政治科學論叢 / 第 91 期 / 民國 111 年 3 月 / 頁 85-130

析探初任高考公務人員的工作責任、工作生活平衡及人際關係滿意度之影響*

謝儲鍵**、陳敦源***

摘　要

近年，公務人員的服務動機、績效表現與離職（調職）問題成爲組織管理的核心議題。尤其，在公職考試的報考人數逐年下降的情況下，行政機關面臨到組織留才的挑戰。然而，雖然許多研究已明確指出工作責任會影響工作滿意度的認知，而工作生活平衡與人際關係分別是工作責任及工作滿意度的重要組成因子，但卻較少研究將此變數單獨進行分析。因此，本文欲以「公務人員高等考試三級考試」（以下簡稱：高考）之初任文官作爲調查對象，探討工作責任認知及工作生活平衡態度對於人際關係滿意度的影響情況程度。此次調查資料採用「『爲官之道』：臺灣新進公務人員生涯長期追蹤調查研究（臺灣文官調查 VII，2019-2022，第二期）」爲分析來源，共蒐集了 216 位通過

* DOI:10.6166/TJPS.202203_(91).0003
本文初稿曾發表於 2021 年臺灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨國際學術研討會「後新冠肺炎的公共行政:專業行政與跨域協力」，感謝臺北市立大學社會暨公共事務學系黃煥榮教授給予的寶貴評論，以及兩位匿名審查人仔細的指正與建議，使得本文更加完善。此外，感謝科技部研究計畫「『爲官之道』：臺灣新進公務人員生涯長期追蹤調查研究（臺灣文官調查 VII，2019-2022，第二期）」（MOST-108-2410-H-004-164-SS3）補助及詹慶恩博士生、陳郁函碩士生的協助，得以完成資料蒐集與調查。另，本文責由兩位作者自負。

** 國立臺中教育大學區域與社會發展學系助理教授，E-mail: chsieh@mail.ntcu.edu.tw。
*** 國立政治大學公共行政學系教授，E-mail: donc@nccu.edu.tw

收稿日期：110 年 8 月 28 日；通過日期：111 年 3 月 29 日

臺灣人文社會期刊資料庫

2019 年高考三級的新進公務人員，透過問卷調查方式探討工作責任、工作生活平衡及人際關係滿意度之相互影響。本研究資料處理之特別處在於：一、使用當年通過高考之初任公務人員爲研究樣本；二、有別於過去大多將工作滿意度作爲依變數，本文改以人際關係滿意度作爲結果變數；三、結合工作責任與工作生活平衡分析與人際關係滿意度之差異性。研究發現則有以下三點：一、初任公務人員若過度超時加班或身體健康狀態不佳會降低與主管及同事的人際關係滿意度，若需要承擔照顧（未成年）子女的家庭責任也會造成工作與生活的失衡；二、初任公務人員愈能在工作與生活取得平衡，則愈能提升主管與同事的人際關係滿意度；三、初任公務人員在工作責任上愈重視組織內部規範及個人自主性，則會降低與主管及同事關係的滿意度，而工作生活平衡在兩者間不具有中介效果。

關鍵詞：初任高考公務人員、工作責任、工作生活平衡、人際關係滿意度

臺灣大學學術期刊資料庫

壹、前言

「對於公部門管理而言，一個重要步驟是必須確定員工課責問題：誰感覺責任較低或較高，爲什麼及如何影響到工作成果。」[1]

（Han & Perry, 2020: 241）

近年，公務體系最大的挑戰之一便是對於自我對於工作責任認知的差異性，包括自主性的限制及工作互動的回應等問題。同時，由於基層單位工作負荷量較大、業務分配不均、主管領導風格等困境而導致人才流失與攬才不易的情況，並已到達「災難性」之境界（戴元利，2020）。從公務人員考試報考人數來看，一路從 2010 年高峰時期的 54 萬人逐年驟降至 2020 年僅剩約 25 萬人，短短 10 年減少近 54%（考選統計年報，2020），但辭職人數卻呈現逆勢成長的現象，從 2016 年的 1,900 人上升至 2018 年的 2,700 人，其中以 31 歲至 40 歲、任職 2 年內的群體爲主（曾執轡，2020）。尤其，高考（薦任）公務人員普遍被視爲是公部門中業務承辦的主力（江岷欽、許道然，2002），具有中高度的公共服務動機（潘瑛如、李隆盛，2015：56）和公共利益承諾（黃朝盟、嚴秀娟，2018：70），且其服務動機被認爲高於私部門（Houston, 2000）。然而，公務人員卻可能因工作責任背景與動機所導致職場工時過長及工作負荷過重，進而造成家庭及工作的衝突（Greenhaus & Beutell, 1985）。因此，瞭解政府部門中堅份子的想法認知對於組織管理及留才具有重要價值。[2] 誠如 Han 與 Perry (2020) 所言，組織管

---

[1] 原文爲：“An essential step for management is to identify problems in securing employee accountability: who feels lower or higher accountability, why, and, how it affects work outcomes.”

[2] 目前公共服務動機相關研究中，有學者認爲高考（薦任）與普考（委任）公務人員在服務動機上並無明顯的差異性，但通過地方特考者則是呈現較低的服務動機，推測原因爲「公共利益承諾」與「自我犧牲」的差異性。無論是薦任或是委任之公務人員，其服務動機與離職傾向則是顯著負向關係（游子正、董祥開，2020：69；潘瑛如、李隆盛，2015：59）。然而，也有學者提出「委任」公務人員與公共服務動機間呈現負向關係（吳宗憲，2012：108），或是通過高考相較於未通過者的服務動機更低（Chen et al., 2020）。本文因以初任高考人員作爲研究調查對象，在本研究中先不進行簡任、薦任與委任公務人員群體之公共服務動機差異性比較。

臺灣人文社會學術期刊資料庫

理策略最重要的是確認員工的「工作責任」（work responsibility），並瞭解如何提升工作成果。只是，公部門的管理研究中較缺少納入個人因素及「人際關係」（interpersonal relationship）經營來探索工作投入與適應問題。雖然對於管理者而言，不須完全接收與滿足員工的訴求，但若能了解其內外在關切面向而適時進行調整與溝通，應更能提升工作環境的品質與氛圍。因此，本研究動機主要爲關心「公務人員初入職場的工作責任與人際關係滿意度」，希冀能提供政府作爲留才之思考方向。

爲什麼需要關心工作責任與人際關係滿意度的關聯呢？首先，就組織穩定發展而言，影響管理品質與效益之關鍵在於釐清員工的工作責任與內容（Evans et al., 2011），且應適時關懷下屬對於工作責任的認知以瞭解其組織投入及承諾的情況。尤其，公務人員在「顧客導向服務」（customer-oriented service）理念受到管理層級的重視後也被期待提升其工作品質及面對複雜的服務需求（Font, 1997）。因此，當提供公共服務的公務人員逐漸被視爲是「服務業人員」的氛圍後，離職與職場不適應的問題便陸續浮現，也因而在新聞中常看到「年輕公務員選擇放棄鐵飯碗工作」、「爲何不建議當公務員」等相關報導（鄭匡宇，2019）。其實，民眾對於公務人員仍具有特定的刻板印象，例如：工作穩定輕鬆、薪資福利好、高度自主性等。然而，調查發現介於 30～50 歲的公僕認爲自己同時面對責任承擔、家庭照顧、健康威脅與人際關係等挑戰，且業務執行缺乏彈性而承受了許多內在壓力（李選、張婷，2020：3；陳敦源等，2011：82）。確實，多方的壓力來源會提高職場辭職與轉調的機率，特別是這幾年公務人員離職情況出現「地方高於中央機關」、「男性多於女性」、「年輕化」等現象（游子正、董祥開，2020：63-64）。

其次，公務人員在永業制度的保護下，即使不適應工作內容也不會輕意離職，而是選擇調動單位，導致出現行政結構僵化及缺乏競爭力的「負作用」（陳敦源等，2011：57）。因此，瞭解文官職場的運作機制是改善行政體制邁向彈性化的策略（張鎧如等，2015：3）。以初任公務人員爲對象的研究發現，新世代的文官若具有高自我實現與低社會化（例如：缺少關係經營）的人格特質則會影響「公共服務動機」（public service motivation, PSM），也較容易和主管形成緊張的人際關係（謝儲鍵、林煥笙，2020）。

臺灣人事學術期刊資料庫

此外，在進入職場前對於工作彈性具有高度期待的群體，也面臨無法調適對實際工作責任的認同而引起內、外在認知衝突，並產生人際關係的不順遂而選擇轉調單位或離職（重考）（戴元利，2020）。尤其，這群年輕公務人員大多剛從校園畢業，在不熟悉職場文化、部門業務的情形下常需要超時加班來完成工作，進而導致情緒低落、工作生活失衡之困境（李選、張婷，2012）。如前所述，人格特質（包括個人處事態度、人際關係及責任感等因素）不僅影響服務動機，也會造成工作生活失衡及異質的「公民行爲」（citizen behavior）（黃于寶，2013）。當員工面臨高度工作責任時，便容易在角色間轉換時產生衝突而造成心理壓力及人際關係不和諧的問題（Perreault & Power, 2021），例如：主管要求必須時常加班而增加工作負荷及自我期許的矛盾。

綜上所述，工作責任認知（認同）會影響著工作生活平衡認知及人際關係的滿意度，且相關研究已證實人際關係是影響工作滿意度與離職的重要因素（游子正、董祥開，2020；Kim, 2015）。由此可知，工作責任對於工作滿意度影響過程中還連結了「工作生活平衡」與「人際關係」等因子。在此繁雜的邏輯推論過程中，學者較少以人際關係滿意度作爲依變數來進行檢驗。由於人際關係與工作滿意度的因果關係明確，因而本研究好奇公務人員是否是因爲工作責任先影響到人際關係的經營，才呈現後續對於工作滿意度及離職傾向的轉變，以及工作生活平衡是否爲工作責任及人際關係滿意度的中介變數。因此，研究者從以下三個研究目的來瞭解新進公務人員的職場適應與發展：一、瞭解初任公務人員的個人背景與「工作生活平衡」（work-life balance）及人際關係滿意度之現況；二、分析初任公務人員的工作責任認知分別與工作生活平衡及人際關係滿意度之關係；三、析探初任公務人員的工作責任、工作生活平衡與職場人際關係滿意度的相互影響性。

貳、文獻檢閱

一、工作責任及工作生活平衡

對於員工工作責任的討論常會與公民行爲（citizen behavior）相互連結，認爲「成員在單位所扮演的正式角色具有強制性及規範性的功能」（許道然，

臺灣人學學術期刊資料庫

2003），是一種「須負責任地參與組織運作與執行」的政治生活（Organ, 1988: 13；Organ et al., 2005），包括利他助人、恪守本分、耐煩負重等概念。另方面，「領導者－成員交換理論」（Leader-Member Exchange Theory, LMX）則是強調「員工與主管關係的連結程度來自彼此的信任」（Deluga, 1994），且會發展爲正式及非正式關係（Dansereau et al., 1975）。正式關係被認爲是一種「低品質的交換關係」（low-quality exchange relationship），若員工與主管僅建立正式互動則無法獲得任何助益，只有低度的信任與情緒支持（Harris et al., 2009）；而當員工被主管歸類爲群體內的親密成員並建立工作網絡的非正式關係時，則容易獲取資訊分享及決策機會（許道然，2003：9）。

換言之，當組織存在「無條件信任」的互動時，內部成員便較願意建立「共享關係」（communal relationships）與動態合作的責任承擔（Jones & George, 1998）。只是，公務人員對於業務執行具有高度慣性，若重新調整職務會因感受到不確定性和權益受損，進而導致心理焦慮並影響責任認知及績效表現（Nadler, 1993）。目前，不少研究已聚焦於工作責任與主管支持、工作－家庭適應與人際衝突等議題（Clark, 2001；Allen, 2001），也納入員工背景與家庭犧牲認知進行因果驗證，例如：女性、有子女照顧責任及資深年長者較容易面臨到工作與家庭的衝突而難以取得平衡狀態（Crosby & Jaskar, 1993；Milkie & Peltola, 1999）。以臺灣爲例，初任公務人員進入政府部門的初衷可分爲內、外在動機，分別爲「服務社會、報效國家」及「尋求穩定生活與工作」之考量（游子正、董祥開，2020）。只是，在「新公共管理」大力倡導以「顧客導向」（customer-oriented）作爲服務的準則下，公務人員逐漸面對民眾需求增加、服務複雜化、媒體高度監督等挑戰與壓力，如何在職場及生活間取得平衡並順利轉換角色的過程並非是容易釐清的界線。因此，公職似乎已脫離長期飯票與鐵（金）飯碗的傳統印象，反而因業務量繁重、加班負荷及承擔家庭照顧責任的情況而在工作與家庭間失去平衡（Dex & Bond, 2005）。此外，因挾帶著職場與家庭相互干擾的疲累感而容易產生人際關係經營的問題（Greenberg, 2012；Gross & John, 2003），包括工作負荷、工作責任、自主性、主管領導風格等皆影響人際關係的建立，而健康狀態（包括生理疾病、焦慮與失眠、社會功能障礙及嚴重憂鬱等）更是造成工作壓力的主因（Goldberg & Hillier, 1979）。然而，即使已有許多研究指出

臺灣人學學術期刊資料庫

工作責任、工作生活平衡等對於組織領導成效的重要性（陳韋權，2020），卻較少探討影響初任文官人際關係的現象。

就工作責任與工作生活平衡的概念而言，大多從「邊界理論」（boundary theory）及「邊境理論」（border theory）來探討家庭及工作場域的角色轉換及失衡，並強調「社會層級」（social classification）的差異性（Zerubavel, 1996）和角色的混淆（Ashforth & Humphrey, 1993）。探討員工背景的影響性也從早期以生理、心理狀況來觀察離職機率（Staw et al., 1986；Rusbult & Lowery, 1985），到近年針對轉換單位和工作滿意度進行探討（董祥開、林嚴凡，2019），且延展至工作生活失衡與身心健康之衝擊（Vignoli et al., 2005）問題。當員工愈認同工作生活達到平衡便會提升投入工作職責的程度。反之，便會影響生活及職場的績效而增加離職率（Higgins et al., 1992）。因此，如何達到「工作－家庭平衡」，讓員工角色衝突最小化便是核心議題（Desrochers et al., 2005）。另方面，研究也指出若員工工作責任壓力愈低則愈能促進其對於管理控制的認同，並且提升生產力與工作滿意度（Baltes et al., 1999）。反之，若在「工作與家庭（生活）間產生衝突」（work- life conflict）便容易形成消極的態度、人際關係惡化、工作滿意度下降（McFarland, 2004）。若再以「工作需求－控制－支持」（job demand- control-support）觀點來探索職場責任承擔與壓力型塑的情況，便發現個人在工作上若被同事或主管控制程度愈高，則工作生活狀態也會愈容易失衡（Navajas-Romero et al., 2020），並且降低了人際關係滿意度（Nappo, 2020）。綜上所述，整理近年針對公務人員背景變數與工作生活平衡之相關研究結果爲以下論點：女性、服務於中央單位、年紀較長、高加班時數（工作壓力）、負擔子女照顧，以及健康狀況較不佳者相對不易取得工作及生活上的平衡。然而，過去研究對象大多係針對具有一定公務資歷和不同層級的公務人員進行調查，而年輕世代族群在不同的教育背景下是否在認知態度已有所轉變的情況則相對較少被探討。因此，本文對於初任高考公務人員的工作責任及工作生活平衡之研究假設有以下兩點：

假設一：初任高考公務人員的個人背景（X1：性別、年齡、單位層級、健康狀況、加班時數、子女數等）與工作生活平衡（M）具有顯著差異性。

臺灣大學學術期刊資料庫

假設二：初任高考公務人員若愈認同工作責任（X2），則愈能達到工作生活平衡（Y）。

二、工作責任與人際關係滿意度

前述對於工作責任的意涵界定爲工作壓力、工作負荷、角色衝突、工作自主性、職責不清、管理型態、工作關係、組織支持及獎勵等因素（Trivellas et al., 2013），愈高度的工作責任認同會提升人際關係滿意度（Karasek & Theorell, 1990），且若要提升工作品質除了須考慮工作環境、管理監督、員工自主性外，人際互動關係更是影響工作滿意度的重要因素（游子正、董祥開，2020：70）。確實，許多研究已證實了低度的工作滿意度會增加員工離職率（Kim & Park, 2014；Mudor, 2011），而良好的人際關係則是建立在清楚的工作職責與高度自主性之基礎上（Babatunde et al., 2020），且若能滿足人際關係的需求也會提升工作滿意度。換言之，員工對於工作責任中的決策與經驗之衝突感受會影響到工作場域的人際互動（Blustein, 2011; Pino & Rossini, 2012）。

而工作責任是如何影響著與人際關係滿意度呢？學者指出若員工常超時工作、「工作與家庭高度重疊」（work-family overlap），或是必須擔負照顧子女的責任者，大多會顯著地降低自我在組織中的「社會融入」（social inclusion）。特別是女性相較於男性而言，更多的工作壓力是來自於家庭照顧的顧慮及社會網路資源的缺乏而造成人際互動上的困難（郭諭陵，2006）。然而，主管若能正向支持員工則能克服前述困境而提升職場人際互動關係（Somers et al., 2021）。尤其，組織行爲研究中認爲人際互動能夠產生信任關係（trust relationship），便是基於「社會交換、個人及團體交流行動過程所表現的信賴感」上（Carnevale & Wechsler, 1992；Krackhardt, 1992），而信任又是形塑組織公民行爲（organizational citizenship behavior, OCB）與責任承擔的驅力。因此，具有相互信任的人際關係不僅可以促進溝通，分享情感和資訊，更能提升組織凝聚力和穩定度（Golembiewski & McConkie, 1975）。

職場中的上下信任關係是在互動後所累積的理解和認同，尤其與直屬長官（例如：股長）在長時間相處下便容易建立一種「瞭解型信任」

臺灣人事學術期刊資料庫

（knowledge-based trust）或「認同型信任」（identification-based trust）的關係（許道然，2003：8），特別是華人偏好在工作之餘去建立職場的非正式人際關係（Guo et al., 2018）。除了在工作場域的非正式互動會影響人際關係外，員工受到高度的環境壓力、人際衝突與工作負荷也會對個人心理健康狀態產生影響（Jex & Thomas, 2003；Siu et al., 2005），例如：低度工作自主性便會降低工作的滿意度（Lu et al., 2011；Sprung & Jex, 2012）。

然而，爲何華人工作氛圍會存在著高度「權力距離」（power distance）與「科層」（hierarchical）關係呢（Hofstede & Hofstede, 2005）？學者認爲可以從華人以家族的「差序格局」來建立職場關係談起（黃光國，1988；費孝通，1948），而臺灣的職場也相當重視「關係」（包括忠誠與才能）的經營以藉此提升在組織中的社會地位，且指出上下的私交關係會影響員工工作表現與滿意度（鄭伯壎，1995；簡忠仁等，2019）。由此可知，華人即使面臨到工作生活的失衡，爲了避免被貼上「不合群、難搞」的標籤，也不易表達出內心的不滿或與人產生衝突。只是，工作生活的失衡問題確實影響著人際關係的建立（Anderson et al., 2002；Jiang & Men, 2015）。尤其，新世代的教育與網路資訊的發達讓年輕族群除了具有「自主性」的特質外，也在意主管的適時關懷。

尤其，工作責任所造成的壓力便會產生「高度社會隔離」（social segregation）、「與長官關係僵化」、「人際衝突」及「缺乏社會支持」等結果，且回應「需求－控制－支持」理論對於「主管及同事互動關係的好壞會影響員工工作效益」的觀點（Nappo, 2020）。研究發現員工若具有高度的工作責任感與壓力，便會偏好透過人際交流來尋心理求慰藉與協助，例如：以傳遞謠言來填補垂直（主管）與水平（同事）溝通的無效性（空白）（Bastien, 1987），並藉由人際互動與抱怨來表達自身對組織的不認同而期望獲得公平對待（Feuille & Chachere, 1995）。儘管近年研究與報導指出公務人員背景的差異性會影響職場人際關係建立的認知，例如：女性、年長者、高學歷、已婚、低工時等背景者具有較高的人際關係滿意度（Career 職場情報，2017；林坤霖、楊東岳，2016：135），或是服務於中央單位、具有較佳的生理及心理狀態之員工會降低離職率（游子正、董祥開，2020：63；Simoni & Paterson, 1997），但卻較少將背景因素納入工作責任及人際關係

臺灣大學圖書館

滿意度之分析討論。

綜整探討公務人員的工作責任、工作生活平衡相關文獻後發現，多數研究主題仍以「工作滿意度」作爲依變數進行檢測。然而，新進公務人員對於能否達到工作責任的認知，除了提升工作滿意度與內在期許外，也理解建立良好的垂直及水平人際關係之必要性（謝儲鍵、林煥笙，2020）。只是，目前對於新進公務人員與人際關係建立的研究相對較少，若要朝向提升職場工作品質的目標前進，則正向的人際關係的確是提升工作滿意度及降低離職傾向的因素。[3] 因此，本研究以初任高考公務人員爲研究對象，納入個人背景後探討自變數「工作責任認知」對依變數「人際關係滿意度」的影響力，並分析「工作生活平衡」變數是否具有中介效果。承上所述，歸納對於職場員工背景與工作生活平衡之相關研究後有以下論點：女性、服務於地方層級單位、加班時數長、子女數多及健康狀態不佳者較不容易取得工作生活平衡，而愈年輕的公務人員則相對較容易取得工作生活平衡。承上所述，有以下兩點研究假設：

假設三：初任高考公務人員的個人背景（X1：性別、年齡、單位層級、健康狀況、加班時數、子女數等）與人際關係滿意度（Y）具有顯著差異性。

假設四：初任高考公務人員的工作責任（X）認知會影響人際關係滿意度（Y），且工作生活平衡（M）具有中介效果。

參、研究方法與設計

一、研究樣本選取

本文以「『爲官之道』：臺灣新進公務人員生涯長期追蹤調查研究（臺灣文官調查 VII，2019-2022，第二期）」第一年（2019 年錄取，2020 年進行調查）資料庫作爲分析來源，透過文官學院調查當年度受訓學員參與本匿名調查之意願，首波問卷共有 433 名新進公務人員進行施測。雖然，2019

[3] 在思考審查人的建議及綜整相關文獻後，作者認爲「工作責任」認知變數應作爲自變數，進而討論影響依變數「人際關係滿意度」的因果關係。

臺灣人事行政期刊資料庫

年當年度通過高考三級者共有 2,408 位，但在國家文官學院協助調查受訓學員意願後至實際填寫第一波問卷者仍僅有 433 位加入本次調查。由於本研究採取自願性填寫問卷，而在第二波問卷測量時遺失了部分樣本。因考量本研究變數係分佈於兩波問卷調查中，爲盡量避免異質的遺漏值情況產生，因而僅選取兩波問卷中皆有完整填答此次研究變數的參與者。最終，保留 216 位初任高考公務人員作爲分析樣本。[4] 儘管本次兩波調查過程無法完全回收 433 份樣本，但作者希望藉由首次針對初任公務人員認知分析的結果提供相關部門在管理策略的參考。[5]

再者，研究者在「工作責任」變數中採用 Han 與 Perry (2020) 的問卷題項進行調查並進行信、效度分析，其 KMO 值爲 0.751，顯著性爲 0.000，總變異解釋力則爲 66.4%。此外，進行信度 Cronbach's Alpha 分析後其值爲 0.763，而最終工作責任變數的次構面仍以 Han 與 Perry (2020) 所提出的「歸屬」（attributability）、「觀察」（observability）、「評估」（evaluability）、「回應」（answerability）及「結果」（consequentiality）之五大構面爲主，共有 15 題（表 6）。本研究兩次問卷發放時間分別爲 2020 年 6 月至 8 月及 11 月至 12 月，針對 2019 年通過高考三級的公務人員進行施測，並於 2020 年 8 月至 12 月針對已完成線上問卷調查且願意接受訪談的 60 位學員中以立

---

4 本研究主要採取「線上匿名調查」的主因爲降低「社會期許」（social desirability）發生的機率，讓填答者瞭解其回答內容不會有洩漏身分與單位的疑慮，在問卷題項中也未出現高度敏感或具道德價值之相關問題，並設計中立的問題進行施測；至於「同源誤差」（common source bias）問題，公共行政學者 George 和 Pandey (2017) 曾分析公共服務動機 13 年的文獻後發現同源誤差只能發揮有限的影響力，認爲雖應避免但不能因使用有同源誤差可能的資料就完全否定文章貢獻與效度。尤其，組織行爲涉及到感受與認知面向，因題項具備「自我描述」（self-report）的特質，客觀資料並不能眞正代表受試者的主觀觀點，「態度」也不具有客觀事實（Podsakoff et al., 2003）。此外，George 和 Pandey (2017) 認爲以間隔不同的時間點來完成兩波問卷調查可降低同源誤差的影響，而本研究架構便是藉由不同時間施測的兩波問卷進行分析。

5 背景變數之次數分配分別爲（單位：位）：(1) 性別（男：87、女：129、遺失：0），(2) 年齡（1989 年前 79、1990 年後 137、遺失：0），(3) 單位（中央：91、地方：125、遺失：0），(4) 健康狀況（不好－非常不好：72、好：107、很好－非常好：37、遺失：0），(5) 加班時數（10 小時內：52、11～20 小時：141、21 小時以上：23、遺失：0），子女數（沒有：201、1 個以上：15、遺失：0）。

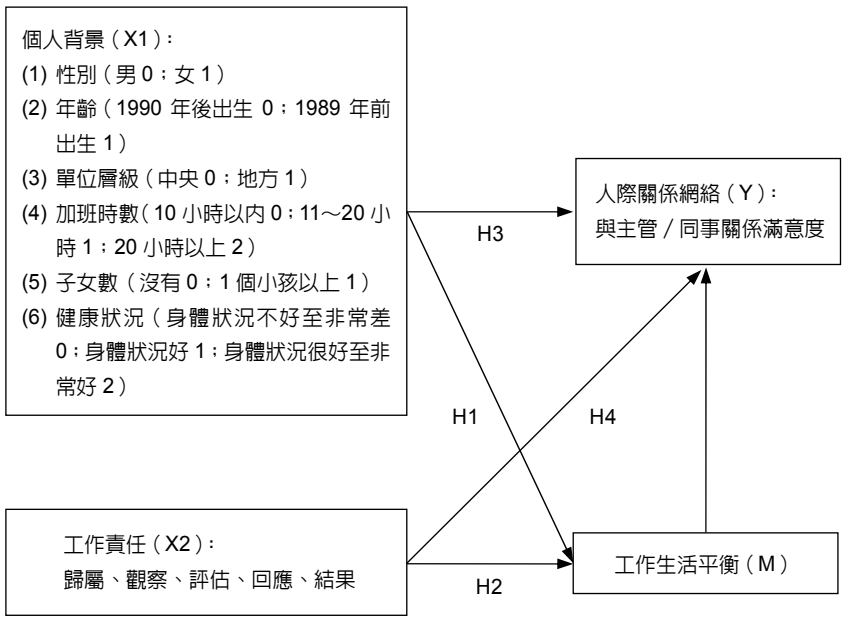
臺灣大學圖書館期刊資料庫

意抽樣選取背景、服務機關及地區等異質條件的 12 位參與者進行深度訪談（如附錄 1）。[6]

二、研究架構

本文統整相關研究文獻後擬定研究架構中的自變項爲「工作責任」與「工作生活平衡」，依變項爲「人際關係滿意度（主管與同事）」（如圖 1），檢視其影響性以探討公職新鮮人在個人背景、工作責任認知、工作生活平衡及人際關係的建立，再輔以深度訪談補充分析結果。當然，與主管和同事的互動關係可能因「權力管理」與「競爭合作」而有所差異（黃煥榮，2021），但在工作責任的五個次構面題項中大致已涵蓋權力、合作、管理等概念。

圖 1 研究架構圖



資料來源：研究者自繪

6 本研究「工作責任」變項題目屬於「驗證性因素分析」（Confirmatory Factor Analysis, CFA），主要是題項已施測多次，而本研究透過此測量多次的國際量表進行臺灣新進公務人員特質的檢驗以作爲理論驗證的實證資料。

臺灣人事行政學會期刊資料庫

因此，研究者除了進行統計分析的實證數值來解釋不同的考量而可能導致的互動結果外，也透過深度訪談過程詢問受訪者在人際關係中的感受。

承上，本研究先透過員工背景（性別、年齡、單位層級、健康、加班時數及子女數）探討工作生活平衡及人際關係滿意度的影響，再從前述的「需求－控制－支持」概念來分析工作責任、工作生活平衡及人際關係滿意度的關係，最終擬定以下三點研究問題：一、初任公務人員是否因爲個人背景而分別影響工作生活平衡認知及人際關係（主管及同事）的滿意度；二、初任公務人員是否因爲工作責任、工作生活平衡認知的差異而分別影響人際關係（主管及同事）的滿意度；三、工作生活平衡認知是否對於新進公務人員的工作責任認知與人際關係滿意度具有中介效果之影響。

由於本研究係藉由質量（大量＋小質）「混合方法研究」（mix-methods research）進行資料交叉驗證（Teddlie & Tashakkori, 2009），[7] 以設計問卷調查爲主，搭配部分深度訪談內容以回答研究問題與分析數值之途徑，以交叉說明的方式補充受訪者微觀的思維脈絡。[8] 因此，研究者立基於研究架構之假設擬定了下列三個訪談面向之問題補充統計檢定之不足處（問卷題項與訪談提綱之交互連結請見附錄 2 所示）：

1. 剛進入政府部門工作時，哪些是您比較難以適應的地方（長官、同事、工作、規範、生活）？（補充假設一與假設二）
2. 您覺得如果要營造一個有成就感且願意待下去的工作環境，建立自己的人際網絡關係重不重要？（補充假設三與假設四）
3. 就個人及組織因素來看，有甚麼人、事、物的經驗讓您會打不起精神工作？或是讓您有辭職離開的衝動？

---

7 Teddlie 與 Tashakkori (2009) 認爲混合研究必須建立在質化和量化之途逕上，並形成完整的問題論述、資料蒐集、分析和詮釋結果的過程，並將其間的關係加以連結和討論。

8 本研究嘗試將質性分析融入統計數據中進行對話與補充，以「生態心理學」（ecological psychology）的觀點將訪談內容應用於分析數值（Barker, 1968），先觀察統計數值並探究研究架構中的環境變項之因果關係，再納入與問卷變項概念相符的訪談內容進行微觀行爲的描述。

臺灣大學學術期刊資料庫

肆、研究分析與討論

一、初任公務人員健康狀況下滑與過度加班會降低人際關係滿意度，且須照顧子女者也較容易面臨工作與生活的失衡狀態。

如前所述，華人社會長期受到傳統儒家五倫文化的「君臣」倫理教育下，影響員工在職場以打造一個「和諧、服從與集體的社群關係」（community relationship）的場域（Fiske, 1991），卻隱藏個人對人際關係的眞實想法，也忽略了內在所承受的壓力。尤其，主管與下屬的互動關係常被形塑爲「盡其責、盡其道」的模式來維持科層體制下的和諧氛圍（費孝通，1948）。特別是在職場上，華人社群並不習慣將個人生活及非工作相關的因素做爲職場表現好壞的藉口，員工只能透過延長工作時間、犧牲家庭生活來達到主管對於工作的要求與期待。因此，本段分析內容主要是回應研究問題一：「初任公務人員是否因爲個人背景而分別影響工作生活平衡認知及人際關係（主管及同事）的滿意度」。

首先，公務人員近年已成爲前三大易過勞的職業（中央社，2011）。如同前述在華人社會中，由於人際壓力與群體關係而導致下屬不敢比主管提早下班，更導致這樣的非正式制約形成一種隱形的權威與服從文化。研究者透過獨立樣本 T 檢定及單因子變異數（以下簡稱 ANOVA）分析來觀察背景變數（間斷尺度）與人際關係滿意度（連續尺度）的影響力，因而從表 1 分析結果可瞭解加班時數與職場人際關係呈現顯著差異性。新進公務人員在準備考試時便已蒐集詳細的訊息，包括認知到加班是無法避免也須經歷的過程。其實，大多受訪者表示他們願意利用下班後的時間來加緊學習業務承辦的內容。因此，本研究將員工加班時間以 10 小時／週作爲區間進行 ANOVA 分析後發現「初任公務人員加班時數與主管人際關係具有顯著影響力」，透過雪費法（Scheffé）進行事後檢定後則觀察到一個有趣現象，也就是員工的加班程度不必然會降低與主管的關係滿意度。爲什麼有如此發現呢？研究者觀察到若員工「一週加班 10 小時以內」的話反而會提升與主管關係的滿意度，但若超過 11 小時以上的加班數就會明顯降低滿意度，而超過 20 小時者對於主管的滿意度卻又有所提升（表1）。此分析結果也回應了

臺灣人事學術期刊資料庫

深度訪談時所觀察到受訪者的內在情緒現象，新進人員若認知到自己因爲份內工作業務處理的必要性而適度加班，其心態並不會認爲自己被刁難或對主管的要求有所埋怨；反之，若像受訪者所提到的「常不瞭解主管做事的邏輯，對員工也沒有同理心，只會無理要求增加我們困擾」狀況出現時，年輕公務人員較少抱持「任勞任怨」的心態投入工作，而是導致關係出現裂痕。然而，這群任職約一年的受試者中也有不因超時工作而有所不滿的公務人員，反而與主管建立良好的人際關係。

表 1　初任公務人員背景與人際關係滿意度分析表（N=216）

ANOVA	與同事關係滿意度			與主管關係滿意度		
	F 值	事後檢定	組別平均值	F 值	事後檢定	組別平均值
健康狀況	8.780***	(1)>(0) (2)>(0)	不好－非常差 (0)：6.89 好 (1)：7.40 很好－非常好 (2)：8.24	9.222***	(1)>(0) (2)>(0)	不好－非常差 (0)：5.69 好 (1)：6.73 很好－非常好 (2)：7.54
加班時數	1.287	-	-	5.041**	(0)>(1)	10 小時內 (0)：6.64 11～20 小時 (1)：5.05 20 小時以上 (2)：8.00
T-Test	t 值	組別平均值	顯 著 性	t 值	組別平均值	顯 著 性
性別 男 女	-0.136	7.36 7.39	.892	1.286	6.77 6.36	.200
年齡 1989 前 1990 後	1.420	7.50 7.16	.157	0.506	6.58 6.42	.613
單位層級 中央 地方	0.899	7.52 7.31	.370	1.038	6.73 6.39	.300
子女數 沒有 1 個以上	-.868	7.35 7.73	.387	.558	6.55 6.20	.577

註：**<.01、***<.001

資料來源：研究者自行整理

臺灣大學學術期刊資料庫

簡言之，這群多數爲 1990 年後出生的公務人員，正是處於一個資訊網路崛起且被「勇敢做自己」（authentic self）價值觀所影響的世代（McPherson, 2021），即使初入職場也期待擁有個人在工作上的高度自主性。此外，部分受訪者認爲進入公部門後還是期望能以個人職涯發展爲主，不希望工作負荷及長官的過多要求而影響自己的工作進程與效率。只是，導致員工加班的因素包括業務繁重、緊急交辦事項、無法達到主管標準以及溝通歧異等狀況，在此情況下額外在假日加班來完成業務便成爲生活常態。從以下受訪者（A4）的感受便能理解在初入職場時多數都會期待遇到一位願意溝通、適時關心下屬且具有耐心的主管（謝儲鍵、林煥笙，2020），也表明上級若具有要求過高又不願意教導或直接說明的個性，則員工在自我摸索業務的情況下很容易產生心理壓力，間接地也不會想建立人際關係。從訪談對象的回覆內容可推測，女性較強調個人工作自主的重要性，也希望主管能更清楚表明期望下屬所呈現的報告形式，而不要讓雙方進行無效率的溝通。

> 「我的業務很忙常常需要加班，尤其在活動前。雖然我不喜歡做，可是要我做的話，我一定會做到我滿意的程度，這樣我就會花很多時間，因爲我動作並不是很快。可是我們○○那邊的長官不喜歡你加班……他會一直關切，而且不只是關心，他眞的是不要你加班。我講關切是好聽，我很不能理解，搞到壓力很大。」（A4）

> 「有時工作覺得很煩、不想工作，或是加班很累，我就會跟男朋友抱怨說不想工作。尤其，我們這個機構要輪（夜）班，有時候會覺得很累，人力少跟主管溝通也要花時間，這眞的是我很不適應的地方，也是想要調單位（可能離職）的原因。」（A3）

承上，將個人健康狀況與人際關係滿意度進行 ANOVA 分析後確實呈現顯著正向差異性，意即受試者認爲自我健康評估狀態愈好則會顯著地提升與主管和同事的關係滿意度（表 1）。其中，認爲身體狀況最不好的公務人員（標記爲 0）相較於健康狀況較好的群體（標記爲 1 與 2），在與主管關係滿意度上呈現出低度的滿意度。另方面，若是將身體健康狀況和與同事關係滿意度進行檢視，則發現認爲身體狀況不好或非常差的新進公務人員會顯著呈現與同事關係滿意度的負向關係。

臺灣人事學術期刊

綜上所述，當員工自覺身體狀況不好時，在工作過程中便容易與主管關係出現衝突，而對於身體狀況很好及非常好（標記爲 2）的群體則是會提升與同事關係的滿意度。而政府目前擬定的「員工協助方案」（Employee Assistance Programs, EAPs），對於其生理與心理照顧的層面並無法讓人感受到實際效益，部分受訪者甚至表示完全不知道這個方案的存在。由下列訪談內容可知，EPAs 方案對於新進人員無太大的實質效果，上下互動的不理解與衝突卻無法透過此方案獲得解決才是應該重視的問題，若能透過 EPAs 在職場促進員工健康狀態則更能提升組織正向的氛圍。因此，掌管任用及訓練的單位應思考影響工作適應與人際溝通因素的協助機制。

「員工協助方案有個健康項目，我還沒 45 歲根本用不到，它的福利內容眞的建議應該下降個 20 歲。……我覺得協助方案這些東西都是就單一個案來訂定，內容太籠統了，根本沒有辦法符合我們實際發生的現狀，那只是做好看而已。」（A3）

「員工協助方案如果沒有特別推廣的話，我也不知道要幹嘛用的。因爲很多問題不是說心理輔導就可以解決的，很多時候可能是上級派下來的工作的不合理。」（A12）

再者，同樣從獨立樣本 T 檢定與 ANOVA 分析來檢驗新進公務人員的背景與「工作生活平衡」之差異性，結果發現員工若認同自己的「健康狀況」達到「好」或「很好」的狀態時（事後檢定顯示 2 大於 0 與 1，而 1 也大於 0），也會認同自己在工作與生活間達到平衡的狀態（表 2）。

此外，適度加班的工作負荷量對於初任公務人員而言是可以被理解及自我調適的狀態，一週少於 20 小時的加班情況對於新鮮人而言都是可以接受且認爲合理的工作時數；倘若一週加班超過 20 小時以上時便會認爲自己容易在工作與生活間失去平衡。有趣的是，加班超過 20 小時的群體卻不會造成與主管的負向關係（表 1），這也間接反映受訪者（A9）認爲在初入職場時若自身本就願意花費時間投入在工作或協助同儕的話，在統計分析結果中確實觀察到較不會將負向情緒投射至主管身上而影響互動關係。

「我其實願意花時間幫忙別人去解決問題，或是別人有需要的話我也願意幫忙處理問題。」（A9）

臺灣人學與術期刊資料庫

另一方面，如下列受訪者所述（A4 及 A11），這一世代的年輕人即使身爲公務人員也不想完全投入奉獻在公部門中，而是想要過著正常上下班生活，並利用時間去學習自己有興趣的技能及才藝，不想讓過度加班的情況降低生活品質，因此希望工作與生活之間能夠更清楚地區分開來。

表 2 初任公務人員背景與工作生活平衡分析表

ANOVA	F 值	事後檢定	組別平均數
健康狀況	25.128***	(1)>(0) (2)>(0) (2)>(1)	不好－非常差 (0)：2.83 好 (1)：3.22 很好－非常好 (2)：3.60
加班時數	12.839***	(0)>(1) (0)>(2) (1)>(2)	10 小時內 (0)：3.40 11～20 小時 (1)：3.14 20 小時以上 (2)：2.66
T-Test	t 值	事後檢定	組別平均數
性別 男 女	2.371	-	 男：3.27 女：3.07
年齡 1990 後 1989 前	1.308	-	 1990 年後：3.20 1989 年前：3.08
單位層級 中央 地方	1.777	-	 中央：3.23 地方：3.09
子女數 沒有 1 個以上	1.782	-	 沒有：3.17 1 個以上：2.88

註：***<.001

資料來源：研究者自行整理

「因爲我的時間也有限，我還有自己的生活要過，並不是想全心投入的工作狂，完全不是。我一直在學習，某些事情可以花很多時間，某些事情可以不用花那麼多時間努力。」（A4）

「我進來之前也沒有什麼太多想法，就是可能準時上下班，勤務不會用到自己生活時間這一點我是滿意外的，因爲我以爲公務人員就是上班下班，然後下班以後就沒事。我們會有值班，就是假日值班，或是有時候一些白天沒有處理完的事情會一直弄到晚上，還是要時時回報。」（A11）

臺灣大學圖書館期刊資料庫

家庭生活與職場工作的投入比例之拿捏在服務導向的時代總讓上班族產生困擾，即使公務人員被認爲是較少加班的職業。然而，公共事務快速轉變，公部門員工除了無法準時下班外，連假日也得進辦公室處理公文，甚至取代了科技業成爲工作過勞的族群。這兩年在新聞上看到公務人員因業務負荷過重及工作責任承擔問題導致過勞猝死的悲劇，也促使管理者重新規劃業務分配及輔導機制（蔡昀芝，2017）。在這樣的公部門文化下，生活與工作的互相干擾現象只會愈加顯著。尤其，若須負擔照顧小孩責任的公務人員便容易產生家庭工作角色轉換的失衡（表 2）。然而，對於初任公務人員而言，「性別」、「年齡」、「單位層級」與「子女數」的背景變數對於「人際關係滿意度」與「工作生活平衡」皆未呈現顯著差異性，這樣的結果與相關研究調查之結論有著異質的現象。作者認爲當今中央與地方單位的業務量並沒有明顯差異，而這群新進公務人員的年齡層也較爲接近的情況下，因而對於人際互動與工作平衡的影響力較小。

表 3 則同樣藉由獨立樣本 T 檢定來分析「有無子女」及「有無未成年子女」兩個問題，[9] 以瞭解新進公務人員擔任家庭照顧責任與工作生活平衡之影響性。若在家中需要擔負照顧小孩之責任，則會降低「我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡」與「總體來說，我相信我的工作和工作以外的生活是平衡的」之認知。換言之，初任公務人員同時肩負承擔照顧小孩及職場員工的角色，對於時間「邊界」的掌控並不容易，也印證了「外溢」理論所談到的角色轉換之困境。

新進人員初入公部門除了需要快速熟悉業務內容，若須擔負家庭照顧責任且子女數愈多時則愈可能在工作與生活間失去平衡。此外，工作生活平衡中關於「我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡」之認知，透過迴歸分析後發現會提升與主管關係滿意度（t 值=2.202，Sig.=.004**）。因此，主管如何協助新進同仁管理及擬定自身工作與非工作的時間分配也是維持職場合作與相處氛圍的策略。

---

9 本研究設計兩個問題以瞭解受訪者子女照顧責任的現況，先詢問是否有小孩，再特別強調「未成年」的子女數，讓填答者理解問題的重點。題目如下：「請問您自己有幾位小孩？」、「請問您家中有幾位『未成年』子女？」。

臺灣人事學會期刊資料庫

表 3 子女照顧現況與工作生活平衡關係分析表（N=216）

	t 值	平 均 值	顯著性
家庭有無子女與工作生活平衡認知（我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡）	-2.899	無：3.25 有：2.53	.004**
家庭有無子女與工作生活平衡認知（總體來說，我相信我的工作和工作以外的生活是平衡的）	-2.859	無：3.36 有：3.00	.005**
家庭有無未成年子女與工作生活平衡認知（我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡）	-2.424	無：3.27 有：2.60	.022*
家庭有無未成年子女與工作生活平衡認知（在工作對我的要求，與非工作活動對我的要求之間，我覺得目前平衡地還不錯）	-2.211	無：3.29 有：2.80	.034*
家庭有無未成年子女與工作生活平衡認知（我很難平衡我的工作和非工作活動）	2.123	無：2.79 有：3.36	.042*
家庭有無未成年子女與工作生活平衡認知（總體來說，我相信我的工作和工作以外的生活是平衡的）	-2.336	無：3.40 有：2.80	.026*

註：*<.05、**<.01
資料來源：研究者自行整理

綜整上述分析結果，研究假設一呈現爲部分成立，當員工爲女性、兩個子女以上、一週加班超過 20 小時，以及健康狀況不好的情況也會降低工作生活平衡；而研究假設三也是顯示部分成立，員工健康狀況不佳時皆會降低與主管及同事的關係滿意度，加班超過 20 小時者也會降低與主管的滿意度。換言之，過去理論認爲工作責任與壓力會顯著降低員工的人際關係滿意度，但在年輕世代的公務人員群體中卻呈現出適度的加班並不會產生職場相處的衝突或僵化現象，反而會提升與主管的互動關係。

二、初任公務人員對於工作責任的內在規範、努力程度及自主性的認知會影響人際關係滿意度；若愈認同工作生活平衡受到影響，則人際關係的滿意度愈低，但不具中介效果。

如前所述，華人職場文化核心是建立在「關係」（ties）與「位置」（positions）的「網絡連結」（network connection）上。同時，受到科層體制影響也築起一條無形的限制界線。首先，透過「簡單迴歸分析」（regression analysis）來檢驗「工作責任」與「人際關係滿意度」之差異性以回答研究問題二：「初任公務人員是否因爲工作責任、工作生活平衡認知的差異而分別影響人際

臺灣人事學術期刊資料庫

關係（主管及同事）的滿意度？」新進公務人員大多不諳職場潛規則及人際規範，加上公部門不比大學校園的高度自主性，即使受訪者表示從小被灌輸的服務使命而成爲現今進入公職的初衷，[10] 但畢竟官場跟商場文化具有高度異質性，因而仍感受到單位內、外部的責任與壓力。以整體工作責任及滿意度的分析來看並未發現有顯著差異，再觀察其中的五個構面卻發現有趣的現象，當年輕公務人員愈認同自己在努力工作後力會獲得適當回報時，會直接提升與主管（t 值＝3.339***）和同事（t 值＝2.329*）的關係滿意度；而認同無法達到工作責任的「回應」要求者（不能辯解、須遵守嚴格政策等），則容易降低與主管的關係滿意度（t 值＝−3.328***）（表 4）。

由上分析結果可知，新世代公務人員較重視個人權益及自我發聲權力會直接影響職場的人際互動關係及感受，也間接展現「三高」（高自尊、高自我與高自主）的人格特質在面對工作責任時的眞實反應。尤其，對於以下受訪者（A2）的感受便可以得知其在業務溝通出現阻礙與衝突時一定會想辦法提出辯解或申訴，但主管或同事並不一定會願意回覆，反而增加自己在高自尊與自主性價值觀下所產生的工作責任與壓力。只是，此次受訪者對於公部門處理霸凌問題的方式並不夠積極，在自尊感受到傷害下而決心離職重新準備高考。

表 4　員工工作責任構面與人際關係滿意度分析表（N=216）

員工工作責任（構面）	與主管關係的滿意程度		與同事關係的滿意程度	
	t 值	Sig.	t 值	Sig.
工作責任（歸屬）	.241	.810	1.620	.107
工作責任（觀察）	.066	.947	.029	.977
工作責任（評估）	.884	.378	−1.334	.184
工作責任（回應）	−3.328	.001***	−1.699	.091
工作責任（結果）	3.339	.001***	2.329	.021*

註：*<.05、***<.001

資料來源：研究者自行整理

[10] 有受訪者表示父母是經營餐飲業，從小就習慣服務各式各樣的顧客，所以自小培養了高度公共服務使命，從國高中階段便決定要當公務人員。

臺灣人文社會期刊資料庫

「我上一個工作（也是公職）之所以下定決心辭職是因爲有位資深同事跟我是承辦同樣的業務，可是中間我不知道自己做錯什麼，後來就鬧得有些不愉快。我也有跟她道歉和解釋，但還是造成我工作上的一些困擾。……，反正那時候有考慮辭職，她是我一個下定決心的動力。那時期眞的是每天看到她就覺得自己快不行，對我來講就是一種霸凌。她是用一種冷暴力的方式來對待你，不跟你接觸、不跟妳講話，東西、公文就這樣默默地放妳桌上，什麼都不跟妳講。但我又是那種工作責任感很強，想要把事情搞清楚的個性就會很痛苦。」（A2）

同樣以簡單迴歸分析來探討工作責任認知與人際關係滿意度的差異性（表 5），則發現到認爲自己身處於一個「不能輕易地從錯誤判斷我的績效陳述中脫身」及「不被允許提出辯解以避免來自於組織的指責」的環境時，會降低與主管關係的滿意度。其實，不少受訪者表示自己在準備考試階段以及準備分發進入公部門前，已經聽說公部門內的組織文化較爲封閉，也瞭解職場中關於遵守組織規範之「行政倫理」。因此，即使認知自己受到「持續被關注是否有遵守組織的政策和程序」的情況，也已被教育爲是一種職場工作的責任而提升與主管的關係滿意度。

另外，受訪者幾乎皆曾提出一個在職場互動的共同認知，也就是在單位內跟同事間因爲存在著績效與升遷的競爭關係，所以僅會建立點頭之交的工作網絡，彼此的連結不會過於緊密（謝儲鍵、林煥笙，2020）。確實，當新進公務人員意識到「自己的一舉一動受到組織中其他人關注」、「總是被要求遵守嚴格的組織政策或程序」與「我的努力付出最終將得到回報」時，與同事關係的滿意度呈現出正相關的結果（表 5）。換言之，他們對於遵守組織規範的工作責任要求並不會負向影響與同儕的互動關係。然而，若是在工作中被限制提出不同意見的機會時（題項爲「我不被允許提出辯解以避免來自於組織的指責」），便會造成與同事的負向緊張關係。有趣的是，雖然這群新鮮人具有高自主性及自我意識的人格特質，但在初期進入職場時還是非常願意遵循組織的既有規範（謝儲鍵、林煥笙，2020），只是不認同被監督的組織文化。因此，當新進公務人員發現自己處於一個「愈不被允許提出辯解以避免來自於組織的指責」之環境時，便會與當初進入公部門前所預期

臺灣人事學術期刊資料庫

表 5 員工工作責任與人際關係滿意度分析表（N=216）

員工工作責任	與主管關係的滿意程度		與同事關係的滿意程度	
	t 值	Sig.	t 值	Sig.
我的一舉一動受到組織中其他人的關注（歸屬）	−.321	.749	2.083	.039*
如果我犯錯了，我將會被發現（歸屬）	−1.382	.169	−.629	.530
我持續被關注是否有遵守組織的政策和程序（歸屬）	2.176	.031*	−.831	.407
組織外部的任何人都可以判斷我的工作是否做得很好（觀察）	.072	.943	1.158	.249
從組織外部很容易發現我的錯誤（觀察）	−.400	.690	.030	.976
組織外部的人對我的工作表現感興趣（觀察）	−.065	.948	−1.420	.157
我的工作成果受到嚴謹的評估（評估）	.015	.988	−.069	.945
我的工作負荷受到嚴謹的評估（評估）	1.469	.144	−1.057	.292
我期待時常能從我的上司口中獲得回饋（評估）	.151	.880	−.946	.346
我不能輕易地從錯誤判斷我的績效的陳述中脫身（回應）	−2.128	.035*	−.091	.927
我總是被要求遵守嚴格的組織政策或程序（回應）	−.193	.847	2.825	.005**
我不被允許提出辯解以避免來自於組織的指責（回應）	−2.185	.030*	−3.740	.000***
如果我表現出色，我將得到回報（結果）	.290	.772	−1.582	.115
我的努力付出最終將得到回報（結果）	.978	.330	2.442	.016*
如果我做好我的工作，我的組織將從中受益（結果）	1.632	.105	.657	.512

註：*<.05、**<.01、***<.001

資料來源：研究者自行整理

的工作責任及自我實現之初衷相互衝突，同時也降低與同事的關係滿意度。

換言之，新世代公務人員的工作責任認知與人際關係的互動行爲確實反應出關係滿意度會同時受到個人「價值」（value）及「自我」（ego）觀念而影響到「人際的衝突」（interpersonal conflict）（Indeed, 2021）。尤其，失衡的內在工作責任認知更是顯著地影響到員工的外部責任壓力。

承上，若從簡單迴歸分析五個工作責任構面與工作生活平衡之關聯性，則發現「工作回應責任」與「工作結果責任」具有顯著差異性（F 值=10.021***）。受訪者表示若察覺到在自己的「工作成果受到嚴謹的評估」之情況愈明顯，則會影響到公、私生活的重疊與混淆，因而也呈現在「很難平衡我的工作和非工作活動」及「總體來說，我相信我的工作和工作以外的生活是平衡的」顯著差異中。此受訪者的回饋反映了「成果評估與考核」不僅讓員工搞不清楚處理的業務是否眞的屬於工作範疇所應負責的內容，也造成工作以外時

臺灣大學圖書館

間受到干擾。而工作生活平衡與人際關係滿意度的檢驗則是發現若能在工作及生活間釐清界限，則會提升與主管關係的滿意度（表 6）。因此，部門主管如何界定工作與非工作的邊界，是辦公室氣氛及互動關係重要的關鍵。

綜上所述，研究假設二的結果部分成立。在工作責任變數中的回應及結果面向確實與主管關係滿意度呈現顯著差異，而與同事關係的滿意度則會受到工作責任結果面向認知的影響。此外，工作生活平衡認同度愈高，也會提升與主管及同事的關係滿意度。

表 6 工作生活平衡與人際關係滿意程度分析表（N=216）

工作生活平衡	與主管關係的滿意程度		與同事關係的滿意程度	
	t 值	Sig.	t 值	Sig.
我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡	4.603	.000***	2.460	.015*
我很難平衡我的工作和非工作活動	−3.042	.003**	−1.888	.060
在工作對我的要求，與非工作活動對我的要求之間，我覺得目前平衡地還不錯	4.184	.000***	2.664	.008**
總體來說，我相信我的工作和工作以外的生活是平衡的	3.734	.000***	2.678	.008**
整體工作生活平衡	4.403	.000***	2.746	.007**

註：*<.05、**<.01、***<.001
資料來源：研究者自行整理

最後，透過「階層迴歸分析」（hierarchical regression analysis）來探討研究問題三：「工作生活平衡是否對於新進公務人員在工作責任認知與人際關係滿意度之間具有中介效果？」首先，將表 7 與表 8 進行模型分析後發現，無論是探討與主管或與同事的人際關係滿意度檢定，五個模型的 F 值皆呈現顯著水準。對於迴歸分析而言代表著模型皆具有高度適合度，其中以模型 4 的適合度爲最高（F 值爲 6.787、Adjusted R^2 爲 .262）。換言之，納入新進公務人員的背景變數，則工作責任認知是非常適合解釋工作生活平衡認知的迴歸模型。此外，五個模型中，「健康狀況」因素在「迴歸係數」中呈現高度關聯性，意即當員工認爲自身「健康狀態」愈好時，便會顯著提升與主管及同事的關係滿意度及工作生活平衡認知。在模型 1 與模型 3 中，健康狀況的事後檢定結果如表 1 及表 2 所示，健康狀況愈好時愈能認知到正向的人際關係滿意度及工作生活平衡。

臺灣大學圖書館期刊資料庫

表 7　各變項與主管關係滿意度分析（N=216）

DV=與主管關係滿意度	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5	
	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error
控制變項										
性別	-.100	.328	-.180	.318	-.014	.326	-.155	.076*	-.125	.321
年齡	.070	.342	.151	.331	.102	.338	-.035	.079	.164	.331
單位	-.150	.318	.007	.310	-.114	.315	-.015	.074	.012	.310
加班	-.280	.284	-.192	.280	-.135	.287	-.202	.067**	-.122	.286
子女	-.208	.623	.369	.627	-.071	.618	-.056	.150	-.389	.626
健康	.832	.238***	.487	.243*	.618	.252*	.227	.058***	.408	.252
工作責任										
工作歸屬			.019	.192			.034	.051	.009	.292
工作觀察			.065	.155			.033	.042	.061	.155
工作評估	-	-	.203	.203			.002	.053	.203	.202
工作回應			-.446	.187*			-.134	.050	-.447	.188*
工作結果			.403	.158*			.208	.042**	.355	.163*
工作生活平衡	-	-	-	-	.696	.289*	-	-	.350	.296
常數項	6.049(1.354)***		4.571(1.661)**		6.049(1.354)***		2.936(0.397)***		5.543(1.873)*	
Adjusted R^2	.057		.127		.079		.284		.129	
F	3.129**		3.772***		3.574***		8.567***		3.581***	

註 1：模型 1：CV=控制變項、DV=與主管關係滿意度；模型 2：IV=控制變項+工作責任、DV=與主管關係滿意度；模型 3：IV=控制變項+工作生活平衡、DV=與主管關係滿意度；模型 4：IV=控制變項+工作責任、DV=工作生活平衡；模型 5：IV=控制變項+工作責任+工作生活平衡、DV=與主管關係滿意度。

註 2：*<.05、**<.01、***<.001

資料來源：研究者自行整理

表 8　各變項與同事關係滿意度分析（N=216）

DV=與主管關係滿意度	模型 1		模型 2		模型 3		模型 4		模型 5	
	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error	原始迴歸係數 (B)	Std. Error
控制變項										
性別	.182	.233	.154	.234	.228	.234	-.155	.076*	.198	.236
年齡	-.231	.243	-.239	.244	-.214	.242	-.035	.079	-.230	.243
單位	-.214	.226	-.230	.228	-.196	.225	-.015	.074	-.225	.228
加班	.382	.202	.428	.206*	.458	.206*	-.202	.067**	.484	.210*
子女	.621	.444	.623	.461	.693	.443	-.056	.150	.639	.461
健康	.744	.170***	.630	.179***	.631	.180***	.227	.058***	.567	.185**
工作責任										
工作歸屬			.211	.141			.034	.051	.203	.141
工作觀察			.015	.114			.033	.042	.012	.114
工作評估			-.234	.149			.002	.053	-.234	.149
工作回應			-.167	.138			-.134	.050	-.151	.138
工作結果			.191	.116			.208	.042**	.152	.120
工作生活平衡					.365	.207			.280	.218
常數項	5.007 (.964)***		5.037 (1.222)***		3.720 (1.205)**		2.936 (0.397)***		4.216 (1.377)**	
Adjusted R^2	.079		.090		.089		.284		.092	
F	4.011***		2.877**		3.918***		8.567***		2.783**	

註 1：模型 1：CV=控制變項、DV=同事關係滿意度；模型 2：IV=控制變項+工作責任、DV=同事關係滿意度；模型 3：IV=控制變項+工作生活平衡、DV=同事關係滿意度；模型 4：IV=控制變項+工作責任、DV=工作生活平衡；模型 5：IV=控制變項+工作責任+工作生活平衡、DV=同事關係滿意度。

註 2：*<.05、**<.01、***<.001

資料來源：研究者自行整理

若將背景變數控制後進行「工作責任」與「人際滿意度」的關係檢驗（模型 2），則會發現背景因子皆無顯著影響力。然而，當新進公務人員認爲職場中愈能滿足自我對於工作責任的「回應」與「結果」認知時，便會提升與主管的關係滿意度，若能滿足「歸屬」的工作責任則會提升與同事的關係滿意度。確實，在前述談論到新進公務人員初入職場的感受時，許多受訪者都提到主管在要求工作效率與品質的過程中若能適時給予耐心的回應及鼓勵，則較不會造成內在心理的壓力。另方面，與同事的相處原則則是體認到彼此皆是處於競合關係，既是工作上的合作夥伴也是考績升遷的競爭對手。因此，分析發現若能理解在職場上互相監督與合作是組織管理的過程，則便能調整內心的緊張與不滿去面對工作歸屬責任的情境，也會與同事有較好的人際關係。

邇後，爲檢驗工作生活平衡的中介效果，納入背景變數後透過迴歸分析探討「工作責任」對「工作生活平衡」的影響力（模型 4），則在結果中發現「自我健康狀況爲良好狀態」、「男性及女性」、「加班 11 小時以上」等群體，皆呈現出愈認同「工作結果責任」則愈認爲自己可取得「工作生活的平衡」的差異性。換言之，初任公務人員自認爲身體狀況愈好的情況下，對於「工作付出與回報認知便會提升工作與家庭之間的平衡感受」，也就是達到生理（犧牲家庭、付出精力投入工作）與心理（獲得實質的回報與成果）之平衡。「男性」、「加班 10 小時以下」群體則是呈現愈認同「工作回應責任」則會降低「工作生活平衡」，意即若無法爲自身提出工作職責的辯護，則愈容易造成工作與生活的失衡。此外，「加班達到 20 小時以上者」愈認同「工作歸屬責任」和「工作觀察責任」會影響「工作生活平衡」認知。尤其，當這群新鮮人已超時工作時，並不希望自己處於一個被同事或主管評斷或觀察的場域，因而導致一個惡性循環的失衡狀態。如同下列受訪者（A1、A10）所言，新一輩的公務人員大多重視工作的自主性，並認爲若能自我管理不被上司下屬位階限制，便能更快適應公部門的文化與工作內容，也符合「工作觀察責任確實會影響到工作生活平衡」的現象。

> 「我覺得自己最大改變就是從軍職身分變成公務人員，像是自律這件事很重要。因爲在軍中都是上校部屬之間的關係，很多都是服從或是遵從命令啊。我覺得身爲公務員要自我管理自己，自己把該做

臺灣大學圖書館期刊資料庫

的事做完就好。」(A1)

「我覺得鐵路部門的文化滿傳統的，有一些潛規則我超不適應，像是鐵路那邊的長官不喜歡你加班，可是我是歸上級政風單位管，但加班還是要送給他們審查。像我前一陣子有活動，常常加班就被關切。……他們會一直很關心你，很愛幫你作結論，我覺得還滿不尊重我的選擇。」(A10)

最後，同樣納入控制背景變數，將工作生活平衡作爲工作責任與人際關係滿意度(模型5)進行中介效果檢驗後發現並無顯著性，也就是即使「工作責任」與「工作生活平衡」分別影響「與主管關係滿意度」(模型2及模型3)，但「工作生活平衡」對於與同事及主管的關係滿意度卻不具中介影響力（表7與表8)。因此，本研究假設四的驗證結果並不成立。

綜上所述，研究者認爲新世代的年輕公務人員儘管面對公共事務的愈趨繁雜，也可能因而造成工作生活失衡的情況。然而，多數新世代的員工因具有高度自主性的特質，而降低因工作繁重、須兼顧家庭生活等困境而影響到與主管及同事的人際互動的情況。換言之，影響與主管／同事人際關係滿意度的因素主要還是源於自我對於工作責任的認同及感受，尤其是對於結果與回應面向的需求，而工作與生活的平衡認知對於公職新鮮人而言實際影響到工作責任與人際關係滿意度之結果。

伍、結論

本研究調查的新世代公務人員生於一個資訊發達、高工作壓力、職場競爭的世代（李吳澤，2015)，同時受到儒家文化的影響在君臣關係及個人自主性之間常產生矛盾與內在認知的衝突。即使當今公部門的組織文化已更具彈性，但仍需要面對「與同事和平相處」、「培養與主管相處的能力」、「容忍工作壓力」等課題。尤其，近年公部門工作責任的模糊界線影響職場家庭生活的空間（Han & Perry, 2020)，除了被社會賦予高度期待，也面臨福利削減及退休保障的不確定性。因此，工作責任的擴張與壓力的累積便導致了公務人員之管理及留才課題。經由前述相關的驗證分析後，本研究歸納以下兩點結論：

臺灣大學學術期刊資料庫

一、新進員工若遭遇健康不佳及工作超時的狀況時，便容易導致工作生活的失衡及社會融入的困難。

立法院司法及法制委員會在 2021 年針對公務人員離職與留才報告顯示「個人」、「工作」及「管理」爲三大離職的影響因素（中央社，2021），面對公共事務愈趨繁雜與多元服務的情勢，師法企業責任制的超時工作等問題陸續浮現，讓應扮演政府幕僚及執行功能的菁英文官卻陷入處理行政瑣事的困境。初任公務人員在接任工作業務的責任承擔下除了影響心理的焦慮感外，生理的健康狀態下滑在本研究中也證實會影響人際關係的滿意度。在前述文獻中所提到的過去研究發現「身處地方機關、男性及年輕的公務人員」會有高度的離職的現象，但在本研究對於初任公務人員進行調查中卻發現「頻繁的加班及自認健康狀態不佳」的群體更是影響職場工作適應的主因。此外，工作與家庭生活的失衡難以符合 Zerubavel (1996) 在邊界理論中所強調的「工作與家庭角色的適度轉換與整合」，上級管理單位仍以人才招募爲優先考量，卻較忽略關懷員工狀態才是降低離職率的關鍵。尤其，「需求－控制－支持」觀點（Karasek & Theorell, 1990）認爲員工的個人需求被滿足並獲得主管支持後更能投入心力於工作中，而分析結果確實發現健康狀態以及工作責任中對於自主、回應與報酬等面向的需求也影響著工作生活平衡與人際關係滿意度。初任員工剛到陌生環境中，若能形塑與主管的信任便容易建立正向的人際關係，此結果也驗證了「非正式信任關係」是維持組織穩定及持續性的網絡互動之因子（Krackhardt, 1992）。

另方面，初任高考公務人員抱持著爲國家貢獻的高度服務動機進入職場，一旦察覺到職場現況不符合心中期望時便容易產生工作不適應的問題；至於對於女性公務人員而言，確實如研究所示較容易出現家庭與工作失衡的困境。當員工對於工作及家庭角色的轉換困難，且與主管相處的人際關係也有所阻礙時，便容易興起轉調單位或離職的念頭。因此，新進員工的健康狀態與超時工作現象是管理者需要注意的現象，但目前在 EAPs 方案中並無可以直接尋求相關協助及反映需求的管道。即使反應了個人需求後，受訪者對於員工協助機制仍保持著存疑的態度。

臺灣大學學術期刊資料庫

二、若在工作中無法獲得預期的結果與回應責任時，年輕公務人員的「三高」價值觀會降低人際關係的滿意度。

華人傳統的儒家文化影響著官場組織氛圍，更影響員工在面對職場的不公平、欺壓、霸凌等事件時大多採取不聲張、委曲求全的態度，下屬寧願隱藏自我意識的展現以維持組織和諧的關係，分析發現新進公務人員普遍不認同下班後仍要接收工作訊息的這種職場文化。再者，臺灣新一輩的年輕文官優先將自身權益與自主性視爲是工作投入程度的考量因素，期望自己應該受到公平的對待，並且以就事論事、據理力爭、勇敢表達意見之服務初衷面對職場夥伴（主管與同事）。換言之，年輕世代公務人員更重視「三高」（高自尊、高自我、高自主）與「程序公平」（procedural fairness）的問題，從主管與同事在工作責任的支持上確實看到人際關係建立的正向結果，也回應 Rainey (1997) 認爲公部門缺乏「人際管理」（interpersonal management）的手段，但研究者認爲更重要的前提是領導者必須理解世代的認知差異性才能擬定相關管理策略。

因此，過去研究認爲薦任公務人員具有中高度的服務動機並擔任單位業務執行的主力而投以更高的期望。然而，本文證實這群新世代的公務人員更強調自我獨立、自主性的表達，並且爭取工作後應獲得的報酬獎賞以獲得工作價值觀的體現（蔡秀涓，2004），同時也影響著與同事及主管的關係滿意度。因此，當新進人員發現其無法適應官場文化，抑或在單位中受到監控而難爲自己提出反駁時，個人的內在工作責任感便會出現矛盾認知而降低與主管、同事的關係滿意度，導致最終可能選擇轉調單位或離職。換言之，新世代公務員更偏好於「台積電式」的自主創新模式，而非「鴻海式」的家族管控文化。[11] 簡言之，本研究對於新世代的公務人員所進行的分析結果確實驗證 Babatunde 等（2020）提出組織管理應重視員工高度自主性、信任與承諾的面向，以及 Somers 等（2021）強調主管在情感上的支持確實有助於提升與下屬的互動關係等論點。

---

[11] 台積電以成就動機、溝通取向、自發性、主導性、管理傾向、創新求變和堅毅性等面向來檢測應徵者是否符合所需人才的人格特質；而鴻海則是偏好找到具有挫折容忍、負面情緒控制、堅毅、服從、競爭性、創新與成功動機之應徵者（職涯 Career 學習網，2009）。

臺灣大學圖書館 版權

綜上所述，本研究在統整問卷調查與深度訪談的結果後發現，較佳的健康狀態、適度的加班、正向的回應（自主）與結果（報酬）之工作責任皆會影響工作生活平衡的認知，也是提升與主管關係滿意度的因素。由此可知，在政府組織中除了對於新進人員的管理策略應更關注主管輔導並關懷下屬的生理及心理狀態以保持正向的人際互動外，非正式的「信任」與「網絡互動」測量是過去探討公部門組織行爲研究中較少被提及的部分，未來可進行相關調查以補充理論內涵。關於本研究限制有兩點：(1) 本次資料僅分析 2019 年新進公務人員的第一年（兩波）問卷資料，且第二波填答者相較第一波數量有下降趨勢，因而目前單年度的分析結果較無法提供讀者一個連續性的動態脈絡以預測穩定性與動態性之變化。例如：因此次受試者皆爲服務一年左右的新進公務人員，僅能得知與單位主管、同事相處互動的初始感受與滿意度，無法觀察長期動態的轉變過程；(2) 由於本文採取大量小質的分析途徑，而無法全面地將深度訪談內容置於統計分析補充段落中，在閱讀分析數據時對於理解初任公務人員的微觀思維脈絡有所不足。因此，未來研究方向的建議除了可以設計多年期的問卷調查以進行縱向資料的分析，並且擴展研究架構的不同背景因子以更深入探討人際關係及離職的影響關係，更可以主題式的方式嵌入訪談內容以進行更深度的交互驗證。此外，若研究變數與問卷題項間具有高度關聯性時，也建議可在同一波問卷中完成調查以避免樣本記憶遺失等問題。

參考書目

一、中文部分

Career 職場情報，2017，〈鐵飯碗跟你想的不一樣〉，臺北市就業服務處網頁，https://www.okwork.taipei/ESO/content/tw/Article/161117075814/170420101920，2017/4/20。Career, 2017. “Tiefanwan genni xiangde buyiyang” [The Iron Rice Bowl Is Not What You Think]. in https://www.okwork.taipei/ESO/content/tw/Article/161117075814/170420101920. Latest update 20 April 2017.

中央社，2011，〈過勞死疑超時工作，勞委會檢討〉，勞動部網頁，https://tmsc.osha.gov.tw/news2cont.asp?kk=1562，2021/6/13。Ministry of Labor. 2011. “Guolaosi yi chaoshi gongzuo, laoweihui jiantao” [Suspicion of Overwork].

臺灣大學學術期刊資料庫

in https://tmsc.osha.gov.tw/news2cont.asp?kk=1562. Latest update 13 June 2021.

中央社，2021，〈綠委爆每年1,500公務員離職，鐵飯碗留不住年輕人〉，聯合新聞網網頁，https://www.cna.com.tw/news/aipl/202103100167.aspx，2021/6/23。Central News Agency. 2021. “Luwei bao meinian 1500 gongwuyuan lizhi, tiefanwan liubuzhu nianqingren” [The DPP Legislator Claimed that 1500 Public Servants Resigned Every Year Which Caused the Iron Rice Bowl to be Unattactive to Young People]. in https://udn.com/news/story/7314/5308080. Latest update 23 June 2021.

江岷欽、許道然，2002，〈政府組織公民行爲之研究〉，《T&D飛訊》，4: 1-23。Chiang, Min-chin & Dao-ran Xu. 2002. “Zhengfu zuzhi gongmin xingwei zhi yanjiu” [The Research of Governmental Organizational Citizenship Behavior]. *Training and Development* 4: 1-23.

考選統計年報，2020，〈公務人員考試暨檢覈報考人數表〉，考試院網頁，https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wHandMenuFile.ashx?file_id=2163，2020/5/14。The Aunnal Report of Ministry of Examination. 2020. “Gongwurenyuan kaoshi ji jianhe baokaorenshu biao” [The Table on Numbers of Applicants for Civil Service Examinations]. in https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wHandMenuFile.ashx?file_id=2163. Latest update 14 May 2020.

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／組織配適度作爲調節變項〉，《公共行政學報》，43: 91-126。Wu, Chuang-hsien. 2012. “Tainan shizhengfu wenguan gonggong fuwu dongji yu gongzuo manyi, gongzuo nuli yiyuan zhi shizheng yanjiu: Yi geren/zuzhi peishidu zuowei diaojie bianxiang” [An Empirical Study of the Impact of PSM on Work Satisfaction and Willingness to Exert Effort in the Tainan City Government: Person/Organization Fit as a Moderating Variable]. *Journal of Public Administration* 43: 95-126.

李　選、張　婷，2012，〈由落實公務人員核心價值談感動服務〉，《T&D飛訊》，145: 1-21。Lee, Sheuan & Chang Ting. 2012. “You luoshi gongwurenyuan hexinjiazhi tan gandongfuwu” [Talking About Inspirational Services From the Core Values of Public Servants]. *Training and Development* 145: 1-21.

李　選、張　婷，2020，〈論公務人員強化情緒平衡機制以提升行政效能與身心健康〉，《T&D飛訊》，267: 1-26。Lee, Sheuan & Chang Ting. 2020. “Lun gongwuren yuan qianghua qingxu pingheng jizhi yi tisheng xingzheng xiaoneng

臺灣人事人員學術期刊資料庫

yu shenxin jiankang” [Strengthening the Emotional Balance Mechanism to Improve Administrative Efficiency and Physical and Mental Health]. *Training and Development* 268: 1-26.

李吳澤，2015，《這不是你的錯－師生關係的一體兩面》，臺北：臺北教育大學心理與諮商學研究所碩士論文。Lee, Wu-che. 2015. Zhe bushi nidecuo: Shisheng guanxi de yiti liangmian [It’s Not Your Fault: Two Sides of Teacher-Student Relationship]. Master thesis, Department of Psychology and Counseling, National Taipei University of Education, Taipei, Taiwan.

林坤霖、楊東岳，2016，〈公務人員組織文化與工作績效關係之研究－以高雄市爲例〉，《全球商業經營管理學報》，8: 125-136。Lin, Kuen-iin & Dong-yue Yang. 2016. “Gongwu renyuan zuzhi wenhua yu gongzuo jixiao guanxi zhi yanjiu: yi Kaohsiung shi weili” [A Study on the Relationships between Organizational Culture and Job Performance: With Kaohsiung Public Servants as Example]. *Journal of Global Business Operation and Management* 8: 95-126.

張鎧如、陳敦源、簡鈺珒、李仲彬，2015，〈探索臺灣公務人員工作績效之影響因素：能力、動機與機會的整合觀點〉，《東吳政治學報》，33(4): 1-71。Chang, Kai-ju, Don-yun Chen, Yu-ching Chien, & Chun-ping Lee. 2015. “Tansuo Taiwan gongwu renyuan gongzuo jixiao zhi yingxiang yinsu: nengli, dongji yu jihui de zhenghe guandian” [Exploring Work Performance of Public Employees in Taiwan: A Compound Perspective of Capacity, Willingness, and Opportunity]. *Soochow Journal of Political Science* 33(4): 1-71.

許道然，2003，〈公部門組織信任與組織公民行爲關係之研究〉，《空大行政學報》，13: 3-36。Xu, Dao-ran. 2003. “Gongbumen zuzhi xinren yu zuzhigongminxingwei guanxi zhi yanjiu” [The Study on the Relationship between Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior in Public Sectors]. *Open Public Administration Review* 12: 3-36.

郭諭陵，2006，〈教師工作的性別垂直隔離〉，《國立臺北教育大學學報》，19(2): 225-254。Guo, Yu-Ling. 2006. “Jiaoshi gongzuo de xingbie chuizhi geli” [The Teacher Work’s Vertical Segregation by Gender in Teaching Work]. *Journal of National Taipei University of Education* 19(2): 225-254.

陳韋權，2020，〈情緒能力發展對職場工作的影響〉，《T&D 飛訊》，267: 1-36。Chen, W. C. 2020. “Qingxu nengli fazhan dui zhichang gongzuo de yingxiang” [The Influence of Emotional Ability Development on Work in the Workplace].

臺灣人學學術期刊資料庫

Training and Development 246: 1-36.

陳敦源、蘇孔志、簡鈺珒、陳序廷，2011，〈論資排輩還是工作表現？年資因素對於我國公務人員績效考評影響之研究〉，《文官制度季刊》，3(1): 53-91。Chen, Don-yun, Kung-chih Su, Yu-chin Chien, & Shiu-ting Chen. 2011. "Lunzi paibei haishi gongzuo biaoxian? Nianzi yinsu duiyu woguo gongwu renyuan jixiao kaoping yingxiang zhi yanjiu" [Norm of Seniority or Performance Appraisal? An Analysis of the Performance Appraisal System (PAS) in the Taiwanese Public Sector]. *Journal of Civil Service* 3(1): 53-91.

曾執轡，2020，〈去考公務員？人力流動率超乎想像，戳破公職「鐵飯碗」神話〉，聯合新聞網網頁，https://opinion.udn.com/opinion/story/121013/5000415，2021/7/12。Zheng, Jhih-pei. 2020. "Qukao gongwuyuan? renli liudonglu chaohu xiangxiang, chuopo gongzhi tiefanwan shenhua" [Go to Take the Civil Service Exam?]. in https://opinion.udn.com/opinion/story/121013/5000415. Latest update 12 July 2021.

游子正、董祥開，2020，〈公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析〉，《文官制度季刊》，12(3): 45-86。Yu, Tzu-cheng & Hsiang-kai Dong. 2020. "Gongwu renyuan danwei lizhi qingxiang zhi yingxiang yinsu fenxi" [Factors of Influencing Civil Servants' Job Turnover Intentions]. *Journal of Civil Servants* 12(3): 45-86.

費孝通，1948，《鄉土中國》，上海：觀察社。Fei, Xiao-tong. 1948. *Siang Tu Jhong Guo* [*Earthbound China*]. Shanghai: Observer.

黃于寶，2013，《探討工作倦息、工作家庭平衡對組織公民行爲之影響－以職場靈性爲中介變項》，臺北：國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所碩士論文。Huang, Yu-Bao. 2013. "Tantao gongzuo juanxi, gongzuo jiating pingheng dui zuzhi gongmin xingwei zhi yingxiang: yi zhichang lingxing wei zhongjie bianxiang" [Burnout, Work-Family Balance Effect on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Roles of Spirituality at Work]. Master thesis, Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan.

黃光國，1988，〈人情與面子〉，黃光國（編），《中國人的權力遊戲》，臺北：巨流，頁 57-84。Hwang, Kwang-kuo. 1988. "Renqing yu mianzi" [Favor and Face]. In *China ren de quanli youxi* [*Power Game of Chinese*], ed. Hwang, Kwang-kuo. Taipei: Chuliu Publishing, 57-84.

臺灣大學學術期刊資料庫

黃朝盟、嚴秀娟，2018，〈公共行政教育是否造就出更好的公務人員？準公務人員的工作信心與公共服務動機〉，《文官制度季刊》，10(3): 55-84。Huang, Chao-meng & Hsiu-chuan Yen. 2018. “Gonggong xingzheng jiaoyu shifou zaojiu chu genghaode gongwu renyuan? Zhun gongwu renyuan de gongzuo xinxin yu gonggong fuwu dongji” [Does Public Administration Education Make a Difference? A Study on Job Confidence and Public Service Motivation of New Functionaries]. *Journal of Civil Servants* 10(3): 55-84.

黃煥榮，2021，〈員工幸福感的意涵與影響因素之探討〉，《文官制度季刊》，13(1): 67-103。Huang, Huan-iung. 2021. “Yuangong xingfugan de yihan yu yingxiang yinsu zhi tantao” [An Examination of the Meanings and Antecedents of Employee Well-being]. *Journal of Civil Servants* 13(1): 67-103.

董祥開、林嚴凡，2019，〈公私部門轉換經驗對工作滿意度之影響：以公私部門工作差異認知爲中介變項〉，《行政暨政策學報》，68: 1-48。Dong, Hsiang-kai & Yen-fan Lin. 2019. “Gongsi bumen zhuanhuan jingyan dui gongzuo manyidu zhi yingxiang: yi gongsi bumen gongzuo chayi renzhi wei zhongjie bianxiang” [The Effects of Public-Private Sector Switching Experience on Job Satisfaction: Treating the Perception of Public-Private Sector Differences as the Mediator]. *Public Administration and Policy* 68: 1-48.

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。Pan, Ying-ju & Lung-shen Lee. 2015. “Chujianren gongwu renyuan gonggong fuwu dongji ji qi qianyin zhi tanjiu” [An Investigation of New Mid-level Civil Servants’ Public Service Motivation and Its Antecedents]. *Journal of Civil Servants* 7(1): 35-69.

蔡秀涓，2004，〈世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關爲例〉，《東吳政治學報》，18: 41-67。Tsai, Hsiu-cheng. 2004. “Shidai yinsu dui gongwu renyuan gongzuo jiazhiguan yingxiang zhi shizheng fenxi: Yi kaoshi yuan ji suoshu jiguan weili” [The Empirical Analysis of Working Values From Public Employees in Different Generations: A Case Study of the Examination Yuan]. *Soochow Journal of Political Science* 18: 41-67.

蔡昀芝，2017，〈鐵飯碗變「錄音帶」：你不知道的公務員結構性過勞危機〉，關鍵評論網網頁，https://www.thenewslens.com/article/86194，2021/7/5。Tsai, Yun-chih, 2017. “Tiefanwan bian luyindai: ni buzhidao de gongwuyuan jiegouxing guolao weiji” [The Iron Rice Bowl Becomes a “Tape”: The

臺灣大學圖書館期刊資料庫

Structural Overwork Crisis of Civil Servants You Didn't Know]. in https://www.thenewslens.com/article/86194. Latest update 5 July 2021.

鄭匡宇，2019，〈公務體系打滾 20 年，爲何我不建議你當公務員〉，換日線網頁，https://crossing.cw.com.tw/article/11472，2021/11/28。Cheng, Kuang-yu 2019. "Gongwu tixi dagun 20 nian, weihe wo bujianyi ni dang gongwuyuan" [Working in the Field of Public Sectors, Why Don't I Recommend You being a Public Servant]. in https://crossing.cw.com.tw/article/11472, Latest update 28 November 2021.

鄭伯壎，1995，〈差序格局與華人組織行爲〉，《本土心理學研究》，3: 142-219。Cheng, Bor-shiuan. 1995. "Chaxu geju yu huaren zuzhi xingwei" [Chaxu Geju (Concentric Relational Configuration) and Chinese Organizational Behavior]. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies* 3: 142-219.

戴元利，2020，〈業務爆量、工時爆肝，公務員人才外流瀕「災難臨界點」〉，TVBS 新聞網網頁，https://news.tvbs.com.tw/life/1419001，2021/7/10。Dai, Yun-li, 2020. "Yewu baoliang, gongshi baogan, gongwuyuan rencai wailiubin zainan lin jiedian" [The Business and Working Hours Exploded, and the Brain Drain of Civil Servants Was on a Critical Point of Disaster]. in https://news.tvbs.com.tw/life/1419001, Latest update 10 July 2021.

謝儲鍵、林煥笙，2020，〈會做人很重要嗎？初探人際關係建立對菜鳥公務人員之職場發展〉，「2020 台灣政治學會年會」論文（12 月 6 日），臺北：臺灣大學政治學系。Hsieh, Chu-chien & Huan-Sheng Lin. 2020. "Huizuoren hen zhongyao ma? chutan renji guanxi jianli dui cainiao gongwurenyuan zhi zhichang fazhan" [Is It Important to Conduct Oneself? Exploring the Impact of Career Development on Establishing Interpersonal Relationships for the Rookies of Public Servants]. Paper presented at the 2020 Taiwan Political Conference, December 6. Taipei: Department of Political Science, National Taiwan University.

簡忠仁、黃敏萍、鄭伯壎、林良軒，2019，〈上下只會交征賊嗎？領導者與部屬的私交關係如何增進組織效益〉，《管理學報》，36(2): 195-223。Chien, Chung-jen, Min-ping Huang, Bor-shiuan Cheng, & Liang-hsuan Lin. 2019. "Shangxia zhihui jiaozhengzei ma? Lingdaozhe yu bushu de sijiao guanxi ruhe zengjin zuzhi xiaoyi" [Private Guanxi Between Supervisor and Subordinate: How Private Guanxi Promote Organizational Effects]. *Journal of Management and Business Research* 36(2): 195-223.

臺灣大學學術期刊資料庫

職涯 Career 學習網，2009，〈性格，決定職場命運〉，Career 學習網網頁，http://learning.career.com.tw/learning/userplane/paper_display.asp?ap_id=35，2021/7/23。Career Learning. 2009. “Xingge, jueding zhichang mingyun” [The Personality Determines the Fate of the Workplace]. in http://learning.career.com.tw/learning/userplane/paper_display.asp?ap_id=35. Latest update 23 July 2021.

二、西文部分

Allen, T. D. 2001. “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions.” Journal of Vocational Behavior 58(3): 414-435.Anderson, E. S., S. B. Coffey, & T. R. Byerly. 2002. “Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes.” *Journal of Management* 28(6): 787-810.

Ashforth, B. E. & R. H. Humphrey. 1993. “Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity.” *Academy of Management Review* 18(1): 88-115.

Babatunde, A., C. Mordi, R. Simpson, T. Adisa, & E. Oruh. 2020. “Time Biases: Exploring the Work-Life Balance of Single Nigeria Managers and Professionals.” *Journal of Managerial Psychology* 35(2): 57-70.

Baltes, B. B., T. E. Briggs, J. W. Huff, J. A. Wright, & G. A. Neuman. 1999. “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria.” *Journal of Applied Psychology* 84(4): 496-513.

Barker, R. G. 1968. *Ecological Psychology: Concepts and Methods for Studying the Environment of Human Behavior*. Stanford: Stanford University Press.

Bastien, D. T. 1987. “Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions.” *Human Resource Management* 26(1): 17-33.

Blustein, D. L. 2011. “A Relational Theory of Working.” *Journal of Vocational Behavior* 79(1) 1-17.

Carnevale, G. D. & B. Wechsler. 1992. “Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants.” *Administration and Society* 23(4): 471-494.

Chen, C. A., D. Y. Chen, Z. P. Liao, & M. F. Kuo. 2020. “Winnowing Out High-PSM Candidates: The Adverse Selection Effect of Competitive Public Service Exams.” *International Public Management Journal* 23(4): 443-464.

Clark, S. C. 2001. “Work Cultures and Work/Family Balance.” *Journal of*

臺灣大學學術期刊資料庫

Vocational Behavior 58: 348-365.

Crosby, F. J. & K. L. Jaskar. 1993. "Women and Men at Home and at Work: Realities and illusions." In *Gender Issues Incontem-Porarys Ociety*, eds. Stuart Oskamp & Mark Costanzo. Newbury Park: Sage Publication, 143-171.

Dansereau, F., G., Graen, & W. J. Haga. 1975. "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process." *Organizational Behavior and Human Performance* 13(1): 46-78.

Deluga, R. J. 1994. " Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange & Organizational Citizenship Behavior." *Occupational and Organizational Psychology* 67(4): 315-326.

Desrochers, S., J. M. Hilton, & L. Larwood. 2005. "Preliminary Validation of the Work-Family Integration-Blurring Scale." *Journal of Family Issues* 26(4): 442-466.

Dex, S. & S. Bond. 2005. "Measuring Work-Life Balance and Its Covariates." *Work, Employment and Society* 19(3): 627-637.

Evans, W. R., W. D. Davis, & D. D. Frink. 2011. "An Examination of Employee Reactions to Perceived Corporate Citizenship." *Journal of Applied Social Psychology* 41: 938-964.

Feuille, P. & D. R. Chachere. 1995. "Looking Fair or Being Fair: Remedial Voice Procedures in Nonunion Workplaces." *Journal of Management* 21(1): 27-42.

Fiske, A. P. 1991. *Structures of Social Life. The Four Elementary Forms of Human Relation*s. New York: Free Press.

George, B. & S. K. Pandey. 2017. "We Know the Yin-But Where is the Yang? Toward a Balanced Approach on Common Source Bias in Public Administration Scholarship." *Review of Public Personnel Administration* 37(2): 245-70.

Goldberg, D. P. & V. F. Hillier. 1979. "A Scaled Version of the General Health Questionnaire." *Psychological Medicine* 9(1): 139-145.

Golembiewski, R. T. & M. McConkie. 1975. *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*. New York: Wiley.

Greenberg, L. S. 2012. "Emotions, the Great Captains of Our Lives: Their Role in the Process of Change in Psychotherapy." *American Psychologist* 67(8): 697-707.

Greenhaus, J. & J. N. Beutell. 1985. "Source of Conflict Between Work and Family Roles." *The Academy of Management Review* 10(1): 76-88.

臺灣大學圖書期刊資料庫

Gross, J. J. & O. P. John. 2003. "Individual Differences in Two Emotion Regulation Process: Implications for Affect, Regulationships, and Well-Being." *Journal of Personality and Social Psychology* 85(2): 348-362.

Guo, Y., H. G. Rammal, J. Benson, Y. Zhu, & P. J. Dowling. 2018. "Interpersonal Relations in China: Expatriates' Perspective on the Development and Use of Guanxi." *International Business Review* 27(2): 455-464.

Han, Y. & J. L. Perry. 2020. "Employee Accountability: Development of A Multidimensional Scale." *International Public Management Journal* 23(2): 224-251.

Harris, K. J., R. B. Harris, & R. L. Brouer. 2009. "LMX and Subordinate Political Skill: 50 Direct and Interactive Effects on Turnover Intentions and Job Satisfaction." *Journal of Applied Social Psychology* 39(10): 2373-2395.

Higgins, C. A., L. E. Duxbury, & R. H. Irving. 1992. "Work-Family Conflict in the Dual-Career Family." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 51(1): 51-75.

Hofstede, G. & G. J. Hofstede. 2005. *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Houston, D. J. 2000. "Public-Service Motivation: A Multivariate Test." *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4): 713-728.

Indeed. 2021. "Dealing with Interpersonal Conflict at Work." in https://www.indeed.com/career-advice/career-development/interpersonal-conflict. Latest update 15 July 2021.

Font, J. 1997. "Quality Measurement in Spanish Municipalities: Transferring Private Sector Experiences." *Public Productivity and Management Review* 21(1): 44-55.

Jex, S. M. & J. L. Thomas. 2003. "Relations Between Stressors and Group Perceptions: Main and Mediating Effects." *Work and Stress* 17(2): 158-169.

Jiang, H. & R. L. Men. 2015. "Creating an Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment." *Communication Research* 44(2): 225-243.

Jones, G. R. & J. M. George. 1998. "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork." *The Academy of Management Review* 23(3): 531-546.

Karasek, R. & T. Theorell. 1990. *Healthy Work: Stress, Productivity and The Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

臺灣人事管理期刊資料庫

Kim, J. 2015. “What Increase Public Employees’ Turnover Intention?” *Public Personnel Management* 44(4): 496-519.

Kim, S. & S. M. Park. 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.

Krackhardt, D. 1992. “The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations.” In *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action,* eds. Nitin Nohria & Robert G. Eccles. Boston: Harvard Business School Press, 216-239.

Lu, L., Y. Y. Chang, & S. Y. L. Lai. 2011. “What Differentiates Success from Strain: The Moderating Effects of Self-Efficacy.” *International Journal of Stress Management* 18(4): 396-412.

McFarland, L. A. 2004. “Work-Family Balance.” *The Industrial Organizational Psychologist* 41(4): 47-53.

McPherson, S. 2021. “How Much of Your “Authentic Self”? Should You Really Bring to Work?” in https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0010442.html. Latest update 18 July 2021.

Milkie, M. A. & P. Peltola. 1999. “Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act.” *Journal of Marriage and the Family* 61(2): 476-490.

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.

Nadler, D. A. 1993. “*Techniques for the Management of Organization Change*.” In *Handbook of Organizational Consultation*, ed. Robert T. Golembiewski. New York: Routledge, 821-828.

Nappo, N. 2020. “Job Stress and Interpersonal Relationships Cross Country Evidence from the EU15: A Correlation Analysis.” *BMC Public Health* 20: 1143.

Navajas-Romero, V., A. Ariza-Montes, & F. Hernández-Perlines. 2020. “Analyzing the Job Demands-Control-Support Model in Work-Life Balance: A Study among Nurses in the European Context.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(8): 2847.

Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington.

Organ, D. W., P. M. Podsakoff, & S. B. MacKenzie. 2005. *Organizational*

臺灣大學學術期刊資料庫

Citizenship Behavior:Its Nature, Antecedents, and Consequences. New York: Sage Publications.

Perreault, M. & N. Power. 2021. "Work-life Balance as a Personal Responsibility: The Impact on Strategies for Coping with Interrole Conflict." *Journal of Occupational Science* online: 1-15.

Pino, O. & G. Rossini. 2012. "Perceived Organizational Stressors and Interpersonal Relationships as Predictors of Job Satisfaction and Well-Being among Hospital Nurses." *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences* 2(6): 196-207.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, & N. P. Podsakoff. 2003. "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies." *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879-903.

Rainey, H. G. 1997. "The How Much Process is Due Debate: Legal and Managerial Perspectives." In *Handbook of Public Law and Administration*, eds. Phillip J. Cooper & Chester A. Newland. San Francisco: Jossey-Bass, 237-253.

Rusbult, C. & D. Lowery. 1985. "When Bureaucrats Get the Blues: Responses to Dissatisfaction among Federal Employees." *Journal of Applied Social Psychology* 15(1): 80-103.

Simoni, P. S. & J. J. Paterson. 1997. "Hardiness, Coping and Burnout in the Nursing Workplace." *Journal of Professional Nursing* 13(3): 178-185.

Siu, O. L., P. E. Spector, C. L. Cooper, & C. Q. Lu. 2005. "Work Stress, Self-Efficacy, Chinese Work Values, and Work Well-Being in Hong Kong and Beijing." *International Journal of Stress Management* 12(3): 274-288.

Somers, M. J., D. Birnbaum, & J. Casal. 2021. "Supervisor Support, Control Over Work Methods and Employee Well-Being: New Insights into Nonlinearity From Artificial Neural Networks." *The International Journal of Human Resource Management* 32(7): 1620-1642.

Sprung, J. M. & S. M. Jex. 2012. "Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior." *International Journal of Stress Management* 19(4): 272-291.

Staw, B. M., N. E. Bell, & J. A. Clausen. 1986. "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test." *Administrative Science Quarterly* 31(1): 56-77.

Teddlie, C. & A. Tashakkori. 2009. *Foundations of Mixed Methods Research*: *Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Los Angeles: Sage.

臺灣大學學術期刊資料庫

Trivellas, P., P. Reklitis, & C. Platis. 2013. “The Effect of Job Related Stress on Employees’ Satisfaction: A Survey in Health Care.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 73: 718-726.

Vignoli, E., S. Croity-Belz, V. Chapeland, A. de Fillipis, & M. Garcia. 2005. “Career Exploration in Adolescents: The Role of Anxiety, Attachment, and Parenting Style.” *Journal of Vocational Behavior* 67(2): 153-168.

Zerubavel, E. 1996. “Lumping and Splitting: Notes on Social Classification.” *Sociological Forum* 11(3): 421-433.

臺灣大學學術期刊資料庫

附錄 1

受訪者資料背景表

編號	性別	單位層級	單位屬性	單位地區	訪談時間
A1	男	中央	軍事單位	中部	2020/08/20
A2	男	地方	非直轄市工程單位	中部	2020/09/18
A3	女	地方	直轄市老人照護單位	南部	2020/08/26
A4	女	地方	非直轄市政風單位	東部	2020/09/05
A5	女	地方	直轄市政府單位	中部	2020/08/28
A6	女	地方	直轄市政府單位	中部	2020/09/21
A7	女	地方	直轄市區公所	南部	2020/09/11
A8	女	地方	非直轄市鄉公所	南部	2020/09/12
A9	男	地方	非直轄市鎮公所	北部	2020/09/17
A10	女	中央	中央財政單位	北部	2020/09/19
A11	女	地方	地方衛生單位	南部	2020/08/27
A12	男	地方	地方警政單位	南部	2020/08/23

資料來源：研究者自行整理

臺灣大學學術期刊資料庫

附錄 2

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	深度訪談提綱
工作責任	歸屬	A054-01	我的一舉一動受到組織中其他人的關注	1：非常不同意 2：不同意 3：有點不同意 4：無所謂同意或不同意 5：有點同意 6：同意 7：非常同意	1. 進入公部門之後，跟您進入之前的想像有差別嗎？您覺得如何做好目前工作業務？您覺得自己適合做為一個公務人員嗎？您覺得自己適合目前服務的單位嗎？
		A054-02	如果我犯錯了，我將會被發現		
		A054-03	我持續被關注是否有遵守組織的政策和程序		
	觀察	A054-04	組織外部的任何人都可以判斷我的工作是否做得很好		
		A054-05	從組織外部很容易發現我的錯誤		
		A054-06	組織外部的人對我的工作表現感興趣		
	評估	A054-07	我的工作成果受到嚴謹的評估		
		A054-08	我的工作負荷受到嚴謹的評估		
		A054-09	我期待時常能從我的上司口中獲得回饋		
	回應	A054-10	我不能輕易地從錯誤判斷我的績效的陳述中脫身		
		A054-11	我總是被要求遵守嚴格的組織政策或程序		
		A054-12	我不被允許提出辯解以避免來自於組織的指責		
	結果	A054-13	如果我表現出色，我將得到回報		
		A054-14	我的努力付出最終將得到回報		
		A054-15	如果我做好我的工作，我的組織將從中受益		
工作生活平衡		A055-01	目前，我投入在工作的時間和可用於非工作活動的時間之間保持好的平衡。	1：非常不同意 2：不同意 3：有點不同意 4：無所謂同意或不同意 5：有點同意 6：同意 7：非常同意	1. 剛到政府部門工作時，您比較難以適應的部分有哪些？您覺得您目前已經能適應環境、融入公部門之中嗎？這些對您的職涯發展造成了甚麼影響？您又是如何處理的呢？ 2. 進入公部門後，您最大的改變是什麼？影響您最深遠的一件事情是什麼？請問您現在有沒有想辭職（離開）的想法？
		A055-02	我很難平衡我的工作和非工作活動。		
		A055-03	在工作對我的要求，與非工作活動對我的要求之間，我覺得目前平衡地還不錯。		
		A055-04	總體來說，我相信我的工作和工作以外的生活是平衡的。		
關係滿意度		B032-01	過去這一年，整體上您與主管的人際關係滿意程度分別為：（請以 0～10 分示之，0 分代表非常不滿意、10 分代表非常滿意）	_____分	1. 您如何看在職場上「做人」的概念？是否重要？為什麼？有人說過，有關係就沒關係，沒關係就要找關係，您認同嗎？您覺得如果要營造一個長久快樂又有成就感的工作環境，建立自己的人際網絡關係重不重要？為什麼？在你的觀察中，做人和關係文化會對機關組織造成什麼影響？ 2. 請問您和您的同事、直屬主管，以及您的直屬主管與其他單位或首長的互動關係如何？有無正面或負面之相關經驗？這些互動關係與經驗對您的業務有何影響？
		B032-02	過去這一年，整體上您與同事的人際關係滿意程度分別為：（請以 0～10 分示之，0 分代表非常不滿意、10 分代表非常滿意）	_____分	
控制變項	性別	A006	請問您的性別是？	1：男性 2：女性	
	年齡	A008	請問您的出生年？（西元）	_____年	
	單位	A013	請問您服務機關是屬於？	0：其他 1：總統府及五院 2：中央各部會 3：中央各部會所屬 4：直轄市政府 5：直轄市政府所屬 6：縣市政府 7：縣市政府所屬	
	加班	A040	請問您平均每週工作幾小時？（包含正常上班及加班時間）	_____時	
	子女	A027	請問您自己有幾位小孩？（請填入小孩人數數字，若目前尚無小孩，請填 0）	_____位	
	健康	A039	您認為這半年內您的身體狀況普遍為何？	1：非常差 2：很差 3：差 4：好 5：很好 6：非常好	

資料來源：研究者自行整理

臺灣大學學術期刊資料庫

Exploring the Impact of Work Responsibilities and Work-Life Balance on the Satisfaction of Interpersonal Relationships of Newly-Recruited Senior Civil Servants *

*Chu-chien Hsieh*** & *Don-yun Chen****

Abstract

Over the past couple of years, the issues of work performance and resignation (transfer) among civil servants have been addressed in the organizational management research on attracting and retaining talent. However, there are few studies discussing work cognition, attitudes and observations of the newcomers employed through the senior civil service examination. Hence, this research aims to analyze the impact that work responsibilities and work-life balance have on interpersonal relationships, and their correlations, based on the data collected from the Taiwanese Government Bureaucrat Survey VII (2019-2022). The differences of this study compared to past research include: (1) we conducted the first survey given to beginning civil servants; (2) we employed satisfaction of interpersonal relationships as the dependent variable instead of work

* DOI:10.6166/TJPS.202203_(91).0003
The draft of this paper has been presented at the conference of 2021 TASPAA. We appreciate Prof. Huan-jung Huang and the two anonymous reviewers' valuable comments and suggestions. This research is supported by the Ministry of Science and Technology (MOST) in the project of "Learning the Ropes": A Longitudinal Study of Taiwanese New Public Servants' Career Development (TGBS VII 2019-2021, phase two) (MOST-108-2410-H-004-164-SS3) for this article's survey research.

** Assistant Professor, Department of Regional and Social Development, National Taichung University of Education.
E-mail: chsieh@mail.ntcu.edu.tw
*** Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.
E-mail: donc@nccu.edu.tw

臺灣大學學術期刊資料庫

satisfaction; (3) we combined elements of work responsibility and work-life balance for the independent and mediating variables. The major findings show that: (1) conditions of overworking and decreased physical health have a negative effect on the satisfaction of interpersonal relationships, and the responsibility of child care has shown a negative effect on work-life balance; (2) a higher cognition of work-life imbalance has a negative effect on the satisfaction of interpersonal relationships; (3) the work responsibilities of internal organizational norms and autonomy have partial negative effects on satisfaction of interpersonal relationships with supervisors and colleagues, and the mediating effect of work-life balance shows a non-significant influence.

Keywords: Newly-recruited Senior Civil Servants, Work Responsibility, Work-life Balance, Satisfaction of Interpersonal Relationships

臺灣大學學術期刊資料庫