

# 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為 中介變項\*

董祥開\*\*、林嚴凡\*\*\*

## 摘要

人力於部門間轉換的現象，於當今就業市場上非常普遍。近年來，有許多國外研究發現，一個人在公、私部門間的轉換經驗會影響其工作態度，並且也會影響其他與工作相關的認知。因此，本研究之主要目的在於，探討我國公務人員的「公私部門轉換經驗」對其「工作滿意度」的影響程度，並以個人對「公私部門工作差異的認知」作為中介變項，來瞭解「部門轉換者」與「非部門轉換者」之間是否會因為對於公私部門工作各方面的認知有所不同，進而造成對工作滿意度的影響。

本研究之資料來源為考試院委託執行之調查研究，研究對象為我國現職公務人員，有效回收樣本共計 3,326 份。經分析資料後發現，公私部門轉換經驗會顯著且負向地影響公務人員的工作滿意度；同時，一個人的「公私部門工作差異認知」在上述關係中，扮演了關鍵中介變項的角色。本研究根據上述研究結果進行討論並提出相關管理及政策建議。

關鍵詞：公私部門轉換經驗、公私部門差異、工作滿意度、工作環境、工作吸引力

---

\* 作者由衷感謝兩位匿名審查人的悉心斧正，謹申謝忱。

\*\* 政治大學公共行政學系副教授，電子郵件：hkdong@nccu.edu.tw。

\*\*\* 政治大學公共行政學系碩士，電子郵件：105256014@nccu.edu.tw。

## 壹、前言

隨著就業環境的改變，愈來愈少人在其就業生涯中，只做過一份工作或只待過一個組織。與人力資源相關的研究也指出，人力在勞動市場中是具有「可流動性」與「可轉換性」，即人們可以自由地在不同的職務、單位、組織甚至部門上進行流動與轉換，且流動與轉換的動態過程可能會持續很長一段時間，沒有明確的終點。其中，部門轉換（sector switching）的概念，是指人們在不同部門之間轉換的現象，如原先在私部門工作的員工，因各種原因而選擇轉換至公部門工作，反之，亦有可能是從公部門離開轉換至私部門，而擁有這種經驗的人又被稱作「部門轉換者」（sector switcher）（Bozeman and Ponomariov, 2009）。

在公共行政領域中，與熱門研究議題相較之下，公部門的人力資源議題並未受到特別地重視；反觀，由於私部門面對的勞動市場更為廣泛、複雜且變化莫測，因此，早已開始發展與「工作轉換」（job turnover）相關的勞動力流動研究，工作轉換的概念是指從一個工作領域或工作組織轉換至另一個工作領域或工作組織，它同時包含在不同組織、不同群體以及不同職務間的轉換（Schein, 1978; Lutton, 1991）。而其中造成人員進行工作轉換的因素，主要來自於對工作環境的不適應、對薪資或升遷狀況的不滿意、或是個人存在不同的職涯規劃及目標（張德聰，1999；林美蓉，1999）。換言之，過去有關工作轉換的研究已發現，個人會希望藉由工作轉換來獲得更好的薪資、最佳的職位或職涯發展機會、更高的工作成就以及工作滿意度（吳政義，2006）。然而，公部門因為近年來開始面臨人力結構出現變化的危機，如人才流失、勞動力老化等問題，才使得公部門的人力資源管理逐漸開始重視人才在部門間轉換的議題（Light, 2001; Su and Bozeman, 2009）。

Light（2001）是首位對員工從私部門轉換至公部門的現象提出討論的學者，他認為年輕一代的公部門員工多具有較多元化的工作經驗，因此

建議應將部門轉換現象納入新公共服務的新興特徵之中。Su 與 Bozeman (2009) 的研究亦曾直接點出，部門轉換經驗的研究將有機會成為公部門人力資源管理中重要的關注焦點，由於部門轉換者具備較多元的工作經驗，他們透過在不同的工作場域中學習並獲得豐富的工作能力，因此，相較於非部門轉換者，部門轉換者不論是在求職、工作、升遷或擔任管理職位上，往往會有較不同的甚至是優秀的表現 (Bozeman and Ponomariov, 2009; Krøtel, 2015)，在職涯發展中若擁有部門轉換的經驗可說是一項有利的條件。

然而，擁有部門轉換的經驗，也可能為這些轉換者們帶來適應上的困難與挑戰，King、Burke 與 Pemberton (2005) 就曾提出：「一個人的職業生涯會受到以往就業經驗、職業認同以及相關制度的影響」的看法，人們在轉換過程中，會因為不同的工作經驗與生活交互影響下，使得個人在自我角色的認同、對事物的看法以及價值觀上面臨著衝突與考驗 (楊馨華, 2010)。當轉換後的工作環境與先前差異過大時，轉換者心理上就會產生較多的壓力，這時若未能及時得到支持或協助，便可能發生適應不良的狀況，進而導致工作表現不佳或出現對工作不滿意的想法。而造成轉換者適應不良的原因，可能是不同的工作內容、制度規範或組織文化等，這些差異主要是源自於部門間的差異。「公私部門差異」議題一直以來就是公共行政領域中備受矚目的研究焦點，例如組織結構、制度文化、繁文縟節、績效測量以及決策方式等 (Perry and Rainey, 1988)，因此，公私部門之間各方面的差異皆可能是讓部門轉換者在新環境適應不良的原因 (Boardman, Bozeman, and Ponomariov, 2010)。

基於上述內容，可得知公部門有關部門轉換的相關研究並不多，尤其在我國更是少見。因此，本研究的動機之一，是期待透過此次的研究結果與發現，補充我國公共行政領域於部門轉換議題研究上的不足；此外，由於我國於部門轉換議題上幾乎沒有相關的實證研究支持，但透過檢閱國外相關文獻，可以發現人們的部門轉換經驗對其工作確實會產生影響，故本研究的動機之二，是期待透過實證研究瞭解部門轉換經驗對我國公務人員於工作上的影響。

我國長期以來勞動市場的不景氣，使得進入公部門工作成為熱門的就

業選項之一，即便近兩年歷經了年金改革政策的推動，使得報考公職的人數有些微地下降，但整體而言，每年仍然有許多考生擠破頭地希望進入公部門工作，爭取擁抱「鐵飯碗」的機會<sup>1</sup>。而這些考生中的許多人過去曾有過在私部門工作的經驗，換言之，我國的公務人員中有不少人是從私部門轉換至公部門的「部門轉換者」，當這些人尚未進入公部門工作或初任公務人員時，因為還不瞭解、不熟悉，所以對公部門工作的印象與認知多是來自外界資訊，像是起薪較高、工作穩定有保障、有較完善的福利制度、工作較輕鬆沒壓力等。

然而，當這些部門轉換者正式進入公部門工作後，是否會因為帶著過去私部門的工作經驗，而讓他們產生了「比較」的心態，進而對於公私部門工作的認知有所轉變呢？是否會因為公私部門之間的差異，而使他們產生適應上的問題，對公部門的工作產生負面觀感呢？此外，那些一直以來都在公部門服務，未曾有過部門轉換經驗的「非部門轉換者」，他們對於公私部門工作的認知以及工作態度又是如何？部門轉換者與非部門轉換者二者是否有所差異？本研究期待從他們對於公私部門工作的認知、工作態度中，探討公私部門工作之間的差異以及公部門工作的實際狀況。

## 貳、文獻探討與研究假設

### 一、公私部門轉換經驗

#### (一) 部門轉換的現象與原因

部門轉換現象於當今就業市場上已是非常地普遍，Pendakur、Mata、Lee 與 Dole (2000) 曾針對加拿大的公部門員工進行一項研究，結果發現其中約 65% 的人在其就業生涯中都至少有過一次部門轉換經驗。人們選

---

<sup>1</sup> 資料來源：2018，〈大學生問：年改砍退休金 還有人想考公務員嗎？〉，工作資訊：[https://job8591.blogspot.com/2018/06/blog-post\\_757.html](https://job8591.blogspot.com/2018/06/blog-post_757.html)，檢索日期：2019年7月16日。

擇進行部門轉換的原因，經常是由多元、複雜且衝突的因素所構成(Su and Bozeman, 2009)，且往往與工作或職業選擇有著密不可分的關係。促成工作選擇的因素(job selection factors)包含工作的動機、內容、待遇以及職業的結構、聲望等，同時也可能受到當時就業市場與環境的影響，換言之，因為人們做出工作或職業上的選擇，進而便產生部門轉換的現象。透過 Schneider (1987) 提出的「吸引—甄補—留任」週期模型(Attraction-Selection-Attrition)來看，亦可以得到類似的觀點，當人們認為目前的工作、組織或部門所提供的誘因符合個人期待與價值時，便會選擇留任，反之，則會離開另覓適任之處，形成工作流動或部門轉換的現象。

促成公私部門轉換的眾多因素中，「薪資待遇」經常扮演著重要的角色，Su 與 Bozeman (2009) 的研究便曾指出，促成部門轉換的各種誘因中 (switching incentives)，最強烈的誘因就是報酬 (rewards)，例如提升薪資。而對於由其他部門轉換至公部門的部門轉換者來說，求得工作保障 (job security) 是重要的轉換誘因之一，Lewis 與 Frank (2002) 認為大多數選擇進入公部門工作的人，普遍是為了獲得工作上的保障，畢竟永業制是文官體制的特徵之一，此外，公部門能提供較優渥的退休金、福利措施以及較穩定的工作環境，對於特定族群來說，例如女性、少數民族或身心障礙者的保障亦較為完善，因此，當公部門同時具備這些誘因時，便會對「想要在整體工作條件上獲得根本改變的人」變產生強烈的吸引力 (Su and Bozeman, 2009)。然而，促使人們從其他部門轉換至公部門工作的因素，並不僅止於上述的外在因素，亦包含內在因素，Perry (1996) 就主張人們會選擇在公部門工作的原因之一，是為了有更多為公共事務服務的機會。

綜言之，形成部門轉換的原因包含各種內、外在因素，不同部門的工作特性、工作環境以及人們對於工作的偏好都會成為人們進行部門轉換的考量依據。上述許多觀點同樣也適用於我國，近年來，我國就業市場景氣並不樂觀，近期勞動部統計近五年來大專畢業生的就業與薪資狀況，發現有 1/3 以上的大專畢業生薪資不到新台幣 3 萬元<sup>2</sup>，相較之下，公職提供

<sup>2</sup> 資料來源：2019，〈大專畢業五年內 36%月薪不到 3 萬〉，工商時報：<https://www.chinatimes.com/newspapers/20190829000287-260202?chdtv>，檢索日期：2019 年 7 月 16 日。

相對較優渥的薪資、福利以及工作保障（例如：通過初等考試的薪資即有 3 萬元），吸引許多人報考，因此有不少人皆是先前已具有其他部門的工作經驗，再投身公職，此種部門轉換者在我國公務人員中不在少數。因此，本研究希望藉由探討我國公部門中的部門轉換者對於目前工作的看法與態度，以瞭解我國公部門的人力資源狀況與工作各面向上的問題；同時，也希望透過探討這些部門轉換者對於公私部門工作的認知與看法，以瞭解我國公私部門之間的差異。

## （二）部門轉換的影響：部門印記（sector imprinting）

部門印記的概念最早出現於 Boardman、Bozeman 與 Ponomariov（2010）的研究，其源自於「部門轉換」與「組織社會化」（organizational socialization）兩者概念的結合。部門印記的概念重點在於，當個人過去的經驗與目前的價值、信念交匯產生碰撞時，會如何形塑出新的個人態度、價值與信念？因此，部門轉換者面對工作會有不同於非部門轉換者的觀點，便是因為他們受到先前部門留下的經驗與印記的影響。

Chen（2012）針對美國的公部門員工進行部門轉換經驗與繁文縟節認知上的研究，認為心理學中的「組織社會化」、「自我說服效應」（self-persuasion effect）理論可以為「非部門轉換者」的認知與態度提供良好的解釋。對於從未有過部門轉換經驗，一直以來都在公部門工作的非部門轉換者來說，他們面對著公部門中各式各樣形式化的規定，儘管這些規定會令他們感到不愉快，但長期累積的官僚記憶（bureaucratic memory）會幫助他們說服自己適應組織中這些規定與繁文縟節，這同時也是基於組織社會化的結果（Van Maanen and Schein, 1979），因此，公部門中的非部門轉換者對於組織的繁文縟節認知標準可能會比部門轉換者來得寬容。

「對比效應」（contrast effect）則可以說明「部門轉換者」的認知與態度轉變的過程。對於具有部門轉換經驗的公部門員工來說，他們在舊部門同樣經歷了組織社會化與自我說服的過程，當轉換到公部門後，在一個新的組織面對不同的工作環境、組織文化以及部門各方面差異的衝擊時，舊部門累積的經驗與印記會和公部門的工作狀況形成對比，因而產生了比較的心態，使他們對於公部門的認知與態度產生關鍵性的影響。換言之，

部門轉換者會受到舊部門經驗與印記的影響，使得他們依循過去的經驗建立起一套評斷的標準，若是將這套標準投射於當前公部門的工作上，便可能出現認知失調或無法適應的狀況，進而對公部門工作的滿意程度降低或產生挫折感，嚴重甚至會萌生離職念頭（West and Rushton, 1989），因此，如何與目前的狀況達成平衡，以形成新的個人態度與價值，將會是其能否成功適應新環境的關鍵。

與部門印記相關的研究中，Boardman、Bozeman 與 Ponomariov(2010) 的研究發現，公部門員工以往在私部門的工作經驗會對他們當前的工作態度產生影響，如以往的私部門工作經驗會負向影響當前的工作滿意度，而造成這樣現象的原因，主要是來自於公私部門間的差異，以及過去私部門工作經驗所留下的部門印記。因此，當我們透過部門印記的概念，來瞭解部門轉換者與非部門轉換者在工作認知與態度上的差異後，便可以推論在同一個工作場域中的部門轉換者與非部門轉換者會以不同的觀點與標準來評斷工作內容、工作環境、組織文化與各項價值。過去 Locke（1976）的研究亦發現，個人會藉由比較過去和目前的工作內容、環境等各方面指標後，反映出對目前工作的滿意程度。因此，本研究提出以下假設：

**$H_1$ ：有公私部門轉換經驗的公務人員，其工作滿意度會比沒有公私部門轉換經驗的公務人員來得低。**

## 二、公私部門工作差異的認知

基於前述內容，知道部門轉換者會帶有舊部門留下的印記，使得他們對於公私部門在各方面的認知或態度，會與非部門轉換者有所不同，因此，接著便來探討部門轉換者與非部門轉換者於公私部門工作各方面認知上的差異。

### （一）公私部門的工作環境

每個人都具有不同的心理狀態及人格特質，因此當人們以不同的動機與期望進到新的工作環境時，便會依據過去的經驗來接收、處理新環境給予的訊息，在經由一連串處理環境訊息的心理過程後，產生對環境的評價

(黃茂容, 1989)。因此, 不同的員工面對同樣工作環境, 也會因為個人感受上的差異, 而給予工作環境不同的評價(蔡玉慧, 1995)。以我國目前的就業環境而言, 公部門工作具有較高的起薪、良好的福利制度, 且具有一定的工作保障, 就表面來看, 工作條件與工作環境是不錯的, 但與私部門相比較之下, 公部門高度的層級節制、工作例行性、大量的正式化規範以及繁文縟節, 亦是降低其工作環境品質的原因。因此, 對於那些從私部門轉換至公部門的部門轉換者來說, 他會比一直以來都待在公部門的非部門轉換者感受到更多工作環境帶來的限制, 是以本研究提出以下研究假設:

**H<sub>2-1</sub>**: 有公私部門轉換經驗的公務人員, 會比較認為公部門的工作環境比私部門來得不好。

## (二) 公私部門的工作壓力

所謂工作壓力, 是指個人因受到工作上各種因素的影響, 而造成生理或心理上的不適應(French and Kahn, 1962; Beehr and Newman, 1978; Sutherland and Cooper, 2000), 工作壓力是透過個人與工作的交互作用而產生, 是一種個體的、主觀的現象(陸洛, 1997)。而導致工作壓力的因素來源, 亦有許多研究提出不同見解, 經由彙整可得到以下幾項主要因素: 工作本身、工作環境、組織結構、工作負荷、人際關係等(Smith, Cohen, Stammerjohn, and Happ, 1981; Hellriegel, Slocum, and Woodman, 1992)。

我國探討單一部門員工工作壓力的研究相當豐富, 但正式探討公私部門員工的工作壓力的研究較少, 且缺乏量化證據, 因此, 仍無法明確得知究竟是在私部門還是在公部門工作的壓力比較高。然而, 在我國一直以來公部門的工作或是公務人員這項職業, 便被貼著「錢多、事少、離家近」的標籤, 並且經常成為人力銀行進行「夢幻工作」調查的第一名、成為媒體經常拿來報導(諷刺)的主題之一, 原因在於公部門給社會大眾的印象多是工作穩定、福利制度優渥、工作壓力比一般私部門員工來低<sup>3</sup>。故本研究將透過瞭解部門轉換者及非部門轉換者對於公私部門工作壓力的認

<sup>3</sup> 資料來源: 2018,〈上班族夢幻工作首選公務員 網紅首度入榜〉, 中央通訊社: <https://www.cna.com.tw/news/afe/201804190083.aspx>, 檢索日期: 2019年7月16日。

知來驗證上述的說法，是以本研究提出以下假設：

**$H_{2\_2}$ ：有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作壓力比私部門來得低。**

### （三）公私部門的工作吸引力與工作選擇

組織能否吸引人才的關鍵因素在於「雇主形象」（Cable and Turban, 2001; Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, and Jones, 2005），所謂雇主形象是指，人們在求職時對可能雇用自己的組織形成的印象，而這樣的印象將影響組織對於人們的吸引力（Cable and Turban, 2001），具備良好雇主形象的組織對於求職的人們來說，是比較具有吸引力的（Van Hove and Saks, 2011）。過去的相關研究亦證實，在人才招募階段，潛在員工對於組織的功能性形象感知較高，較重視組織在這方面釋放出來的形象訊息，如薪資、工作保障、升遷等（Turban and Keon, 1993; Chapman et al., 2005），原因在於，功能性的組織形象是直接關係到人們的實際利益，因此，確實對人們較具有吸引力。然而，同時也有研究者認為，人們不僅只會受到組織的功能性形象吸引，不論是在招募階段或是正式受僱後，人們亦會受到組織的象徵性形象吸引（Lievens and Highhouse, 2003），這種形象屬於主觀且無形的，是一種組織特質的表現，如創新的、可靠的、有發展性的。而人們會受到組織特質的吸引，是因為個人的價值觀與其相近，當個人與組織的特質與價值觀得以適配，就會提升組織對其產生的吸引力（Chapman et al., 2005; DeArmond and Crawford, 2011; 陳怡靜、錢國倫，2015）。

雖然現今有關雇主形象的研究對象大多是私部門組織，然而，公部門對於公務人員來說也同樣具有類似雇主的身份，因此，公部門該如何建立起良好的雇主形象以提升吸引力留住內部優秀的現職員工並爭取外部潛在的人才，對於公部門的人力資源管理來說亦是重要議題。近年來，各方面消息如新聞、報章雜誌、社會輿論等，對於我國公部門或公務人員的評價是負面多於正面，這樣的現象並不利於公部門形象的建立。並且透過考試院內部對初任公務人員進行的調查，可以發現九成以上的人選擇進入公

部門工作，是因為「工作有保障且安定<sup>4</sup>」。這樣的結果是否表示，公部門的工作對於現職公務人員或未來將報考公職的潛在公務人員來說，僅剩下工作保障這項功能性的組織形象具吸引力呢？那麼當一個同時具有符合個人期待的良好雇主形象且願意提供與公部門相當工作保障的私部門企業出現時，公部門工作對於人們來說是否就不再具有吸引力了呢？因此，為驗證上述的想法，本研究提出以下研究假設：

**$H_{2_3}$ ：**有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作比私部門沒有吸引力。

**$H_{2_3}$ ：**如果公私部門的工作一樣有保障，有公私部門轉換經驗的公務人員會比較想要到私部門工作。

### 三、工作滿意度

工作滿意度的概念，最早由 Hoppock (1935) 於其《工作滿意》一書中提出，其對於工作滿意度的定義為：「所謂工作滿意，是指員工於心理與生理二方面反應出對各種工作環境因素的滿意感受程度，亦即員工對工作環境的主觀反應」。其後，Weiss、Dawis 與 England (1967) 再將工作滿意度區分為「內在」、「外在」與「整體」三類型感受，內在滿意是指員工面對與工作本身有關的價值觀、成就感、社經地位以及發揮才能之機會等面向的滿意程度；外在滿意是指員工對於在工作上獲得的薪資、升遷、人際互動、公司政策等面向的滿意程度；整體滿意則是綜合對內在與外在整體面向的滿意程度。近年，亦有學者將工作滿意度定義為個人喜愛工作或樂在工作其中的程度 (Nyirenda and Mukwato, 2016)。

因此，針對工作滿意度的概念與定義，有些研究者採取的是綜合性的觀點，認為所謂工作滿意度是員工對於工作「整體」的滿意程度，將工作滿意度視為一種態度 (Kalleberg, 1977)，並且以整體性的問題進行測量，亦有些研究者採取多面向的觀點，舉凡可用來測量工作滿意度的各面向問題，以構面或題組的形式進行測量，Smith、Kendall 與 Hulin (1969) 以及 Blegen (1993) 的研究便提出工作內容、薪資、升遷、上級主管與同

<sup>4</sup> 資料來源：2018，〈民眾考公職原因 9 成 5 因為安定有保障〉，蘋果日報：<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20180617/1374933/>，檢索日期：2019 年 7 月 16 日。

僚關係等是影響工作滿意度的主要因素。

### (一) 公部門員工的工作滿意度研究

在學術研究上，關於公部門員工的工作滿意度研究也累積不少成果，Paine、Carroll 與 Leete (1966) 的研究指出，公部門員工在工作自主性與自我實踐方面的滿意程度不如私部門員工，此後有許多相關的研究證實公部門員工的工作滿意度低於私部門員工 (Rainey, 1989; Steel and Warner, 1990; Baldwin and Farley, 2001)，這樣的結果部分原因是來自於公私部門間的差異，如工作本質與特性的差異，這些差異使得公私部門員工在工作滿意程度上有所不同，然而，公私部門的員工究竟何者的工作滿意度較高仍無定論，必須綜合考量其他的因素。

此外，DeSantis 與 Durst (1996) 則在影響公部門員工工作滿意度的因素中，發現「工作屬性」與「工作系絡」兩大主要構面對於公部門員工的工作滿意度產生重要的影響力，工作屬性是指與工作本身相關的因素，包含工作本質、工作內容等；工作系絡則是指與工作環境、組織相關的因素，其包含組織氣候、管理方式、制度與行政程序等，上述各項因素會以直接或間接的方式影響公部門員工的工作滿意度 (劉祥得、翁興利，2007)。

### (二) 影響工作滿意度的因素

影響工作滿意度的因素相當多且複雜，Seashore 與 Taber (1975) 針對工作滿意度所提出的前導因素架構將各項因素分為「個人」與「環境」兩大構面，環境因素中包含「工作環境」，良好的工作環境可以使員工在工作時有更舒適的感受，工作環境與員工的情緒反應、身心健康有所關聯，它能作為一種外在非報酬性的激勵誘因 (Robbins, 2003)，Judge (1997) 的研究亦指出工作環境對於工作滿意度會產生直接的影響，直至近期，國外研究更提出個人的工作滿意度是建立在工作環境符合個人的需求，以及個人的能力得以應付工作要求的程度上 (Larkin, Brantley-Dias, and Lokey-Vega, 2016)，換言之，當員工認為工作環境愈好、愈符合個人需求時，其工作滿意度也會愈高。Winter 與 Sarros (2002) 以澳洲各大學的

教師為研究對象，探討澳洲大學的工作環境與教師的工作態度之間的關係，同樣發現工作環境對工作滿意度的影響呈現正向關係。因此，本研究提出以下假設：

**$H_{3\_1}$ ：認為公部門的工作環境比私部門來得好的公務人員，其工作滿意度會比較高。**

承上述，當員工在工作環境中遭遇到工作上的要求、限制，或者工作與自己的認知、期望有所落差時，就會產生工作壓力（Parker and DeCotiis, 1983; Martin and Schermerhorn, 1983）。因此，可以將工作壓力視為員工與工作環境互動的結果（Fleming, Baum, and Singer, 1984; 陸洛，1997），當個人面對工作本質或外在環境給予的刺激時，便會開始進行評估，若認為這個刺激超出自己的能力所能負荷的範圍，並產生生理或心理上的不舒適時，便會將其視為壓力（Gellis, Kim, and Hwang, 2004; 劉仲矩、周玉涵，2016）。身處於現今高度發展且競爭的時代，每個人身上背負著工作壓力似乎是無可避免的，國內外已有不少關於工作壓力與工作滿意度的研究，對象包含高科技產業員工、地方政府公務人員、各級學校教師與醫護人員等，結果多指出當員工的工作壓力愈大，其工作滿意度便會愈低，即工作壓力會對工作滿意度產生負向影響的關係（Blau, 1981; Parasuraman and Alutto, 1984; Jamal, 1990; Blegen, 1993; 曹劍秋，2003; 陳龍、徐敏耕、徐宗福，2013; 杜秉叡、黃鈺涵，2014; 周嘉彥、莊惠君，2015）。因此，本研究提出以下假設：

**$H_{3\_2}$ ：認為公部門的工作壓力比私部門來得高的公務人員，其工作滿意度會比較低。**

透過前述關於雇主形象的文獻探討，可以瞭解到一個組織具備的形象與特質會對組織內部的現職員工及招募時的潛在員工產生吸引力，陸洛、林惠彥、楊士倫（2015）的研究便進一步提出「雇主品牌吸引力」的概念，並且認為雇主品牌吸引力與員工的工作態度之間具有相當強烈的關聯性，即當員工感受到雇主品牌所散發的吸引力，便會開始對組織產生認同感，並透過組織認同正向地提升員工在組織中工作態度。更具體地來說，員工感受到組織吸引力的程度愈高，其對組織產生的認同感便會越強烈，進而提升其工作滿意程度、降低其離職意願，反之，若是一個組織對員工

的吸引力低，甚至是使員工受到其他組織的吸引，便會降低其工作滿意程度、提升其離職意願。因此，本研究提出以下假設：

**H<sub>3\_3</sub>**：認為公部門的工作比私部門來得有吸引力的公務人員，其工作滿意度會比較高。

**H<sub>3\_4</sub>**：如果公私部門的工作一樣有保障，比較想要到私部門工作的公務人員，其工作滿意度會比較低。

## 參、研究方法與設計

### 一、研究架構與假設

經由文獻探討，可以得知人們在過去部門的工作經驗、部門印記會影響其對於目前部門工作的認知，亦即公私部門轉換經驗對公私部門工作差異的認知存在著明確的因果關係。此外，過去的國外研究在探討部門轉換經驗與工作滿意度兩個變項間的關係上，發現前者會負向地影響後者，即部門轉換者的工作滿意度較非部門轉換者來得低，原因在於部門轉換者過去在其他部門的工作經驗會引起「對比效應」，使其將過去與現在的部門做比較，然而，過去的研究中並沒有進一步探討是比較部門間的哪些面向、哪些部門差異，使得部門轉換經驗對工作滿意度產生負向影響關係。因此，本研究在探討我國公務人員的公私部門轉換經驗影響其工作滿意度的過程中，加入「公私部門工作差異的認知」作為中介變項，透過實際地比較公私部門的工作環境、工作壓力、工作吸引力以及工作選擇四個面向，來瞭解公私部門的工作差異，除了期待能進一步探討公務人員對公私部門工作差異的認知，是否會在公私部門轉換經驗與工作滿意度之間產生中介效果，也能夠進一步提升此研究架構的解釋力與說服力。是以本研究以公務人員於公私部門的轉換經驗作為自變項，公私部門工作差異的認知作為中介變項，對公部門的工作滿意度為依變項，建立出以下研究架構（圖 1）與研究假設：

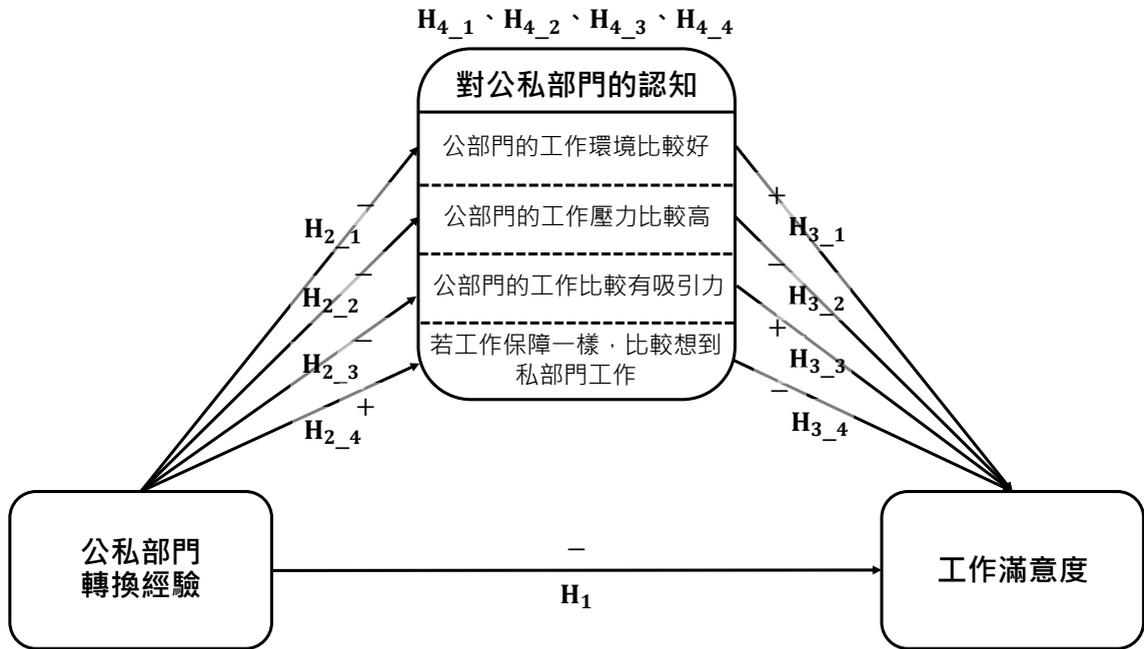


圖 1 研究架構圖

資料來源：研究者自行繪製。

- $H_1$ ：有公私部門轉換經驗的公務人員，其工作滿意度會比沒有公私部門轉換經驗的公務人員來得低。
- $H_{2\_1}$ ：有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作環境比私部門來得不好。
- $H_{2\_2}$ ：有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作壓力比私部門來得低。
- $H_{2\_3}$ ：有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作比私部門沒有吸引力。
- $H_{2\_4}$ ：如果公私部門的工作一樣有保障，有公私部門轉換經驗的公務人員會比較想要到私部門工作。
- $H_{3\_1}$ ：認為公部門的工作環境比私部門來得好的公務人員，其工作滿意度會比較高。
- $H_{3\_2}$ ：認為公部門的工作壓力比私部門來得高的公務人員，其工作滿意度會比較低。
- $H_{3\_3}$ ：認為公部門的工作比私部門來得有吸引力的公務人員，其工作滿意度會比較高。

$H_{3\_4}$ ：如果公私部門的工作一樣有保障，比較想要到私部門工作的公務人員，其工作滿意度會比較低。

$H_{4\_1}$ ：對公私部門工作環境的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。

$H_{4\_2}$ ：對公私部門工作壓力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。

$H_{4\_3}$ ：對公私部門工作吸引力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。

$H_{4\_4}$ ：對公私部門工作選擇的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。

## 二、研究變項與測量

本研究主要的自變項為「公私部門轉換經驗」，依變項為「工作滿意度」，「公私部門工作差異的認知」則作為中介變項，以下將詳述各變項的操作化與測量方法：

### (一) 公私部門轉換經驗

針對自變項「公私部門轉換經驗」的操作化，本研究參酌 Boardman、Bozeman 與 Ponomariov (2010) 以及 Chen (2012) 於探討部門轉換經驗的研究中所使用的測量方式，透過測量樣本於私部門工作經驗的「有無」來瞭解樣本在公私部門轉換經驗上的差異。本研究選擇使用原始問卷中第五題組的第 12 與 13 題，作為測量自變項「公私部門轉換經驗」的題項，透過操作這兩個題項產生新變項「公私部門轉換經驗」，並將「沒有公私部門轉換經驗」的樣本編碼為 0，「有公私部門轉換經驗」的樣本編碼為 1，原始題項與編碼內容可參閱附錄。

### (二) 公私部門工作差異的認知

本研究選擇使用原始問卷中第一題組的第 42、44、46 與 48 題，作為測量中介變項「公私部門工作差異的認知」的題項，這些題項是特別設計

來調查我國公務人員對於「政府部門」與「私人企業」在工作環境、工作壓力、工作吸引力與工作選擇四個面向的認知與感受，所有題項皆以李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數愈高代表同意程度愈高，原始題項與編碼內容可參閱附錄。

### （三）工作滿意度

關於工作滿意度的測量，整體與多面向的觀點皆有研究採用，本研究使用的問卷，以 5 個題項來測量樣本的工作滿意度，包含對薪資、升遷、主管領導風格、工作氣氛及工作環境的滿意程度（原始問卷中第一題組的第 52 至 56 題），所有題項皆以李克特 6 點尺度量表計分，分數 1 至 6 分別代表「非常不同意」至「非常同意」，分數愈高代表同意程度愈高，且經因素分析後發現 5 個題項均屬於同一構面，KMO 值為 0.739，再經信度分析得到 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.805，說明這些題項能有效且可信地測量工作滿意度特質，故採用加總平均法將 5 個題項重新編碼為單一工作滿意度變項後再行分析，原始題項與編碼內容可參閱附錄。

### （四）控制變項

過去以公務人員為研究對象的研究中，經常將性別、年齡、教育程度、職務、職等、機關單位、公部門工作年資及公共服務動機等變項作為控制變項（吳宗憲，2014）。因此，本研究就原始問卷中有的題項挑選出性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、職等、職務及公共服務動機作為控制變項。性別變項採用原始問卷中第五題組的第 1 題直接進行分析；年齡變項採用第 2 題進行分析，透過重新編碼，以今年的民國年份年減去樣本的出生年份得出年齡；教育程度、目前機關服務年資及職等三個變項分別採用第 6、8、9 題直接進行分析；公共服務動機變項採用原始問卷中第五題組的第 10 至 13 題共 4 個題項進行分析，經因素分析後發現 4 個題項均屬於同一構面，KMO 值為 0.631，再經信度分析得到 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.610，說明這些題項能有效且可信地測量樣本的公共服務動機，故採用加總平均法將 4 個題項進行重新編碼以利於後續分析，原始題項與編碼內容可參閱附錄。

### 三、資料來源與使用

本研究以次級資料分析法作為主要研究方法，採用的研究資料來源為 2016 年考試院委託計畫「從循證人力資源管理建構激勵導向的公共服務：公務人員職涯發展模式初探與規劃」中的問卷調查資料。該研究之主要目的在於全面且系統性地瞭解我國公務人員的內在特質、工作動機、工作態度及工作績效等各面向資訊，以利於政府部門未來建構出人事管理措施各面向的衡量指標。

#### (一) 研究對象與抽樣方式

該計畫研究對象為我國中央與地方機關經銓敘部銓敘審定之現職公務人員（但排除軍人、警察、教師、醫事人員、事業機構人員、法官及檢察官），並以「任職機關別」、「性別」及「官等」三個變項建立抽樣架構，就全國公務機關進行系統抽樣。2015 年 10 月全國常任文官的分佈比例如表 1 所示，男性委任官共 21,850 人（12.92%）、女性委任官共 31,275 人（18.49%）。男性薦任官共 50,969 人（30.13%）、女性薦任官 56,882 人（33.63%）。男性簡任官 5,648 人（3.34%）、女性簡任官 2,516 人（1.49%）。

依上述「任職機關別」、「性別」及「官等」三個變項建立抽樣架構進行隨機抽樣，總共抽出 10,680 位常任文官，男性委任官共 1,381 人（12.93%）、女性委任官 2,026 人（18.97%）。男性薦任官 3,243 人（30.37%），女性薦任官 3,507 人（32.84%）。男性簡任官 355 人（3.32%），女性簡任官 168 人（1.57%）。最後實際取得樣本 E-mail 數量共計 9,043 人次，透過網路問卷系統得有效寄出問卷者計 8,800 人次，最終共計回收 3,661 份網路問卷，問卷回收率約達 41.6%。

本研究以「性別」及「官等」變項對樣本進行代表性檢定，回收問卷中完整填答「性別」與「職等」題項，得以用來進行樣本代表性檢測的樣本數共計 3,447 份，其中男性委任官共 362 人（10.50%），女性委任官 644 人（18.68%）。男性薦任官 1,040 人（30.17%），女性薦任官 1,248 人（36.21%）。男性簡任官 94 人（2.73%），女性簡任官 59 人（1.71%）。將樣本和母體、抽樣樣本分別進行配適度卡方檢定，檢定結果顯示，不論

是和母體還是抽樣樣本皆和樣本具有顯著差異 ( $p < 0.05$ )，差異主要在男性委任官與男性簡任官的數量較少，女性薦任官的數量較多。然而，抽樣過程均是依母體比例進行抽樣，抽出與母體比例近似的樣本數量後，寄發線上網路問卷給樣本，後續問卷回收則是依樣本意願，採「自願性」地完成問卷，以確保問卷填答的真實性。因此，雖然回收樣本與母體、抽樣樣本略有差距，但該計畫的問卷調查結果仍應具備相當之代表性。

表 1 樣本結構表

		母體數量 (全國)		抽樣樣本數量		回收樣本數量	
官等	性別	人數	比例	人數	比例	人數	比例
委任	男	21,850	12.92%	1,381	12.93%	362	10.50%
	女	31,275	18.49%	2,026	18.97%	644	18.68%
薦任	男	50,969	30.13%	3,243	30.37%	1,040	30.17%
	女	56,882	33.63%	3,507	32.84%	1,248	36.21%
簡任	男	5,648	3.34%	355	3.32%	94	2.73%
	女	2,516	1.49%	168	1.57%	59	1.71%
共計		169,140	100.00%	10,680	100.00%	3,447	100.00%

資料來源：研究者自行整理。

## (二) 問卷發放與資料蒐集過程

該計畫採用線上網路問卷的方式進行調查，以網路問卷系統 SurveyMonkey 透過樣本 E-mail 寄發網路問卷。正式問卷於 2015 年 12 月 10 日開始寄發，並於 2016 年 3 月 4 日晚上 12 點截止。

## 四、資料分析方法

本研究以統計分析軟體 SPSS 進行資料的統計分析。首先，將次級資料進行整理，再將整理好的資料透過敘述性統計分析、獨立樣本 t 檢定以

及積差相關分析方法，來瞭解樣本特性與變項間的關聯性，最後，採用多元階層迴歸分析方法驗證本研究的研究架構與研究假設。

## 肆、資料分析結果與發現

### 一、樣本特性分析

本研究的研究對象為我國中央與地方機關經銓敘部銓敘審定之現職公務人員，透過樣本的個人基本資料，包含性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等及職務等變項瞭解樣本的組成與特性，以下依據表 2 說明各人口統計變項的次數分配狀況。

將原始資料進行整理後，符合本研究目的、架構及研究假設，得以用來分析的有效樣本數共計 3,326 份。整體樣本在「公私部門轉換經驗」變項上，曾經有過在公、私部門之間轉換的經驗者有 2,130 人（64.04%），完全沒有部門轉換經驗者有 1,196 人（35.96%）。在「性別」變項上，女性有 1,883 人（56.61%），男性有 1,443 人（43.39%），女性樣本數多於男性。在「年齡」變項上，分布在 50 歲至 59 歲間的樣本最多，有 1,112 人（33.55%），未滿 30 歲的樣本最少，僅有 38 人（1.15%）。在「教育程度」變項上，樣本的學歷多為大學畢業的學士，有 1,653 人（49.70%），具有博士學歷的樣本最少，僅有 45 人（1.35%）。在「目前機關服務年資」變項上，樣本在現職機關的服務年資多未滿 5 年，有 1,331 人（40.09%），服務年資在 35 年以上的樣本最少，僅有 43 人（1.30%）。在「官等」變項上，樣本多為薦任官等，有 2,203 人（66.24%），簡任官等樣本數最少，僅有 147 人（4.42%）。在「職務」變項上，大多數樣本為非主管職，有 2,581 人（77.60%）。

表 2 樣本基本資料次數分配表

有效樣本數=3,326			
人口變項	類別	次數	百分比
公私部門轉換經驗	是	2,130	64.04%
	否	1,196	35.96%
性別	女性	1,883	56.61%
	男性	1,443	43.39%
年齡	未滿 30 歲	38	1.15%
	30 歲至 39 歲	825	24.89%
	40 歲至 49 歲	1,052	31.74%
	50 歲至 59 歲	1,112	33.55%
	60 歲以上	287	8.66%
教育程度	高中、職(含)以下	106	3.19%
	專科	498	14.97%
	學士	1,653	49.70%
	碩士	1,024	30.79%
	博士	45	1.35%
目前機關服務年資	未滿 5 年	1,331	40.09%
	5 年至 14 年	1,015	30.57%
	15 年至 24 年	609	18.34%
	25 年至 34 年	322	9.70%
	35 年以上	43	1.30%
官等	委任	976	29.34%
	薦任	2,203	66.24%
	簡任	147	4.42%
職務	非主管職	2,581	77.60%
	主管職	745	22.40%

註：各人口統計變項的總次數與有效樣本數差距部分為遺漏值。

資料來源：研究者自行整理。

## 二、各變項間之關聯性

依據各變項類型的不同，先以獨立樣本 t 檢定以及相關分析，初步探討自變項「公私部門轉換經驗」、中介變項「公私部門工作差異的認知」與依變項「工作滿意度」彼此之間的關係。

### (一) 公私部門轉換經驗對公私部門工作差異的認知、工作滿意度

本研究的自變項「公私部門轉換經驗」為類別變項，中介變項「公私部門工作差異的認知」與依變項「工作滿意度」則為連續變項，因此採用獨立樣本 t 檢定來檢驗彼此之間的關聯性，以瞭解樣本對公私部門工作差異的認知及其工作滿意度是否因為其公私部門轉換經驗的差異而有所不同。

由表 3 可得知，樣本的公私部門轉換經驗在其對公私部門的工作環境、工作吸引力、工作選擇的認知上具有顯著差異，檢定後得到的 t 值分別為 3.653、1.647 與 -2.677，透過此結果可以發現，樣本中「沒有公私部門轉換經驗」者對於「政府部門的工作環境會比私人企業來得好」以及「政府部門的工作比私人企業來得有吸引力」說法的認同程度高於有公私部門轉換經驗者；而「有公私部門轉換經驗」者對於「如果私人企業的工作與政府部門的工作一樣有保障的話，我會想要到私人企業工作」說法的認同程度高於沒有公私部門轉換經驗者。此外，樣本的公私部門轉換經驗在其工作滿意度上亦具有顯著差異，樣本中「沒有公私部門轉換經驗」者的工作滿意程度高於有公私部門轉換經驗者。

綜上所述，本研究  $H_1$ 、 $H_{2_1}$ 、 $H_{2_3}$ 、 $H_{2_4}$  獲得初步證實，而  $H_{2_2}$  於該階段沒有達到統計上的顯著水準，若是要更深入地瞭解變項之間的因果關係，仍待後續進行迴歸分析，下一節將以多元階層迴歸分析方法繼續對  $H_1$  與  $H_{2_1}$  至  $H_{2_4}$  進行驗證。

表 3 公私部門轉換經驗與公私部門工作差異的認知、工作滿意度之差異性分析

有效樣本數=3,326						
中介／依變項	自變項類別	次數	平均數	標準差	t 值	
公私部門 認知	工作環境	否	1,196	4.30	1.04	3.653***
		是	2,130	4.16	1.12	
	工作壓力	否	1,196	3.81	1.08	.161
		是	2,130	3.80	1.12	
	工作吸引力	否	1,196	4.04	1.06	1.647*
		是	2,130	3.97	1.12	
	工作選擇	否	1,196	4.15	1.27	-2.677**
		是	2,130	4.27	1.31	
	工作滿意度	否	1,196	4.05	0.88	5.612***
		是	2,130	3.87	0.89	

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

## (二) 公私部門工作差異的認知與工作滿意度

本研究的中介變項「公私部門工作差異的認知」與依變項「工作滿意度」皆屬於連續變項，因此採用 Pearson 積差相關分析來檢驗彼此之間的關聯性。由表 4 可以發現，「公私部門工作環境的認知」與「工作滿意度」呈現顯著正向相關；「公私部門工作吸引力的認知」與「工作滿意度」呈現顯著正向相關；「公私部門工作選擇的認知」與「工作滿意度」呈現顯著負向相關，即本研究的  $H_{3\_1}$ 、 $H_{3\_3}$ 、 $H_{3\_4}$  獲得初步證實，符合研究預期。而  $H_{3\_2}$ 「公私部門工作壓力認知」與「工作滿意度」之間的相關關係雖然沒有達到統計上的顯著水準，然而，相關分析的結果僅能使研究者進行初步概括的判斷，因此，將繼續於下一節以多元階層迴歸分析方法對  $H_{3\_1}$  至  $H_{3\_4}$  進行更進一步的因果關係檢驗。

表 4 公私部門工作差異的認知與工作滿意度之相關分析

有效樣本數=3,326							
變項名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5
1. 工作環境	4.21	1.09	1				
公 私 部 門 認 知							
2. 工作壓力	3.81	1.11	-.054**	1			
3. 工作吸引力	4.00	1.10	.498***	.074***	1		
4. 工作選擇	4.23	1.30	-.271***	.111***	-.365***	1	
5. 工作滿意度	3.94	0.89	.378***	.006	.355***	-.253***	1

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

### 三、公務人員的公私部門轉換經驗與工作滿意度

為驗證本研究的  $H_1$ ，表 5 以兩個階段來檢驗，第一階段置入控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機，結果發現教育程度、官等、職務及公共服務動機均達顯著水準，其中教育程度 ( $\beta = -.124$ ,  $p < 0.001$ ) 是負向影響工作滿意度，官等 ( $\beta = .267$ ,  $p < 0.001$ )、職務 ( $\beta = .170$ ,  $p < 0.001$ ) 及公共服務動機 ( $\beta = .237$ ,  $p < 0.001$ ) 則是正向影響工作滿意度，此階段解釋變異量達 8.2%。第二階段再置入自變項公私部門轉換經驗，結果發現該變項顯著地負向影響工作滿意度 ( $\beta = -.174$ ,  $p < 0.001$ )，此階段解釋變異量達 9%，故  $H_1$ 「有公私部門轉換經驗的公務人員，其工作滿意度會比沒有公私部門轉換經驗的公務人員來得低」成立。

表 5 公私部門轉換經驗對工作滿意度之階層迴歸分析

有效樣本數=3,309		
研究變項	依變項 工作滿意度	
	模式 1	模式 2
<u>控制變項</u>		
性別	-.013	-.008
年齡	.038	.056**
教育程度	-.124***	-.130***
目前機關服務年資	.009	-.003
官等	.267***	.254***
職務	.170***	.160***
公共服務動機	.237***	.234***
<u>自變項</u>		
公私部門轉換經驗		-.174***
$R^2$	.084	.092
調整後 $R^2$	.082	.090
$\Delta R^2$	.084	.008
F 值	43.245***	42.037***

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

#### 四、公務人員的公私部門轉換經驗與公私部門工作差異的認知

為驗證本研究的  $H_{2-1}$ ，表 6 以兩個階段來檢驗，第一階段將控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機置入，結果發現教育程度、目前機關服務年資及公共服務動機均達顯著水準，其中教育程度 ( $\beta = -.069$ ,  $p < 0.05$ ) 是負向影響公私部門工作環境認知，目前機關服務年資 ( $\beta = .047$ ,  $p < 0.05$ ) 及公共服務動機 ( $\beta = .242$ ,  $p < 0.001$ ) 則是正向影響公私部門工作環境的認知，此階段解釋變異量達 3%。第二階段再置入自變項公私部門轉換經驗，結果發現該變項顯著地負向影響公私部門工作環境的認知 ( $\beta = -.166$ ,  $p < 0.001$ )，此階段解釋變異量達 3.5%，故  $H_{2-1}$ ：「有公私部門轉換經驗的公務人員，會認為公部門的工作環境比私部門來得不好」成立。

表 6 公私部門轉換經驗對公私部門工作環境認知之階層迴歸分析

研究變項	有效樣本數=3,309	
	依變項 公私部門工作環境認知	
	模式 1	模式 2
<u>控制變項</u>		
性別	.002	.007
年齡	.051	.068*
教育程度	-.069*	-.074**
目前機關服務年資	.047*	.035
官等	-.058	-.070
職務	-.025	-.034
公共服務動機	.242***	.239***
<u>自變項</u>		
公私部門轉換經驗		-.166***
$R^2$	.032	.037
調整後 $R^2$	.030	.035
$\Delta R^2$	.032	.005
F 值	15.543***	15.855***

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

為驗證本研究的  $H_{2-2}$ ，表 7 以兩個階段來檢驗，第一階段將控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機置入，結果發現僅有公共服務動機均達顯著水準，該變項負向影響公私部門工作壓力的認知 ( $\beta = -.076$ ,  $p < 0.05$ )，此階段解釋變異量達 0.1%。第二階段再置入自變項公私部門轉換經驗，結果發現公務人員的公私部門轉換經驗對公私部門工作壓力的認知並不具有顯著影響力，此階段解釋變異量同樣為 0.1%，故  $H_{2-2}$ ：「有公私部門轉換經驗的公務人員，會認為公部門的工作壓力比私部門來得低」不成立。

表 7 公私部門轉換經驗對公私部門工作壓力認知之階層迴歸分析

研究變項	有效樣本數=3,309	
	依變項 公私部門工作壓力認知	
	模式 1	模式 2
<u>控制變項</u>		
性別	.051	.051
年齡	.000	.001
教育程度	-.037	-.037
目前機關服務年資	-.005	-.005
官等	.061	.060
職務	.014	.013
公共服務動機	-.076*	-.077*
<u>自變項</u>		
公私部門轉換經驗		-.006
$R^2$	.003	.003
調整後 $R^2$	.001	.001
$\Delta R^2$	.003	.000
F 值	1.442	1.264

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

為驗證本研究的  $H_{2_3}$ ，表 8 以兩個階段來檢驗，第一階段將控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機置入，結果發現年齡、教育程度及公共服務動機均達顯著水準，其中教育程度 ( $\beta = -.101$ ,  $p < 0.001$ ) 是負向影響公私部門工作吸引力認知，年齡 ( $\beta = .108$ ,  $p < 0.001$ ) 及公共服務動機 ( $\beta = .192$ ,  $p < 0.001$ ) 則是正向影響公私部門工作吸引力的認知，此階段解釋變異量達 3.9%。第二階段再置入自變項公私部門轉換經驗，結果發現該變項顯著地負向影響公私部門工作吸引力的認知 ( $\beta = -.103$ ,  $p < 0.001$ )，此階段解釋變異量達 4.1%，故  $H_{2_3}$ ：「有公私部門轉換經驗的公務人員，會認為公部門的工作比私部門沒有吸引力」成立。

表 8 公私部門轉換經驗對公私部門工作吸引力認知之階層迴歸分析

研究變項	有效樣本數=3,309	
	依變項 公私部門工作吸引力認知	
	模式 1	模式 2
<u>控制變項</u>		
性別	-.007	-.004
年齡	.108***	.118***
教育程度	-.101***	-.105***
目前機關服務年資	.040	.033
官等	-.060	-.067
職務	.045	.039
公共服務動機	.192***	.190***
<u>自變項</u>		
公私部門轉換經驗		-.103**
$R^2$	.041	.043
調整後 $R^2$	.039	.041
$\Delta R^2$	.041	.002
F 值	20.351***	18.689***

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

為驗證本研究的  $H_{2_4}$ ，表 9 以兩個階段來檢驗，第一階段將控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機置入，結果發現性別、年齡、目前機關服務年資及公共服務動機均達顯著水準，其中性別 ( $\beta = .144$ ,  $p < 0.01$ ) 是正向影響公私部門工作選擇認知，年齡 ( $\beta = -.202$ ,  $p < 0.001$ )、目前機關服務年資 ( $\beta = -.072$ ,  $p < 0.01$ ) 及公共服務動機 ( $\beta = -.130$ ,  $p < 0.001$ ) 則是負向影響公私部門工作選擇的認知，此階段解釋變異量達 4.6%。第二階段再置入自變項公私部門轉換經驗，結果發現該變項顯著地正向影響公私部門工作選擇的認知 ( $\beta = .169$ ,  $p < 0.001$ )，此階段解釋變異量達 5%，故  $H_{2_4}$ ：「如果公私部門的工作一樣有保障，有公私部門轉換經驗的公務人員會比較想要到私部門工作」成立。

表 9 公私部門轉換經驗對公私部門工作選擇認知之階層迴歸分析

有效樣本數=3,309		
研究變項	依變項 公私部門工作選擇認知	
	模式 1	模式 2
<u>控制變項</u>		
性別	.144**	.139**
年齡	-.202***	-.219***
教育程度	.049	.054
目前機關服務年資	-.072**	-.059*
官等	-.023	-.011
職務	.063	.073
公共服務動機	-.130***	-.128***
<u>自變項</u>		
公私部門轉換經驗		.169***
$R^2$	.048	.052
調整後 $R^2$	.046	.050
$\Delta R^2$	.048	.004
F 值	24.020***	22.740***

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

## 五、公務人員的公私部門工作差異的認知與工作滿意度

為驗證本研究的  $H_{3\_1}$ 、 $H_{3\_2}$ 、 $H_{3\_3}$ 、 $H_{3\_4}$ ，表 10 以兩個階段來檢驗，第一階段置入控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機，結果發現教育程度 ( $\beta = -.124$ ,  $p < 0.001$ ) 是負向影響工作滿意度，官等 ( $\beta = .267$ ,  $p < 0.001$ )、職務 ( $\beta = .170$ ,  $p < 0.001$ ) 及公共服務動機 ( $\beta = .237$ ,  $p < 0.001$ ) 則是正向影響工作滿意度，此階段解釋變異量達 8.2%。

第二階段再置入自變項公私部門工作差異的認知，模式 2 至模式 5 分別為置入對公私部門的工作環境、工作壓力、工作吸引力以及工作選擇的認知。由表 10 模式 2 的結果發現，公私部門工作環境的認知顯著地正向影響工作滿意度 ( $\beta = .288$ ,  $p < 0.001$ )，此階段解釋變異量達 20.3%，故  $H_{3\_1}$ ：「認為公部門的工作環境比私部門來得好的公務人員，其工作滿意度會比較高」成立。而透過模式 3 可以得知，公務人員的公私部門工作壓

力的認知對工作滿意度不具有顯著影響力，此階段解釋變異量與第一階段同樣為 8.2%，故  $H_{3_2}$ ：「認為公部門的工作壓力比私部門來得高的公務人員，其工作滿意度會比較低」不成立。再者，模式 4 的結果發現，公私部門工作吸引力的認知顯著地正向影響工作滿意度 ( $\beta=.264, p<0.001$ )，此階段解釋變異量達 18.3%，故  $H_{3_3}$ ：「認為公部門的工作比私部門來得有吸引力的公務人員，其工作滿意度會比較高」成立。最後，透過模式 5 可以得知，公私部門工作選擇的認知顯著地負向影響工作滿意度 ( $\beta=-.155, p<0.001$ )，此階段解釋變異量達 13%，故  $H_{3_4}$ ：「如果公私部門的工作一樣有保障，比較想要到私部門工作的公務人員，其工作滿意度會比較低」成立。

表 10 公私部門工作差異的認知對工作滿意度之階層迴歸分析

研究變項	有效樣本數=3,309				
	依變項 工作滿意度				
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
<b>控制變項</b>					
性別	-.013	-.014	-.013	-.011	.009
年齡	.038	.024	.038	.010	.007
教育程度	-.124***	-.104***	-.124***	-.097***	-.117***
目前機關服務年資	.009	-.005	.009	-.001	-.002
官等	.267***	.283***	.266***	.282***	.263***
職務	.170***	.177***	.170***	.158***	.180***
公共服務動機	.237***	.167***	.237***	.186***	.217***
<b>自變項</b>					
公私部門工作環境認知		.288***			
公私部門工作壓力認知			.002		
公私部門工作吸引力認知				.264***	
公私部門工作選擇認知					-.155***
$R^2$	.084	.205	.084	.185	.132
調整後 $R^2$	.082	.203	.082	.183	.130
$\Delta R^2$	.084	.121	.000	.101	.048
F 值	43.245***	106.106***	37.831***	93.632***	62.776***

註：\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ ，\*\*\* $p<0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

## 六、公務人員的公私部門轉換經驗與工作滿意度：公私部門工作差異的認知的中介效果

關於中介效果的驗證，依據 Baron 與 Kenny (1986) 所提出的方法，以多元階層迴歸分析法進行驗證時，須符合以下條件／步驟：

- (一) 自變項與依變項之間存在顯著影響關係。
- (二) 自變項與中介變項之間存在顯著影響關係。
- (三) 中介變項與依變項之間存在顯著影響關係。
- (四) 當中介變項投入多元階層迴歸模型進行分析時，若自變項對依變項的影響變得不顯著，可推論中介變項具有「完全中介效果」，若是自變項對依變項的影響仍呈現顯著，但影響程度減弱，則可推論中介變項具有「部分中介效果」。

由表 5 至表 10 各變項之間直接影響效果的驗證結果來看，可以發現僅有  $H_{2\_2}$  公私部門轉換經驗與公私部門工作壓力的認知之間，以及  $H_{3\_2}$  公私部門工作壓力的認知與工作滿意度之間不存在顯著的影響關係，不符合第二項與第三項條件，故無法再繼續檢驗公私部門工作壓力的認知的中介效果，即  $H_{4\_2}$ ：「對公私部門工作壓力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果」不成立。

為驗證本研究的  $H_{4\_1}$ 、 $H_{4\_3}$ 、 $H_{4\_4}$ ，表 11 以三個階段來進行檢驗，第一階段置入控制變項性別、年齡、教育程度、目前機關服務年資、官等、職務及公共服務動機，由模式 1 可以發現教育程度、官等、職務及公共服務動機均達顯著水準，其中教育程度 ( $\beta=-.124$ ,  $p<0.001$ ) 是負向影響工作滿意度，官等 ( $\beta=.267$ ,  $p<0.001$ )、職務 ( $\beta=.170$ ,  $p<0.001$ ) 及公共服務動機 ( $\beta=.237$ ,  $p<0.001$ ) 則是正向影響工作滿意度，此階段解釋變異量達 8.2%；第二階段再置入自變項公私部門轉換經驗，由模式 2 可以發現該變項顯著地負向影響工作滿意度 ( $\beta=-.174$ ,  $p<0.001$ )，此階段解釋變異量達 9%。

第三階段則置入中介變項公私部門工作差異的認知，模式 3 至模式 5 分別為對公私部門的工作環境、工作吸引力以及工作選擇的認知。由表 11 模式 3 的分析結果可得知，在迴歸模型中置入中介變項公私部門工作環境的認知後，自變項公私部門轉換經驗對依變項工作滿意度仍存在顯著

影響力 ( $p < 0.001$ )，但影響程度已經降低， $\beta$ 值由-.174 減弱為-.127，表示公私部門工作環境認知具有「部分中介效果」，此階段解釋變異量達 20.7%，故  $H_{4\_1}$ ：「對公私部門工作環境的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果」成立。

再者，透過模式 4 的分析結果可以得知，在迴歸模型中置入中介變項公私部門工作吸引力的認知後，自變項公私部門轉換經驗對依變項工作滿意度仍存在顯著影響力 ( $p < 0.001$ )，但影響程度已經降低， $\beta$ 值由-.174 減弱為-.147，表示公私部門工作吸引力認知具有「部分中介效果」，此階段解釋變異量達 18.9%，故  $H_{4\_3}$ ：「對公私部門工作吸引力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果」成立。

最後，透過模式 5 的分析結果可以得知，在迴歸模型中置入中介變項公私部門工作選擇認知後，自變項公私部門轉換經驗對依變項工作滿意度仍存在顯著影響力 ( $p < 0.001$ )，但影響程度已經降低， $\beta$ 值由-.174 減弱為-.149，表示公私部門工作選擇認知具有「部分中介效果」，此階段解釋變異量達 13.6%，故  $H_{4\_4}$ ：「對公私部門工作選擇的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果」成立。

表 11 公私部門工作差異的認知對公私部門轉換經驗與工作滿意度  
之中介效果之階層迴歸分析

有效樣本數=3,309					
研究變項	依變項 工作滿意度				
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4	模式 5
<u>控制變項</u>					
性別	-.013	-.008	-.010	-.007	.013
年齡	.038	.056**	.037	.025	.023
教育程度	-.124***	-.130***	-.109***	-.103***	-.122***
目前機關服務年資	.009	-.003	-.014	-.012	-.012
官等	.267***	.254***	.274***	.272***	.253***
職務	.170***	.160***	.170***	.150***	.171***
公共服務動機	.237***	.234***	.166***	.185***	.215***
<u>自變項</u>					
公私部門轉換經驗		-.174***	-.127***	-.147***	-.149***
<u>中介變項</u>					
公私部門工作環境認知			.284***		
公私部門工作吸引力認知				.261***	
公私部門工作選擇認知					-.151***
$R^2$	.084	.092	.209	.191	.138
調整後 $R^2$	.082	.090	.207	.189	.136
$\Delta R^2$	.084	.008	.117	.099	.046
F 值	43.245***	42.037***	96.908***	86.565***	58.799***

註：\* $p < 0.05$ ，\*\* $p < 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理。

## 伍、結論與建議

本研究將前述研究結果彙整為表 12，後續進行討論：

表 12 本研究之研究假設與實證結果

	研究假設	驗證結果
H <sub>1</sub>	有公私部門轉換經驗的公務人員，其工作滿意度會比沒有公私部門轉換經驗的公務人員來得低。	成立
H <sub>2_1</sub>	有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作環境比私部門來得不好。	成立
H <sub>2_2</sub>	有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作壓力比私部門來得低。	不成立
H <sub>2_3</sub>	有公私部門轉換經驗的公務人員，會比較認為公部門的工作比私部門沒有吸引力。	成立
H <sub>2_4</sub>	如果公私部門的工作一樣有保障，有公私部門轉換經驗的公務人員會比較想要到私部門工作。	成立
H <sub>3_1</sub>	認為公部門的工作環境比私部門來得好的公務人員，其工作滿意度會比較高。	成立
H <sub>3_2</sub>	認為公部門的工作壓力比私部門來得高的公務人員，其工作滿意度會比較低。	不成立
H <sub>3_3</sub>	認為公部門的工作比私部門來得有吸引力的公務人員，其工作滿意度會比較高。	成立
H <sub>3_4</sub>	如果公私部門的工作一樣有保障，比較想要到私部門工作的公務人員，其工作滿意度會比較低。	成立
H <sub>4_1</sub>	對公私部門工作環境的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。	成立
H <sub>4_2</sub>	對公私部門工作壓力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。	不成立
H <sub>4_3</sub>	對公私部門工作吸引力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。	成立
H <sub>4_4</sub>	對公私部門工作選擇的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中，具中介效果。	成立

資料來源：研究者自行整理。

## 一、研究結果與討論

### (一) 公務人員的公私部門轉換經驗與工作滿意度

透過  $H_1$  的驗證結果，我國公務人員的公私部門轉換經驗與其工作滿意度之間存在顯著的負向影響，即公務人員中的部門轉換者其工作滿意度會比非部門轉換者來得低，這與過去研究的結果相符合。如前述文獻探討提及的「對比效應」，部門轉換者過去在私部門工作時留下的工作經驗與部門印記，以及私部門與公部門工作之間所存在的差異，會使其在認知與適應公部門的過程中產生比較心態，若比較後認為當前公部門較過去的私部門來得差，便會對現在的工作產生負面影響，如降低工作滿意度、提升離職意願等。而  $H_1$  的驗證結果表示，現職具有私部門工作經驗的公務人員在經過比較之後，可能因為認為目前所處的公部門在某些方面較私部門來得差，或是因為公部門的運作方式與私部門相差甚大，使其產生負面觀感或出現適應不良的問題，因而降低其對於公部門工作的滿意程度。透過下一段內容，可以更加具體地瞭解公務人員是針對公私部門工作的哪些方面進行比較後，認為公部門的表現較差而降低了工作滿意度。

### (二) 公務人員的公私部門轉換經驗與對公私部門工作差異的認知

透過  $H_{2_1}$  的驗證結果，我國公務人員的公私部門轉換經驗與其對公私部門工作環境的認知之間存在顯著的負向影響，即公務人員中的部門轉換者會比非部門轉換者認為公部門的工作環境較私部門來得差。雖然過去沒有研究明確地指出我國公私部門的工作環境何者較佳或較差，但過去探討部門差異的相關研究，經常提到公部門相較於私部門，具有高度層級節制的組織結構、高度的工作例行性、大量的正式化規範及繁文縟節等 (Rainey, Pandey, and Bozeman, 1995; Rainey and Bozeman, 2000)，這些都是降低公部門工作環境品質的因素，因此對於部門轉換者來說，過去留下的私部門印記以及公私部門之間工作環境本質上的差異，所形成的對比將使其產生比較心態，反之，非部門轉換者基於長期組織社會化的結果，會

比部門轉換者來得更適應公部門的工作環境，對於公部門工作環境的評斷標準亦會比部門轉換者來得寬容。

透過 H<sub>2\_2</sub> 的驗證結果，我國公務人員的公私部門轉換經驗與其對公私部門工作壓力的認知之間不存在顯著的影響關係，即公務人員中的部門轉換者並不會比非部門轉換者來得認為公部門的工作壓力較私部門低，此外，從公私部門轉換經驗與對公私部門工作壓力的認知的差異性分析結果亦可得知，部門轉換者與非部門轉換者對於公私部門工作壓力的看法並無顯著的差異。換言之，公私部門工作壓力程度的高低並無顯著的差異，這部分研究結果打破了過去社會大眾普遍對公部門工作抱持「事少、輕鬆、沒有壓力」的刻板印象，而這樣的研究發現亦非無跡可尋，近幾年來其實可以看到愈來愈多與「公務人員工作壓力」相關的新聞報導<sup>5</sup>。

由 H<sub>2\_3</sub> 的驗證結果來看，我國公務人員的公私部門轉換經驗與其對公私部門工作吸引力的認知之間存在顯著的負向影響關係，即公務人員中的部門轉換者會比非部門轉換者認為公部門的工作較私部門來得沒有吸引力。從前述文獻探討內容可得知，一個組織能否吸引人才的關鍵因素在於組織形象，組織形象又可分為功能性與象徵性，在我國，當人們尚未考取公務人員資格進入公部門服務前，會受到公部門的功能性形象吸引，如薪資、工作保障等外在誘因；當人們正式成為公務人員進入公部門服務後，在瞭解公部門實際運作狀況後，會漸漸開始受到公部門的象徵性形象吸引，如組織特質、價值觀等內在誘因。就近年的新聞報導、報章雜誌及社會輿論等各方面消息而言，我國公部門的起薪高、工作保障佳提供良好的功能性形象，但公部門守舊封閉、官僚氣息濃厚、缺乏創新性等組織特質亦讓其象徵性形象受損，尤其對於過去具有私部門工作經驗的部門轉換者來說，在經過比較之後更容易感受到公部門這些負面的組織形象，進而認為公部門的工作較私部門來得沒有吸引力。

透過 H<sub>2\_4</sub> 的驗證結果，我國公務人員的公私部門轉換經驗與其對公私部門工作選擇的認知之間存在顯著的正向影響關係，即公務人員中的部門轉換者會比非部門轉換者認為，若是公私部門工作一樣有保障的情況下

<sup>5</sup> 資料來源：2019，〈事情做不完 公務員每日加班 2 小時成常態〉，聯合新聞網：<https://udn.com/news/story/6656/3893997>，檢索日期：2019 年 7 月 16 日。

會比較想要到私部門工作。從過去相關研究及新聞報導等，可得知人們會選擇進入公部門工作，多是看中公部門提供的「工作保障」，因此，當私部門能提供同等的工作保障或條件時，公部門便失去最重要的優勢。並且，從前述內容中可以發現，具有私部門工作經驗的公務人員對於公部門的工作環境、吸引力的認知評價都是較低的，同時亦不認為公部門的工作壓力較私部門來得低，所以當公部門不再具有工作保障上的優勢時，便會想要選擇到私部門工作。

### （三）公務人員的公私部門工作差異的認知與工作滿意度

透過  $H_{3_1}$  的驗證結果，我國公務人員對公私部門工作環境的認知與其工作滿意度之間存在顯著的正向影響關係，即當公務人員愈認同公部門的工作環境比私部門來得好，其目前於公部門的工作滿意度便會愈高，這與過去的相關研究結果相符合（Winter and Sarros, 2002; 陳俊義，2005；許順旺、吳慧瑛，2009），當員工滿意所處的工作環境時，亦會提升其對工作整體的滿意程度。由此可見，公部門的工作環境會對人員的工作滿意度會產生直接影響，如何創造、經營良好的工作環境，使公務人員在工作時有好的感受，亦是公部門需要關注的問題。

透過  $H_{3_2}$  的驗證結果，我國公務人員對公私部門工作壓力的認知與其工作滿意度之間不存在顯著的影響關係，這部分研究結果與先前文獻探討內容有所不同，過去許多探討工作壓力與工作滿意度的研究指出，工作壓力會對工作滿意度產生負向的影響，意即當員工的工作壓力愈大，其工作滿意度便會愈低。而本研究沒有獲得相似的研究結果，推論是由於樣本對於公私部門工作壓力的認知沒有顯著的差異，因此，在公私部門工作壓力沒有顯著差異的情況下，無法對工作滿意度產生顯著的影響關係。

透過  $H_{3_3}$  的驗證結果，我國公務人員對公私部門工作吸引力的認知與其工作滿意度之間存在顯著的正向影響關係，即當公務人員愈認同公部門的工作比私部門來得有吸引力，其目前於公部門的工作滿意度便會愈高。這與過去的研究相符合，組織的形象與特質會對員工產生吸引力，而組織的吸引力與員工的工作態度之間會具有關聯性，當員工愈能感受到組織的吸引，對組織產生的認同感便會愈高，進而提升其對工作的滿意程

度。因此，公部門該如何讓組織散發吸引力，對外吸引優秀的人才加入，對內使公務人員產生更強的認同感，提升其工作滿意度以留住人才，應當為公部門需重視的人力資源議題。

由 H<sub>3\_4</sub> 的驗證結果來看，我國公務人員對公私部門工作選擇的認知與其工作滿意度之間存在顯著的負向影響關係，當公私部門工作一樣有保障的情況下，公務人員愈想要到私部門工作，其目前於公部門的工作滿意度便會愈低。承 H<sub>3\_3</sub> 的研究結果與發現，可得知當公部門工作對公務人員來說愈具有吸引力，則公務人員的工作滿意度會愈高，反之，若是公部門工作對公務人員不再具有吸引力，抑或是公務人員受到其他部門工作的吸引時，便會提升其離職或轉職的意願，以及降低其工作滿意度。

#### **(四) 公務人員對公私部門工作差異的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度過程中產生之中介效果**

由 H<sub>4\_1</sub> 的驗證結果來看，我國公務人員對公私部門工作環境的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中具有部分的中介效果，當具有私部門工作經驗的公務人員，經由比較公私部門的工作環境後，認為公部門的工作環境比較不好的情況下，會進而降低其目前在公部門的工作滿意度。由 H<sub>4\_2</sub> 的驗證結果來看，由於 H<sub>2\_2</sub> 公私部門轉換經驗與公私部門工作壓力認知之間，以及 H<sub>3\_2</sub> 公私部門工作壓力認知與工作滿意度之間不存在顯著的影響關係，不符合繼續驗證中介效果的條件，是以我國公務人員對公私部門工作壓力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中不具有中介效果。由 H<sub>4\_3</sub> 的驗證結果來看，我國公務人員對公私部門工作吸引力的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中具有部分的中介效果，當具有私部門工作經驗的公務人員，經由比較公私部門工作的吸引力後，認為公部門工作比較沒有吸引力的情況下，會進而降低其目前在公部門的工作滿意度。由 H<sub>4\_4</sub> 的驗證結果來看，我國公務人員對公私部門工作選擇的認知在公私部門轉換經驗影響工作滿意度的過程中具有部分的中介效果，當具有私部門工作經驗的公務人員認為，若是公私部門的工作一樣有保障的話，便會比較想要選擇到私部門工作的情況下，會進而降低其目前在公部門的工作滿意度。

## 二、管理意涵與實務建議

### (一) 改善與加強公部門的工作環境

過去研究指出，工作環境的好壞以及人員的工作滿意程度對於經營組織績效是兩項重要的指標（Sikorska-Simmons, 2005），當人員對工作環境產生良好的知覺時，會提升其工作的愉悅感與滿足感，進而增進人員的服務品質與工作績效，因此，適當地改善與加強工作環境，將有助於整體組織績效的提升。由本研究的研究結果可以發現，過去具有私部門工作經驗的公務人員對於公部門工作環境的認知評價比一直以來都在公部門服務的公務人員來得低，這表示，透過部門轉換者的觀點，公部門的工作環境仍有需改進之處，且公務人員對於工作環境的知覺、感受會正向的影響其工作滿意度，因此，公部門管理者應加以關注工作環境的品質，畢竟公務人員大部分的工作時間都身處在這個環境下，若是能提供他們安全舒適的工作空間、完善的軟硬體設備、良好的薪資福利制度等，使公務人員在工作時能獲得正面的感受，如此一來，便可以提升公務人員的工作滿意度、工作投入度，並降低其離職意願，更長遠地來看，亦有助於組織整體的發展。

### (二) 扭轉當今社會對於公務人員的刻板印象

由於薪資福利佳、工作輕鬆有保障、在公部門工作的美好形象等因素，使得公務人員在我國長期以來總是被票選為職業選擇排行上的前幾名。然而，同時公務人員的職業聲望卻是居於低位的，總是承受著社會大眾對於過去公務人員留下的「米蟲」、「不做事」等刻板印象，但考取公務人員資格進入公部門工作後，真的並不表示從此人生就一勞永逸，可以坐等退休了。從本研究的研究結果可以發現，過去具有私部門工作經驗的公務人員對於公私部門工作壓力的認知評價與一直以來都在公部門服務的公務人員並無顯著的差異，換言之，公私部門轉換者並不認為公部門的工作壓力比私部門來得低，並且從近年的新聞報導中也可以看見，愈來愈多

像是「公務員過勞、壓力大」、「公務員加班做功德<sup>6</sup>」等這類的報導出現。

隨著時代改變、科技進步，公部門工作的業務量與複雜度大幅地增加，且人民對於公部門行政效率的要求亦日益提升，代表著公務人員在工作上面臨的挑戰是有增無減，然而，公務人員在辛勤工作的同時卻又得背負著社會對於這項職業長期以來的誤解，無形中的壓力、感受上的不公平都可能會降低公務人員從工作上獲得的正面反饋，進而影響其對於工作的認同感，這些負面的影響最終都可能損及組織本身。許多關於公部門人力資源的文獻都曾指出，公部門應將公務人員視為重要的資產，是以研究者認為，公部門管理者該如何摘下社會大眾看待公務人員時戴著的有色眼鏡，讓公務人員獲得應有的尊重並認同自己的工作，亦是公部門需要面對且著手解決的問題。

### （三）提高公部門的工作吸引力

透過本研究的研究結果可以發現，過去具有私部門工作經驗的公務人員對於公部門工作吸引力的認知評價比一直以來都在公部門服務的公務人員來得低，且若是私部門工作與公部門一樣有保障時，會更偏好至私部門工作。從這樣的研究結果可以推論，透過部門轉換者的觀點，會選擇到公部門工作大多是受到其「工作穩定有保障」的外在功能性形象所吸引，當公部門在工作保障上不再具有絕對優勢時，那些曾經具有私部門工作經驗的公務人員的離職意願會便會提升。

Lievens、Van Hoye 與 Schreurs (2005) 的研究曾指出，長遠地來看，組織的內在象徵性形象會比外在功能性形象對內部人才更具有吸引力。人們最初進入到公部門工作或許是受到外在功能性形象所吸引，如薪資福利、工作保障等，但經歷一段時間後，公務人員已經習慣公部門所提供的薪資福利與工作保障的情況下，這些外在功能性形象便不再那麼具有吸引力。因此，公部門管理者是否應該開始思考，公部門有哪些內在的象徵性形象或組織特質對人才是具有吸引力的，唯有真正地讓內部人才（現職公務人員）受到公部門工作的吸引，才能提升其對於工作的認同感，同時亦

<sup>6</sup> 資料來源：2017，〈公務員到底是「做爽爽領爽爽」還是「加班做功德」？〉，信傳媒：<https://www.cmmedia.com.tw/home/articles/7443>，檢索日期：2019年7月16日。

能提升其工作滿意度、降低其離職意願，並且當公務人員願意為公部門與工作付出更多心力時，才能提升公部門整體的表現。

#### （四）小結

雖然我國公部門工作相較於私部門與第三部門，已提供相對優渥的外在經濟性誘因，並且由於進入公部門工作的門檻較高，即便公務人員有離職意願，但真正付諸行動者還是佔少數。然而，這不表示公部門可以忽視留才的問題，當公務人員不再受到公部門工作的吸引，對於工作不再富有熱忱時，同時也會降低其工作滿意度與投入度。因此，對於現職公務人員來說，除了經濟性需求被滿足之外，更期待的可能是對於公部門組織與工作的認同感，正所謂「留人先留心」，唯有讓公務人員打從心底認同公部門，才能避免出現「別人家的草比較綠」的比較心態、也才能有效地留住人才，並使其心甘情願地發揮所長為工作奉獻心力，是以研究者依據本研究分析結果與發現提出前述三項建議，希望能為公部門未來發展提供一些改進的方向。

### 三、後續研究建議

若是無時間與成本上的考量，建議可以自行設計問卷、執行調查，自行設計問卷題目的優點在於，可以更精確地測量各個研究變項，收集到的資料也會更適用於研究問題的分析，並且還能夠納入其他變項進行探討，例如，在公私部門轉換議題上，可以在研究架構中納入工作需求、工作投入、工作績效等變項，便能進一步瞭解曾經有私部門工作經驗的部門轉換者轉換到公部門的原因、目前在公部門的工作態度、過去的工作經驗是否有助於工作表現等，以賦予研究更多管理層面的意涵。再者，建議可以進行較長期的調查與資料蒐集，即縱貫性研究，透過長期觀察人們於公私部門間的轉換，能更加反映出「時間」在「部門轉換」議題上產生了哪些決定性的作用，例如，丹麥學者 Frederiksen 與 Hansen（2014）便透過觀察丹麥勞動力市場 27 年來的數據變化，發現部門轉換現象對丹麥經濟有著重要影響力，此一研究亦為當前國內部門轉換帶來新的啟發與方向。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 吳宗憲，2014，〈聞聲救苦或濫用靈性？職場靈性影響組織行為之實證研究－以文官靈性為中介變項〉，《公共行政學報》，47：73-107。
- 吳政義，2006，《人格特質，工作轉換，工作態度與工作績效關係之研究》，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 杜秉叡、黃鈺涵，2014，〈人格會調節工作壓力與工作滿意度之關係嗎？〉，《多國籍企業管理評論》，8（2）：123-149。
- 周嘉彥、莊惠君，2015，〈國中音樂教師人格特質、角色壓力與工作滿意度之研究〉，《藝術教育研究》，29：1-42。
- 林美蓉，1999，《中年婦女的生涯轉換》，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 張德聰，1999，《運用焦點解決法於成人生涯轉換諮商效果之研究》，台灣師範大學教育心理與輔導研究所博士論文。
- 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。
- 許順旺、吳慧瑛，2009，〈工作環境知覺、工作滿意度與服務品質之關係－以大台北地區宴會廳工讀生為例〉，《餐旅暨家政學刊》，6（1）：33-57。
- 陳怡靜、錢國倫，2015，〈從功能與象徵性架構探討雇主形象對組織人才吸引力的影響〉，《中山管理評論》，23（4）：1125-1154。
- 陳俊義，2005，《工作環境知覺、工作動機、工作滿意與工作狂傾向關聯性之研究》，國防管理管院資源管理研究所碩士論文。
- 陳龍、徐敏耕、徐宗福，2013，〈醫療資訊人員工作投入、工作壓力及工作滿意度之探討〉，《醫務管理期刊》，14（2）：107-127。
- 陸洛，1997，〈工作壓力之歷程：理論與研究的對話〉，《中華心理衛生學刊》，10：19-51。
- 陸洛、林惠彥、楊士倫，2015，〈經濟誘因之外－雇主品牌吸引力與員工工作後果之關聯〉，《商略學報》，7（2）：113-128。
- 黃茂容，1989，《環境心理學研究：遊客對自然環境產生的情緒體驗》，新北：淑馨出版社。
- 楊馨華，2010，〈生涯轉換之探討〉，《諮商與輔導》，290：37-41。
- 劉仲矩、周玉涵，2016，〈公部門人員情緒勒索認知，工作壓力與離職傾向關聯之研究〉，《人力資源管理學報》，16（1）：43-68。

劉祥得、翁興利，2007，〈當前我國公務人員工作滿意度、工作屬性、工作系絡之因果分析〉，《公共行政學報》，22：71-110。

蔡玉慧，1995，《高雄市國小學生學校環境知覺與學生行為之相關研究》，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。

## 二、英文部分

Baldwin, J. N., and Q. A. Farley. 2001. "Comparing the Public and Private Sectors in the United States: A review of the empirical research." *Public Administration and Public Policy*, 94: 119-130.

Baron, R. M., and D. A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.

Beehr, T. A., and J. E. Newman. 1978. "Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review." *Personnel Psychology*, 31(4): 665-699.

Blau, G. 1981. "An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain." *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2): 279-302.

Blegen, M. A. 1993. "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables." *Nursing Research*, 42(1): 36-41.

Boardman, C., B. Bozeman, and B. Ponomariov. 2010. "Private Sector Imprinting: An Examination of the Impacts of Private Sector Job Experience on Public Managers' Work Attitudes." *Public Administration Review*, 70(1): 50-59.

Bozeman, B., and B. Ponomariov. 2009. "Sector Switching from a Business to a Government Job: Fast-Track Career or Fast Track to Nowhere?" *Public Administration Review*, 69(1): 77-91.

Cable, D. M., and D. B. Turban. 2001. "Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment." *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1): 115-163.

Chapman, D. S., K. L. Uggerslev, S. A. Carroll, K. A. Piasentin, and D. A. Jones. 2005. "Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes." *Journal of Applied Psychology*, 90(5): 928-944.

Chen, C. A. 2012. "Sector Imprinting: Exploring Its Impacts on Managers' Perceived Formalized Personnel Rules, Perceived Red Tape, and Current Job Tenure." *The American Review of Public Administration*, 42(3): 320-340.

- DeArmond, S., and E. C. Crawford. 2011. "Organization Personality Perceptions and Attraction: The Role of Social Identity Consciousness." *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4): 405-414.
- DeSantis, V. S., and S. L. Durst. 1996. "Comparing Job Satisfaction among Public and Private Sector Employees." *The American Review of Public Administration*, 26(3): 327-343.
- Fleming, R., A. Baum, and J. E. Singer. 1984. "Toward an Integrative Approach to the Study of Stress." *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4): 939-949.
- Frederiksen, A., and J. R. Hansen. 2014. "The Increased Importance of Sector Switching: A Study of Trends Over a 27-Year Period." *Administration & Society*, 49(7): 1015-1042.
- French Jr, J. R., and R. L. Kahn. 1962. "A Programmatic Approach to Studying the Industrial Environment and Mental Health." *Journal of Social Issues*, 18(3): 1-47.
- Gellis, Z. D., J. Kim, and S. C. Hwang. 2004. "New York State Case Manager Survey: Urban and Rural Differences in Job Activities, Job Stress, and Job Satisfaction." *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 31(4): 430-440.
- Hellriegel, D., J. W. Slocum, and R. W. Woodman. 1992. *Organizational Behavior (4th Ed.)*. New York: West Publishing Company.
- Hoppock, R. 1935. *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Jamal, M. 1990. "Relationship of Job Stress and Type-A Behavior to Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, Psychosomatic Health Problems, and Turnover Motivation." *Human Relations*, 43(8): 727-738.
- Judge, T. A. 1997. "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: A Core Evaluations Approach." *Research in Organizational Behavior*, 19: 151-188.
- Kalleberg, A. L. 1977. "Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction." *American Sociological Review*, 42(1): 124-143.
- King, Z., S. Burke, and J. Pemberton. 2005. "The 'Bounded' Career: An Empirical Study of Human Capital, Career Mobility and Employment Outcomes in a Mediated Labour Market." *Human Relations*, 58(8): 981-1007.
- Krøtel, S. M. L. 2015. "Who Gets Promoted? The Impact of Former Work Experience on Internal Promotion in Public Sector Companies." *Danish Journal of Management & Business*, 4: 45-62.
- Larkin, I. M., L. Brantley-Dias, and A. Lokey-Vega. 2016. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting." *Online Learning*, 20(3): 26-52.
- Lewis, G. B., and S. A. Frank. 2002. "Who Wants to Work for the Government?" *Public Administration Review*, 62(4): 395-404.
- Lievens, F., and S. Highhouse. 2003. "The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer." *Personnel Psychology*, 56(1): 75-102.

- Lievens, F., G. Van Hoye, and B. Schreurs. 2005. "Examining the Relationship between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: An Application in A Military Context." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4): 553-572.
- Light, P. C. 2001. *The New Public Service*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Locke, E. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In Marvin D. Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, 1297-1343.
- Lutton, T. C. 1991. *The Potential of Retired Military Personnel as Mathematics and Science Teachers in the Nation's Secondary Schools*. Doctoral dissertation, Columbia University Teachers College, New York.
- Martin, T. N., and J. R. Schermerhorn Jr. 1983. "Work and Nonwork Influences on Health: A Research Agenda Using Inability to Leave as a Critical Variable." *Academy of Management Review*, 8(4): 650-659.
- Nyirenda, M., and P. Mukwato. 2016. "Job Satisfaction and Attitudes Towards Nursing Care among Nurses Working at Mzuzu Central Hospital in Mzuzu, Malawi." *Malawi Medical Journal*, 28(4): 159-166.
- Paine, F. T., S. J. Carroll Jr, and B. A. Leete. 1966. "Need Satisfaction of Managerial Level Personnel in a Government Agency." *Journal of Applied Psychology*, 50(3): 247.
- Parasuraman, S., and J. A. Alutto. 1984. "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Settings: Toward the Development of a Structural Model." *Academy of Management Journal*, 27(2): 330-350.
- Parker, D. F., and T. A. DeCotiis. 1983. "Organizational Determinants of Job Stress." *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2): 160-177.
- Pendakur, R., F. Mata, S. Lee, and N. Dole. 2000. *Job Mobility and Promotion in the Federal Public Service*. from <http://www.tbs-sct.gc.ca/res/dwnld/jmp-eng.pdf>. Retrieved June 17, 2010.
- Perry, J. L. 1996. "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5-22.
- Perry, J. L., and H. G. Rainey. 1988. "The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy." *Academy of Management Review*, 13(2): 182-201.
- Rainey, H. G. 1989. "Public Management: Recent Research on the Political Context and Managerial Roles, Structures, and Behaviors." *Journal of Management*, 15(2): 229-250.
- Rainey, H. G., and B. Bozeman. 2000. "Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2): 447-470.
- Rainey, H. G., S. Pandey, and B. Bozeman. 1995. "Research Note: Public and Private Managers' Perceptions of Red Tape." *Public Administration Review*, 55(6): 567-574.

- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior (10<sup>th</sup> Ed.)*. NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. H. 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Schneider, B. 1987. "The People Make the Place." *Personnel Psychology*, 40(3): 437-453.
- Seashore, S. E., and T. D. Taber. 1975. "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates." *American Behavioral Scientist*, 18(3): 333-368.
- Sikorska-Simmons, E. 2005. "Predictors of Organizational Commitment among Staff in Assisted Living." *The Gerontologist*, 45: 196-205.
- Smith, M. J., B. G. Cohen, L. W. Stammerjohn Jr, and A. Happ. 1981. "An Investigation of Health Complaints and Job Stress in Video Display Operations." *Human Factors*, 23(4): 387-400.
- Smith, P. C., L. M. Kendall, and C. Hulin. 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Behavior*. Chicago: Rand McNally.
- Steel, B. S., and R. L. Warner. 1990. "Job Satisfaction among Early Labor Force Participants: Unexpected Outcomes in Public and Private Sector Comparisons." *Review of Public Personnel Administration*, 10(3): 4-22.
- Su, X. H., and B. Bozeman. 2009. "Dynamics of Sector Switching: Hazard Models Predicting Changes from Private Sector Jobs to Public and Nonprofit Sector Jobs." *Public Administration Review*, 69(6): 1106-1114.
- Sutherland, V., and C. Cooper. 2000. *Strategic Stress Management: An Organizational Approach*. New York: Palgrave.
- Turban, D. B., and T. L. Keon. 1993. "Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective." *Journal of Applied Psychology*, 78(2): 184-193.
- Van Hoye, G., and A. M. Saks. 2011. "The Instrumental-Symbolic Framework: Organisational Image and Attractiveness of Potential Applicants and Their Companions at a Job Fair." *Applied Psychology: An International Review*, 60(2): 311-335.
- Van Maanen, J., and E. H. Schein. 1979. "Toward a Theory of Organizational Socialization." In Barry M. Staw ed., *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 209-264.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, and G. W. England. 1967. "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire." *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22: 120.
- West, M., and R. Rushton. 1989. "Mismatches in the Work-Role Transitions." *Journal of Occupational Psychology*, 62(4): 271-286.
- Winter, R., and J. Sarros. 2002. "The Academic Work Environment in Australian Universities: A Motivating Place to Work?" *Higher Education Research & Development*, 21(3): 241-258.

## 附錄：原始問卷題項與編碼表

研究變項		問卷題號	問卷題目	編碼	
公私部門 轉換經驗	五、	12.	請問您過去是否曾在公家機關以外的單位工作過？	0：否 1：是	
		13.	請問您之前的工作是「私人企業(受雇)」、「私人企業(自營)」,還是「非營利組織」?(可複選)	1：私人企業(受雇) 2：私人企業(自營) 3：非營利組織 4：其他,請說明。	
公私部門工作 差異的認知	一、	42.	整體來說,我認為「政府部門」的工作環境會比「私人企業」來得好。	1：非常不同意 2：不同意 3：稍微不同意 4：稍微同意 5：同意 6：非常同意	
		44.	整體來說,我認為「公務人員」的工作壓力比「私人企業員工」還要來得高。		
		46.	整體來說,我認為「政府部門的工作」比「私人企業的工作」來得有吸引力。		
		48.	如果「私人企業」的工作與「政府部門」的工作一樣有保障的話,我會想要到「私人企業」工作。		
工作滿意度	一、	52.	整體來說,我很滿意我目前的薪資待遇。	1：非常不同意 2：不同意 3：稍微不同意 4：稍微同意 5：同意 6：非常同意	
		53.	整體來說,我很滿意我目前的升遷狀況。		
		54.	整體來說,我很滿意我目前機關的領導風格。		
		55.	整體來說,我很滿意我目前機關的工作氣氛。		
		56.	整體來說,我很滿意我目前工作環境中的硬體設施。		
控制變項	性別	1.	請問您的性別為？	0：男 1：女	
	年齡	2.	請問您的出生年？	民國_____年	
	教育程度	五、	6.	請問您的最高學歷為何？	1：高中、職(含)以下。 2：專科 3：學士 4：碩士 5：博士
			8.	請問您在目前機關服務的服務年資？	_____年
			9.	請問您目前的職等為何？	第_____職等
	現職機關 服務年資 現任職等	一、	10.	請問您目前的職位是否為主管職？	0：否 1：是
	公共服務 動機		10.	我願意將「人民及社會的利益」擺在「我的個人利益」之前。	1：非常不同意 2：不同意 3：稍微不同意 4：稍微同意 5：同意 6：非常同意
			11.	政策過程中的意見交換與相互妥協對我來說是沒有意義的。	
		12.	執行公共服務對我來說是一種公民責任。		
		13.	我認為許多社會救助計畫是不可或缺的。		

資料來源：研究者自行整理。

# The Effects of Public-Private Sector Switching Experience on Job Satisfaction: Treating the Perception on Public-Private Sector Differences as the Mediator

Hsiang-Kai Dennis Dong\*    Yen-Fan Lin\*\*

## Abstract

Switching jobs is a common phenomenon in the job market nowadays. In recent years, some foreign studies have shown that the experiences of switching jobs among employees could actually influence their working attitudes as well as their perceptions on various aspects of work. Therefore, this study aims at exploring the effects of sector switching on job satisfaction for our public servants, and meanwhile examining their perception on the public-private differences as the mediator. This effort is trying to understand if our public servants, either the sector-switchers or the non-sector-switchers, develop different perceptions on various kinds of work and in turn affecting their job satisfaction.

Using a survey implemented by the Examination Yuan (with the current public servants being the target population and with 3,326 effective responses), this study finds that sector switching experience has a negative impact on our public servants' job

---

\* Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.  
E-mail: hkdong@nccu.edu.tw.

\*\* Master, Department of Public Administration, National Chengchi University.  
E-mail: 105256014@nccu.edu.tw.

satisfaction. And the perception on the public-private differences was a significant mediator for the aforementioned relationship. Policy and managerial implications are discussed in this paper accordingly.

**Key Words:** public-private sector switching experience, public-private sector differences, job satisfaction, work environment, job attractiveness