

新北市政府 99 年度自行研究報告

影響新北市政府員工 離職原因探究

研究機關：新北市政府人事處

研究人員：翁慈憶

研究期程：99.1.1~99.12.31

新北市政府 99 年度自行研究成果摘要表

計畫名稱	影響新北市政府員工離職原因探究
期程	99.1.1~99.12.31
經費	0 元
緣起與目的	<p>本府離職率與遶近中央機關及臺北市政府相較向來偏高，而如何有效降低員工離職率，是行政機關在「留才」方面須正視的重要課題，基此，本研究目的如下：</p> <p>一、就本府員工進行問卷調查，以統計及分析本府員工離職傾向及原因。</p> <p>二、就員工於網路讀書會進行與工作相關之心得分享與討論，歸納分析影響員工士氣及離職意願之可能因素。</p> <p>三、針對研究結果，提出具體建議，提供本府各機關作為管理政策之參考，以降低員工離職率，型塑穩定優質的組織。</p>
方法與過程	<p>壹、研究方法</p> <p>一、文獻分析法。</p> <p>二、問卷調查法。</p> <p>三、網路民族誌。</p> <p>貳、研究流程</p> <p>本研究的研究流程，首先是將整個研究的背景與動機作清楚的說明，使外界了解整個研究進行的主因，然後再針對整個研究所欲達成的目的作明確的界定，以釐清整個研究進行的方向，接著開始進行相關文獻探討，並結合問卷調查及網路民族誌進行本府離職原因分析，得出本研究的結論及建議。</p>
研究發現及建議	<p>壹、研究發現</p> <p>一、保健因素與離職傾向具顯著相關，員工對待遇福利最不滿意。</p> <p>二、激勵因素與離職傾向具顯著相關，員工對升遷最無法滿足。</p> <p>三、個人因素與離職傾向具顯著相關。</p> <p>貳、研究建議</p> <p>本府雖囿於幅員廣闊、人口眾多，應利用甫改制直轄市之契機，強化各項措施及作為，含待遇福利、機關組織的政策與管理、工作環境及條件、上司監督、人際關係、升遷、發展、工作本身及成就感、認同與責任等方面，健全自身的組織體制，並型塑優質組織文化，以吸引並留住優秀人才為府所用，進而達到精進人力、開創新局的願景，提供民眾加乘的服務。</p>
備註	

目 錄

圖表目次	IV
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究方法與研究流程	4
第二章 文獻探討	6
第一節 離職傾向的意義與相關理論	6
第二節 工作滿足理論及激勵保健理論	11
第三節 離職傾向相關研究	14
第三章 研究方法	16
第一節 研究架構及假設	16
第二節 研究對象與設計	18
第四章 研究發現	19
第一節 保健因素、激勵因素與離職傾向之關係	19
第二節 個人因素與離職傾向之分析	24
第三節 新北市政府網路讀書會之社群討論分析	27
第四章 研究結論及建議	33
參考書目	37

圖表目次

圖表 1-1	研究流程.....	5
圖表 2-1	國內外學者對離職傾向定義彙整表.....	6
圖表 2-2	MOBLEY 離職決策過程模式圖.....	8
圖表 2-3	SZILAGYI 離職過程模式圖.....	9
圖表 2-4	ABELSON 整合離職過程模式圖.....	19
圖表 2-5	工作滿足相關理論彙整表.....	11
圖表 2-6	國內以政府機關為對象進行之離職傾向相關研究彙整表.....	14
圖表 3-1	研究架構圖.....	16
圖表 4-1	本府員工對保健因素不滿意比例.....	19
圖表 4-2	本府員工對待遇福利之各項不滿意比例.....	20
圖表 4-3	本府員工對機關組織的政策與管理之各項不滿意比例.....	19
圖表 4-4	本府員工對工作環境與條件之各項不滿意比例.....	21
圖表 4-5	本府員工對激勵因素滿意比例.....	21
圖表 4-6	本府員工對升遷之各項滿意比例.....	22
圖表 4-7	本府員工對發展之各項滿意比例.....	19
圖表 4-8	本府員工對工作本身及成就感之各項滿意比例.....	22
圖表 4-9	本府員工對工作本身及成就感之各項滿意比例.....	23
圖表 4-10	本府員工個人因素與離職傾向之關係表.....	24

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

學者W. F. Willoughby認為，人事行政係指政府處理公務時，選任並維持最有效能公務人員的各種程序和方法，並施以有效管理與指導的制度，國內學者張潤書則指出，人事行政就是政府機關推行其工作，對其所需用的人員所作之選拔、任用、培育、與管理的一套完整制度，亦是研究如何使機關達到「求才、用才、育才與留才」目的之一種複雜學問(吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯，1999)。

人員的離職，在一定比例內可促進機關的新陳代謝，但倘若組織內人員流動率過高，將造成組織經濟效益的損失，包括甄選晤談、教育與訓練費用、員工技能知識的可運用性及其他投資成本，員工脫離組織，亦可能影響他同事之工作滿足感、士氣與工作表現(湯玲郎、黃武忠，1991)，最嚴重的負向結果是失去有價值的員工、各種計畫失去連結性及在缺額遞補前職務代理員工過度負荷等，是以，如何有效降低員工離職率，是行政機關人事機構在「留才」方面須正視的重要課題。

本府因幅員廣闊、人口眾多，於96年10月1日準用直轄市前，96年預算員額為4,053人，平均每位公務人員服務民眾人數為908人，在此業務繁重下，本府每年約有25%的員工離職，離職率居高不下，造成人員異動頻繁、業務銜接困難，幸自本府準用直轄市相關規定後，編制員額由4,053人，增加至8,732人，輔以官等職等提升及各種工作環境與條件之改變，使本府離職率已自95年25.02%，

降低至 98 年 9.22%，惟相較其他縣市離職率仍較高。又因應本府 99 年 12 月 25 日改制直轄市，各種措施之變革及加入本府現有團隊之原各鄉（鎮、市）公所（含代表會）勢必對本府造成另一波影響，在變動中穩定本府團隊儼然成為刻不容緩的重要工作。

基於上述研究動機，本研究擬參考相關文獻及問卷調查方式，探究影響本府員工離職原因，並提出具體建議供本府各機關參考，以降低本府離職率及穩定本府團隊。

第二節 研究目的

基於上述研究動機，本研究嘗試以賀茲伯格兩因子理論探討各因素與員工工作滿意度及離職傾向之相互關係，進而了解影響員工離職原因，進而提出改進及激勵措施，以型塑穩定優質之本府團隊，本研究之研究目的如下：

- 四、就本府員工進行問卷調查，以統計及分析本府員工離職傾向及原因。
- 五、就員工於網路讀書會進行與工作相關之心得分享與討論，歸納分析影響員工士氣及離職意願之可能因素。
- 六、針對研究結果，提出具體建議，提供本府各機關作為管理政策之參考，以降低員工離職率，型塑穩定優質的組織。

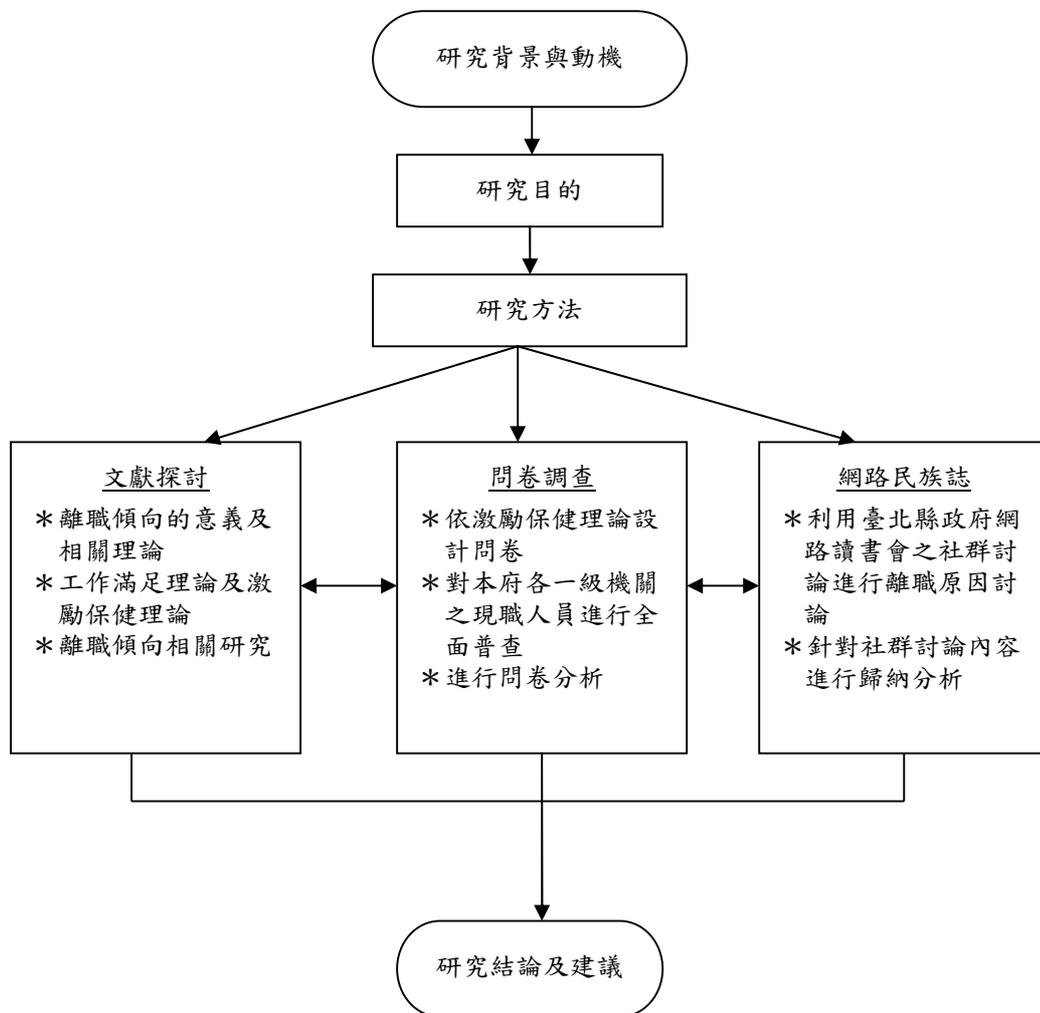
第三節 研究方法與研究流程

壹、研究方法

- 一、文獻分析法：本研究之文獻探討與理論基礎，係蒐集政府出版品、國內外學者之相關著作、專文、學位論文、期刊及網際網路之文章等，有關離職因素探討等文獻資料，進行整理歸類、演繹分析，並作為問卷設計之參考。
- 二、問卷調查法：蒐集相關文獻針對離職人員、離職人員之同事及主管等設計不同問卷，歸納多方意見以了解實際影響本府員工離職之可能原因。
- 三、網路民族誌：此方法是研究員深入「網路場域」進行調查的田野紀錄方法，乃綜合傳統的民族誌研究方法(如研究者帶著紙筆，寫下所觀察與面對面訪談的資料)和新的線上研究方法(如研究員本身參與線上觀察與討論、E-mail 訪問及線上即時訪談)，進而成為適合的網路精進研究方法(陳志萍，2008)。

貳、研究流程

本研究的研究流程，首先是將整個研究的背景與動機作清楚的說明，使外界了解整個研究進行的主因，然後再針對整個研究所欲達成的目的作明確的界定，以釐清整個研究進行的方向，接著開始進行相關文獻探討，並結合問卷調查及網路民族誌進行本府離職原因分析，得出本研究的結論及建議。因此整個流程可用下圖 1-1 表示：



圖表 1-1 研究流程

資料來源：本研究彙整

第二章 文獻探討

第一節 離職傾向的意義與相關理論

壹、離職的定義

離職指員工決定離開組織的行為，Mobley(1977)認為，離職指員工在一個組織中，工作一段時間後，經個人周詳思慮後，主動終止組織所賦予的職務並決心離開組織。Frederlck(1960)將離職的定義分為廣義及狹義兩種，廣義指勞動移動，含勞工從一個地方移動到另一個地方的地域間移動、從一個職業移到另一個職業的職業間移動，及從一個產業移到另一產業的產業間移動，狹義則指員工由組織內部往外部的勞動移動。

貳、離職傾向的定義

離職是離開組織的行為，傾向則是個人心中的意義，爰離職傾向是離職行為前的心理狀態，國內外學者對離職傾向定義如下：

圖表 2-1 國內外學者對離職傾向定義彙整表

學者	年代	定義
Porter&Steers	1973	離職傾向是員工經歷了不滿足後的下一個退縮行為。
Caplan&Jones	1975	離職傾向是個人意欲離職其目前的工作崗位，另外尋找其他工作機會之傾向強度。

Mobley, Horner & Hollingsworth	1978	離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性之總和表現。
Price & Mueller	1986	離職傾向是個人對於不再是組織成員的可能性之看法。
Hinshaw et. al.	1987	離職傾向是組織成員知覺在未來某些不特定時點，將永遠離開所服務職位之程度。
Shore & Martin	1989	離職傾向為一適當的依變項，因其連結了實際的離職行為。
Tett & Meyer	1993	離職傾向是一種意識到及考慮到而任其自由意志的離開組織，最能預測員工離職行為的發生。
劉麗蘭	1994	離職傾向是指對離職一事的認知與態度，是個體心中對離職之目的或計畫，所以離職傾向是個體從事離職行為的心理狀態。
歐陽玲	1994	離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，此行為傾向可直接引導真正的離職行為。
王子啟	2000	離職傾向是指個人有主動辭去目前參與機構之意圖與傾向。

資料來源：本研究整理。

綜上，本研究認為離職傾向是員工在工作一段時間後，因不滿足而產生離職念頭，進而尋找其他工作機會，企圖離開現任機關的傾向強度，其是測量員工離職行為的最佳指標。

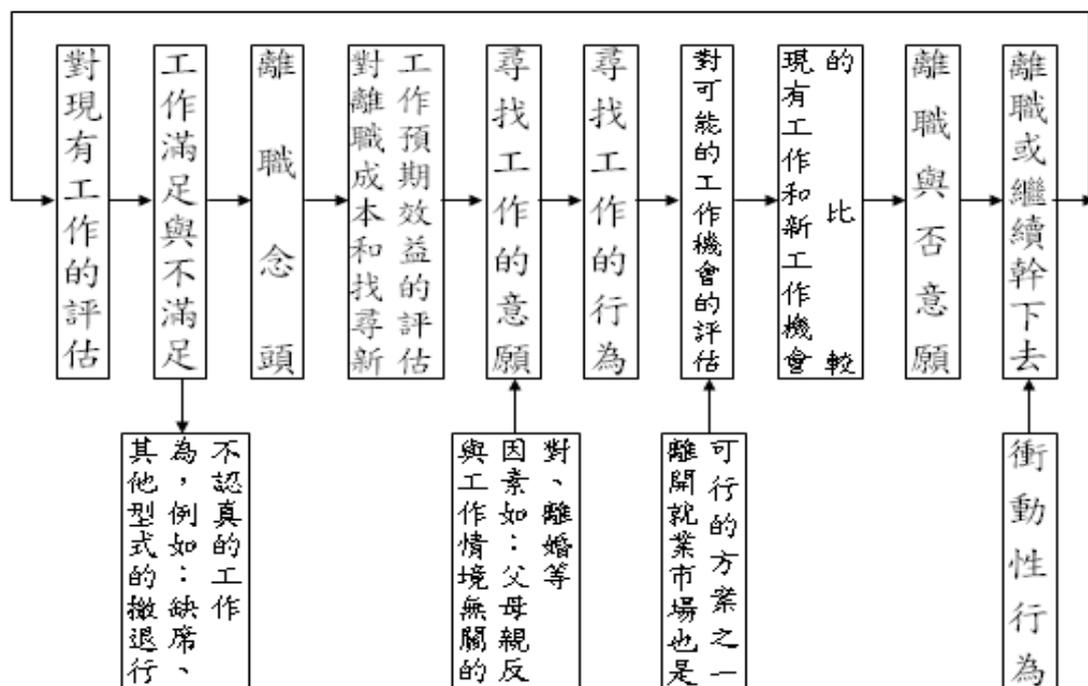
參、離職傾向模式之探討

探討離職的理論模式甚多，以下僅列出與本研究較相關的三種離職模式作探討：

一、Mobley 離職決策過程模式

Mobley(1977)提出離職決策過程模式(如圖表 2-2)，認為員工對目前的工作加以評估的結果，會產生滿足或不滿意。若不滿足則會產生離職的念頭或其他的退縮行為，如缺席、怠職等，有離職念頭後，會評估尋找新工作的機會成本，如離職成本高或尋找工作的預期效益低，員工可能會重新評估現在的工作，降低離職念頭或轉成退縮行為，反之，則會產生尋找新工作的意，有適合的工作機會，會比較新工作機會與現有工作的差異，如果分析後新工作較有利，將產生離職傾向，最後發生離職行為。

圖表 2-2 Mobley 離職決策過程模式圖



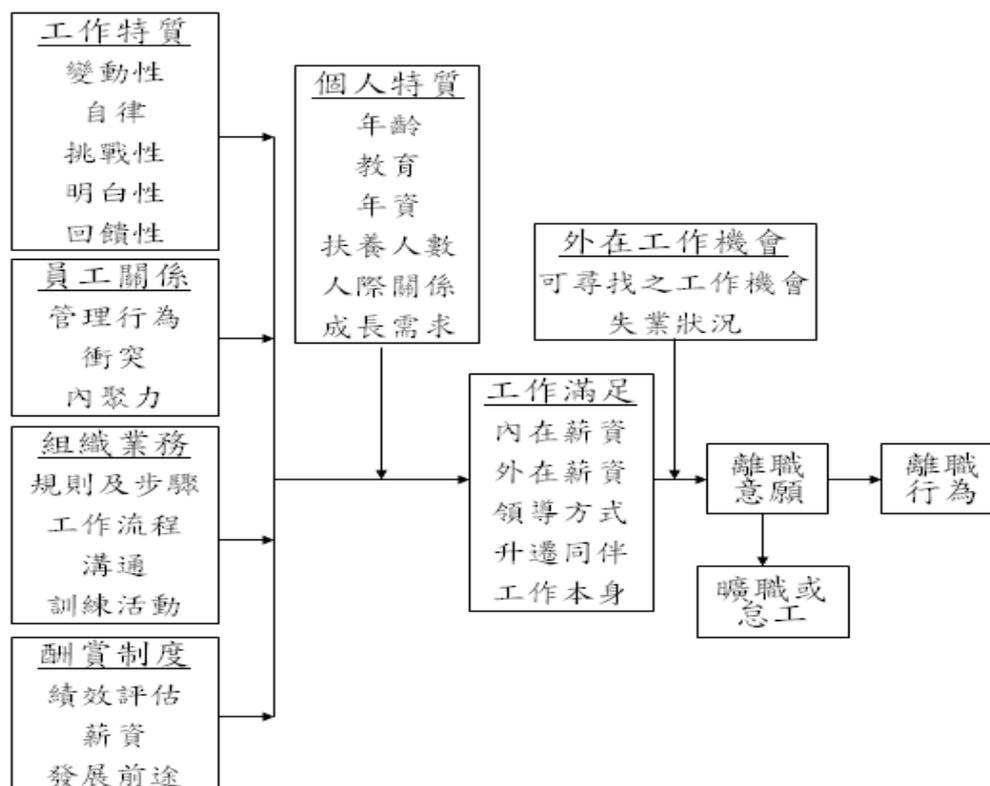
資料來源：Mobley, W.H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology. Vol.62, No2, 238.

二、Szilagyι 離職過程模式

Szilagyι(1979)試圖從工作特質、員工關係、組織業務、酬賞制度、個人特質、工作滿足、外在工作機會及離職意願等變項來解釋離職行為，而提出此模式(如圖 2-3)，其觀點如下：

- (一)工作特質、員工關係及工作環境(組織業務、酬賞制度)是影響員工離職的重要變項，其影響隨組織層次而變化。
- (二)離職的變項可分為可控制及不可控制兩種，對組織來說，工作環境、領導型態、組織結構是可控制的；而外在工作機會、勞工短缺則是不可控制的。
- (三)僱用員工時，應考慮其個人特質，以免僱用到一些潛在的離職者。

圖表 2-3 Szilagyι 離職過程模式圖

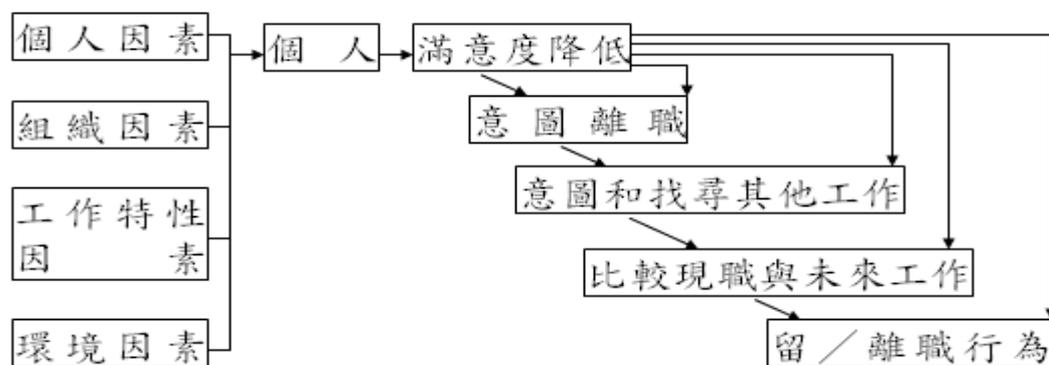


資料來源：Szilagyi, A.D.(1979), Keeping employee Turnover under Control, Personal, The Management of people at Work,42-52.

三、Abelson 整合離職過程模式

Abelson(1986)提出整合離職過程模式(如圖表 2-4)，他認為離職是一連續過程，員工首先對其工作滿足感降低，然後開始考慮離職，甚至於真正尋找其他工作機會，評估新工作並比較與現職的優劣，最後才決定是否留(離)職。該模式指出離職主要受到個人因素、組織因素、工作特性因素及環境因素等互動的影響，而這些因素可隨時影響個人的離職。在離職過程的初期，個人背景與想法較具影響力，亦能干擾離職過程的進展，而組織因素不僅對工作滿足有影響，對其他步驟亦有影響，環境因素則僅對意圖找尋其他工作、比較現職與未來工作二步驟有影響。

圖表 2-4 Abelson 整合離職過程模式圖



資料來源：Abelson, M.A.(1986), Strategic management of turnover: A model of the health service administrator. Health Care Management Review, Vol.11,61-71.

綜合以上模式可知，影響離職行為的因素甚多，如個人因素、組織因素、工作特性因素及環境因素等，除環境因素較不可控制，各項因素均影響員工對工作滿足感及尋找新工作傾向，進而產生離職行為。

第二節 工作滿足理論及激勵保健理論

壹、工作滿足的定義及理論

Hoppock 自 1995 年發表「工作滿足」一書，提出工作滿足乃指工作者心理與生理層面，對工作環境與工作本身的滿足感覺，亦即工作者對工作情境的主觀反應。而 Koopmanlwema 於 1984 年將工作滿足相關理論進行整理並區分為需求層次理論、激勵保健理論、公平理論及期望理論等四大類如下(鄭修明，2004)：

圖表 2-5 工作滿足相關理論彙整表

理論	學者 (年代)	內容說明
需求層次 理論	Maslow (1943)	<p>1、人類行為係由需求引發動機，由動機進而產生行為。</p> <p>2、人類需求可分為生理需求、安全需求、社會需求、自尊需求及自我實現等五大層次。</p> <p>3、較低層次需求滿足後，才會追求較高一層次的需求。</p>
激勵保健 理論	Herzberg (1959)	<p>1、又稱雙因子理論，認為影響工作滿足的有激勵因素及保健因素兩個因素。</p> <p>2、激勵因素是與工作直接相關之內在因素，能導致較好的工作表現，並促使員工賣力工作；保健因素則是與工作無直接相關之外在因素，只能防止員工低落表現行為發生，而無法促使員工有好的工作表現</p>

公平理論	Adams (1963)	<p>1、滿足的程度取決於工作者對「付出」與「報酬」間是否平衡的感覺，即個人工作滿足的感受，決定於工作者的工作投入、所得及參考對象間的平衡。</p> <p>2、當工作者感覺其付出與所得間是公平的，就會感到滿足，反之則感到不滿足，另工作者亦可能與參考對象或自己過去經驗與未來期望做比較。</p>
期望理論	Vroom (1964)	<p>1、工作滿足是由期望、誘因及媒介等三種因素的整合。</p> <p>2、工作者的行為是出自於有意識的選擇，其抉擇的標準在於工作者心理比較所產生的結果，工作表現只不過是達成目標或個人滿足的一種手段。</p>

資料來源：本研究整理。

貳、激勵保健理論

Herzberg 認為員工與工作具有某種關聯，員工的工作態度為決定個人成敗的關鍵因素，其認為人性需求有兩個層面，第一層需求來自人類的動物性，亦即避免不愉快的需求或避免疼痛的需求，第二層是人性追求成長的需求或追求自我實現的需求，而其理論重點如下(鄭修明，2004)：

一、工作滿足是由與工作內容相關的感受決定，它們反應個人對於心理成長的積極追求。

二、工作不滿足則是與工作情境有關的感受所決定，當情境尚未出現時，可以避免心中產生不愉快，但不會導致工作滿足。

三、與工作滿足有關的激勵因素為工作本身及成就、責任、認同、賞識、升遷及發展等。

四、與工作不滿足有關的保健因素為待遇福利、人際關係、機關組織政策與管理、上司監督及工作環境與條件等。

五、工作滿足與工作不滿足並非對立，亦即不在同一個連續體上運作。相對於工作滿足是無法造成工作滿足，相對於工作不滿足的是避免工作不滿足。

六、對影響工作滿足所處之連續體的是激勵因素；會影響工作不滿足所處的連續體之因素是保健因素。

七、激勵因素與人性成長需求有關，保健因素與人類動物性需求有關。

第三節 離職傾向相關研究

彙整國內以政府機關為對象進行之離職傾向相關研究如下表：

圖表 2-6 國內以政府機關為對象進行之離職傾向相關研究彙整表

研究者 (年代)	研究主題	研究變項
王國揚 (2002)	角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣省中區國稅局為例	角色衝突、工作壓力、離職傾向
王秋慶 (2003)	員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例	溝通滿足、組織氣候、工作壓力、組織承諾、離職傾向
曹劍秋 (2003)	地方政府機關資訊人員工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究—以台灣省各縣市政府為例	工作壓力、工作滿足、離職傾向
鄭修明 (2004)	兩因素理論、社會大眾角色評價與外部發展工作認知對離職傾向影響之研究—以海軍艦艇志願役士官為例	激勵因素、保健因素、社會大眾評價、外部發展工作認知、離職傾向
梁春櫻 (2005)	行政人員離職傾向及其相關因素之研究—以高雄市政府為例	工作滿足、工作壓力、領導風格、離職傾向
李滿營 (2006)	降低國防部文職人員離職傾向之研究	工作滿足、組織承諾、離職傾向

唐美玲 (2008)	地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例	組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾、離職傾向
李炎宗 (2009)	工作滿意度與離職傾向之關係研究—以臺北市政府所屬機關人事人員為例	工作滿足、離職傾向

資料來源：本研究整理。

上述研究之研究變項含保健因素、激勵因素、個人因素、角色衝突、工作壓力、組織承諾、工作滿足、社會大眾評價、外部發展工作認知、領導風格、溝通滿足、組織氣候及組織文化等與離職傾向之關係。

本研究以激勵保健理論為主，討論保健因素、激勵因素與個人因素與離職傾向之關係，與鄭修明(2004)「兩因素理論、社會大眾角色評價與外部發展工作認知對離職傾向影響之研究—以海軍艦艇志願役士官為例」較為相似，惟本研究在研究變項及對象上與前述研究區隔如下：

- 一、在研究變項上，前研究除討論激勵保健理論對離職傾向之影響外，更加入社會大眾角色評價與外部發展工作認知之變項，與本研究並不相同。
- 二、在對象上，前研究是以海軍艦艇志願役士官為對象，本研究則以新北市政府正式公務人員為對象，兩者雖均為政府機關，人員進用方式卻有所不同，相關待遇福利等制度亦差距甚大。

第三章 研究方法

第一節 研究架構及假設

壹、研究架構

基於研究目的及文獻探討所得，本研究主要在探討激勵因素、保健因素及個人因素與離職傾向的關聯性，故將研究架構設定如下圖表 3-1 所示：

圖表 3-1 研究架構圖

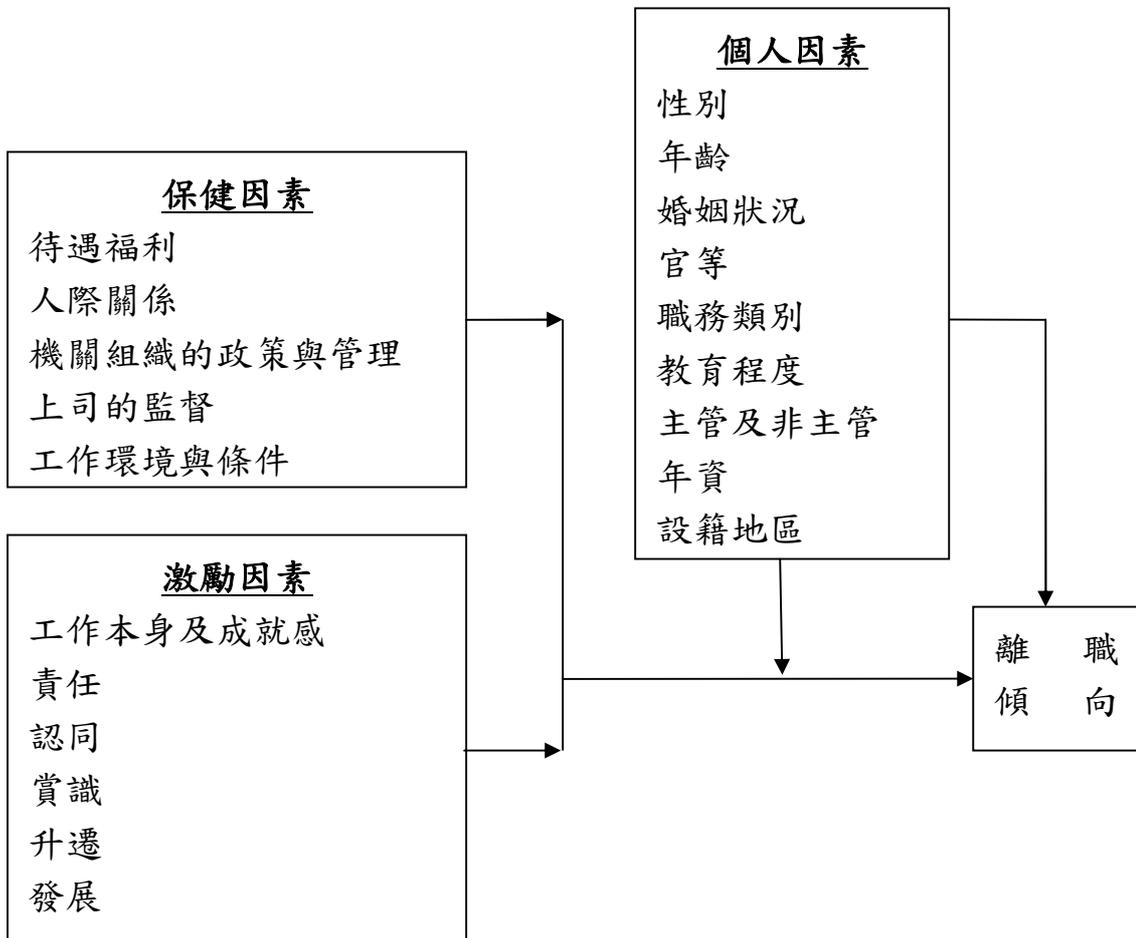


圖 3-1 本研究的研究架構

貳、研究假設

根據研究架構所示，本研究將驗證下列三項研究假設是否成立：

H1：保健因素對離職傾向具有顯著影響

H2：激勵因素對離職傾向具有顯著影響

H3：個人因素對離職傾向具有顯著影響

第二節 研究對象與設計

根據研究架構，本研究主要研究變項包括保健因素、激勵因素、離職傾向及個人因素等四部分，在選擇研究對象時，考量本市公務人員數眾多，爰本研究以本府所屬一級機關之公務人員為對象，共發出 2,195 份問卷，回收 1,591 份問卷，而在資料分析方面，本研究先整理與過濾問卷資料，再將資料予以編碼並利用 SPSS 統計軟體進行分析工具，主要採取描述性統計分析、T 檢定及 Chi-Square 檢定。

第四章 研究發現

第一節 保健因素、激勵因素與離職傾向之關係

本研究問卷設計在保健因素及激勵因素方面各有 21 題及 26 題敘述句詢問員工對本府各機關措施及作為之認同程度，問卷採五點尺度衡量員工對各題敘述句的同意度，而因激勵保健理論認為，保健因子及激勵因子係分別與工作不滿足及工作滿足有關，爰本研究依此分析問卷結果。

壹、同仁對保健因素不滿意情形

本研究發現本府員工分別對保健因素之各項構面不滿意比例(由高至低)依次為待遇福利(24.10%)、機關組織的政策與管理(13.63%)、工作環境與條件(13.60%)、上司監督(11.57%)及人際關係(8.20%)，即員工對本府待遇福利、機關組織的政策與管理及工作環境與條件較不滿意(如圖表 4-1)。

圖表 4-1 本府員工對保健因素不滿意比例

保健因子	待遇福利	機關組織的政策與管理	工作環境與條件	上司監督	人際關係
不滿意百分比	24.10%	13.63%	13.60%	11.57%	8.20%

資料來源：本研究整理

在待遇福利構面，同仁對各項不滿意比例(由高至低)依次為薪資(27.00%)、福利措施(24.00%)及員工活動(21.30%)。

圖表 4-2 本府員工對待遇福利之各項不滿意比例

待遇福利	薪資	福利措施	員工活動
不滿意百分比	27%	24%	21.30%

資料來源：本研究整理

在機關組織的政策與管理構面中，同仁對各項不滿意比例(由高至低)依次為考績實施(15.10%)、溝通管道(14.40%)、差勤管理(13.70%)、考績與表現(13.40%)、獎懲標準(13.10%)及施政方針(12.10%)。

圖表 4-3 本府員工對機關組織的政策與管理之各項不滿意比例

機關組織的政策與管理	考績實施	溝通管道	差勤管理	考績與表現	獎懲標準	施政方針
不滿意百分比	15.10%	14.40%	13.70%	13.40%	13.10%	12.10%

資料來源：本研究整理

在工作環境與條件構面中，同仁對各項不滿意比例(由高至低)依次為請託關說(15.50%)、業務流程(15.30%)、工作環境(13.20%)、協助措施(13.10%)及機具設備(10.90%)。

圖表 4-4 本府員工對工作環境與條件之各項不滿意比例

工作環境 與條件	請託 關說	業務 流程	工作 環境	協助 措施	機具 設備
不滿意 百分比	15.50%	15.30%	13.20%	13.10%	10.90%

資料來源：本研究整理

綜上，可知同仁對本府待遇福利構面最不滿意，其中對薪資及福利措施較不滿意；第 2 個不滿意構面為機關組織的政策與管理，其中對考績實施及溝通管道較不滿意；第 3 個不滿意構面則為工作環境與條件，其中對請託關說及業務流程較不滿意。

貳、同仁對激勵因素無法滿足情形

本研究發現本府員工對激勵因素滿意比例(由低至高)依次為升遷(39.13%)、發展(42.43%)、工作本身及成就感(42.77%)、賞識(45.08%)、認同(47.03%)及責任(57.80%)，即本府升遷及發展制度、工作本身及成就感上較無法滿足員工需求。

圖表 4-5 本府員工對激勵因素滿意比例

激勵 因子	升遷	發展	工作本身 及成就感	賞識	認同	責任
滿意 百分比	39.13%	42.43%	42.77%	45.08%	47.03%	57.80%

資料來源：本研究整理

在升遷構面中，同仁對各項滿意比例(由低至高)依次為升遷制度(38.00%)、升遷作業(39.10%)及升遷機會(40.30%)。

圖表 4-6 本府員工對升遷之各項滿意比例

升遷	升遷制度	升遷作業	升遷機會
滿意百分比	38.00%	39.10%	40.30%

資料來源：本研究整理

在發展構面中，同仁對各項滿意比例(由低至高)依次為生涯發展(35.50%)、進修管道(42.10%)、職務歷練(43.50%)及自我成長(48.60%)。

圖表 4-7 本府員工對發展之各項滿意比例

發展	生涯發展	進修管道	職務歷練	自我成長
滿意百分比	35.50%	42.10%	43.50%	48.60%

資料來源：本研究整理

在工作本身及成就感構面中，同仁對各項滿意比例(由低至高)依次為參與決策(36.50%)、工作量(39.90%)、成就感(40.80%)、工作與家庭平衡(42.00%)、業務分工(42.30%)、發揮才能(44.00%)及機關目標(53.90%)。

圖表 4-8 本府員工對工作本身及成就感之各項滿意比例

工作本身及成就感	參與決策	工作量	成就感	工作與家庭平衡	業務分工	發揮才能	機關目標
滿意百分比	36.50%	39.90%	40.80%	42.00%	42.30%	44.00%	53.90%

資料來源：本研究整理

綜上，可知同仁對本府升遷構面最無法滿足，其中對升遷制度及升遷作業較無法滿足；第 2 個無法滿足構面為發展，其中對生涯發展及進修管道較無法滿足；第 3 個無法滿足構面則為工作本身及成就感，其中對參與決策及工作量較無法滿足。

參、保健因素、激勵因素與離職傾向之關係

本府具離職傾向同仁所占比例為 28.6%，而在探討個人因素與離職傾向之關聯性方面，本研究利用 T 檢定，比較保健因素、激勵因素對離職傾向是否有顯著差異，結果發現兩因素與其各構面對離職傾向均具有顯著的影響。

圖表 4-9 保健因素、激勵因素與離職傾向之關係表

兩因素及其各構面	顯著水準
保健因素	0.000*
待遇福利	0.000*
人際關係	0.001*
機關組織的政策與管理	0.000*
上司監督	0.000*
工作環境與條件	0.000*
激勵因素	0.000*
工作本身及成就感	0.000*
責任	0.000*
認同	0.000*
賞識	0.000*
升遷	0.000*
發展	0.000*

資料來源：本研究整理。

第二節 個人因素與離職傾向之分析

在探討個人因素與離職傾向之關聯性方面，本研究利用 Chi-Square 檢定，比較個人因素對離職傾向是否有顯著差異，結果發現年齡、主管及非主管、年資及設籍地區對離職傾向具有顯著的影響，茲分述如下：

- 一、在年齡方面，本研究將全體樣本的分為 4 組，39 歲以下同仁離職傾向高於 40 歲以上同仁。
- 二、在主管及非主管方面，本研究將全體樣本的分為 2 組，非主管離職傾向高於主管。
- 三、在年資方面，本研究分為任本機關年資及從事公務年資兩題，並各將全體樣本分為 6 組及 4 組，任職未滿 5 年者離職傾向高於任職滿 5 年以上者。
- 四、在設籍地區方面，本研究將全體樣本分為 4 組，設籍中部及南部地區者高於設籍北部、東部及離島地區者。

圖表 4-10 本府員工個人因素與離職傾向之關係表

個人因素	離職傾向	離職傾向	顯著水準
性別	男	27.20%	0.298
	女	29.70%	
年齡	29 歲以下	32.90%	0.000*
	30-39 歲	32.70%	
	40-49 歲	17.00%	
	50 歲以上	21.00%	

婚姻狀況	已婚	25.90%	0.024
	未婚	31.40%	
官職等	委任	29.20%	0.176
	薦任	28.20%	
	簡任	10.00%	
職務類別	行政人員	27.10%	0.087
	技術人員	31.50%	
教育程度	國中(小)	0%	0.101
	高中(職)	16.70%	
	專科	25.20%	
	大學	29.70%	
	碩士	28.00%	
	博士	75.00%	
主管及 非主管	主管	18.80%	0.000*
	非主管	30.80%	
現任本機 關年資	未滿1年	22.90%	0.000*
	1年-未滿3年	34.30%	

	3年-未滿5年	31.10%	
	5年-未滿10年	28.10%	
	10年-未滿15年	16.00%	
	15年以上	19.20%	
任公職 年資	未滿5年	33.60%	0.000*
	5年-未滿10年	27.90%	
	10年-未滿15年	23.70%	
	15年以上	17.30%	
設籍地區	北部	25.90%	0.000*
	中部	33.80%	
	南部	42.50%	
	東部及離島地區	27.30%	

資料來源：本研究整理。

而根據研究結果，在其他個人因素方面，女性離職傾向高於男性，未婚者離職傾向高於已婚者，委任及薦任者離職傾向高於簡任者，技術人員離職傾向高於行政人員，教育程度以大學者離職傾向較高，惟各組差距不大，即在同仁不論性別、婚姻狀況、官職等、職務類別及教育程度，對離職傾向而言並無差別。

第三節 新北市政府網路讀書會之社群討論分析

本研究為使員工可在匿名情況下表達自身之真實想法，另利用置於本府員工入口網(e-portal)之網路讀書會，進行社群討論分析如下：

壹、由個人經驗出發，結合理論進行心得分享，激發回應意願

本研究自 99 年 4 月 30 日於網路讀書會中以「辭職不幹前該想的 48 件事—愛上你痛恨的工作」一書(珍·布歇爾，2006)進行心得分享如下：

一、心得分享

我想到目前為止在很多方面比較之下，我還算喜歡現在的工作，因為我的個性並不喜歡到外面拋頭露面、不喜歡跟人家稱兄道弟、不喜歡汲汲營營於金錢遊戲中，另外我需要一個讓我可以更安心無虞、有穩定收入得以陪伴及照顧家人的工作，於是在那時，我立定志向也順利開始現在的工作。

雖然開始工作之後，很多事與自己原本預期的有所差距，很多想法因法令規章、公文時效及公部門的文化等限制，直到慢慢調適自我，用更宏觀的角度去審視自己曾在工作上遭遇的問題，加上上司與同事的友善督導互助，漸漸明白形成這個文化的原因，也愈來愈能在與同事相處愉快的氣氛中重新找回對工作的喜愛。

你呢?當初選擇現在的工作，一定有這個工作吸引你的地方，但後來是什麼原因讓你開始痛恨工作呢?是因為薪資與工作付出不成比

例?對上司的領導風格有意見?在工作的人際相處上遇到問題?或對機關組織的政策與管理、工作環境及條件有些不滿?亦或在工作本身、被賦予的責任、無法得到成就感及賞識，看不到工作的升遷發展機會而對工作感到無力，漸漸失去對工作的熱情呢?

辭職不幹前該想哪些事呢?是自己的工作態度出了問題嗎?亦或是公司體制上有些需要改革的地方卻遲遲未見改善?整天工作不愉快或偷偷埋怨、生悶氣，只會讓自己無法樂在工作，並對身體、心理與情緒造成負面影響，愛你的工作就從愛自己開始，除了改變自己的工作態度外，我想更需要適時勇於針對自己的不滿提出更具建設性的改善措施，終日鬱悶難安不如做個積極的改革者，以重新愛上那個痛恨的工作。

二、問題討論

什麼原因讓你漸漸失去對現在工作的熱情?甚至讓你開始有了離職的念頭?

貳、藉由回應內容，歸納可能影響員工離職原因

本研究藉由上開書籍及如「我們嫁給了工作：過度工作的陷阱、掙扎、茫然與頓悟」(艾琳·菲麗普森，2003)、「上班奴」(陸琪，2010)及「工作好修行—聖嚴法師的38則職場智慧」(聖嚴法師，2008)等其他相關書籍心得分享之回應內容，歸納可能影響員工離職原因如下：

一、「待遇福利」方面：

本府部分員工對待遇福利不滿意之處除薪資外，亦認為維持工作與休閒之平衡是找回工作熱情的重要因素如下：

某甲表示：「……現在……公務人員是人人稱羨的行業，但這個職業只是穩定……國外都會調查國民生活水準及物價，再做調整公務人員薪資之整體研議……我國公務人員的總所得卻是貧民級的……」

某乙表示：「……要保持工作熱情真的不容易，就像橡皮筋一樣，不斷的拉它總有彈性疲乏的一天……不妨出去走走，換個心情再出發……」

某丙表示：「……想要追求幸福的人生，需要培養調配休閒和工作的能力……」

二、「工作環境與條件」方面

本府部分員工對工作環境與條件不滿意之處在於機關組織文化及業務流程簡化等如下：

某丁表示：「……漸漸失去對現在工作的熱情其原因有很多，如對政策失望、對官僚文化厭惡，對墨守成規不求改變的生態環境不滿……」

某戊表示：「……想離開的原因太多了，檯面上奉依法

行政為圭臬，背地裡卻黑箱作業，假平等、勞逸不均……」

某己表示：「……在職場上並不是以工作時間長短論定是否稱職，應該是以能是否完成工作，且又能簡化流程才是稱職的……」

三、「上司監督」方面

在上司監督方面，部分員工認為主管對下屬的領導方式及態度，影響其對工作之熱情如下：

某庚表示：「……遇上惱人的老闆真的會讓人有不如歸去的想法……」

某辛表示：「……如果主管很惱人，讓人對工作都沒有勁而且很煩人！有一個好主管做起事就非常有勁……」

某壬表示：「……若是主管不懂得體恤員工，不管一開始多有抱負，都一定到最後會有很無力的時候……」

四、「升遷」及「發展」方面

在升遷及發展方面，部分員工認為工作必須能提供自我成長學習的機會，及員工生涯規劃管道，以協助員工維持工作熱情如下：

某癸表示：「……其實工作不是一成不變的，因為每每都會發現自己還有許多不會的，不足的地方，藉由不斷的學

習及生涯規劃等等，重拾對工作的熱情……」

某子表示：「……多充實自己，利用時間安排學習自己有興趣的課程，或參加各類活動，這樣才會讓自己更有活力及能力去面對工作……」

某丑表示：「……工作要找到自己的興趣與熱情，才能做的長久……」

五、「工作本身及成就感」方面

另部分員工認為業務繁重及維持工作及家庭平衡，與工作壓力有正相關，亦是影響離職的重要原因如下：

某寅表示：「……超過個人負荷的工作量，超乎本身能力的工作內容，了無新意的工作項目，升遷管道的諸多限制，這些因素都會降低工作的熱情，離職的念頭往往在工作遇到瓶頸時萌發……」

某卯表示：「……年輕時想要藉由工作獲得一部分的成就感，但隨著年齡增長，開始面對婚姻及家庭照顧的壓力，往往會造成事業與家庭難以兼顧的現象……」

某辰表示：「……從上班尋找樂趣及成就感，從不同角度思考，心境將會大不同……」

參、適時加入新議題，提供相互探討及抒發管道

本研究亦適時於網路讀書會中加入如公務人員考績法及公務人員退休法修正後對工作影響之討論，並分享有關勵志及抗壓方式之書籍，如「超越自己」、「挫折，是上天給你的禮物」及「不生氣，要爭氣」等，以提供員工抒發工作壓力之方式及管道，並使員工在相互探討中獲得重新找回工作熱情的力量。

綜上，可知就網路民族誌，即網路讀書會社群討論分析資料顯示，影響本府員工之離職原因含待遇福利、工作環境及條件、上司監督、升遷及發展、工作本身及成就感等，與上述問卷調查結果大同小異。

第四章 研究結論及建議

如何有效降低員工離職率，是行政機關人事機構在「留才」方面須正視的重要課題，而離職指員工決定離開組織的行為，影響離職的原因，依 Herzberg 激勵保健理論，可分為保健因素，含待遇福利、人際關係機關、組織的政策與管理、上司監督及工作環境與條件等 5 構面，及激勵因素，含工作本身及成就感、責任、認同、賞識、升遷及發展等 6 構面。綜合歸納本研究，得結論及建議如下：

壹、研究結論

依本研究結合問卷調查及網路民族誌分析結果發現如下：

一、保健因素與離職傾向具顯著相關，員工對待遇福利最不滿意

員工對本府待遇福利構面最不滿意，其中對薪資及福利措施較不滿意；第 2 個不滿意構面為機關組織的政策與管理，其中對考績實施及溝通管道較不滿意；第 3 個不滿意構面則為工作環境與條件，其中對請託關說及業務流程較不滿意。

二、激勵因素與離職傾向具顯著相關，員工對升遷最無法滿足

員工對本府升遷構面最無法滿足，其中對升遷制度及升遷作業較無法滿足；第 2 個無法滿足構面為發展，其中對生涯發展及進修管道較無法滿足；第 3 個無法滿足構面則為工作本身及成就感，其中對參與決策及工作量較無法滿足。

三、個人因素與離職傾向具顯著相關

另本研究亦發現本府具離職傾向同仁所占比例為 28.6%，而個人因素與離職傾向具顯著相關如下：

- (一)在年齡方面，39歲以下同仁離職傾向高於40歲以上同仁。
- (二)在主管及非主管方面，非主管離職傾向高於主管。
- (三)在年資方面，任職未滿5年者離職傾向高於任職滿5年以上
- (四)在設籍地區方面，設籍中部及南部地區者高於設籍北部、東部及離島地區者。

貳、研究建議

根據上述調查結果及分析發現，本府員工對激勵因素及保健因素之構面各有不滿意及無法滿足之處，除機關組織的政策與管理及賞識較屬機關首長及主管權責、人際關係則屬人際間互動、個人主觀性較強，且較少涉及機關措施與作為外，本研究建議致力結合現有資源並提升待遇福利、工作環境及條件、上司監督、升遷、發展、工作本身及成就感、認同與責任等方面之各項改善措施，如下：

- 一、「待遇福利」方面：本府地近中央機關及臺北市政府，其待遇福利均較本府優，爰建議積極爭取經費，並視財政狀況，酌予增列交通費、文康活動費及健康檢查補助費等，以使本府、中央機關及臺北市政府之待遇福利經費及項目達到衡平。
- 二、「工作環境及條件」方面：本府應運用現有如幼兒園、體適能中心及按摩小棧等設置及資源之優勢，建置合宜實用之各項業務標準作業流程，不受形式規範，以簡化工作流程，並確實杜絕請託關說，以提升本府工作環境及條件。
- 三、「上司監督」方面：部分員工認為主管對下屬的領導方式及態度，影響其對工作之熱情，爰建議本府應藉由首長共識營及主管培訓班等，強化主管領導及管理能力，並培養及提升多Q能力，如IQ(智力商數)、EQ(情緒商數)、CQ(創意商數)及AQ(逆境商數)等。

四、「升遷」及「發展」方面：

- (一)在「升遷」方面，升遷制度最無法滿足員工，惟囿於法令規範限制，建議本府應健全陞遷辦法、簡化升遷作業，輔以周全且達實益之激勵士氣策略及獎勵措施，如對績優員工予以實質獎金獎勵等。
- (二)在「發展」方面，生涯發展及進修管道較無法滿足員工，本府現行訓練進修課程，多係配合政策發展而設，較無法配合員工興趣及生涯發展規劃，建議輔以獎勵員工主動學習之作法，並適時提供外界各項訓練及進修管道供員工選擇，以型塑追求卓越之優質組織文化。

五、「工作本身及成就感」方面：

- (一)本府因幅員廣闊，人口眾多，致部分員工感覺業務繁重而萌生離職念頭，雖因應改制直轄市，本府逐年增加員額以逐漸紓緩員工工作負擔，惟尚建議適時檢討本府各機關員額配置情形，使人、事做最適當之調配，以避免勞逸不均之情形產生。
- (二)另維持工作及家庭平衡，為部分員工決定去留之重要因素，爰建議本府可結合遶近大學、企業、公司行號或機關合作辦理未婚聯誼，使未婚員工找到幸福源頭，於本市落腳生根，另亦可仿照企業界辦理家庭日(Family day)，邀請機關最高主管與員工家人(含員工父母、配偶及小孩)互動，使員工在親人支持下更願意為本府貢獻心力。

六、「認同」方面：建議藉由各式活動，如團體競賽活動等，並加強政策理念宣導及溝通管道，使資訊得上通下達，溝通暢行無阻，進而凝聚本府團隊共識。

七、「責任」方面：據上開研究結果，本府員工多願意盡力將工作

完成，惟本府改制直轄市後，將面臨更大的考驗，所需揹負的職責亦相對加重，爰建議持續強化員工責任感，落實照顧弱勢族群政策及社會關懷理念，並建立本府員工光榮感及驕傲，讓員工以身為本府團隊之一份子為榮。

參、結語

古云：「治天下唯以用人為本，其餘皆枝葉耳。」因事設職，用人唯才，是治理天下的根本，而在求得人才後，如何運用人才、培育人才，並留住優秀人才，避免失去有價值的員工，或避免因人員流動率過高，造成業務銜接及傳承困難，是行政機關提高行政效能及提供優質服務需要正視的重要課題。

本府雖囿於幅員廣闊、人口眾多，應利用甫改制直轄市之契機，強化各項措施及作為，含待遇福利、機關組織的政策與管理、工作環境及條件、上司監督、人際關係、升遷、發展、工作本身及成就感、認同與責任等方面，健全自身的組織體制，並型塑優質組織文化，以吸引並留住優秀人才為府所用，進而達到精進人力、開創新局的願景，提供民眾加乘的服務。

參考書目

1. 王國揚(2002)。角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討-以財政部台灣省中區國稅局為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王秋慶(2003)。員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究-以嘉義縣市地政事務所為例。南華大學管理研究所碩士論文。
3. 李炎宗(2009)。工作滿意度與離職傾向之關係研究-以臺北市政府所屬機關人事人員為例。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文。
4. 李滿營(2006)。降低國防部文職人員離職傾向之研究。國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文。
5. 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯(1999)。行政學。臺北：國立空中大學。
6. 唐美玲(2008)。地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究-以雲林縣為例。南華大學管理系管理科學碩博士班碩士論文。
7. 湯玲郎、黃武忠(1991)。企業員工離職原因與對策的探討。臺北：就業與訓練，第9卷第2期，頁58-64。
8. 陳志萍(2008)。精進網路研究方法-網路民族誌。圖書資訊學研究，第2卷第2期，頁1-15。
9. 曹劍秋(2003)。地方政府機關資訊人員工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究-以台灣省各縣市政府為例。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
10. 梁春櫻(2005)。行政人員離職傾向及其相關因素之研究-以高雄市政府為例。國立高雄師範大學成人教育研究所在職專班碩士論

文。

11. 鄭修明(2004)。兩因素理論、社會大眾角色評價與外部發展工作
認知對離職傾向影響之研究-以海軍艦艇志願役士官為例。義守大
學管理科學研究所碩士論文。
12. Abelson, M. A. (1986), Strategic management of turnover: A
model of the health service administrator. Health Care
Management Review, Vol. 11, 61-71.
13. Frederlck J. G. (1960), Labor Turnover: Calculation and
cost, new york, AmA, 7.
14. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the
Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover,
Journal of Applied Psychology. Vol. 62, No2, 238.
15. Szilagyi, A. D. (1979), Keeping employee Turnover under
Control, Personal, The Management of people at Work, 42-52.