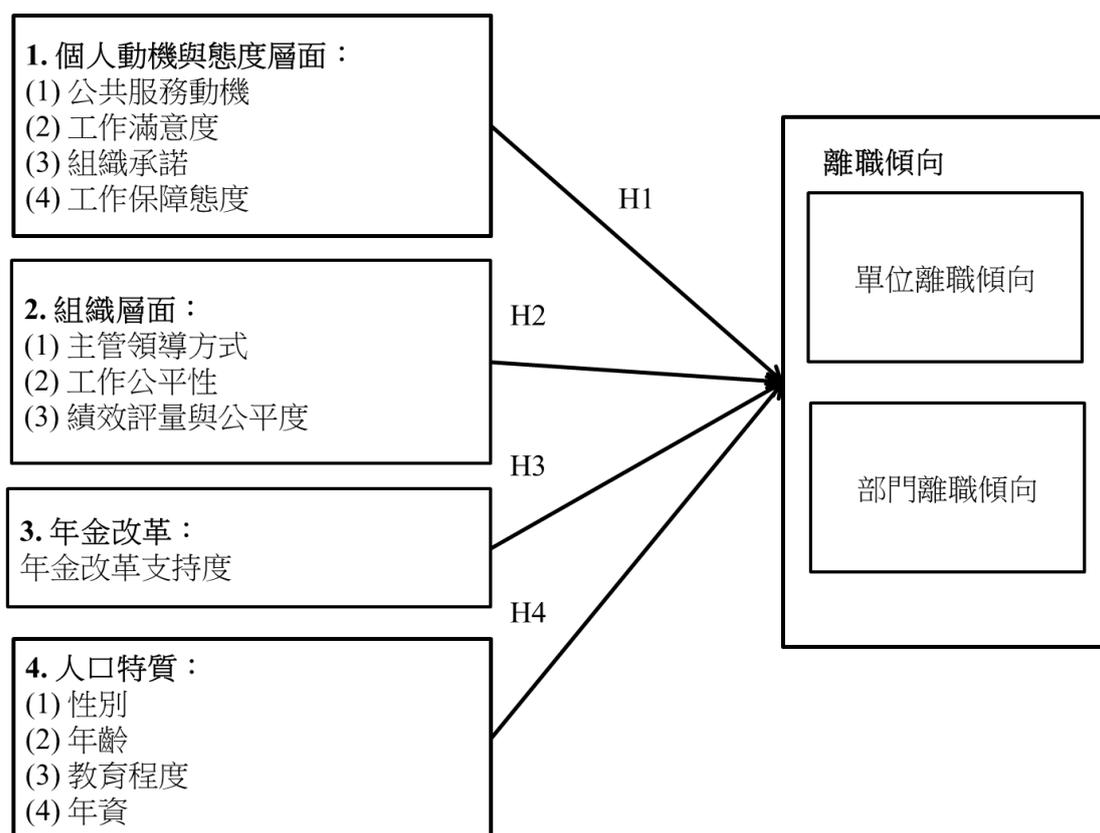
從上述文獻觀之，過去關於年金改革與公務人員的相關討論，仍著重於以公平性、世代正義及信賴保護、受益程度的面向進行探討，對於年金改革政策是否影響到公務人員的主觀認知與意圖卻受到忽略，然由於公務人員時常為年金改革的受影響者，相關認知的探討應是更重要的課題。

參、研究方法與資料

一、研究架構

本研究之架構圖如下所顯示，主要檢視容易對離職傾向產生影響的人口特質、個人動機與工作態度及組織層級因素如何作用至公部門的機關調換意圖與離開公部門意圖，並同時驗證年金改革對哪一種類的離職傾向有影響。

圖三：本文之研究架構



資料來源：作者自行繪製

二、研究假設

根據文獻回顧之結果，本研究設立研究假設如下：

(一) 同時影響單位及部門離職傾向

H1-1：公共服務動機越高的公務人員，離職傾向越低

H1-2：工作滿意度越高的公務人員，離職傾向越低

H1-3：組織承諾越高的公務人員，離職傾向越低

H2-3：績效評量與公平度越高，離職傾向越低

H4-2：年齡越高，離職傾向越低

H4-4：年資越高，離職傾向越低

(二) 單獨影響單位離職傾向

H2-1：主管領導有效性越高，單位離職傾向越低

H2-2：工作公平性越高，單位離職傾向越低

(三) 單獨影響部門離職傾向

H1-4：工作保障態度越正面，部門離職傾向越低

H3：年金改革支持度越高，部門離職傾向越低

H4-1：男性相對於女性有較高的部門離職傾向

H4-3：教育程度越高，部門離職傾向越高

三、研究方法與對象

本研究採用次級資料分析法，資料來源為第五波台灣文官調查(TGBS-V)。文官調查為針對全台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。在實際執行上，首先透過「電話邀訪員」依抽樣結果撥打電話詢問受訪意願，在確認受訪者願意受訪後，電訪員則將與受訪者確認之資訊轉告面訪員，後由面訪員親送紙本問卷，並在面訪結束後彌封帶回。

本次第五波文官調查之調查時間為 107 年 7 月至 9 月，最後共回收 897 份問卷。經檢定「性別」及「官等」等兩項抽樣架構之後，發現回收樣本與母體分佈

無顯著差異，表示樣本具代表性。

四、變項操作化與衡量

首先，本研究主要之依變項為離職傾向，在進行文獻彙整後，可瞭解到學界將公部門中的離職傾向約略分成「意圖離開現職」、「意圖離開公部門」兩種最重要的類型，此被稱為多元離職選項 (Whitford & Lee, 2014) 或離職策略 (Jeon & Robertson, 2013: 1)，而利用此方法進行的實證研究近年來有受到強調的趨勢，譬如 Ali (2018) 在檢驗美國衛生及公共服務部 (US Department of Health and Human Services, HHS) 中四個機關的資深公務人員未來工作偏好及環境認知對離職傾向的影響時，在測量的方法上便是利用多元離職選項的分類概念，並且發現影響公務人員離開政府與離開現職的因素有所不同，同樣的，Demircioglu 與 Berman (2018) 在對澳洲公部門離職傾向及創新風氣進行探討時，也採用了同樣方法，除此之外，Pitt、Marvel 與 Fernandez (2011: 757) 研究收益滿意度與離職傾向的關係；Lee (2018) 驗證美國聯邦公務人員組織績效與自願離職的關係等實證研究也是採用一樣的類別區分方式，基此，該問卷內離職傾向的劃分之問法為「未來兩年離開目前機關的意願？」及「未來兩年離開公部門的意願？」符合理論上的操作化模式。

再者，自變項主要分成個人動機與態度層面、組織層面及人口特質三大類別及研究主題公務人員年金改革的支持度，其中，人口特質內的年齡與年資為連續資料，教育程度與性別為類別資料，而個人動機與態度因素、組織因素及年金改革的支持度由於目的在詢問公務人員的主觀態度，故其衡量方式為李克特六點量表 (6 Likert scale)，詳細操作化如表一所示。

表一：本研究變項操作化

變項	類型	名稱	題項(操作化)	資料型態
自變項	個人動機與態度層面	公共服務動機	q50~q61	順序變項
		工作滿意度	q62~q68	順序變項
		組織承諾	q47~q49	順序變項
		工作保障態度	q109~q111	順序變項
	組織層面	主管領導有效性	q41~q43	順序變項
		工作公平性	q71_1~q71_6	順序變項

		績效評量與公平度	q123、q124	順序變項
	年金改革	年金改革支持度	q131_6	順序變項
	人口特質	性別	q1	類別變項
		年齡	q2	連續變項
		教育程度	q4	類別變項
		年資	q14	連續變項
依變項	離職傾向	單位離職傾向	q72_1	順序變項
		部門離職傾向	q72_2	順序變項

肆、結果分析

本研究總樣本數為 897 名受訪者，經選定後之自變項含括以基本人口特質為主的「年齡」、「年資」、「教育程度」、「性別」；以工作動機與態度因素為主的「組織承諾」、「公共服務動機」、「工作滿意度」；以組織內環境因素為主的「工作保障態度」、「績效評量與公平度」、「主管領導有效性」、「工作公平性」以及以年金改革為主的「年金改革支持度」，而依變項則分為「單位離職傾向」與「部門離職傾向」兩類型，後續分析將先行透過描述性統計對研究變項進行檢視，其後依據變項特質實施多元迴歸分析作出因果關係的推論，最後再進一步將年齡分組，凸顯出不同的年齡層中，各自變項對離職傾向更細緻的影響效果。

一、我國公務人員組織特性檢視

在因果關係的推論之前，需先對樣本特性的狀態作瞭解，以作為後續進階分析之基礎。首先，就描述性統計的角度來說，調查資料中台灣公務人員人力資源構成仍以青壯年人口為主，年齡平均數 35.89 歲；最小值 22 歲；最大值 64 歲，在年資的部分則顯示平均年資 7.03 年；最小值 1 個月；最大值 38 年。其次，就個人工作態度與動機方面，主要分為組織承諾、公共服務動機及工作滿意度，從此三個研究變項來看，組織承諾平均數為 3.31；最小值 1；最大值 6，工作滿意度平均數為 3.79；最小值 1.14；最大值 5.86，公共服務動機平均數為 4.17；最小值 1.08；最大值 6，從上述結果來看，相對於組織承諾與工作滿意度兩個態度因素而言呈現較高的傾向，以原始六點李克特量表觀之，公務人員展現中高度的公共服務動機，相對來說，組織承諾以及工作滿意度則較低，然而，仍落於六點李克特量表內平均值以上。

在組織環境因素部分，顯示公部門所具有的「工作保障」特質仍然受到大部分公務人員的支持，平均數為 4.31；最小值 1；最大值 6，「工作安全」與「永業制」仍然是公務人員與作為雇主的政府雙方互信的基礎（蔡秀娟，2006），而以組織管理方式來看，包括績效評量與公平度，主管領導有效性之平均數皆偏低（分別為 3.45 及 3.97），而工作公平性的分數則較高（平均數 4.01），至於年金改革的支持與否，則顯示多數公務人員並不支持年金改革（平均數 2.98），且有較低的離職傾向，不過，從描述性統計的結果已可初步發現，的確在公部門中調換機關的想法較為明顯（平均數 3.20），相對而言，公務人員想要辭職的意圖則相對低落很多（平均數 1.86），平均數上的差異達 1.34，與多數實證研究所作出的論述大致相符。

除了對於連續變項的描述之外，下表亦顯示非連續變項的描述性統計結果。性別的部份顯示女性多於男性，分別有 464 人與 433 人，各佔 51.7%與 48.3%，女性比男性多出不少；教育程度的部份顯示學士與碩士的人數最多，分別有 551 人與 275 人，各佔 61.6%與 30.7%，學士與碩士加總佔全體樣本的 92.3%。總體而言，公務人員以女性居多，教育程度則多為高學歷者，集中於學士及碩士學歷，博士學歷人數則相對較少。

表二：各研究變項描述性統計

研究變項		有效次數		有效百分比	
性別	女性	464		51.7%	
	男性	433		48.3%	
	總計	897		100%	
教育程度	高中職與專科	57		6.4%	
	學士	551		61.6%	
	碩士	275		30.7%	
	博士	12		1.3%	
	總計	895		100%	
研究變項	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
年齡	879	22	64	35.89	9.10
年資	880	0(1 個月)	38	7.03	7.67
組織承諾	885	1	6	3.31	0.96
公共服務動機	886	1.08	6	4.17	0.66

工作滿意度	895	1.14	5.86	3.79	0.83
工作保障態度	891	1	6	4.31	0.81
績效評量與公平度	885	1	6	3.45	1.09
主管領導有效性	886	1	6	3.97	1.17
工作公平性	892	1	6	4.01	0.88
年金改革的支持度	885	1	6	2.98	1.34
單位離職傾向	887	1	5	3.20	1.30
部門離職傾向	887	1	5	1.86	1.01

二、人口特質、個人、組織因素及年金改革對離職傾向之影響

在描述完樣本特性之後，本部分的目標在對各研究假設進行檢驗，並同時觀察自變項分別對兩種不同類型的離職傾向作用情形如何，以進行模型的修正。於此，採用多元迴歸分析策略中的同時分析法（Simultaneous multiple regression），檢視各自變項對兩種類型離職傾向的影響狀況，而為了明示各標準化迴歸係數之間細微的差異變化，該部分在進行個別迴歸係數的說明時，將展示小數後三位的分析結果。

首先，從表三可以看到單位離職傾向迴歸方程式有不錯的模型配適度，所投入之自變項能夠解釋 40.5% 單位離職傾向的總變異量，而 F 檢定結果亦達顯著水準（ $Adj-R^2=0.405$ 、 $F=41.462$ 、 $p=0.000<0.01$ ），相對來說，部門離職傾向迴歸方程式的模型配適度則較低，所投入之自變項僅能夠解釋 19.3% 部門離職傾向的總變異量，不過 F 檢定結果仍達顯著水準（ $Adj-R^2=0.193$ 、 $F=15.258$ 、 $p=0.000<0.01$ ），尚在可接受之範圍內，整體而言，兩個迴歸模型都能夠繼續對個別自變項與依變項的關係進一步作出闡釋。

表三：各研究自變項對離職傾向之解釋型多元迴歸分析表

	單位離職傾向	部門離職傾向
研究變項	模型 1	模型 2
個人動機與態度因素		
公共服務動機	0.188***	0.134***
工作滿意度	-0.237***	-0.146**
組織承諾	-0.454***	-0.174***
工作保障態度	-0.064**	-0.282***

組織因素		
主管領導有效性	0.051	0.093**
工作公平性	-0.094**	-0.061
績效評量與公平度	0.042	0.060
年金改革		
年金改革支持度	0.016	0.046
人口特質		
男性	0.008	0.074**
年齡	-0.214***	-0.221***
教育程度(高中職與專科 vs 學士)	0.028	0.056*
教育程度(碩士 vs 學士)	0.008	0.022
教育程度(博士 vs 學士)	0.070**	0.093***
年資	0.069	0.151***
R square	0.415	0.207
Adj-R square	0.405	0.193
F 值	41.462***	15.258***
註：* $p < 0.1$ ；** $p < 0.05$ ；*** $p < 0.01$		

根據上述各變項迴歸分析結果顯示，在個人動機與態度因素方面，公共服務動機可以正向的預測單位離職傾向及部門離職傾向（單位離職傾向 $\beta=0.188$ 、 $p=0.000 < 0.01$ ；部門離職傾向 $\beta=0.134$ 、 $p=0.000 < 0.01$ ）結果並不支持 H1-1；工作滿意度則可以負向的預測單位離職傾向與部門離職傾向（單位離職傾向 $\beta=-0.237$ 、 $p=0.000 < 0.01$ ；部門離職傾向 $\beta=-0.146$ 、 $p=0.011 < 0.05$ ），而組織承諾亦得出類似的結果，對單位離職傾向與部門離職傾向皆有負向的預測力，尤其對部門離職傾向的負向影響較工作滿意度更為明顯（單位離職傾向 $\beta=-0.454$ 、 $p=0.000 < 0.01$ ；部門離職傾向 $\beta=-0.174$ 、 $p=0.000 < 0.01$ ），兩者結果符合理論預期，支持 H1-2 與 H1-3；工作保障態度基本可同時負向預測單位離職傾向及部門離職傾向的變動，但對部門離職傾向的影響更加明顯（單位離職傾向 $\beta=-0.064$ 、 $p=0.039 < 0.05$ ；部門離職傾向 $\beta=-0.282$ 、 $p=0.000 < 0.01$ ），因此，結果部分支持 H1-4。

在組織因素方面，主管領導有效性能夠正向預測部門離職傾向，然而對單位離職傾向卻無明顯的影響（單位離職傾向 $\beta=0.051$ 、 $p=0.171 > 0.1$ ；部門離職傾向 $\beta=0.093$ 、 $p=0.032 < 0.05$ ），結果顯示不支持 H2-1；在工作公平性的部分，顯示能夠負向預測單位離職傾向，但對部門離職傾向沒有顯著影響（單位離職傾向

$\beta=-0.094$ 、 $p=0.012<0.05$ ；部門離職傾向 $\beta=-0.061$ 、 $p=0.163>0.1$)，實際檢驗結果支持 H2-2；在績效評量與公平度部分，顯示皆不能夠預測單位及部門離職傾向(單位離職傾向 $\beta=0.042$ 、 $p=0.222>0.1$ ；部門離職傾向 $\beta=0.060$ 、 $p=0.130>0.1$)，檢驗結果不支持 H2-3。在年金改革方面，公務人員對年金改革的支持度皆不能夠預測單位以及部門離職傾向(單位離職傾向 $\beta=0.016$ 、 $p=0.559>0.1$ ； $\beta=0.046$ 、 $p=0.155>0.1$)，分析結果不支持 H3。在人口特質方面，則顯示較為一致性的結果，男性相對於女性有較高的部門離職傾向，而單位離職傾向沒有明顯差異(單位離職傾向 $\beta=0.008$ 、 $p=0.771>0.1$ ；部門離職傾向 0.074 、 $p=0.023<0.05$)，此結果支持 H4-1；年齡部份顯示能夠同時負向的預測單位及部門離職傾向(單位離職傾向 $\beta=-0.214$ 、 $p=0.000<0.01$ ；部門離職傾向 $\beta=-0.221$ 、 $p=0.000<0.01$)，此結果支持 H4-2；教育程度部分則顯示教育程度越高者，單位及部門離職傾向都會提升，值得注意的是，在公部門中，高中職、專科及大學之間的單位離職傾向沒有明顯差異，而部門離職傾向有顯著差異($\beta=0.056$ 、 $p=0.098<0.1$)，另博士學歷與對照組(大學)出現顯著的差異性(單位離職傾向 $\beta=0.070$ 、 $p=0.012<0.05$ ；部門離職傾向 $\beta=0.093$ 、 $p=0.004<0.01$)，結果仍然能夠支持 H4-3；最後，在年資的部分顯示可以正向的預測部門離職傾向，而對單位離職傾向沒有顯著的影響(單位離職傾向 $\beta=0.069$ 、 $p=0.108>0.1$ ；部門離職傾向 $\beta=0.151$ 、 $p=0.002<0.01$)，分析結果並不支持 H4-4。綜合上述而言，透過迴歸分析的程序已經能夠瞭解到影響單位及部門離職傾向各重要因素的一些輪廓，明顯可以看到動機與態度的前導因素、人口特質中的年齡、教育程度與年資對離職傾向仍然有較穩定的預測作用，此符合長期以來組織行為學界實證研究的結果，此亦能夠推論至公部門的情境之中，反而在組織因素上在公部門中則顯示較為不一致的狀態，工作公平性對單位離職顯著的負向影響尚稱合理，績效評量與公平度因受制於公部門績效考評方式的僵化，的確不易影響公務人員的離職傾向，惟主管領導有效性對部門離職傾向產生正向顯著的關係較為出乎預料，需進一步討論，另外，本研究所希望聚焦之主題「年金改革」之分析結果不管對單位亦或部門離職傾向皆不具顯著影響，然而，一般來說，年長族群與年輕族群對年金改革的看法推定應有所不同，因此，有需要利用年齡做次群體區分，以比較不同年齡層間多元迴歸方程式迴歸係數上的差異情形，並以此回答研究問題三的提問。

三、不同年齡層間自變項對離職傾向的影響狀況

為瞭解不同年齡層方向是否存有差異，本研究將樣本根據樣本之平均年齡（36歲），將所有人分為「較年輕組」（36歲以下），以及「較年長組」（37歲以上）。從表四可以瞭解，單位離職傾向「較年輕組」與「較年長組」之間在個人動機與態度、組織因素對單位離職傾向的影響其強度實際上未有太大的變化，不過，年齡的部份顯示「較年長組」隨著年齡的增長，單位離職傾向會產生顯著的下降，然而，「較年輕組」年齡則對單位離職傾向沒有顯著的負向影響，顯示兩次群體年齡與單位離職傾向的負向關係有所差異（較年輕組 $\beta=-0.073$ 、 $p=0.107>0.1$ ；較年長組 $\beta=-0.216$ 、 $p=0.001<0.01$ ），另外，年金改革的支持度在經過區分後，顯示年輕的族群對年金改革的支持度可以正向的預測單位離職傾向，較年長組則無顯著影響（較年輕組 $\beta=0.082$ 、 $p=0.023<0.05$ ；較年長組 $\beta=-0.059$ 、 $p=0.230>0.1$ ），這部分應有更進一步值得討論的地方。

表四：不同年齡組的單位離職傾向迴歸分析表

研究變項	單位離職傾向	
	模型 1(36 歲以下較年輕組)	模型 2(37 歲以上較年長組)
個人動機與態度因素		
公共服務動機	0.164***	0.197***
工作滿意度	-0.257***	-0.186**
組織承諾	-0.491***	-0.389***
工作保障態度	-0.070	-0.060
組織因素		
主管領導有效性	0.060	0.069
工作公平性	-0.095**	-0.136*
績效評量與公平度	0.058	0.013
年金改革		
年金改革支持度	0.082**	-0.059
人口特質		
男性	-0.029	0.069
年齡	-0.073	-0.216***
教育程度(高中職與專科 vs 學士)	-0.018	0.060
教育程度(碩士 vs 學士)	0.017	-0.010
教育程度(博士 vs 學士)	0.041	0.092*

年資	0.054	0.083
R square	0.424	0.354
Adj-R square	0.408	0.324
F 值	26.374***	11.815***
註：*p<0.1；**p<0.05；***p<0.01		

另部門離職傾向的部份則顯示不同年齡層之間標準化迴歸係數有變動者數量較多。首先，年輕公務人員的個人動機與態度對部門離職傾向皆具較大的影響作用，公共服務動機能夠正向的預測部門離職傾向（ $\beta=0.168$ 、 $p=0.000<0.01$ ），組織承諾及工作保障態度則皆為明顯且負向的預測，而在年長的公務人員中，工作保障態度該變項呈現明顯負向的預測力，工作滿意度則能夠負向預測部門離職傾向（ $\beta=-0.182$ 、 $p=0.058<0.1$ ），公共服務動機、組織承諾對較年長者的部門離職傾向反而未有顯著影響，其後，從組織因素來看，主管領導有效性的提升對年輕公務人員來說，反而提升其部門離職傾向（ $\beta=0.106$ 、 $p=0.047<0.05$ ），工作公平性、績效評量與公平度未有顯著影響，而較年長的公務人員所有組織因素皆未對部門離職傾向產生顯著的作用，另外，對年金改革的支持，將提升年輕公務人員的部門離職傾向（ $\beta=0.088$ 、 $p=0.030<0.05$ ），但仍然對較年長的公務人員沒有顯著影響，最後就人口特質觀之，可以發現性別、年齡在較年輕的公務人員中對部門離職傾向是較關鍵的影響因素，而前述因素在較年長者的次群體中，則大多數皆轉變為不顯著的影響，不過，是否具博士學位卻是較年長者離開公部門的重點考量因素之一。

表五：不同年齡組的部門離職傾向迴歸分析表

研究變項	部門離職傾向	
	模型 1(36 歲以下較年輕組)	模型 2(37 歲以上較年長組)
個人動機與態度因素		
公共服務動機	0.168***	0.069
工作滿意度	-0.125*	-0.182*
組織承諾	-0.203***	-0.111
工作保障態度	-0.352***	-0.177***
組織因素		
主管領導有效性	0.106**	0.096
工作公平性	-0.055	-0.098

績效評量與公平度	0.039	0.055
年金改革		
年金改革支持度	0.088**	-0.004
人口特質		
男性	0.098**	0.052
年齡	-0.193***	-0.046
教育程度(高中職與專科 vs 學士)	0.047	0.077
教育程度(碩士 vs 學士)	0.041	0.081
教育程度(博士 vs 學士)	-0.005	0.151***
年資	-0.005	0.138*
R square	0.264	0.167
Adj-R square	0.244	0.129
F 值	12.855***	4.353***
註：*p<0.1；**p<0.05；***p<0.01		

從分析結果觀察，可以發現一些有趣的轉變過程，過去學界所認為對離職傾向有高度解釋力的內在動機及態度（如組織承諾、工作滿意度）或外在激勵因素（如績效評量、主管領導有效性）大多數集中於對單位離職傾向的影響，而對部門離職傾向的影響卻較為薄弱，而年齡上的區分，尤其在 37 歲以上「較資深的公務人員」群體中，所有的內在動機、激勵因子對部門離職傾向的影響效果幾乎全數消失，模型的解釋力從 26.7% 瞬間降低至 16.7%，僅剩餘對工作保障的重視及學歷的差異存在影響力，顯示較資深的公務人員，多重視工作的穩定性，除非其認為自己有足夠的能力，例如具博士學位的公務人員，能夠在離開公部門後找到具相同水準的薪資待遇與工作福利，否則必然受到工作穩定及保障的牽制，而優先考慮調職而非離開公部門，誠如 Lee、Fernandez 與 Chan（2018）的研究認為工作缺乏（job scarcity）是決定公務人員是否調職亦或離職的關鍵評斷要素，如果在替代工作機會較稀少的情況下，公務人員並不會特別產生離開政府的意圖，蘇偉業（2007）亦指出公務人員多受到長期性激勵因素所影響，且能夠透過申請遷調以回避厭惡性的職務，所以公務人員在對所屬組織產生不滿時，優先考量應為意圖轉換機關，而非放棄整個公務人員的身分。

伍、研究結論與建議

一、結論與討論

本研究結論部分著重於兩個重點進行說明，其一，說明在未進行年齡分組的狀態下，影響單位及部門離職傾向的因素，其二，則說明在年齡分組後年金改革支持度與離職傾向的關係，首先，將上述研究結果彙整如表十一，並進行後續的討論。

(一) 整體離職傾向分析結果

表六：本研究之假設檢驗結果

研究假設	單位離職傾向驗證結果	部門離職傾向驗證結果
個人動機與態度及離職傾向之關係		
H1-1：公共服務動機越高的公務人員，單位及部門離職傾向越低	不成立 (相反結果)	不成立 (相反結果)
H1-2：工作滿意度越高的公務人員，單位及部門離職傾向越低	成立	成立
H1-3：組織承諾越高的公務人員，單位及部門離職傾向越低	成立	成立
H1-4：工作保障態度越正向，部門離職傾向越低		成立
組織因素及離職傾向之關係		
H2-1：主管領導有效性越高，單位離職傾向越低	不成立	
H2-2：工作公平性越高，單位離職傾向越低	成立	
H2-3：績效評量與公平度越高，單位及部門離職傾向越低	不成立	不成立
年金改革支持度及離職傾向之關係		
H3：年金改革支持度越高，部門離職傾向越低		不成立 (方向相反)
人口特質及離職傾向之關係		

H4-1：男性相對於女性有較高的部門離職傾向		成立
H4-2：年齡越高，單位及部門離職傾向越低	成立	成立
H4-3：教育程度越高，部門離職傾向越高		部分成立
H4-4：年資越高，單位及部門離職傾向越低	不成立	不成立 (方向相反)

1. 個人動機與態度及離職傾向

由假設 1 觀之，工作滿意度、組織承諾皆有效的降低單位與部門離職傾向，代表此兩個態度因素的確如過去理論所言能有效地降低離職傾向（Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979），而且在公部門情境中亦為如此。在工作保障態度部分，「永業制」不易解雇的特性，使公務人員更能產生安定感，進而感受到有利於其照顧家庭，並且有助於個人收入與福利的增進，誠如 Bowman、Gertz 與 Gertz（2003）在佛羅里達州政府極端文官改革⁴後一年，實施針對州政府公務人員態度的調查，發現工作保護能促使公務人員更加努力，而工作安全（Job security）則是吸引公務人員任職的主要因素之說法，公務人員在工作保障能被滿足的情況下，很自然的不易離開公部門。惟公共服務動機與單位和離職傾向的關係不在預期內，兩者雖有關係，然卻為顯著正向的關聯性。關於這部分的解釋，公共服務動機同時意味著這位公務人員希望能夠實現公共利益、能夠影響政策議程的設定，並同時具自我犧牲及同理心的特質，為了實現前述的理想，具較高公共服務動機的公務人員，極有可能試圖尋找能夠達成其目標的工作位置，而較為頻繁的進行工作輪調，這因而促使公共服務動機較高的公務人員對單位離職傾向有正向且顯著的關係，另外，為何公共服務動機能顯著且正向的預測部門離職傾向？一般來說，具公共服務動機的個人應有足夠的規範及情緒以從事公共服務，多希望留任於政府機關以滿足其動機，此似乎是公共行政學界所認知的通則，然而，公共服務動機事實上指的是一個「通用」的概念，並非專指公務人員所獨有，眾多在政府外工作的人都有很強的動機從事有意義的公眾、社區及社會服務（Brewer, Selden & Facer II, 2000），故實際上在公部門中就能夠滿足公共服務動

⁴ 美國的文官改革（Civil service reform）指受到新公共管理浪潮影響，在師法企業的原則上強調企業制度的引用，動搖到傳統的功績及永業保障制度。

機僅是一個充分條件而非必要條件，另事實上在不同的文化環境及制度背景下，公共服務動機在不同國家的因果關係實證結果可能不一致，當中文官及考試制度的僵化或效度不足，並無法吸引到公共服務動機較高的人任職於公部門中（張其祿，2015），於此，「未進入公部門者」在未受到制度的束縛之下，反而有機會實現公共服務的理念，此相應激發公部門中越具高度公共服務動機者，在不受到其他因素干擾的情況下，可能會明顯的產生部門離職傾向。

2. 組織因素及離職傾向

假設 2 顯示，主管領導有效性與單位離職無顯著的關係，反之，與部門離職則有顯著關係，此與理論上有不同之處。對於此結果與預期的差異，實際上公部門中受到制度環境的牽制較私部門為大，可能有其他潛在作用的機制導致就算主管領導較有效能，公務人員可能仍有離開公部門的傾向。在公部門中感受到較公平的待遇，的確能夠降低單位離職傾向，不過，仍非影響部門離職傾向的主要因素，畢竟工作保障的基石還是存在，相對對工作公平性的看中便不會如此重大。就績效評量與公平度來說，張瓊玲（2009：183）認為公部門在永業制度的保障之下，考績具獎優的功能，但不具淘汰的作用，加上公務人員考績法的制定，各機關皆一體適用，不具差異性，因此對單位及部門離職傾向都不具影響。

3. 年金改革支持度與離職傾向

從假設三來看，年金改革的支持度與離職傾向關係不明顯，對於此一結果的不一致，主因在於年金改革目的非動搖永業制的基礎，而在試圖去延長其發放年限，陳重安（2011）認為永業制吸引到風險規避的公務人員，因此，就算部分公務人員不滿於年金改革，然考量到工作的穩定性以及仍能在退休的數年內獲得退休福利，其仍然不至於離開公部門的工作，然值得注意的是，上述結論並未區分出年齡及世代的不同，顯示無差異可能是綜合性的結果，故仍必須將年齡作出區分來討論。

（二）依年齡分組後離職傾向分析結果

年齡的區分顯示一明顯的趨勢，在單位離職傾向上，除工作保障態度外，公共服務動機、工作滿意度、組織承諾對單位離職皆具顯著的關係，關於此一結果，

我們可以瞭解到在私部門中會導致離職的相關態度與動機，至公部門的環境下後，對單位離職傾向（調機關意圖）仍具高度影響力，這說明了個人內在動機的作用多轉變至單位離職傾向，而工作保障因是整體公部門的特性，不管調至哪一機關皆有工作保障，因此對單位離職傾向無影響，男性別在該部分年輕和年長組織間沒有太大的落差。組織影響因素的部分顯示工作公平性方為主要的影響因子，主管領導有效性與績效評量公平度無太大關係，如前所述，公部門績效評量的性質具高度統一性，調至任何機關皆無太大差別，年輕及年長皆為如此，而年輕公務人員對年金改革較為支持者較易離開單位離職傾向，與年齡的特質應有所關聯。部門離職傾向的部份顯示的結果，個人動機與態度和組織因素影響力都有大幅下降的傾向，其中年輕者仍然影響力較強，年老者無影響，這說明年金改革不同制度的適用，年長者仍然是年金改革的主要獲益者。

二、研究建議

本研究探討影響公務人員單位離職傾向與部門離職傾向之個人動機與態度、組織層面、年金改革的支持度及人口特質因素，根據分析結果，本研究對公部門應有的管理方式以留住人才提出研究建議如下。

1. 就管理方式而言

從研究結果來看，如欲保留公務人力於個別單位的層級，管理方式應著重於提升公務人員工作上的公平性，包含業務負擔公平、獎懲公平，尤其在年輕公務人員的部分，更應著重於同事間業務負擔的公平與否，建議應從業務的專業分工上著手，另外，領導有效性雖然提高了公務人員的部門離職傾向，然而經過年齡分組，可以瞭解到真正會導致影響的是年輕公務人員，故特別需注意公部門內對新進人員或者下屬的領導方式是否有過於一致或僵化的問題存在，最後在績效評量與公平性的部分，這部分由於制度的影響，相對較難改善，但仍建議以小範圍的試行為主。

2. 就制度層面而言

從制度的分析我們瞭解制度上的保障仍然對公務人員有非常大的作用，代表永業制度的確強化了整個保障系統，確實降低了公務人員的離職傾向，甚至單位離職傾向也因為工作保障的而降低，此的確有助於公務人力的留存，然仍需特別注意在良善的工作保障下，是否產生組織僵化的問題，這是管理者需要再特別注

意的事情。

3. 就心態而言

分析結果顯示心態大多對公務人員的離職傾向有很大的影響，惟須特別注意促使具高度公共服務動機的公務人員留任，這部分分析結果顯示現今政府可能因過多的業務負擔或仍存在繁瑣的行政程序，使公共服務動機高的公務人員無法滿足自我實現的需求，此部分建議政府機關應改善組織制度，使公共服務動機高的公務人員認為留任於組織有其意義所在。

參考文獻

中文文獻

- 王桂英、周傳姜、黃瑞蘭（2009）。臨床醫護人員工作價值觀、專業承諾與離職傾向及其相關因素之探討。護理雜誌，**57**（1），22-34。
- 吳宗憲（2012）。台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。
- 呂嘉穎（2017）。新舊世代對於年金改革看法的衝突—從法制層面談起。朝陽人文社會學刊，**15**(2)，19-38。
- 林俊瑩（2010）。工作滿意度、組織承諾與離職意圖：中小學教師與其他職業之比較。教育實踐與研究，**23**（1），1-30。
- 邵靄如、傅從喜(2017)。年金制度與世代公平 — 我國不同世代公務員退休保障的比較。臺灣經濟預測與政策，**48**(1)，75-103。
- 張火燦、紀乃文（2006）。醫護人員組織承諾與專業承諾多元構面交互作用對離職傾向與離業傾向的影響。人力資源管理學報，**6**（2），111-133。
- 張其祿(2015)。公共服務動機概念操作與應用之研究紀要。中國行政評論，**21**(1)，1-14。
- 張瓊玲（2009）。改進公務人員考績制度的議題探討：公平原則觀點。文官制度季刊，**1**(2)，171-197。
- 陳重安（2011）。政府契約委外的再檢視：目標、理論應用、績效衡量、與知識論基礎。公共行政學報，**40**，111-143。
- 陳靜雯（2016）。以公共政策觀點探討我國年金制度改革。105 年度國家發展委員會研究發展作品評選產業及人力政策類佳作獎，台北。
- 傅從喜(2007)。從轉型國家與開發中國家年金改革經驗論台灣年金體系的建構。台灣社會福利學刊，**5**（2），31-66。
- 楊一峰、陳效淳、陳清耀（2012）。台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(第2年)。科技部專題研究計畫（編號：MOST 104-2410-H-004-037-SS2），未出版。

總統府年金改革委員會 (2017)。年金制度介紹，2018 年 12 月 7 日，取自：
https://pension.president.gov.tw/Content_List.aspx?n=D0837E0B662C8DDE。
蘇偉業 (2007)。管理主義下的政府機關人力彈性化：台灣與香港政府契約人力
制度之比較分析。公共行政學報，**23**，29-66。

西文文獻

- Abbasi, S. M., & K. W. Hollman.(2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Ali, S. B. (2018). Is all turnover intent the same? Exploring Future Job Preference and Environmental Considerations. *Public Management Review*, 20(12), 1768-1789.
- Ajzen, I. (1993). Attitude Theory and the Attitude-Behavior Relation. In D. Krebs and P. Schmidt (Ed.), *New Directions in Attitude Measurement* (pp. 42-56). Berlin, Walter De Gruyter.
- Alniaçik, E., U. Alniaçik., S. Erat., & K. Akçin. (2013). Does Person-Organization Fit Moderate the Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Social and Behavioral Sciences*, 99, 274-281.
- Aydogdu, S., & B. Asikgil. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Aysan & Beaujo, 2009)
- Bonoli, G .(2000). *The Politics of Pension Reform Institutions and Policy Change in Western Europe*(1st.). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Bae, K. B., & D. Goodman. (2014). The Influence of Family- Friendly Policies on Turnover and Performance in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(4), 520-542.
- Bagger, J., & A. Li. (2014). How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123-1150.
- Brewer, G. A., S. C. Selden., & R. L. Facer II. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Bowman, J. S., Gertz, M. G. (2003). Civil Service Reform in Florida State Government Employee Attitudes 1 Year Later. *Review of Public Personnel*

- Administration*, 23(4), 286-304.
- Caillier, J. G. (2016). Does Satisfaction With Family-Friendly Programs Reduce Turnover? A Panel Study Conducted in U.S. Federal Agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284-307.
- Cutler, T., & B. Waine. (2013). But is it 'Fair'? The UK Coalition Government, 'Fairness' and the 'Reform' of Public Sector Pensions. *Social Policy & Administration*, 47(3), 327-345.
- Chowwen, C. O., S. K. Balogun., & B. O. Olowokere. (2014). Determinants of Job Hopping Experience among Private and Public Sector Employees' Turnover Intention. *Ife Psychologia*, 22(2), 114-124.
- Cho, Y. J., & G. B. Lewis. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.
- Chen, Z. X., & A. M. Francesco. (2000). Employee Demography, Organizationl Commitment, and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter? *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Cohen, G., R. S. Blake., & D. Goodman. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Demircioglu, M. A., & E. Berman. (2018). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *American Review of Public Administration*, 1-15.
- Demircioglu, M. A., & E. Berman. (2018). Effects of the Innovation Climate on Turnover Intention in the Australian Public Service. *American Review of Public Administration*, 1-15.
- Danzer, A., P. Dolton., & C. R. Bondibene.(2016). *Who Wins? Evaluating the Impact of UK Public Sector Pension Scheme Reforms*. IZA Discussion Paper, London.
- Griffeth, R. W., P. W. Hom., & S. Gaertner. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Green, A. E., & E. A. Miller. (2013). Transformational Leadership Moderates the Relationship Between Emotional Exhaustion and Turnover Intention Among

- Community Mental Health Providers. *Community Mental Health Journal*, **49**, 373-379.
- Grissom, J. A., S. L. Viano., & J. L. Selin. (2015). Understanding Employee Turnover in the Public Sector: Insights from Research on Teacher Mobility. *Public Administration Review*, **76**(2), 241-251.
- Hom, P. W., & R. W. Griffeth. (1995). *Employee turnover*. (3rded.). Georgetown, TX: International Thomson Publishing.
- 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.
- Ippolito, R. A. (1987). Why Federal Workers Don't Quit. *The Journal of Human Resources*, **22**(2), 281-299.
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, **51**, 319-337.
- Jung, C. S. (2010). Predicting Organizational Actual Turnover Rates in the U.S. Federal Government. *International Public Management Journal*, **13**(3), 297-317.
- 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*, **24**, 209-234.
- Jeon, S. H., & P. J. Robertson. (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.
- Kalgin, A., D. Podolskiy., D. Parfenteva., & J. W. Campbell. (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.
- Kim, S. Y., & S. Fernandez. (2017). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy. *American Review of Public Administration*, **47**(1), 4-22.
- Lee, S. (2018). Employee Turnover and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *American Review of Public Administration*, **48**(6),

522-534.

- Lee, S., S. Fernandez., & C. Chang. (2018). Job Scarcity and Voluntary Turnover in the U.S. Federal Bureaucracy. *Public Personnel Management*, *47*(1), 3-25.
- Liu, B., J. Liu., & J. Hu. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, *38*(5), 615-626.
- Lu, A. C. C., & D. Gursoy. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *40*(2), 1–26.
- Maertz, C. P., & M. A. Campion. (1998). 25 Years of Voluntary Turnover Research: A Review and Critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *13*, 50-81.
- Mitchell, T. R., B. C. Holtom., T. W. Lee., C. J. Sablinski., & M. Erez. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), 237-240.
- Mobley, W. H., S. O. Horner., & A. T. Hollingsworth. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4), 408-414.
- Mobley, W. H., R.W. Griffeth., H. H. Hand., & B. M. Meglino. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, *86*(3), 493-522.
- Moynihan, D. P., & N. Landuyt. (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.
- Pitts, D., J. Marvel., & S. Fernandez. (2011). So Hard to Say Goodbye? Turnover Intention among U.S. Federal Employees. *Public Administration Review*, *71*(5), 751-760.
- Poon, M. L. (2002). Effects of Performance Appraisal Politics on Job Satisfaction and Turnover Intention. *Personnel Review*, *33*(3), 322-334.
- Politi, C. (2018). *How well do you know your employees? A contribution towards*

- understanding employee turnover*. Published master dissertation, Business School, University of Barcelona.
- Quratulain, S., & A. K. Khan. (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.
- Rayner, J., V. Reimers., & C. W. Chao.(2017). Testing an International Measure of Public Service Motivation: Is There Really a Bright or Dark Side? *Australian Journal of Public Administration*, *77*(1), 87-101.
- Shim, D. C., H. H. Park., & T. H. Eom. (2017). Street-Level Bureaucrats' Turnover Intention: Does Public Service Motivation Matter? *International Review of Administrative Sciences*, *83*(3), 563-582.
- Steel, R. P. (2002). Turnover Theory at the Empirical Interface: Problems of Fit and Function. *The Academy of Management Review*, *27*(3), 346-360.
- Sun, R., & W. Wang. (2017). Transformational Leadership, Employee Turnover Intention, and Actual Voluntary Turnover in Public Organizations. *Public Management Review*, *19*(8), 1124-1141.
- Slattery, J. P., & T. T. Rajan Selvarajan. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *12*(1), 53-66.
- Steel, R. P., & J. W. Lounsbury. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, *19*, 271-282.
- Stumpf, S. A., & K. Hartman. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *The Academy of Management Journal*, *27*(2), 308-329.
- 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.
- Tett, R. P., & J. P. Meyer. (1993). Job Satisfaction , Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover : Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, *46*, 259-293.
- Tarigan, V., & D. W. Ariani. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction,

Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management & Applied Economics*, 5(2), 21-42.

Yamamoto, K. (2016). The Reform of Mutual Aid Associations in Japan: Civil Service Employee Pension Reform in 2012. *Asian Social Work and Policy Review*, 10, 5-20.

Zeffane, R., & S. J. B. Melhem. (2017). Trust, Job Satisfaction, Perceived Organizational Performance and Turnover Intention: A Public-private Sector Comparison in the United Arab mirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167.

附錄

變項	題項
公共服務動機	我對有益於國家社會的公共計畫深感興趣。
	看到他人能從公共計畫中受益能帶給我相當大的滿足感。
	與他人分享自己的政治觀點對我而言是極具吸引力的事。
	執行公共服務對我來說是一種公民責任。
	有意義的公共服務對我很重要。
	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。
	當我看到弱勢的人受害總是感到於心不忍。
	我經常提醒自己，人們總是互相依賴的。
	看到人們的悲慘或痛苦時我會感到難過。
	對人民、社會做出貢獻，比我個人的生涯發展更有意義。
	只要我認為對大眾有利，我願意冒著失去陞遷機會的風險去爭取。
為社會奉獻是我本來就應該做的。	
工作滿意度	整體來說，我很滿意我目前的工作。
	整體來說，我很滿意到目前為止的陞遷狀況。
	整體來說，我很滿意機關的工作氣氛。
	整體來說，我很滿意目前的工作福利。
	整體來說，我很滿意目前機關主管的領導風格。
	整體來說，我很滿意目前的薪資。
	整體來說，我的主管很滿意我的工作表現。
組織承諾	我很希望未來的職業生涯都待在現在的機關。
	我總是將機關的問題視為我自己的問題。
	我在目前機關的工作對我個人來說是很有意義的。
工作保障態度	公務員工作有利於我照顧家庭。

	公務員的收入和福利不錯。
	公務員的工作穩定，我不用擔心丟掉工作。
主管領導有效性	我的主管能有效地激勵員工士氣。
	我的主管的領導方式對於順利達成任務有幫助。
	我的主管值得信任。
工作公平性	您是否認為在工作安排的事項中，自己有被公平的對待？
	您是否認為在升遷的事項中，自己有被公平的對待？
	您是否認為在安排訓練的事項中，自己有被公平的對待？
	您是否認為在機關參加比賽得獎之獎金分配的事項中，自己有被公平的對待？
	您是否認為在懲處的事項中，自己有被公平的對待？
	您是否認為在績效考核的事項中，自己有被公平的對待？
績效評量與公平度	我認為我的單位所使用的考績指標是適當的。
	我認為我的單位評估員工績效時是客觀的。
年金改革支持度	整體而言，我個人十分支持政府這次的年金改革。
性別	請問您的性別？
年齡	請問您的出生年？
教育程度	請問您的最高學歷為何？
年資	請問您的「公部門服務總年資」有幾年？（男性當兵年資不計入）
單位離職傾向	未來兩年離開目前機關的意願。
部門離職傾向	未來兩年離開公部門的意願。