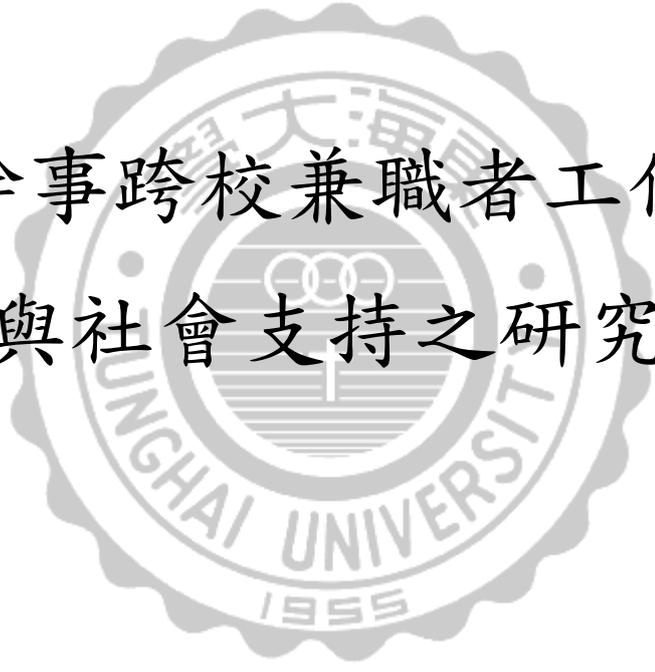


東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：李宗勳博士

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features a central design with a stylized figure and the university's name in Chinese characters. The English name "DONGHAI UNIVERSITY" is written around the inner circle, and the year "1955" is at the bottom.

國小幹事跨校兼職者工作壓力
與社會支持之研究

碩士班研究生：趙瑞岑

中華民國一〇五年六月十五日

國小幹事跨校兼職者
工作壓力與社會支持之研究
研究生：趙瑞岑

指導教授： 李宗勳 (簽章)
審查教授： 史美強 (簽章)
李宗勳 (簽章)
吳若予 (簽章)
專班主任： 史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 105 年 06 月 15 日

謝誌

在東海大學歷史修久的美麗殿堂裡學習是令人難忘的永恆記憶。在研究所的學習期間，每位老師的敬業態度與治學理念都值得敬佩，雖然在職場與學校之間奔波，幾乎從不缺課，深怕錯過老師的教誨。首先誠摯的感謝指導教授宗勳老師，在論文制定毫不藏私將可用資源提供給學生減少摸索的窘境，從題目的確定、大綱的研擬、內容的修正直到最後論文的完稿，老師悉心的教導使我得以一窺公共行政研究領域的深奧，不時的討論並指點我正確的方向，使我在這些年中獲益匪淺。老師也體諒學生工作上低潮困境，沒有苛責只有支持，陪著學生度過許多的難關，點點滴滴銘記在心。其次，感謝口試委員史美強主任在研究架構及內容的剖析引導，吳若予教授在譯文的指正，二位教授的精闢見解使我豁然頓開，非常榮幸得到三位良師的指導，致上學生最高敬意與謝意，師恩浩瀚盡於心中。

本論文的完成另外亦得感謝長官、同事與品管圈的夥伴大力協助，及接受訪談的長官同事們及教授的支援，還有專任人事同學對我研究上的指教評點。兩年裏的日子，教室裏共同的生活點滴，學術上的討論、趕作業的革命情感、工作學業兩頭燒，感謝眾位學長姐、同學、學弟妹的共同砥礪，研究生活變得絢麗多彩。

感謝專班的助理的幫忙，你/妳們扮演最佳的溝通橋樑，隨時提醒讓我銘感在心。我的親愛家人，先生在背後的默默支持更是我前進的動力，多虧有他的體諒、包容，照顧子女，關心我的家人，讓我能專注在學習上，如願完成三年研究生學業。最後，謹以此文獻給我摯愛的雙親，父親在天上一一定樂於分享我的努力及喜悅。

趙瑞岑謹誌

中華民國一〇五年七月

摘要

從國民中小學整體組織及人力之調整方向，有些小規模學校與鄰近學校共同設置行政單位解決人力不足的問題，地方政府依業務需求考量有不同兼任類型，兼任二校人事業務人員所在之地區多屬偏遠學校，在身份隸屬上亦有雙重角色，上級機關將人事業務授權學校辦理，工作量日增及服務品質要求下，不免承受工作負荷的壓力。從支援系統探討兼任二校人事人員工作壓力影響之研究，採用深度訪談調查，依據立意抽樣選擇訪談對象，將受訪者分為三類不同的行動者包括中介者、參與者、學者，分別為教育局承辦主管及校長4人；兼任二校人事人員4人；學者2人等抽樣10位。藉由探討工作壓力對兼任二校人事人員影響層面。並且瞭解支援系統對兼任二校人事人員工作壓力的實質幫助、想法、改變。在不同的社會支持下對兼任二校人事人員工作壓力是否有不同程度的紓解與幫助。依據以上研究結果提出具體建議，作為支援系統對解決兼任二校人事人員工作壓力之研究參考。

關鍵字: 國小幹事、兼任兩校人事業務、工作壓力、社會支持

Abstract

The trend has been elementary schools and junior high schools reducing the manpower and modifying their organization chart. As a result, some small schools set up administration together with neighboring schools in order to solve the problem of manpower insufficiency. According to different responsibilities, there are various kinds of adjunct administrators who work in both schools. The adjunct staff who is in charge of Personnel mostly works in remote schools. As the supervising agency has authorized personnel related tasks to schools, in addition, the workload is increasing and service quality standard becomes higher, therefore, the adjunct administrators are under much work pressure.

In this research, it discusses the stress which has impact on adjunct personnel staff in two schools by support system. The survey is conducted by in-depth interview; pick up interviewees through purposive sampling. The interviewees included two scholars, four adjunct personnel staff (attendee) and four people from the education bureau management and principals (mediators, policy maker), ten people in total. Through out interview, writer hopes to be aware of how work pressure influences employees who work as adjunct personnel staff in two schools. Meanwhile, writer also hopes to understand what practical assistance, ideas and changes the support system brings to them. Finally, according to the results, writer finalizes the suggestions for the future research on solving the problem work pressure on adjunct personnel employees in two schools.

Keyword: Office of elementary school, work pressure, social support

目 錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	6
第三節 研究流程.....	7
第四節 研究範圍與限制.....	8
第五節 名詞釋義.....	9
第二章 文獻探討.....	11
第一節 工作壓力.....	13
第二節 社會支持.....	26
第三節 小結.....	35
第三章 研究設計.....	41
第一節 研究架構與方法.....	41
第二節 訪談對象選取.....	46
第三節 訪談題綱設計.....	49
第四節 訪談準備與執行.....	53
第五節 驗證與研究倫理.....	56
第四章 調查資料分析.....	61
第一節 兼任二校人事人員工作壓力的來源.....	61
第二節 支援系統對工作壓力影響的程度.....	72
第三節 支援系統對工作壓力之解決成效情形.....	78
第五章 結論.....	85
第一節 研究發現.....	85
第二節 研究建議.....	87

參考書目	93
附錄一、訪談題綱	105
附錄二、訪談紀錄	109
附錄三、○○市公立國民小學幹事兼任兩校人事業務之分佈情形	159



表圖目次

表 2-1 國內外學者對工作壓力之定義	14
表 2-2 國內學者關於人事人員工作壓力來源層面之相關研究一覽表	19
表 2-3 國內學者對於人事人員工作壓力來源層面歸納表	22
表 2-4 國內國外學者對社會支持的定義一覽表	27
表 2-5 國內國外學者對社會支持的分類一覽表	32
表 2-6 國內國外學者對社會支持的來源一覽表	33
表 2-7 國內研究者以工作壓力與社會支持之研究彙整	38
表 3-1 受訪者基本資料表	49
表 4-1 受訪者認為兼任兩校人事人員工作壓力來源	72
表 4-2 受訪者認為兼任兩校人事人員工作壓力之支持系統來源與類型	78
圖 1-1 研究流程	7
圖 2-1 社會支持與壓力之間的直接關係	30
圖 3-1 研究架構圖	44

第一章 緒論

本章分為五節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的與問題，第三節為研究方法與架構，第四節為研究範圍與限制，第五節為名詞釋義。

第一節 研究背景與動機

學校是一個按照一定的程序、有一定的場所和時程，專門用來教育特定對象人民，傳授知識和價值體系的地方。從學習者的觀點，學校也是專門用來學習的地方。¹學校是一個服務性的組織，也是屬於養護性組織，其組織特性較為穩定與保守。從國民中小學組織再造與人力規劃實施現況得知：依據整體組織及人力之調整方向，學校之組織將邁向視需要彈性設置，將由地方政府與學校共同協調，以完成學校之應有功能職掌為首務，並設置行政單位數量及單位名稱。有些小規模學校與鄰近學校共同設置行政單位，也是一種解決人力不足的選項。因此，學校亦是政府的一環，身為行政人員面對未來高度動態的全球性環境，在公共管理觀點下，須強化人員素質，建構有力網絡支持相關策略以幫助學校行政提高其效能，本研究係從支援系統層面向中，以實務工作者的角度觀察及探討，針對兼任二校人事業務之人事人員工作壓力現況予以分析，其目的為工作壓力與支援系統應用和發展加以探討，茲就研究背景與動機分述如下：

壹、研究背景

各縣市限於財政人力等因素，地方公立學校人事機構的設置尚未完全落實有關規定，以致於各有不同的設置標準，目前學校人事業務之承辦分為兼辦、兼任及專任。而以各縣市為例，學校正式員額達 30 人以上配置專任人事人員 1 位，有的縣市採集中辦公方式，將集中辦公區域劃分若干區域，於各區擇一學校或機關作為集中辦公地點，人事人員集中辦公以任務編組平均一位人事人員負責的學校至少一個至多四個不等，有的縣市學校

¹維基百科 (2015)。學校。2016 年 7 月 9 日，取自：<https://zh.wikipedia.org>。

幹事在校內兼辦人事、出納或文書等職務，有的縣市以多校共同設置一位專任人事，部分縣市則是以兩校共同設置一位專任人事。○○市立學校人事機構及人事人員員額的設置均依照行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點設置，103 學年度國小專任人事人員計 165 位；職員兼辦人事業務 70 位。此外，為配合教育部實施學校護理人員自 102 學年度起不得兼任人事、主計業務的政策，²○○市政府教育局將原由護理人員兼任的學校增置幹事兼任，查目前約有 28 位兼任人事人員必須身兼兩所學校的人事業務。政策制定必須考量行政人員專業知能，提供諮詢網絡，支援系統越是完整，兼任兩校人事業務人員工作壓力，因為感受正向支持高，藉以處理工作遇到之困難，但是有必要進一步了解，支持系統是否足以讓兼任兩校人事業務人員應付得心順手，有效率地協助服務對象之問題獲得解決。觀察同仁調任職位時，會以國民中小學的職缺為優先考慮，主要原因係認為學校的工作環境單純、有寒暑假、較為輕鬆等，部分人員覺得到了學校之後就不再想異動，最好直到退休的構想極為普遍。近年來也時常聽到學校的行政人員反應，工作中所面臨的壓力，以及因養成教育、社經地位不同等原因造成教師與行政人員溝通上的種種問題，對於學校人事人員亦帶來重大的衝擊，學校人事人員在學校受校長指揮監督，主要職責是負責教職員之進、訓、用、退、撫；但研究者觀察兼任二校人事業務，突顯雙重隸屬的特殊關係。面臨各種角色衝突，其所承受之壓力與工作上的負荷將不同於專任人事人員，在此過程中，往往讓兼任二校人事人員備感煎熬。

吳宗立（1996）學校行政人員的工作態度攸關學校的辦學績效，校務一切計劃、組織、溝通、協調、領導、管制、執行、考核等管理方法，需賴行政人員負責才能發揮成效。學校行政人員的工作壓力為何？又是如何因應？學校人事人員，向上需配合校長辦學理念，向下必須做好支援教學之行政角色，橫向又必須溝通處室行政人員，工作上承受的壓力若無法得到紓解因應，必定危害到身心健康，影響工作表現及效率，形成工作疲乏。許多研究指出，若個人長期暴露於壓力之下，會導致個人表現退縮或不願投身工

²監察院（2010）。監察院通過對教育部、行政院人事行政局、行政院主計處處處理「國民中小學護理人員兼任人事及主計人員相關問題」違失之糾正案，2016 年 6 月 12 日，取自：
http://www.cy.gov.tw/sp.asp?xdUrl=/di/message/message_1.pda.asp&msg_id=2938

作中而導致生理、心理等多方面的耗竭，進而對工作場所反感、工作品質降低。學校人事人員面臨各種工作壓力，雖然已有先進前輩進行探討，研究範圍以專任人事人員為主要對象，可提供研究者尋求議題思辨的參考，但對於幹事兼任兩校人事人員為主之相關經驗研究卻十分缺乏。故期透過研究了解幹事兼任兩校人事人員的工作壓力來自哪些方面？並試圖以支援系統找出因應策略，提供教育主管機關、人事主管機關、學校及人事同仁建議，協力達成學校願景，此為研究背景。

貳、研究動機

一、個人經驗

近年來國家推行人力精簡政策，學校人事人員編制員額同樣不得增加，但在教育改革、學校競爭的環境下，法令制度不斷的推陳出新，同時上級機關基於校園自主、法令鬆綁的原則，也儘量將人事業務授權學校辦理，故在工作量日增及工作品質的要求日高下，人事人員不免承受業務量與日俱增的工作負荷。此外，由於學校組織制度不似行政機關有嚴密的層級節制系統及制度，也使得人事人員對於職責產生認知模糊的現象，但兼任二校人事業務在身份隸屬上亦有雙重角色，預期而無法取得平衡時，就會造成角色衝突的現象。而上述角色的過多負擔、工作角色的不夠明確及角色隸屬、多重角色間的衝突，在這變動快速、講求彈性、強調以顧客服務為導向的環境下，人事人員因工作角色特性所造成的壓力是無可避免，究竟人事人員對角色壓力的感受情形如何，也值得深入探討。一般而言，適度的工作壓力可以激發人的潛能，提升工作的挑戰性與成就感，但過度的工作壓力則會引發生理上的疾病與心力交瘁的困境。學校行政人員面對工作壓力，若無法適當有效的調適，將影響學校校務的發展及進行，並降低學校的競爭力。身為學校成員之一的人事人員，其隨環境變動所知覺的角色是否造成心理與行為的壓力反應，也是值得關切與探討的問題。上述為研究者衍發本研究動機之一。

二、相關研究整理

研究者欲了解，兼任二校人事人員在身份隸屬關係及角色衍生衝突所造成的工作壓

力，其相關支援系統是否提供足夠訊息及網絡發揮解決問題的經驗傳遞。然而，蒐集我國博碩士論文研究中，從2001年迄今，研究人事人員工作壓力相關論文為14篇，研究重點以各級學校大學、高中乃至國小的專任人事人員為主要對象，研究範圍偏重於工作滿意度或單就角色壓力相關性之探討，兼任業務相關議題的論文為2篇，是以職員角色兼辦人事或專職人事會計業務，分別主要內容研究初兼任人員之工作壓力，或從政策面剖析職員兼辦制度之適切性，另以研究背景分類，在教育方面多以學校教師為主體；目前國內教育研究領域整體而言對於學校人事人員工作壓力與支持之研究較為缺乏，多為中央機關、地方縣市政府的人事單位，例如戶政人員、教師、公務人員、社教機構員工、飛航管制人員及人事人員工作壓力研究，國內有林立曼（2000）對於戶政人員工作壓力進行探究、張郁芬（2001）、江欣霓（2002）研究國小教師工作壓力與身心健康之關係、宋禮彰（2002）謝政衡（2011）研究國小行政人員或兼職行政教師工作壓力，游金玲（2006）、張愷玲（2012）研究公務人員之工作壓力，洪玲茹（2002）社教機構員工工作壓力，許惠妙（2003）針對飛航管制人員進行工作壓力之研究，李瑞文（2002）、溫秀梅（2007）、周筱雯（2013）、許惠妙、張婉珍（2013）等針對人事人員的工作壓力進行探究。惟上述研究重點集中在工作壓力源對從業人員身心適應的影響，雖然對於各種行業工作壓力源的探究十分豐富，也因為場域之差異性以臨床生理或個人特質為研究方向，談到社會支持惟洪玲茹（2002）社會支持與專業承諾關係之研究-以高雄市公立社教機構為例及張郁芬（2001）國小教師工作壓力、社會支持與身心健康之研究，較少以個人剖析為研究切入。

有關兼任二校人事人員鮮少成為被關注及研究對象，期望透過對○○市公立國民中小學兼任二校人事人員之研究，剖析學校人事人員工作壓力與支持系統相關研究，尚付之闕如。統整以上結果，在工作領域缺乏相關主題研究，其他領域缺乏以兼任二校人事人員為主體之研究，故研究者認為本研究確實具備研究價值，可透過本研究增加工作領域對於兼任二組織行政人員方面研究之深度，同時可結合其他領域之

理論基礎，拓展工作領域對於兼任二組織行政人員方面研究之廣度。結合工作與其他領域，此為本研究動機之二。



第二節 研究目的與問題

茲就研究目的及問題分述如下：

壹、研究目的

身為兼任兩校人員心態及責任，尋求支持系統之完整架構得到協助進而適應不同工作環境，提升工作之績效，加強多元管道的學習型組織增強兼任人員知能。同時探討執行面之困難，提供垂直溝通立即反應，有效解決服務對象之問題，另外，探討有效的支持系統應具備之條件及社會支持理論於壓力適應過程之運用與影響；最後，藉由研究結果，提供主管機關參考，作為政策制定時一併考量。

爰於前述研究動機，為使理論與實務得以兼容並蓄，將以支援系統探討對兼任二校人事人員工作壓力影響價值具體而微地轉化為執行力，本研究目的可從以下說明：

一、藉由探討工作壓力對兼任二校人事人員影響層面。

本研究以進入田野觀察，依據立意抽樣選擇訪談對象，進行深度訪談，藉此收集兼任二校人事人員之工作壓力帶來之影響。

二、瞭解支援系統對兼任二校人事人員工作壓力的實質幫助、想法、改變。

在不同的社會支持下對兼任二校人事人員工作壓力是否有不同程度的紓解與幫助。

三、依據以上研究結果提出具體建議，作為支援系統對解決工作壓力之研究參考。

貳、研究問題

基於前述研究目的，本研究提出下列研究問題：

一、瞭解兼任二校人事人員工作壓力的來源。

二、瞭解支援系統對工作壓力影響的程度。

三、探討支援系統對工作壓力之解決成效情形。

第三節 研究流程

本研究透過文獻分析與深度訪談調查研究，質性研究是一個動態、交錯循環的過程，從研究主題的擬定，到研究報告的撰寫，這當中必須不斷的進行資料分析與交叉檢證，以掌握整份研究報告的品質。本研究的進行，首先擬定研究主題，而後閱讀國內外相關文獻，並加以分析探究，修正研究方法與訪談大綱，並進一步導入正式研究，包含資料蒐集、資料分析、資料整理與詮釋，最後開始撰寫研究報告，為求研究能夠順利，並在一定的時間完成，所以訂定研究流程，分述如下圖 1-1。



圖 1-1 本研究流程圖

資料來源：研究者整理。

第四節 研究範圍與限制

本研究目的主要為探討從支援系統探討兼任二校人事人員工作壓力影響之研究，採用深度訪談調查方式，以下就研究範圍與限制分述如下：

壹、研究範圍

本研究以○○市兼任二校人事業務人事人員為研究對象，探討支援系統對兼任二校人事人員工作壓力解決成效情形的看法。將從地區、對象、內容等面向，說明如下：

一、研究地區

本研究以○○市兼任二校人事業務人事人員為範圍，各縣市依業務需求與考量有不同兼任類型，以地緣關係○○市呈現長峽型分布，升格直轄市仍沿用山海屯及市中心各區，而兼任二校人事業務人事人員所在之地區亦多屬偏遠學校。

二、研究對象

本研究以○○市公立國民中小學兼任二校人事業務人事人員為為主要對象，不含其他學制專（兼）任人事人員。

三、研究內容

本研究在探討從支援系統對兼任二校人事人員工作壓力解決成效情形影響看法，以○○市兼任二校人事人員為個案探討分析，並探究支援系統對兼任二校人事人員工作壓力解決成效層面，藉以提供研究發現與建議。

貳、研究限制

任何研究設計都沒有完美無缺，僅能透過資料蒐集、分析、歸納、撰寫過程中，力求謹慎、嚴謹。本研究在各項資料收集與分析的過程中皆秉持嚴謹的態度，然而仍有些限制因素難以克服，分述如下。

一、研究對象

本研究以○○市兼任二校人事人員工作壓力為研究主體，並以立意分層抽樣方式進行深度訪談，對於兼任二校行政人員，則不做探討；亦即本研究結果將有地域上的限制，僅能類推到○○市兼任二校人事人員。因此，研究結果之解釋是否能推論至兼任二校行政人員，尚待進一步研究。

二、研究方法的限制

研究為便於統計分析，對於兼任二校人事人員工作壓力層面僅歸納部份之層面，所以無法仔細推敲每一層面之影響度，故其推論有所限制，其次，本研究以深度訪談調查法為研究之方法，研究結果可能受到訪談者主觀意識、情感、態度左右，對於所調查的內容有所誤差，恐有某種程度上的偏狹，與現實情況不盡相符，而使本研究受限。

三、橫斷面研究的限制

礙於時間與經費之限制，本研究所收集之資料屬於橫斷面(cross-sectional study)資料，而沒有進行縱貫性(longitudinal study)的研究與追蹤，亦即本研究只針對當下的情況進行調查，但在時間推移或組織環境的改變之下，或許某兼任二校人事人員工作壓力會分別產生不同的改變。因而，本研究可能無法真正看出時間對支援系統對兼任二校人事人員工作壓力，片斷的資料無法描繪其全貌。未來若能進行長期的觀察，透過比較不同時間點的狀況，或是針對同一人員進行追蹤，將能更了解支援系統對兼任二校人事人員工作壓力影響效果。

第五節 名詞釋義

針對本研究所探討之問題，茲將各相關重要名詞解釋如下：

壹、學校人事人員

現行國民中小學人事機構之設置，派充委任或薦任人事主管職務者，應具有一年以上人事行政工作經驗；業務性質特殊，其新進人事主管之遴用，經專案報准得不受前項規定之限制。機關組織法規或其他法令規定人事主管人員為兼任或兼任者，得由其上級人事機構遴員兼辦或兼任，或由機關首長就本機關內指定適當人員兼辦或兼任，並報主管機關人事機構派兼或備查。

行政院所屬各級人事機構設置標準表第二條規定³：「地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數30人以上者，得設人事處（室）或人事管理員。」有

³考試院（2012）。行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點附表二-機構設置標準表，2016年6月12日，取自：<http://weblaw.exam.gov.tw/LawArticle.aspx?LawID=J060001022>。

的縣市以多校共同設置一位專任人事，部分縣市則是以兩校共同設置一位專任人事。

貳、工作壓力

工作壓力顧名思義是個人因工作關係而產生壓力。Beehr與Newman(1978)對壓力廣泛研究後，試著將工作壓力界定為：和工作有關的因素對於增進或瓦解員工身心正常功能互動的狀況。而壓力會產生積極或消極的功能。也有學者認為所謂工作壓力，是在職場上的工作者，基於職務的進行，或與人之間的溝通協調，抑或環境的原因造成與個人的期待產生差距，以致引起緊張、焦慮、挫折、無助、無力感，甚至與他人發生衝突，也有可能出現想要逃避的情境反應。

本研究「工作壓力」之概念型定義為「面對自身週遭工作環境改變或要求，知覺到具威脅性、壓迫性，經由個人特質與心理為中介歷程後，內心所產生的消極與負面的感受」，此種反應即為工作壓力。

參、支持系統

支持系統指當個人在其生活當中面臨壓力情境時，會向其所擁有的社會網絡中尋求實質上的協助或精神上的支持，如能獲得滿意的支持，將得以減輕壓力情境負面影響的一種資源。社會支持是指人與人之間的交流和交流的結果。我們每天身處的工作環境，就像是一個龐大的社會網路，當我們遇到工作困難時，很需要有人適時的提供協助，幫忙我們度過難關。兼任兩校人事人員透過與他人或團體互動的歷程，由社會支持網路提供個體所需要之被愛、受照顧，及各種情緒、物質、工具或訊息等的協助與回饋，以幫助個體解決所遇到的難題，增進解決問題的能力。

本研究是指兼任二校人事人員工作壓力下有支持需求時，重要他人能提供的相關正式或非正式的支持以獲得實質上、訊息上或精神上協助的情形。社會支持分為三個向度。包括：一、直屬長官支持。二、同儕同事支持。三、親友家人支持。

第二章 文獻探討

本章共分三節進行分析與探討：第一節為工作壓力及理論相關探討；第二節為支援系統探討；第三節為小結。

在全國博碩士論文系統劉天惠（2011）、林明璇（2011）相關研究得知人事行政人員在整體工作壓力的感受上，屬於中等偏高程度，其中以「上級壓力」方面壓力最高，「人際關係」方面壓力最小；蕭美幸（2014）另一研究結果依序為「工作負荷」層面、「上級壓力」層面、「角色衝突」層面、「專業知能」；李月米（2014）人事人員之「工作負荷」、「角色衝突」、「家庭生活與工作」工作壓力偏高；陳德宗（2005）個人特徵（年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、現任職務、學校類型）對角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠有顯著差異；王瑞祺（2001）也從部分縣市的研究學校規模在49班以下的幹事兼任人事，感受到較大的工作壓力；莊仁馨（2009）其他縣市由護理人員兼任人事在工作本身之滿意度最低；李英夙（2010）兼任人事人員的角色壓力感受較高於專任人事人員；陳翠華（2012）本市中小學人事人員感受中等程度的角色壓力，其中角色負荷為角色壓力的主要來源；李英夙（2010）得知「角色過度負荷」是人事人員最大的角色壓力來源；劉天惠（2001）研究從訪談方式發現，個性、工作能力、歷練、人格特質、學校作風、校長的領導及工作情境，亦是影響工作壓力與因應方式的重要因素；袁莉棋（2012）人事人員不同性別、年齡、服務年資在工作滿足感各構面有顯著差異。然而對於前輩的研究探討，可見大部份針對專任人事人員的工作壓力之描述，除此之外，更想進一步了解跨校兼職者之人事人員是否也得到同樣的結果？整理蒐集的文獻發現，其研究之對象以國小人事人員居多，其中有王瑞祺（2001）、劉天惠（2001）、莊仁馨（2009）、袁莉棋（2012）等，其次為國中小學專任人事人員如陳明崇，（2002）、林明璇（2011）、溫浩鑫（2012）、陳翠華（2012）、李月米（2014）、蕭美幸（2014），再來是討論高中職及國中小學專任人事人員有陳德宗（2005）、鍾錦芳（2004），以大學人事人員為研究主體有李瑞文（2002）。在工作壓力探究又以角色壓力、角色衝突為

主要議題則包括王瑞祺（2001）、陳德宗（2005）、溫秀梅（2007）、李英夙（2010）、溫浩鑫（2012）、陳翠華（2012），以人事人員工作特性與工作滿意為主軸有陳明崇（2002）、莊仁馨（2009）、李炎宗（2009）、袁莉棋（2012）。綜合其研究方法採問卷調查法有陳明崇（2002）、陳德宗（2005）、莊仁馨（2009）、李英夙（2010）、溫浩鑫（2012）、陳翠華（2012）、袁莉棋（2012）、李月米（2014）、蕭美幸（2014），問卷調查法為主個案訪談為輔有劉天惠（2001）、李瑞文（2002），以深度訪談方式進行有王瑞祺（2001）、溫秀梅（2007）。

有關以上人事人員的工作性質與壓力相關研究顯示：不同時空之研究，前輩留下之疑問，個案訪談後劉天惠（2001）提出「在工作壓力方面少數人認為是否因性別、婚姻、學校地區、學校規模的不同而有差異，或因應方式是否因性別、年資、婚姻、擔任職務的不同而有差異」有待探討，之後不同「年齡」與「學校縣市」之專任人事人員在角色衝突整體表現上具有顯著差異；溫浩鑫（2012）不同「性別」、「年齡」、「現任職務」、「學校縣市」與「學校規模」在角色衝突部分層面亦具有顯著差異；陳翠華（2012）人事人員的角色壓力感受，在性別、年資、學校規模與學校所在地等背景變項有顯著差異。但是，袁莉棋（2012）人事人員工作特性與工作滿足感：人事人員不同性別、婚姻狀況、教育程度、現任職務之工作特性無顯著差異；不同年齡、服務年資之工作特性有顯著差異性。整體而言，專任人事人員之相關研究，資料尚屬齊全。

本研究探討跨校兼職人事人員之工作壓力與社會支持的相關研究，屬於先探性研究，希望對學術有所貢獻幫助，藉此深入學校場域，以行動微觀訪談加以綜整，盼以宏觀之視野不同角度審視與文獻之異同，從理論驗證實務使研究更具價值，並得以反思在與專任人員之研究比較，了解工作各層面差異正負影響，透過剖析式觀察細微有新發現。

第一節 工作壓力

壹、工作壓力的定義

壓力早先是心理學的用語，指人們面對情緒上或身體的有形甚至無形的威脅時，無法正常回應的感受狀態。適當的壓力提高人的警覺性，謹慎思考行事保守，可以適時發揮實力，而過度的壓力會使其緊張、焦慮或沮喪，引起自律神經反應，失去調節能力而影響健康，表現在行為上可能是負面的反應。壓力從何而來？一般而言，對我們造成壓力的事物情境即是，至於壓力的大小在於個體對於壓力源的在意程度，所以個體本身的對事物情境的處理掌握能力直接反應不同程度壓力的展現，從生理的、心理的、情緒的、認知等層面發生。工作壓力的定義乃由壓力的定義衍生而來，有關壓力研究大多數從互動論的觀點出發，而工作壓力的研究亦是如此，廣泛採用個人與環境交互作用的概念。工作壓力(work stress)，指關係到凡因工作、環境所造成的情緒上和生理上的負面反應，超過個人的負荷要求，進而造成威脅感，而產生緊張、焦慮、挫折、壓迫、急迫或苦惱的反應，這些反應造成改變個人正常身心狀況，引發消極、無助感，而形成「工作壓力」。然而，工作壓力的影響並非完全是負面的，只有壓力在過高或過低時，才會造成負向的結果，適度的工作壓力卻有助於良好工作的表現（宋禮彰，2002：84）。壓力定義為「個人在面對與期望事物有關的機會、限制或要求時，處於知覺到這個結果很重要，卻又充滿不確定性的一種動態狀況。」（郭思好、蔡卓芬等譯，2012：408）。現實的工作情境，不斷地考驗一個人對於被眾人要求的表現或者必須有所節制，經過經驗的消化與理解產生的反射性因應方式，不受認同遭到阻擋，久而久之內化投射心理層面，外顯的漠不關心，冷淡等衝擊工作效能，嚴重時候也影響產能，使整個團隊的士氣低落，惡性循環的結果是兩敗俱傷。

國內外的學者對工作壓力所做的定義，因研究者的對象和範圍的差異而有所不同的表述。綜合國內外的研究者對於工作壓力的定義，如下頁表列2-1：

表 2-1 國內外學者對工作壓力之定義

學者姓名（年代）	對工作壓力之定義
趙傑夫（1988）	工作壓力是個人能力無法因應工作的要求，或環境不能提供足夠的資源以滿足個人的需求，致使個人在心理上產生脫離正常狀態的現象。
繆敏志（1993）	工作壓力是一種在與工作有關之因素及工作者交互作用下，改變個體心理與生理狀態的結果
陸洛、高淑芳（1999）	是一個人與環境不斷協調、互動之後的特異化結果，主觀性、互動性、和特異性是工作壓力的本質所在。
田蘊祥（2003）	個人在職場中，所遭逢與工作有關的種種內外事件，使個人在身心上感到不適，希望能夠藉由己身的力量或外界的協助，恢復原先的平靜狀態。
許惠妙（2013）	基於職務運作，或人際間的溝通協調，抑或環境的因素，與個人期待產生差距，致引起緊張、焦慮、挫折、無力感，甚至與他人發生衝突，抑或想要逃避的情境反應。
Beehr & Newman (1978)	工作壓力是工作相關之因素與工作者互動，以改變（破壞或加強）他的生理、心理狀態，迫使他的身心偏離正常運作的一種情境。
Gmelch & Swent(1982)	工作壓力是工作環境中任何特徵對個體所造成的一種脅迫感。
Parker & De Cotiis (1983)	工作壓力是描述一個人在工作場所中遭遇與工作結果有關的機會、限制及需求時，被要求脫離常態或是與自我期望不符合時的感覺。
Steers(1988)	工作壓力是個體在工作情境中面臨某些工作特性的威脅所引發之反應。

表2-1 (續)

Pithers(1995)	工作壓力來自於外在工作的要求、本身參與的角色、大量工作與期望等所引發的負面情緒。
---------------	--

資料來源：研究者整理。

綜合上述學者對工作壓力所下的定義，我們發現因各人的研究對象、目的及方法的不同，而有不同的定義。但歸納起來仍主要的是在工作情境中，因為內、外在的工作因素，使個體心身不平衡之感受。

換言之，工作壓力是從壓力定義衍生而來，凡是由工作有關情境因素引起的壓力，都可稱工作壓力，因此，本研究將工作壓力一詞定義為：面對自身週遭工作環境改變或要求，使身心產生不安定、緊張、受威脅或壓迫的反應，經由個人特質與心理為中介歷程後，身心所產生的消極與負面的感受，此種反應，即為工作壓力。「工作壓力」即是個人因工作關係而產生的壓力。因此兼任兩校人事人員工作壓力乃是兼任兩校人事人員在從事學校人事行政工作時，與人、事、物互動過程中，引發心理穩定狀態的改變以及生理的變化，進而產生負面的情感反應或行為。

公務機關中人事人員被要求傳統角色定位，人事法規命令的詮釋者與行政執行的監督者，而演進至今積極的人力資源開發策略規劃與價值創造功能。而兼任人事人員同樣須具備工作能力有四大功能：

- 一、顧客服務：充分瞭解同仁需要，本主動服務及積極溝通協調精神提供有效人事服務，以獲得機關及同仁的認同。
- 二、人事法規：充分瞭解人事政策及法制，並訂定完善之內部管理規定；運用人事法規，維護同仁權益並達成機關目標。
- 三、績效管理：參與組織目標之設定與控管，具備評估績效及提升工作效能的能力，以建立績效導向的團隊。

四、資訊技術：有效應用資訊科技，簡化及整合各項人事業務，並能配合維護相關人事資料之正確性，以提升行政效能。

政府賦予人事人員在公務機關學校重要不可缺少的地位，隨之而來的責任相當沉重，有如千斤重擔，不論身處機關學校規模大小，層級高低，偏遠與否，都隱藏不同程度的工作壓力。

貳、工作壓力的理論

一般而言，有關工作壓力之理論模式，學者們提出不同的見解，本研究將以三種工作壓力理論模式加以探討。

一、「個人—環境相適」模式(Person-environment Fit Model)

此種理論模式是由French與Kahn(1962)提出，以「相適」的觀點討論人與情境的互動關係，認為人與環境之間相互配合的情形，是主要的壓力來源。French, Caplan & Van Harrison (1982)的人境適配論(person-environment fit theory)提到，個體具有各種的需求與能力，工作也有各種的誘因與要求，若是個體與工作無法配合，則將會產生壓力（楊輝南，2010：3）。所謂「相適性」可分為兩種形式：1.個人需求與環境供給的相適程度；2.個人能力與環境需求的相適程度。所以個人與情境之間也包含兩種相適方式（李瑞文，2002：25），所謂「相適性」可分為兩種形式：

（一）客觀的個人與環境相適，即客觀的個人（獨立於知覺外的個體）與客觀環境相配合的情形。

（二）主觀的個人與環境相適，即主觀的個人與環境相配合的情形，個體與自己的知覺相配合，且考慮工作情境與其對工作情境知覺間配合的程度。

依照以上理論所言，當工作情境的要求遠超過於個人知覺滿足這些要求的能力時，或根本無法滿足這些要求時，即被視為將有嚴重的影響，此時都會造成壓力。換言之壓力的大小視個人與環境相適的程度而決定。

二、「生物心理社會」模式(Biopsychosocial Model)

Engel在1980年提出「生物心理社會模式」(biopsychosocial model)，以醫學的立場說

明個人與其週遭系統是一種有組織的關係，包含階層性的(hierarchical)和連續性(continuous)的關係，並且以「系統」的概念為觀點，因而每一層次都可視為獨特的動力系統。另一學說模式是由Redford & Williams於1995年提出，當有事件發生時，人的腦部將以「傳遞訊息」至身體的各器官，在訊息傳送的過程中，人的腦部對於事件的解釋與傳送事件到傳遞訊息的方式整個過程，可能因為個人人格以及遺傳性格的影響，所以相同的事件發生將造成不同的個人反應結果。長期看來，個人遺傳基因與環境事件的交互作用，深深受到個人人格發展結果的影響；由於事件引發不同的行為反應，日積月累經過一段時間後，可能引發生理病變，並且導致疾病的發生。

三、「壓力循環」理論模式(Stress Cycle Model)

此理論模式是由Gmelch(1988)歸納過去學者在壓力理論的研究後提出，此模式包括壓力來源、個人知覺、因應反應及結果四個階段，茲將其分別說明如下：

- (一) 壓力來源：結合特定的壓力刺激，或對於個人的特殊要求，而導致工作壓力。壓力源包括期望、薪資、工作負荷、人際關係、進步、干擾、缺乏時間、會議等。
- (二) 個人知覺：個人對壓力的知覺，包括生理與心理的反應，兩者相互影響。
- (三) 因應反應：當個人生理或心理無法負荷這些工作要求，就認定這些要求是壓力，面對壓力的因應方式，因人而異，其反應方式有社會的、環境的、智慧的、身體的、管理的、人際的、態度的等。因此，應對方式需考慮到社會文化、心理與各組織間的客觀性，而彈性因應。
- (四) 結果：因個人長期承受強烈且負面的壓力，造成一些生理或心理的疾病。

綜上所述三種與工作壓力相關的理論模式，李瑞文（2002）綜合以下的結論：

- (一) 工作壓力與個人所處的周遭環境有相當關連，包括社會、工作與家庭等，但是以工作的情境為主要壓力來源。
- (二) 在長期持續的壓力下，若無法獲得紓解，就可能會產生彈性疲乏，所謂的枯竭感失去正回饋，進而使個體績效低落、關係不佳種種問題也可能產生嚴重影響身心健康。

(三) 壓力產生的因素，非單一因素所能解釋清楚，而是多種不同因素彼此交互作用所產生的結果。

參、工作壓力的來源

一個人往往生活中及工作中會感覺壓力的存在，由前述壓力理論模式探討得知：潛在的壓力來源發展成爲實際的工作壓力來源，係經個體主觀的評估，因此，壓力來源因人而異。黃宗顯（1987）認爲：工作壓力是來自多方面，非單一的向度或因素，壓力來源彼此間常存有密切的關連，不易明顯區分，因此，若欲詳列盡所有工作壓力來源，非常不容易，甚至爲不可能。以下就國外國內各學者對於工作壓力來源之研究分別敘述：

Cooper(1980)認爲工作壓力的來源主要是：（1）工作本質方面：不良的物質工作條件、工作過度負荷、時間壓力、工作危險性等；（2）組織角色方面：角色模糊、角色衝突、組織界線內外的衝突等；（3）事業發展方面：小才大用、大才小用、缺乏工作安全感、雄心受阻等；（4）工作上關係方面：與老闆、部屬、同事關係不佳、在分層負責有困難等；（5）組織結構與組織氣氛方面：作決策很少或完全沒有參與、行爲的限制、組織的政策、缺乏有效的商議等。

Martin(1983)認爲壓力產生的因素包括以下幾種：（1）人際關係；（2）職業需求；（3）工作負荷量；（4）缺乏參與感；（5）工作情境；（6）角色衝突；（7）角色負荷；（8）工作特性（李瑞文，2002）。

Greenberg(1995)認爲職業方面引起的壓力源有：（1）面對不清楚的工作目標；（2）周圍的人對他的要求矛盾；（3）工作量太多或太少；（4）無法參與影響他們的決策；（5）對其他工作者的專業發展必須負責任。

林靈宏（1992）將壓力源區分爲五種壓力因子：（1）與工作有關的是時間或工作負擔，工作環境的好壞、溫度的高低、燈光亮度、噪音太大等（2）組織中的角色，角色負荷過度，角色模糊產生衝突（3）事業生涯發展：工作保障、升遷、發展機會（4）組織中的關係：與同儕、部屬、上司之間的互動；（5）與外部的介面如其他個人目標需求與工作衝突像是家庭與工作角色之間等五項。此外，個人本身的因素，如人格、過去

經驗、知覺...等也會影響壓力的產生。

陳彰儀（1995）將工作壓力來源分為五個部分，工作本質的因素、組織中的角色、生涯發展、和工作有關的壓力，以及組織結構與組織氣氛的壓力等。

葉龍源（1998）認為工作壓力源概括為五個層面：（1）上級的壓力；（2）行政負荷的壓力；（3）人際關係的壓力；（4）本身內在衝突的壓力；（5）決策參與的壓力

綜合上述中外學者對壓力來源的研究結果發現，壓力來源的因素是多層面的，依研究方法及對象的不同，而有不同的壓力來源因素。依據本研究的目的，欲了解兼任兩校人事人員的工作壓力，有必要先從過去專任人事人員用不同角度觀點對工作壓力的研究進行探討與分析。從李瑞文（2002）、鍾錦芳（2004）、溫秀梅（2007）、林明璇（2011）、周筱雯（2013）、李月米（2014）、何文雅（2014）、蕭美幸（2014）等研究結果顯示以工作負荷為人事人員最主要的壓力來源，劉天惠（2002）、杜俊澤（2013）的研究結果，來自主管的要求或限制，也有的是同事間的比較及業務配合度，或是自我要求完美，而與壓力相關性研究分別以因應方式、工作生活品質、人格特質、組織承諾、工作倦怠，不同面度深入連結工作壓力一連串的效應，以人為中心，構成多元層次的動態系統互相影響。由以下表2-2相關研究一窺不同場域人事人員對於其工作壓力之探討。

表 2-2 國內學者關於人事人員工作壓力來源層面之相關研究一覽表

研究者(年代)	名稱	工作壓力來源層面
劉天惠(2002)	臺北縣國小人事行政人員工作壓力與因應方式之研究	1.上級壓力 2.工作負荷 3.人際關係 4.內在衝突

表 2-2 (續)

李瑞文(2002)	國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作負荷 2.角色衝突 3.家庭因素 4.上級因素 5.環境因素 6.人際關係
鍾錦芳(2004)	國立高級中等學校人事人員工作壓力之探討	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作特性 2.人際關係 3.生涯發展 4.工作-家庭衝突 5.工作負荷
溫秀梅(2007)	馬祖地區人事人員角色衝突對個人工作壓力及工作生活品質影響之研究	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作特性 2.環境因素 3.法令因素 4.外在因素
林明璇(2011)	國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究-以彰化縣為例	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作負荷 2.專業知能 3.上級壓力 4.人際關係
周筱雯(2013)	桃園縣人事人員人格特質與工作壓力：類型與其關聯性之探討	<ol style="list-style-type: none"> 1.工作負荷 2.角色衝突 3.人際關係 4.工作特性

表 2-2 (續)

李淑惠(2013)	高雄市政府人事人員工作壓力與工作倦怠之研究	1.政策更迭 2.工作負荷 3.人際關係
杜俊澤(2013)	警察機關非主管人事人員工作壓力之來源及其解決對策:以內政部警政署人事室為例	1.長官期待 2.自我要求 3.工作時效
李月米(2014)	國民中學人事人員工作壓力與工作滿意度之研究-以臺中市為例	1.工作負荷 2.角色衝突 3.家庭生活與工作
何文雅(2014)	人事人員工作壓力與工作滿意度之研究—以高雄市政府為例	1.工作負荷 2.人際關係 3.行政支持 4.角色衝突 5.專業知能
蕭美幸(2014)	臺北市國民中小學人事人員工作壓力與調適方式關係之研究	1.工作負荷 2.上級壓力 3.角色衝突 4.專業知能 5.人際關係 6.生涯發展
林以捷(2015)	非主管人事人員工作壓力與因應策略之研究：以行政院主計總處人事處為例	1.組織因素 2.工作本身 3.個人因素

資料來源：研究者整理。

工作壓力的來源是多層面的，絕非由單一因素所造成的。由上表可知，人事人員工作壓力有許多不同的層面，加以綜合整理歸納為下列幾個面向：工作負荷、工作時效、外在因素、內在衝突、角色衝突、自我要求、個人因素、人際關係、專業知能、法令因素、政策更迭、上級壓力、工作特性、工作本身、環境因素、行政支持、組織因素、工作與家庭生活衝突、生涯發展等。因此，經研究者對於上述工作壓力來源層面歸納整理，將各個研究主題結果發現壓力來源層面加以統計次數，以次數最多優先排序，作為本研究之問題主軸，見表2-3。

表2-3 國內學者對於人事人員工作壓力來源層面歸納表

研究者 (年代)	論文名稱	工作壓力來源層面								
		工作負荷	內在衝突	人際關係	專業知能	上級壓力	工作特性	環境因素	工作與家庭	生涯發展
劉天惠 (2002)	臺北縣國小人事行政人員工作壓力與因應方式之研究	V	V	V		V				
李瑞文 (2002)	國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究	V		V		V		V		
鍾錦芳 (2004)	國立高級中等學校人事人員工作壓力之探討	V		V			V		V	V

表2-3 (續)

溫秀梅 (2007)	馬祖地區人事人員角色衝突 對個人工作壓力及工作生活 品質影響之研究	V			V		V	V		
林明璇 (2011)	國民中小學人事人員工作壓 力、組織承諾與工作滿意度 之研究-以彰化縣為例	V		V	V	V				
周筱雯 (2013)	桃園縣人事人員人格特質與 工作壓力：類型與其關聯性 之探討	V	V	V			V			
李淑惠 (2013)	高雄市政府人事人員工作壓 力與工作倦怠之研究	V		V	V					
杜俊澤 (2013)	警察機關非主管人事人員工 作壓力之來源及其解決對策： 以內政部警政署人事室為例	V	V			V				
李月米 (2014)	國民中學人事人員工作壓力 與工作滿意度之研究-以臺中 市為例	V	V						V	
何文雅 (2014)	人事人員工作壓力與工作滿 意度之研究－以高雄市政府 為例	V	V	V	V			V		

表 2-3 (續)

蕭美幸 (2014)	臺北市國民中小學人事人員 工作壓力與調適方式關係之 研究	V	V	V	V	V				V
林以捷 (2015)	非主管人事人員工作壓力與 因應策略之研究：以行政院 主計總處人事處為例		V				V	V		
次數 合計		11	8	8	5	5	4	4	3	2

資料來源：研究者整理。

檢閱整理上述文獻研究結果發現不約而同地呈現工作負荷為排序第一位，其次依序為內在衝突與人際關係，再次之則為專業知能與上級壓力。將工作負荷、工作時效、外在因素、內在衝突、角色衝突、自我要求、個人因素歸類為工作負擔的壓力；將人際關係歸類為人際處理的壓力；將專業知能、法令因素、政策更迭歸類為專業知能的壓力；將上級壓力、上級要求歸類為上級壓力。而其中工作特性、工作本身、環境因素、行政支持、組織因素、工作與家庭生活衝突、生涯發展等壓力，本研究試著與上述壓力層面結合，將工作特性、工作本身、環境因素、工作與家庭生活衝突歸類為工作負擔的壓力；將行政支持、組織因素歸類為人際處理的壓力；將生涯發展歸類為專業知能的壓力。雖然也有研究者將工作壓力的來源分為六項：一、職務因素（工作特性），工作所需的知能，工作不容有誤，關係公務同仁的權益；業務量過多且要在短時間內完成，個人的能力、體力不足以負擔。二、環境因素，不良的工作環境如噪音、空間狹小等；組織中不同的領導者其領導風格也會造成部屬不同程度的工作壓力。三、法令因素，人事體制一

條鞭，常使上級的要求和實際執行上有落差，造成和公務同仁互動上的衝突；人事法令多如牛毛，新增人事工作及新的法令很多。四、角色因素，由於分別隸屬二個或二個以上的主管所發生角色衝突的現象；與上司、同事間的關係不和諧。五、個人因素，經常不自覺地在下班後想工作上的事；對自己及公務同仁事事力求完美等。六、外在因素，由於資訊科技的發達與電腦的運用，快速的處理方式形成工作壓力。（溫秀梅，2007：30-31）與相關的文獻綜合整理，因此，本研究將兼任兩校人事工作人員壓力的來源分為四個層面：

- 一、工作負荷：指人事業務依法行政所擔負行政責任、中長期的各項工作計劃與推展、工作業務量除了例行性業務還有臨時交辦性質的任務、辦理活動經費籌措、執行工作的能力、本身與他人對於此項職務角色期許、如何作好角色扮演、工作環境等壓力因素。
- 二、人際關係：於人事行政工作推展層面上，不僅要有主動服務的熱忱，也要具備耐心溝通能力，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的彼此尊重、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，不僅在學校組織中還有對外的平行單位、上級機關，期待有良好的正向回饋，但是也要有承受負面評價的勇氣，所感受到的壓力負荷。
- 三、專業知能：指人事行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，督促兼任兩校人事工作人員沒有模糊的空間，一旦不慎損及同仁權益都是會造成事倍功半的反效果，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。
- 四、上級壓力：人事機構有獨立考核機制，為達成上級的規定或要求，如上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。

第二節 社會支持

壹、社會支持的定義

人生歷程每一階段建構的支持網絡伴隨個體應變遇到的情境，有些支持系統是自然形成，例如家人親戚有血緣關係或姻親的連結，傳統觀念的醞釀，似乎家人的支持顯得理所當然，但是不容忽視其對於個體的幫助，由於工作產生的對上或平行社會關係，也是個體依靠的重要支柱。Caplan（1974）提出的「支持系統」(support system)概念，涵蓋兩個部分即社會的概念及支持的概念，他認為社會支持乃是個體藉由與他人或團體間互動中，獲得情緒、認知與物質上回饋，進而協助個體解決實際困難，並提升個體福祉和滿足個體需求例如幫助個體分擔情緒、給予某種訊息或教導、物質支援等各種不同形式之援助與支持；當個體面對壓力時，會藉由社會支持增加其適應力，使個體克服壓力與挫折時感到依靠，增進個人心理層面之益處。英文的字義，「支持（support）」代表給某人聲援支持或力量，「社會支持」描述的則是這些協助的來源，是來自個人、社會、團體或是社團等。從許多資料顯示，社會支持的獲得是協助個體度過難關，朝向更積極正向成長的動力之一。牛津字典對「支持」解釋為「防止失敗或退卻，給予鼓勵，信心或忍耐的力量，提供必需的協助—提供支援或鼓勵」。目前不同學者用以說明社會支持的解釋繁多，例如社會結合(Social bonds)，社會網絡(Social networks) 皆有意義的社會接觸，可信賴的親密和朋友關係以及社會支持。所以社會支持的先決條件強調人際互動關係。生活或工作於健康的環境，提升應對的行為能力，當一個人同時身兼提供者與接受者兩種角色時，其所提供的以及接受的社會支持，毋庸置疑地是決定個人身心健康的重要因素周玉慧、楊文山、莊義利（1998）。以下將各學者專家所提之社會支持的定義、分類型態，以及社會支持的來源逐一加以彙整，以作為本研究之理論依據，詳見下表 2-4。

表2-4 國內國外學者對社會支持的定義一覽表

學者姓名（年代）	對社會支持之定義
吳靜吉（1984）	社會支持是人生面對各種發展危機化解的力量，「人」則是社會支持的最大資源，社會支持不僅可以減低憂鬱、焦慮，且可使個人產生新活力，面對未來。
井敏珠（1992）	社會支持是個體透過與其周遭的任何人，有關社會機構的成員的互動過程，在情緒上、實質上或訊息上，所獲得的社會支持、回饋，使個體增進適應問題的能力。
莊嬭夙（1999）	個人在社會環境中，透過各種社會關係（例如：家人、師生、同儕等等）的運作，獲得支持與幫助的過程和結果。
闕美華（2000）	係指由正式組織(如專業機構)及非正式團體(家人、親戚、師長、行政主管、同儕)對個體提供有關情緒性、資訊性、評價、工具及陪伴支持。
林財丁（2004）	個體因應壓力時，可獲致他人之支援，它傳遞一個訊息：個體無需單獨對抗壓力；社會支持會之出現形式包含社會情緒支持、具體支持、與訊息支持。
Caplan（1974）	社會支持的概念中，包含社會的概念與支持的概念。前者意為個人所接連的社會環境；後者意指情感和工具性的支援行動。
Cobb（1976）	每一個人皆有與其他人建立良好關係之社會連結的需要，互相表示關心、照顧與親密。

表 2-4 (續)

Kaplan Cassell & Gore (1977)	個體透過和與他人的互動關係來滿足自己的基本社會需求，包含關愛、尊嚴、贊同、歸屬、認同和安全。
Brownell & Shumaker (1984)	提供者爲了增進接受者的幸福，而在兩個或兩個以上個體間資源的一種改變，資源包括行動的協助、回饋、訊息、親密言行。
Reber (1995)	社會支持是指個體可感受、察覺、或接獲來自他人的關懷或協助。

資料來源：研究者整理。

各學者不論是形式上或實質上的描述，讓我們清楚了解社會支持的概念，不是模糊的而是活生生地在生活周圍，當個體自覺壓力超過本身可以負擔範圍，發生求救的訊號，此時支援系統的啟動端看個人判斷的應變模式，主動式對外請求支援或者有被動式的強大支持網絡迅速馳援，目的減少壓力情境釋出的負面能量衝擊，支持的過程經由正式的組織或非正式的團體，提供有效的資源，包括行動的協助、訊息及情緒上支持。從社會經驗社會支持是主觀的需要，如果工作的壓力已經到達無法承受的地步，爲因應生活的變動，可使用或可靠的他人、團體、組織。而社會支持意指個體因應壓力時，可獲致他人之支援，它傳遞一個訊息：個體無需單獨對抗壓力；社會支持會之出現形式包含社會情緒支持、具體支持、與訊息支持（林財丁，2004）。諸多研究證實，社會支持可調節壓力產生的衝擊(Cohen & McKay, 1983)。當個體面臨壓力源時，若缺乏社會支持，則會增加罹病與死亡之壓力 (Berkman & Syme, 1979)。缺乏家庭與職場之社會支持，會增加心理調適之困難（林財丁，2004）。綜合國內外學者對社會支持概念的定義，歸納其性質如下：

- 一、社會支持是一種互動的行爲，在生活中建構屬於自我獨特的支持系統。
- 二、社會支持藉由回饋歷程，以人際網絡爲基礎，增進個體對壓力之適應力，從而

化解危機。

三、社會支持的形式最常見的類型為情感性支持、實質性支持、訊息性支持。

貳、社會支持的主要研究觀點

探討社會支持的研究建立在社會關係如何影響我們之前，或許先從自然界的物質組成現象了解網絡的造成原因，化學自然科學探討物質形成方式經常出現緊密的聯繫與疏鬆的聯繫，在兩者架構之後產生新的化合物，至於緊密與疏鬆的定義可以依賴密度或是溝通互動的程度，量與頻率而定（林財丁，2004：410）。長久以來，社會支持對於生理心理疾病的治療和健康的維持一向都有研究報告顯示贊同此觀點，社會學家也有興趣探討人與人之間，團體與團體之間的聯繫所構成的社會網絡，在本研究以為社會支持是個人在社會環境中，透過不同的社會關係的運作，獲得支持與幫助的過程與結果。為了更進一步探討社會支持對於壓力的調節作用之前，先瞭解社會支持的主要研究觀點，對於社會支持的功能與特質能有深刻的認識。

社會支持的主要研究觀點有三，分別為：

一、壓力與適應觀點(the stress and coping perspective)

社會支持的理論中壓力適應的定調是最常用的假說。Caplan(1974)提出社會支持是持續性的社會凝聚現象，個人與他人及社會網絡相互作用成為支持系統，出現壓力時提供訊息、安慰等，以維護心理方面的健康。Cohen & Wills(1985)認為，他人提供社會支持是抵抗壓力的資源。Johnson & Sarason (1978)提出個人在面臨生活壓力時，會向所擁有周遭的社會網絡尋求支援，減輕壓力情境所帶來的負面影響。國內學者井敏珠(1992)同樣認為人在壓力情境透過與其周遭的任何人，有關社會機構的成員的互動過程，在情緒上，實質上或訊息上所獲得的社會支持、回饋，使個體增進適應問題的能力。Cooper et al. (2001)提到增加社會支持的投入，可以直接減緩心理的壓力(psychological strain)給予適度的支持增強個人的自尊（在支持和壓力結果中之間，自尊是中介變項），如此將降低工作情境壓力源帶來的衝擊。如圖2-1社會支持與壓力之間的直接關係。

二、社會建構之觀點(the social constructionist perspective)

也有學者House（1981）認為工作領域之相關研究中，社會支持具有緩衝效果。社會支持對於壓力源的敏銳程度有直接效果，也是重要的干擾變項，從社會互動論的觀點，人與環境間的關係是彼此影響的，而個體的行為隨著個人本身的因素與環境因素互相影響，組織運作歷程中，往往個體的行為不是單獨存在，經由個人與環境的持續互動中產生（楊輝南，2010：7）。

三、關係之觀點(the relationship perspective)

Henderson(1977)認為每個人都有與他人建立有效且正向關係的需求。從人際關係的類型如家庭初級團體的情感性人際關係，對於公事情境下的工具性人際關係，還有介於兩者之間的混合性的人際關係，個體依據需求、公平原則等與他人或團體互動（林財丁，2004：408）。



圖 2-1 社會支持與壓力之間的直接關係

資料來源：*Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*(p.141) . by Cooper et al., 2001, Oaks, Calif.:Sage Publications.

參、社會支持的類型與來源

Shumaker & Brownell(1984)將社會支持的方式分成三類：一、情緒性支持：給予愛、關懷、同情、瞭解、傾聽和安慰等。二、工具性支持：提供實際行動、物質或其他直接協助。三、訊息性支持：給予忠告、建議、指示。Cutrona & Russell(1990)將社會支持分為

五個類型：一、情緒支持：支持提供者對被支持者提供愛、關懷等，使其情緒上獲得安慰與鼓勵。二、社會網絡的支持：指被支持者有隸屬於團體的感覺，能和網絡成員參與活動。三、自尊支持：當被支持者面臨壓力，支持提供者能對其採取因應方式的能力給予正向的回饋及認同。四、實質協助：被支持者需要時，支持者提供直接的協助，包括給予金錢、勞力、時間、改善環境等。五、訊息支持：支持者提供意見給被支持者，與其溝通或給予建議，包括忠告、建議、直接訊息等。國內學者陸洛、高旭繁（2010）則將社會支持分類為：一、工作內（例如主管、同事、部屬）與工作外（例如家人、朋友、機構組織）；二、正式（例如組織提供之員工支持方案、壓力管理訓練）與非正式（例如日常工作內外之支持性活動）；三、實質的協助（例如分攤工作）、資訊（例如經驗分享）、情緒支持（例如傾聽與接納）、與陪伴（例如聯誼及休閒活動）；四、緩衝效應（即在感受高度工作壓力時，社會支持的保護作用尤為彰顯）與主要效應（即不論工作壓力之感受程度高低，社會支持皆有正面保護作用）。社會支持的類型指的是社會支持所能提供的服務，國內外學者的分類都有其道理，綜合其觀點本研究認為分為三項：

一、情感性的支持(esteen support)

與他人互動過程中獲得到別人的尊重及接納，關愛與尊嚴被認為是有價值的人，並融入與他人團體休閒娛樂活動，經由與他人的接觸使個人的親密需求獲得滿足，稱之為歸屬感(belongingness)。也可說是情感性支持(emotional support)。

二、訊息的支持(informational support)

支持者給予需求者建議、指導、忠告等，提供個人在處理或解決問題的謀策方針，透過當事人本身適當的處置(advice appraisal)，讓問題得以解決。

三、實質性支持(instrumental support)

透過經濟的幫助或者提供物質的支援，讓需求者的問題獲得解決，也稱為實質性的支持(tangible support)。

研究學者各有不同的分類方式，彙整如下頁表2-5說明：

表2-5 國內國外學者對社會支持的分類一覽表

學者（年代）	社會支持的類型
趙傑夫（1988）	情感性支持，實質性支持，訊息性支持
李玉惠（1998）	情感性支持，實質性支持，訊息性支持
李佩琦（2009）	訊息性支持，情緒性支持，實質性支持
陸洛、高旭繁（2010）	工作內與工作外，正式與非正式，實質的協助、資訊支持、情緒支持、陪伴，緩衝效應與主要效應
李珮宜（2014）	工具性支持，情緒性支持，資訊性支持
林致柔（2014）	工具性支持，情感性支持，訊息性支持
Caplan（1974）	物質性支持，認知性支持，情緒性支持
Cobb(1976)（1976）	歸屬感支持，情感支持，自尊支持
Kahn & Antonucci（1980）	協助，情感，肯定
House（1981）	資訊支持，實質支持，情感支持，評估支持
Thoits（1982）	情緒性支持，工具性支持
Shumaker & Brownell（1984）	情緒性支持，工具性支持，訊息性支持
Cohen & Wills（1985）	自尊支持，訊息支持，社交的關係，工具支持
Cutrona & Russell（1990）	資訊支持，實質支持，網絡支持，情感支持，自尊支持
Reber（1995）	資訊支持，實質支持，情感支持，評估支持
Rees & Hardy（2000）	情緒的支持、自尊的支持、訊息的支持，實質的支持

資料來源：研究者整理。

社會支持的提供者存在個體的生活環境。有正式的社會支持來源（政府機關、社會福利機構、民間組織、宗教團體等所組成的專業人士、半專業人員、輔導人員等）及非正式的社會支持來源（親屬、父母、配偶、朋友或重要他人等）。Felner（1984）將家庭支持（有血緣之親情支持）特別列出來，成為第三種社會支持來源。Kim, Price, Mueller and Watson（1996）將社會支持的來源分為三種，分別為：1.同儕的支持：包括工作團隊與主要工作團體兩種。2.主管的支持：考核員工的相關直屬主管。3.親人的支持：家人、親屬等的支持。Thoits（1986）認為社會支持是由重要的他人，包括家人、鄰居、朋友、同事和親戚幫助受困於壓力情境下的個體有因應的助力及援助，包含情緒性、工具性以及訊息的社會協助，讓個體對於壓力的處置能夠客觀且度過困境，獲得正向的經驗。

茲將國內外學者對社會支持的來源，彙整如表2-6所示。

表2-6國內國外學者對社會支持的來源一覽表

學者（年代）	社會支持的來源
吳宗立（1993）	校長行政人員、家人及親友
趙傑夫（1988）	配偶、朋友、同事、專業人員、或非特定重要人員
李玉惠（1998）	上司、同事、家人、學生家長、其他校長
井敏珠（1992）	同事、先生、主管、朋友、及父母
蔡姿娟（1999）	家庭、學校、同儕或社會機構
洪玲茹（2002）	直屬長官，同儕同事，親友家人
謝菊英（2002）	上司、同事、學生家長、家人、其他校長
施惠文（2005）	同事，直屬長官，親友家人
尤正廷（2006）	家人支持、朋友支持、主管支持
盧武正（2008）	直屬長官，同事，親友家人
林育鑫（2014）	專業支持、家人支持、同事支持

表 2-6 (續)

李昆駿 (2015)	家人支持、同事支持、長官支持、朋友支持
Cassel(1974)	家人、親友、同事、鄰居組成的次級團體
Copland et al. (1975)	組織、同僚、上司、朋友。
Bennett & Morris(1983)	初級支持系統(非正式社會支持)與次級支持系統(正式社會支持)。
Swidle(1983)	社會資源：如學校、社團、教堂。 個別的社會網路：包含同學、朋友、同事。 重要關係人：如家人及重要他人
Felner(1984)	正式支持、非正式支持和家庭支持。
Thoits(1986)	家人、鄰居、朋友、同事和親戚。
Marie &Joyce(1995)	家庭支持，同事（或主管）支持
Kim,Price,Mueller &Watson(1996)	同儕支持，主管支持和親人支持

資料來源：研究者整理。

由以上文獻探討發現，國內與國外的學者對於社會支持來源其分類是相近的，不同的對象，不同的工作、不同的組織，也許有些許的差異，不過主要仍以來自於同事、家人、行政主管等支持，來源敘述例如 Kim,Price,Mueller &Watson(1996)、洪玲茹(2002)、施惠文(2005)、盧武正(2008)。因此本研究將社會支持視為團體中個人從正式或非正式之關係獲取在情感上、訊息性及實質性之支持，將社會支持分為三方面來源：

- 一、直屬長官支持：獲得主管或長官鼓勵、關懷提供建議等。
- 二、同儕同事支持：在面對壓力的時候，得到同事的關心、提供建言、訊息等協助。
- 三、親友家人支持：獲得家人親友的關心、忠告及訊息提供等。

第三節 小結

壹、工作壓力與社會支持的關係

人與人交往或互動的過程中，個體會依安全感、友情、資源等需求強度來決定彼此間的親疏遠近。組織中的成員間的關係，也常因彼此間是否互相關懷、協助、賞識等因素而影響彼此間的工作關係。良好的人際關係和家庭關係有助於調節壓力的效應，並可以減少疾病和死亡。當個人缺乏外在支持（不論精神或物質上）時，促使壓力來源具有潛在傷害，並減弱個人抗衡能力（游恆山 譯，1995）。社會支持的過程，首先尋求支持者先確立本身的需求，再尋找支持的對象，此對象是重要的他人，期望從重要的他人得到特定的支持，這時重要的他人知道尋求支持者的要求，對其做出支持反應，尋求支持者獲得支持反應之後，衡量支持的優劣得失，再決定要不要接受支持。是尋求支持者與提供支持者間的互動互惠過程，Blau(1964)認為社會互動存在於社會團體之內，因為個人可從此團體中獲得報酬，希望能夠被接納，所以必須提供團體某些報酬。因此，人們基於各種理由相互聚結，一旦形成連繫，會彼此提供情感、敬仰、愛等內隱性(intrinsic)報酬，以及金錢、體力勞動等外顯性(extrinsic)報酬，用以維持彼此和強化連帶關係。社會交換理論中，信任(trust)與關係(relationship)是二種很重要的構念。由於在交換的過程中，有時無法保證對某個恩惠做出適當的回報，所以個體通過培養一種與別人的友好關係時，使得對方更有理由相信，他不會逃避他在關係中的義務。因此信任對穩定的社會關係非常重要，而關係型態正是信任的重要表徵（林鈺琴，2005）。我們長久以來被灌輸固守本職的觀念，而根深蒂固地牢牢綁住自己，將自身與工作混淆。曾經有兩位哈佛大學的教授Elton Mayo及Fritz

Roethlisberger在於1927年至1932年在芝加哥的電器公司霍桑工廠進行實驗，得到的研究發現，工人的人格感受尊重，給予參與相關事項的機會，導致生產力增加，雖然工作項目眾多被要求必須執行，姑且無法評論政策是否完美無缺，但是執行人員特別受到重視，將努力工作，使工作表現超過預期。在1980年代初美國有家鋼鐵公司把旗下工廠關閉，並提供被調職的工人新的工作訓練，但是新的工作訓練未發揮作用，他們沒有想利用所受的訓練謀生，最後只有打零工或失業，由一群心理學家了解問題癥結，得到的結果是這群工人面臨嚴重的認同危機，回答的說法：我是個車床工人，怎能做其他工作呢？因為多數人認為自己對於整體是非常渺小或毫無影響力的，只知道在自己的工作崗位上埋頭苦幹把責任侷限於職務範圍之內。若是出了問題，往往歸罪於外界，只專注於自己的職務，看不見自身行動的影響如何延伸到職務以外的界線，有些事件並非出自突發性，而是由緩慢、漸進、無法察覺的過程所形成（郭進隆譯，2010）。Caplan（1974）研究指出，當個體面對壓力時，可藉由社會支持來以增加其適應力，使個體在克服壓力時能有所依靠，對個人心理層面帶來益處，Kahn & Antonucci（1980）研究顯示，支持提供者在急難中提供相關資訊與幫助，能給予尋求者肯定並相信其有處理壓力的能力。

工作壓力與社會支持的關係密切，李玉惠（1998）研究「校長的工作壓力與社會支持的關係」指出，工作壓力發生頻率與實際獲得社會支持間有相關存在。國民小學女性校長實際得情感性社會支持愈高者，往往感受到行政限制、人際關係及內在衝突的工作壓力發生頻率愈低；而實際獲得的訊息性社會支持愈高者，知覺校長職責與內在衝突的工作壓力發生頻率愈低（謝菊英，2002）。House（1981）認為擁有他人的關心、物質、訊息和有用的回饋支援，就是擁有可以幫助因應壓力的社會支持。社會支持對工作壓力有緩衝效果；反之，若得不到適當的社會支持，則對個人造成極大的困擾。總體而言，社會支持對於壓力過程的影響有三種不同的方式：社會支持可以直接降低壓力反應，社會支持作為壓力模式中的中介變項，社會支持可以在壓力源與壓力回應間擔任干擾變項。至於社會支持如何運作之過程，還是存在許多爭議。

貳、以工作壓力與社會支持為主要的相關研究

Broadhead等人（1983）和Mitchell等人（1982）的研究中均指出，若個人擁有來自配偶、家人、朋友提供心理上和訊息上協助者，將比那些擁有較少支持性接觸者，在生理上和心理上較健康，且較少產生焦慮、沮喪感（Cohen & Will,1985）。 Jackson,Schwab和 Schuler（1986）以教師為研究對象的研究發現來自同事及校長的支持均與工作倦怠呈現顯著的負相關，亦即同事及校長的支持程度愈高，教師工作倦怠程度愈低（張郁芬，2001）。 Russell ,Aotmaier和Velaen（1987）以教師為對象探討來自上司、同事、配偶、親友的社會支持與工作壓力、工作倦怠的關係，結果發現教師所經驗到的壓力和社會支持可預測教師的工作倦怠，並且社會支持的緩衝角色亦被證實，其中又以來自上司的支持與工作倦怠關係最密切。

Hendrix,Cantrell 和 Stee（1988）以524名企業員工對象的研究中，將社會支持分為來自工作情境的工作支持及來自家人、親戚、朋友的生活支持，壓力區分為來自工作情境的工作壓力及來自日常生活的生活壓力，結果發現工作支持、生活支持與工作壓力、生活壓力雖均呈現顯著負相關，但工作支持對工作壓力的效果高於生活支持對生活壓力的影響（王瑞安譯，1999）。

張郁芬(2001)研究結果國小教師獲得的社會支持高，主要來自家人支持。而工作壓力愈高的國小教師，其身心健康愈差。社會支持愈低的國小教師，其身心健康愈差，無法預測工作壓力與社會支持之相關。洪玲茹（2002）研究得知社教機構人員且工作壓力層面與社會支持層面相關最高。陳秀玉（2003）研究分析人事人員在工作壓力、社會支持與身心健康有顯著相關。施惠文(2005)研究結果公務人員來自親友家人的社會支持，相較於同事及直屬長官，通常能提供更多的自尊、資訊、社會性及工具性的協助。社會支持與工作壓力呈顯著負相關，充分顯示社會支持會減低壓力源，與大多數學者看法一致。但是社會支持在工作壓力與工作績效間並無干擾效果，亦無壓力緩衝效果。盧武正（2008）研究分析調查局人員工作壓力會間接影響工作績效中的任務績效，社會支持是中介變數。李昆駿（2015）研究結果陸軍新訓單位教育班長獲得長官、家人、同事等社會支持，在工作壓力僅部分具有調節作用。本文擬進一步探討，以瞭解工作壓力與社會

支持的關係，對兼任人事業務人員，就前所述，幾無學者探討到這一部份尚待本研究探討。彙整國內研究結果如表2-7。

表 2-7 國內研究者以工作壓力與社會支持之研究彙整

研究者	研究對象	研究主題	工作壓力與社會支持 研究結果
洪玲茹 (2002)	高雄市公立 社教機構 員工	社教機構員工工作壓力、社會支持與專業承諾關係之研究-以高雄市公立社教機構為例	社教機構員工對工作壓力的覺知愈低，在社會支持的程度大部分也愈高
陳秀玉 (2003)	人事人員	人事人員工作壓力、社會支持與身心健康之研究	工作壓力、社會支持與身心健康有顯著相關，工作壓力愈高，身心健康愈差，社會支持愈高，人事人員工作壓力、社會支持對身心健康具有顯著性預測力
施惠文 (2005)	高雄市政府 員工	工作壓力、社會支持與工作績效之相關研究-以高雄市政府員工為例	社會支持與工作壓力呈顯著負相關，充分顯示社會支持會減低壓力源
尤正廷 (2006)	刑事警察人員	刑事警察人員工作壓力、社會支持及工作滿意關係之研究-以南區、東區為例	刑事警察人員的情況尚佳，在面對工作壓力時較能獲得良好的關懷、尊重及協助
陳珮菁 (2007)	中壢市國小 教師	中壢市國小教師工作壓力與社會支持相關研究	國小教師整體工作壓力與整體社會支持達到顯著負相關

表2-7 (續)

盧武正 (2008)	法務部調查局現職從業人員	工作壓力、工作滿足、社會支持與情緒管理對工作績效影響之研究—以法務部調查局人員為例	社會支持對於工作績效中任務績效存在干擾效果，長官支持，工作情緒好，呈現的工作績效高
吳登凱 (2009)	國小特殊教育教師	國小特殊教育教師工作壓力與社會支持之研究—以雲林縣為例	社會支持提供各種不同類型與功能的幫助，可緩解特殊教育教師所面臨的工作壓力
曾士偉 (2011)	國民中學兼任行政教師	臺中市國民中學兼任行政教師工作壓力與社會支持關係之研究	兼任行政教師的工作壓力與社會支持呈現顯著負相關
林淑賢 (2011)	國小教師	國小教師工作壓力與社會支持之研究-以臺北市公立小學為例	國小教師工作壓力的大小對社會支持的強弱呈顯著負向相關
陳山杉 (2012)	警務人員	警務人員工作壓力與社會支持之研究-以高雄市政府警察局交通警察大隊為例	倚賴社會支持鼓舞其工作情緒，最希望伴侶的支持，最重視長官的支持；情緒性的支持多於工具性支持
吳淑芬 (2013)	國小教師	嘉義縣國小教師社會支持、幸福感、校長領導與教學效能之相關研究	社會支持對教學效能有顯著的正向影響。 社會支持對幸福感有顯著的 正向影響。

表2-7 (續)

林育鑫 (2014)	國中專任輔導教師	新制國中專任輔導教師 工作壓力與社會支持之 探究	社會支持的存在，增加工作壓力的適應能力
李昆駿 (2015)	陸軍新訓單位教育班長	陸軍新訓單位教育班長 工作壓力、社會支持與組織承諾關係之探討	社會支持在角色衝突壓力與組織承諾之間具有調節效果

資料來源：研究者整理。



第三章 研究設計

本文採取質性研究，本章主要針對質性研究的研究方法與執行方式加以說明，共分爲五節，依序探討：研究方法、訪談對象的選取、訪談題綱設計、訪談準備與執行、驗證及研究倫理。

第一節 研究架構與方法

一個研究的理論基礎乃在支撐整個論文的架構，故本研究乃以支援系統對兼任二校人事人員工作壓力影響之實例及國家圖書館所蒐集相關研究論文爲重要文獻參考，根據文獻之理論訂定研究架構。透過以文獻蒐集、深度訪談、參與觀察的方式來蒐集資料並針對問題進行探討，並透過所獲得到的資料予以有系統的論述分析，對問題提出見解並進行論斷，具體提出研究發現及建設性的建議，並期望對其後續做更深入的剖析與研究及建言。本研究架構與方法分述如下：

壹、研究架構

本研究試圖找出支援系統對兼任二校人事人員工作壓力解決成效模式，因此，研究架構以臺中市兼任二校人事人員工作壓力的客觀因素爲重心，加上社會支持對工作壓力的影響，找出最適合解決兼任二校人事人員工作壓力的支持系統模式，如圖 3-1 研究架構圖。說明研究架構的重要變項與內含要素如下：

一、理論基礎

人都需要工作，也從工作中獲得成就感。臨床心理工作 Maslow 於 1954 年提出人之需求分爲五個層次，經過 16 年的學術鑽研與實證於 1970 年將人之需求提升爲七個層次理論。分爲生理的需要、安全的需要、社會的需要、尊榮的需要、自我實現的需要，後來加上自我靈性的實現等。其認爲每個人都會先從第一層的生理需要開始，若滿足了第

一層生理的需要，就會獲得部分的激勵，更進一步往上一層的需求邁進，當達到第六層自我實現需要受到滿足，就會得到完全的激勵，不過激勵的需要會依循層次慢慢提升，會從生理的需要、安全的需要、社會的需要、尊榮的需要與自我實現的需要依循激勵，滿足了第一層需要才會往上一層需求邁進（蕭武桐，2012）。可見每個人都有被尊重的需求，在組織中居於高位的主管比基層的員工較看重也較能滿足自我實現需求。因為高階主管的工作較具挑戰性、自主性，從工作中體驗自我成長，而其他員工需處理沒有什麼變化的例行性事務，因此較不能達到高層次的需求（林財丁，2004：212-217）。所以協助員工做好生涯規劃，有共同的目標願景，積極投入工作之中，認知自己的工作對社會有幫助，未來有發展性，即可滿足社會的需要、尊榮的需要與自我實現的需要。簡單地將人的需求歸為五個階段：

- （一）生理：食物、水、性、睡眠及其他感官上的滿足，是最基本的需求，在工作方面指的是薪水、伙食、工作環境等。
- （二）安全與保障：包括安全、可依靠、被保護免於恐懼有秩序、法律，工作的方面是安全的工作環境、公司福利及有保障的工作。
- （三）社會：情緒上的愛與歸屬感，與一般人的友誼，和自己親人的親密關係，在工作上指團體內聚力、友誼式的督導關係與專業的聯繫。
- （四）自我與尊重：尊重自己、看得起自己，也尊重別人。
- （五）自我實現：持續不斷自我發展，將個人潛能充分發揮，以致成就感和組織裡升遷。

激勵保健理論是 Herzberg 於 1959 年所提出的，其將激勵因素分為保健因素與激勵因素，保健因素可以防止員工不滿，但本身並沒有激勵的效果，而組織的政策與管理、管理者的監督、報酬待遇、人際關係與工作環境與條件都視為保健因素，真正可以激勵員工、滿足員工的因素稱為激勵因素，像是成就、賞識、工作內涵、被賦予責任、個人成長（有學到東西的感覺）與升遷發展皆為激勵因素，可以滿足員工心理需求使組織成員盡心盡力、發揮潛能，滿足保健因素避免不滿的情緒，積極發掘激勵因素才能讓組織永續發展。

從以上的理論角度，依照 Maslow 的需求層次理論審視兼任兩校人事工作人員壓力的來源由基本的生理需求依循一層一層往上延伸，有時反覆來回互動，社會支持可涵蓋保健因素及激勵因素，保健因素是與工作相關的周邊因子如工作環境、薪水、組織政策福利、與上司、同事的關係等，激勵因素是與工作本身有關，分別來自主管或長官、同儕同事、親友家人的影響，進而讓兼任兩校人事工作人員得到進步、他人的認同、成就感、被賦予責任的感覺，產生激勵效果，有些學者認為理論偏於主觀，好壞的感覺憑員工對於事件的直接反應，好的事件是自己的努力而不好的事件是因其他人引起。社會支持可以減緩壓力事件帶來的負面衝擊，不同的事件需要的社會支持也有所不同，尊重與訊息性支持對一般壓力事件，都有不錯的效果，但是工具性支持及陪伴，對於某特定的壓力事件導致的狀況較有關連（尤正廷，2006：31）。

二、工作壓力來源有四個層面

參考文獻檢閱，本研究將兼任兩校人事工作人員壓力的來源分為四個層面：

- （一）工作負荷：指行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力角色期許、角色扮演、環境因素等壓力因素。
- （二）人際關係：於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷。
- （三）專業知能：指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。
- （四）上級壓力：為達成上級的規定或要求，如：如上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。

三、支持系統分為三方面來源

參考文獻檢閱，本研究將社會支持視為一團體中個人從正式或非正式之在情感上、訊息性及實質性之支持，將社會支持分為三方面來源：

- （一）直屬長官支持：獲得主管或長官鼓勵、關懷提供建議等。
- （二）同儕同事支持：在面對壓力的時候，得到同事的關心、提供建言、訊息等協助。

(三) 親友家人支持：獲得家人親友的關心、忠告及訊息提供等。

圖 3-1 本論文研究架構，主要目的協助論文內容的發展，自變項為兼任兩校人事人員自覺或由他人客觀敘述並檢視提供社會支持之建構完整與否，依變項為瞭解工作壓力問題發生的可能原因，進而轉換工作信念與思考適應方式，讓工作壓力得以緩解，提出具有參考價值之建議。

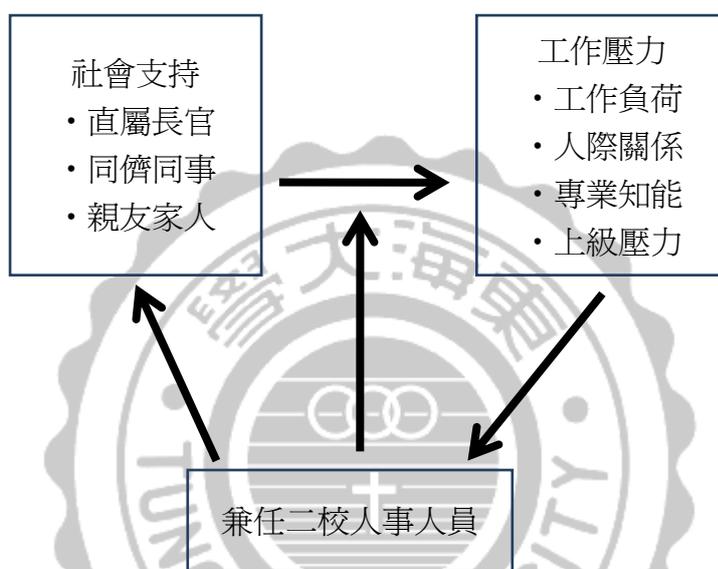


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者整理。

貳、研究方法

研究方法就是資料蒐集與分析的程序與技術，質性研究蒐集資料的方法非常豐富計有：訪談法、觀察法、實物分析法、口述史、敘事分析、歷史法、文獻分析法等，本文係採下列研究方法：

一、文獻分析法

文獻分析法主要是指蒐集他人所做的研究，分析其結果與建議，指出需要驗證的假設，並說明這些建議性的假設是否有價值拿來應用，其範圍與來源大約可分以下三種：(一) 相關學科的研究報告、定期刊物、學位論文。

(二) 類似學科學說與理論。

(三) 一般著作、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章。

一般而言，文獻分析主要是指透過蒐集現有的相關文獻、書籍、相關研究、碩博士論文、以及專家學者的著述等，分析並整理其內容，指出需檢驗的假設，並說明其假設是否具備探討價值來作為研究的基礎。所以文獻探討不但可以描繪出研究的具體形式，還可以避免與他人作重復的研究，幫助我們認定問題的方向，瞭解目前相關領域的知識論點及其限制，讓研究者可以對研究主題有更深入的认识，並從他人的研究中分析出優缺點來作為前車之鑑，且由更多的相關論述來激盪出不一樣的論點與問題。

在本研究中的文獻蒐集方法分為二類：一類是利用了網路的搜尋系統，如有關臺灣博碩士論文知識加值系統、國家圖書館館藏目錄系統、政府公報資訊網、中文電子期刊資料庫、外文電子期刊資料庫（SDOS）、全國報紙資訊系統、以及各大學圖書館與相關網站；第二類是利用國家圖書館及相關單位蒐集相關的歷史資料、學說與理論、期刊和報導，以備資料的完整性。

二、深度訪談法

深度訪談是是質化研究中經常採行的資料蒐集方法，主要是從訪談者與受訪者的口語交談間，來達到意見交換與重新詮釋。深度訪談由研究者所引導，藉由研究者與受訪者之間有目的的談話，以搜集受訪者的言語資料，藉以了解受訪者的態度、情感等。因此「深度訪談」在質性研究中是為蒐集資料的一種重要方式，其功用即是希望藉由在實際的場合中，瞭解到受訪者所建構的社會實體觀。但是深度訪談就有其優缺點，優點在於1.受訪者可以自由陳述意見，同時在某種程度內又可以加以控制；2.訪問的彈性較大，又可以獲得豐富的資料；3.可以直接從訪問人的行為、表情言語上分辨其內容真偽。缺點在於1.在時間及經費的考量下，受訪者人數受到限制無法進行大量的訪問；2.訪問的結果可能會淪為訪談者的主觀解釋或臆測，並與受訪者的價值觀、背景產生衝突，因此易造成觀點上的誤解；3.訪員本身的素質與訓練要求較高，同時資料難以量化及通則化。

潘淑滿（2003）就提出深度訪談的特色可分為下列五點：1.有目的的談話；2.雙向交流的過程；3.平等的互動關係；4.彈性的原則；5.積極的傾聽。再者，根據訪談的類型可以分為結構式的訪談（structured interview，又稱標準化訪談standardized interview，或正式訪談formal interview）、無結構式的訪談（unstructured interview，又稱unstandardized interview）和半結構式的訪談（semistructured interview，又稱半標準化訪談semi-standardized interview或引導式訪談guided interview），結構式的訪談是以研究者預先設計好的問題，按照相同的順序去訪問受訪者，這種方法的目的是以標準化的訪問方式降低研究上的誤差；無結構式的訪談是當研究者尚未掌握問題的方向，在研究初期以探索為目的訪談方式，並無固定的訪談問題；而半結構式的訪談是介於這兩者之間，事先已有掌握和設計訪談問題，但不需要按照順序，故訪談者可以根據情況適度調整訪談的問題與訪談進行的節奏。潘淑滿書中引述Tutty的說法，認為半結構式的訪談法的優點在於；可以採取較開放的態度來進行訪談、受訪者受到較少限制時容易以較開放的態度回答問題、適合深入了解個人生活經驗。綜合上述各種訪談法的優缺點，研究者在本研究將採用半結構式的深度訪談法進行訪談。

第二節 訪談對象的選取

「訪談」就是研究者「尋訪」、「訪問」被研究者，並且與其進行「交談」和「詢問」的一種活動，「訪談」是一種研究性交談，是研究者通過口頭談話的方式，從被研究者那裡蒐集第一手資料的一種研究方法（陳向明，2013）；而深度訪談是希望透過較為深入的訪談獲得重要訊息，這些訊息是無法從表面的觀察和普通的訪談可以獲得，必須使用開放、直接、口語的問題來引出故事和案例取向的敘事內容，主要是企圖瞭解受訪者的意見及其經驗，是訪談者藉由面對面的言語交換，來引發受訪者提供一些資料或表達其對某項事務的意見或想法，以提供未來的發展與解決之道。兼任二校人事人員與

教育局相關承辦人員與學者。

本研究是將受訪者分為三類不同的行動者，分別為一、中介者（○○市政府教育局承辦主管（校長）以A作為編碼代號4人）；二、參與者（○○市兼任二校人事人員以B作為編碼代號4人）；三、學者2人以C作為編碼代號。據以探討不同參與者對支援系統解決工作壓力成效關係分析，亦即本研究其訪談對象為○○市政府教育局承辦主管（校長）、○○市兼任二校人事人員、學者等抽樣十位。以下是十位受訪者之基本背景資料描述：

受訪者：A1（代碼），女性，教育局人事室主管。從事人事工作十多年，對於兼任兩校人事人員提供實質上與精神上支持，擔心兼任兩校人事人員對於即時突發狀況處理，經常緩不濟急，常需校內同仁協助，需適應2校不同之組織文化、組織氣氛及個別適應2校校長、教職同仁，常有疏離感、缺乏認同感、歸屬感。

受訪者：A2（代碼），男性，教育局人事室主管。從事人事工作二十多年，對於兼任兩校人事人員提供實質上與精神上鼓勵支持，擔心兼任兩校人事人員法規不足專業度無法一次到位，希望兼任兩校人事人員心理層面接受工作負荷之事實，進而調適自己掌握業務的重點突破困難。

受訪者：A3（代碼），男性，小學校長。從事教育工作三十多年，對於兼任兩校人事人員提供鼓勵支持，擔心兼任兩校人事人員與同仁相處時間被迫分割，自然人際關係也相對要花費倍數時間經營溝通，希望兼任兩校人事人員之政策再檢討是否符合各校期待。

受訪者：A4（代碼），男性，小學校長。從事教育工作二十多年，曾經兼任人事業務8年感同身受，對於兼任兩校人事人員提供鼓勵支持，人事人員原本在學校就經常是「孤軍奮戰」，兼任兩校的人事人員更要心繫兩地，比專注於本校業務的人事人員更為勞心；有人可以研議，總是比一個人自己思考更能周延，打造一個友善的知識分享平臺，會是兼任兩校人事人員最佳的助力。

受訪者：B1（代碼），女性，兼任人事管理員。之前服務於戶政機關已有十餘年轉至兼任人事工作有數年經驗，對於兼任兩校人事業務，不同於機關學校特有學年制與行事曆

人事人員入境隨俗配合在歷年制與學年制穿梭，本身跨兩區學校分屬兩個品管圈，由於身兼兩個小校教師不願接任行政職務必須居中協調備感壓力。

受訪者：B2（代碼），女性，兼任人事管理員。之前服務於公務機關建設單位已有十餘年轉至兼任人事工作有數年經驗，對於兼任兩校人事業務，法令不熟碰到命令退休案例備受當事人責難，理解當事人心情但是依法行政也有些無奈，由於身兼兩個小校，差勤管理各校規定不一，確實有困難不像機關統一處理。

受訪者：B3（代碼），男性，兼任人事管理員。從事人事工作十多年，雖已轉任專任人事，目前仍支援小校人事人員出缺之工作，在業務上認為直屬長官領導風格是工作壓力主要來源，而兼任其他業務如政風工作造成角色衝突也是引起人際關係負面之影響。

受訪者：B4（代碼），男性，兼任人事管理員。從事兼任人事工作有數年經驗，對於兼任兩校人事業務教師敘薪力求無作業疏失，關係教職員待遇福利權益，要隨著法令更新，身兼兩校必須事先溝通把分內工作說明清楚，碰到特殊案例費時費力但是永遠記住無法有標準答案，只有摸索緊追不捨才能完成不可能任務。

受訪者：C1（代碼），男性，大學教授。從事教育工作十多年，曾經從事人事行政相關研究，長期觀察公部門人事制度之改革，參與公部門員額評鑑工作等。

受訪者：C2（代碼），女性，私立科技大學教授。從事教育工作二十多年，曾經兼任學校行政職務，長期與公部門產學合作，於各公務機關指導學生實習參與觀察公部門服務民眾各項措施。

以上背景為受訪者同意接受本研究訪問，由於受訪者大部分仍在原任職單位，雖然受訪者非常客氣地要求均表示對其之簡介必須避重就輕地描述，以本研究立場尊重當事人，並且依照同意書約定，善盡妥適處理之原則，因彼等對於○○市兼任二校人事人員工作壓力與支援系統具有一定的參與、認知與認識，在長時間的實務上之種種感受，同時對於問題的形成有其獨到的觀察角度及見解，故以其作為訪談對象，受訪名單如下表 3-1。

表3-1 受訪者基本資料表

行動者	編號	職稱	年資	性別	訪談日期、地點
中介者（教育局主管、校長）	A1	主管	15年	女	2016年2月1日辦公室
	A2	主管	22年	男	2016年1月21日辦公室
	A3	校長	30年	男	2016年1月26日辦公室
	A4	校長	26年	男	2016年1月31日辦公室
參與者（兼任二校人事人員）	B1	兼任人事管理員	11年	女	2016年1月22日家中
	B2	兼任人事管理員	15年	女	2016年1月22日辦公室
	B3	兼任人事管理員	26年	男	2016年1月13日辦公室
	B4	兼任人事管理員	22年	男	2016年1月20日辦公室
學者	C1	教授	16年	男	2016年3月4日研究室
	C2	教授	20年	女	2016年4月10日研究室

資料來源：研究者整理。

第三節 訪談題綱設計

研究者參考文獻探討的結果，依據研究目的和待答問題，編擬初步的訪談大綱，再與指導教授進行討論和修正，做局部的修正和調整。經由試探性研究的過程，找出初步訪談大綱不適切之處，予以修改，成為正式的訪談大綱，黃瑞琴（1991）指出試探性研究可能包含正式研究的實質內容和方法。在研究內容方面，試探性研究的資料能提供研

究者有關研究主題的洞察力；在研究方法方面，試探性研究能提供有關現場問題和探究技巧的資料。試探性研究的進行可磨練研究者觀察和訪談的能力，其結果也能作為觀察的重點和訪談大綱修正的依據。基於研究者兼任二校人事人員，對個案工作壓力有相當程度的了解；因此進行文獻探討後，透過試探性研究所獲得的結論和啟發，讓研究者更深入了解研究主題，有利於後續正式研究的進行。

而在進行正式訪談時，依受訪者的反應，適度調整訪談大綱的方向和順序。本研究將會以半結構式的深度訪談為主，再以非正式的訪談方法來作補充，研究者於事前準備一份訪談綱要，以確保訪談焦點在研究主題上，再依照訪談綱要逐一訪談不同的行動者，由受訪者依其經驗、認知及感受提出個人的見解與建議，並記錄全程談話之內容，將訪談內容轉謄為逐字稿，最後再統整資料並進行分析。

本研究大綱設計訪談大綱有三大主軸面向：一是影響臺中市兼任二校人事人員工作壓力層面；二是臺中市兼任二校人事人員支援系統的層面；三是支援系統對解決工作壓力的整體層面。

依上述架構，本研究設計共有三大部份訪談大綱，如下：

一、中介者（○○市政府教育局、校長）之訪談大綱

（一）教育局（校長）對於兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

- 1.教育局（校長）認為對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？（行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？）
- 2.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在人際關係為何？（於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？）
- 3.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？（指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。）
- 4.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？（為達成上級的規定或

要求，如：如上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。）

(二) 教育局(校長) 面對兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1.教育局(校長) 對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有那些？

2.教育局(校長) 對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有那些？

3.教育局(校長) 對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有那些？

4.教育局(校長) 對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有那些？

(三) 教育局(校長) 支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

二、參與者(〇〇市兼任二校人事人員) 之訪談大綱

(一) 對於兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

1.對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？(行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？)

2.對於兼任二校人事人員在人際關係為何？(於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？)

3.對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？(指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。)

4.對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？(為達成上級的規定或要，如：上級行政

風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。)

(二) 對於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持)

- 1.對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 2.對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 3.對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 4.對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

(三)(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持)支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

三、學者之訪談大綱

(一) 對於兼任二校人事人員所面臨工作壓力有那些，原因為何？

- 1.對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？(行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？)
- 2.對於兼任二校人事人員在人際關係為何？(於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？)
- 3.對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？(指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。)
- 4.對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？(為達成上級的規定或要，如：上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。)

(二) 對於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持)

- 1.對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 2.對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 3.對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 4.對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

(三)(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持)支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

第四節 訪談準備與執行

本研究為半結構式深度訪談，「深度訪談」，顧名思義係「以人為本」之研究取向，其主要是從受訪者的角度，來詮釋個人的行為或態度，俾了解對參與者之有意義的人、事、物（范麗娟，2004）訪談的形式視為結構的延伸線，在線的一端是結構化訪談，在線的另一端是非結構式訪談，在這極端中間是半結構式訪談或焦點訪談。結構式訪談，或稱標準化訪談通常是用來蒐集量化資料，它的問題形式、回答方式或進行方式都有一定的程序，訪談者決定了談話順序與方向。半結構式的訪談形式較結構訪談有談性，研究者列出感興趣的主題作為訪談指引，但在用字遣詞、文題的形式、順序較有彈性。非結構化的訪談除了正式訪談的標準化程序或問題的程序，所仰賴的是訪談者與受訪者間的社會互動(social interaction)，常以日常生活會話方式的進行，但不同於日常生活會話的是它然是一個有控制的會話(controlled conversation)深度訪談是透過訪談發現一些重要因素，而這些重要的因素不是普通訪問可以獲得的，研究者須探索每個問題的深層意義，以便獲得更多的資料與理解。訪談法主要依照訪談獲得的資料，因此對於訪談的人與事務應先做計劃，以作為整理架構的基礎資料。在確定研究問題與目的之後，開始擬定訪談大綱。研究者依照訪談大綱之內容進行訪談，在受訪的過程中通常會機動性的提出問題或是調整問題的方向。

壹、訪談

訪談的目的是去發現存在於其他人心中的是什麼？我們訪談人們，乃是爲了從他們那兒找到一些我們無法直接觀察到的事件（吳姿儀、李奉儒譯，1999）。以下就訪談的方式、訪談的內容、訪談對象的選取、訪談的工具與訪談資料的整理分別說明。

一、訪談的方式

運用深度訪談獲取資料是個案研究的基本策略，以開放式反應問題作深入訪談可以獲取「參與意義」的資料，「參與意義」係指在社會環境中的個人，構思其世界的方式，以及他們解釋生活中的重要事件或賦予意義的方式。訪談的類型有下列幾種：非正式對話訪談、訪談指引法、標準化開放式訪談、封閉固定反應的訪談(王文科、王智弘,2006)。

本研究擬採用非正式對話訪談和訪談指引法。非正式對話訪談可用在家長的訪談中，以輕鬆自然的聊天方式來獲得與研究相關的資料。與兼任二校人事人員與教育局相關承辦人員的訪談，可採用訪談指引法，依事先擬好的訪談大綱進行訪談，以利於有系統性的蒐集資料。但考慮到可能有重要的主題被疏忽或遺漏，或因受訪者對訪談主題持不同觀點而減弱反應，因此，在訪談過程中，視受訪者的反應，彈性調整問題的順序和用字遣詞，可依循受訪者談話內容做進一步深入問題的談話，或依訪談實際情況變換爲非正式對話訪談，避免受訪者的防衛，以獲得更深入及完整的資料。

二、訪談的工具

進行訪談時，研究者使用預先擬訂之「訪談大綱」作爲蒐集資料的參考，過程中依受訪者的反應和談話內容，隨時調整訪談大綱的方向和順序。訪談者會以誠懇、自然、尊重、開放的態度，接受訪者表達自己的觀點和看法，並適時澄清受訪者的語意，以掌握受訪者原意。同時，爲求真實記錄訪談的內容，避免疏漏，在徵求受訪者同意後，以全程錄音的方式進行，以便能詳實蒐集資料。

貳、資料整理與分析

本研究藉由訪談來蒐集和分析探討支援系統對兼任二校人事人員工作壓力之影響，藉觀察和訪談資料做交叉檢核，如有疑問或相異處，再請教訪談對象，以釐清事實。質

的研究目的在於發現，蒐集資料的過程本身並非終極目的。質的研究之終極目的是分析、詮釋以及呈現發現結果（吳姿儀、李奉儒譯，1999）。在分析資料之前，須先將資料整理成文件並加以編輯。質性研由此可知資料的整理與分析，關係到後續研究的架構建立與結果的詮釋，以下依序說明之。

一、資料的整理

由於本研究最為困難之處，在於如何將研究者所見、所聞轉換成可理解的報告（Agar, 1980）。本研究主要採用訪談為資料蒐集方法，因此，研究者首先將每次的訪談撰寫成訪談紀錄；仔細聆聽每次的訪談錄音，謄寫成逐字稿，不加入個人意見，同時注意保密與資料轉錄的正確性。研究者將每次的訪談逐字稿，依資料的類型與份數的多寡，分別標上編號，以利日後資料的檢索與內容的呈現。在確認轉錄資料都已備齊之後，分別將資料複製三份：一份發給觀察團體或受訪者校正、另一份做為研究者初步分析的依據、最後一份留做備份資料。

二、資料的分析

資料分析的重點是發掘「事情如何運作」。質性研究的資料蒐集與分析是持續而反覆的過程，而且遍佈整個研究過程。Altrichter, Posch 和 Someth（1993）認為分析是把紊亂的事件有意義的分類與歸因，分析的目的是為了找到吻合（fit）我們理解的解釋，並對這個解釋有所檢核與測試（夏林清等譯，1997）。進行資料分析時，首先要能熟悉逐字稿等資料的內容；其次進行思考與聯想，並寫下初步的構思；再來，找出有意義的單元（meaning units），依照所發生的事件、或是某些陳述、意見等，以敘述或對話方式加以呈現；接著，將這些單元加以分類、命名；最後說明歸納方式的理由，以及記錄研究者本身的思考歷程與省思。另外，資料分析時也可採用「組型分析法」，組型（pattern）是「行為的規則化」或「不斷發生的互動情形」，找出資料中的一些組型，形成編碼類（coding categories），進而選擇資料、結構化資料與解釋資料（夏林清等譯，1997）。

研究者將訪談的錄音內容詳實地轉成逐字稿，訪談記錄內容則註明訪談對象、時間、地點和情境。將訪談內容以電腦 A4 格式繕打成文字後，請受訪者加以檢視確定。逐字

稿左右兩邊預留空格，左邊空格作為資料分析編碼之用，右邊空格做為評註之用，訪談記錄表內註明行數。本研究引用訪談逐字稿的內容時，以大寫英文字母代表受訪者的類別，再以數字表示訪談受訪題目及受訪者訪談內容的段落編碼，例如「訪 T1-1-1-01」，訪 T1 表示資料引自第 1 位受訪者第 1-1 道題目，最後 01 二個數字則為受訪者訪談內容的段落編碼。

第五節 驗證與研究倫理

對質的研究效度的驗證處理只可能發生在研究過程開始之後，而不是（像量的研究那樣）在開始之前（陳向明，2013）。這是因為我們必須已經對一個初步的結果作出了某種假設之後，才有可能著手尋找那些有可能影響這一假設之效度的「威脅」，然後想辦法將這些「威脅」排除。對效度進行檢驗並設法排除「效度威脅」的具體手段一般有以下幾種：偵探法、證偽法、相關檢驗法、反饋法、參與者檢驗法、搜集豐富的原始資料、比較法、闡釋學的循環。在進行質性研究時，研究者透過訪談等方式，探索研究對象的生活種種，若稍有不慎，極有可能損及研究參與者的權益。所以，研究者必須清楚自己的研究目的、研究對學術和社會的貢獻、研究者和研究對象的關係、研究方法和詮釋是否適當等等，對研究倫理做一番仔細的考量。

壹、驗證

在質的研究中，最典型的進行相關檢驗的方法是相關檢驗法：又稱「三角檢驗法」指的是將同一結論用不同的方法、在不同的情境和時間裡，對樣本中不同的人進行檢驗，目的是通過儘可能多的管道對目前已經建立的結論進行檢驗，以求獲得結論的最大真實度，同時結合訪談與觀察這兩種方法。筆者在本研究將採用此方法進行驗證。我們可以看出，質的研究中的「效度」與量的研究是不一樣的，對研究結果的測查就是對研究過程的檢驗。對研究質量的考究就好像是對一個數學公式的檢驗，一定要仔細考察其驗證

的過程才有可能知道其結果是否真實（范麗娟，2004）。因此，我們在考察一項研究是否有效時，不僅要看其結果而且要考察研究過程中所有因素之間的關係。效度產生於關係之中—這是質的研究衡量研究質量的一個重要標準。

因此，本研究為提高本研究之信度與效度，依內在信度、外在信度、內在效度、外在效度此四類加以探討說明的做法。

一、內在信度

本研究為提升研究之內在信度，擬採用下列方式：

- （一）直接引用訪談內容、觀察的資料和文件記錄，以儘量減低推論性的描述。
- （二）事先徵求研究對象同意，用錄音機錄下訪談內容，並整理成逐字稿，以求研究資料的詳實記錄。
- （三）運用多樣的程序蒐集資料，進行多方面資料的比對；對不同種類的資料，進行三角交叉的檢核，來確定資料的真實性。

二、外在信度

本研究提高外在信度的方法如下：

- （一）明確地說明研究者的背景、在研究現場中所扮演的角色與所處的地位、與研究對象之關係。
- （二）詳細描述資訊提供者的特質，以及選取他們的過程。
- （三）對於觀察現場的時間、地點、情境、互動與深度訪談的內容詳實紀錄說明。
- （四）明確說明資料蒐集、整理與分析的方法，如記錄方式、格式、編碼、分類與分析的步驟。

三、內在效度

在提高內在效度方面，本研究採用之方法如下：

- （一）說明選取研究對象之過程與方法。
- （二）留心原始資料考慮各種因素，包括可能因時間或其他因素產生變化，以確保研究的順利進行。

(三) 訪談完成並完成逐字稿後，與受訪者進行溝通，以確認資料記錄的真實性與分析的適切性。

(四) 比較訪談與觀察記錄和文件分析之間的一致性，使用三角驗證法，進行交叉比對，互相驗證資料的正確與否。

四、外在效度

研究採用下列方法以提高研究之外在效度：

(一) 詳細描述研究場域，深入分析與探討研究對象的背景，隨時留意資料建立之正確性。

(二) 詳細說明研究目的、理論架構、研究方法、研究過程，使其他研究者和讀者充分明瞭研究的歷程。

(三) 在進行訪談和資料分析時，研究者應時時檢視與反省，避免涉入自己的偏見與主觀情緒，影響研究的客觀性和正確性。

貳、研究倫理

進行質性研究時，研究者宜遵守以下的倫理信條：首先要考慮資訊提供者的利益、權益與感受，並予以保護；讓資訊提供者了解研究目標，而樂於接受時方宜進行；資訊提供者的隱私權，應受到保護；不可利用或剝奪資訊提供者的權益；研究者報告的撰寫，宜對資訊提供者有所裨益（王文科、王智弘，2006）。同時研究者對於研究過程、研究者在研究中扮演的角色、以及對於研究倫理等議題必須重視。

為確實遵守研究倫理，研究者努力做到下列三點：

一、態度誠懇積極尊重

本研究針對兼任二校人事人員與上級單位相關承辦人員與學者進行訪談。在訪談進行之前，對訪談對象或觀察對象展現真誠的態度，事先設計訪談同意書【如附錄二】，確實說明訪談的過程，內容包括本研究之性質、主題、如何保密與如何進行研究、處理文件、是否錄音等事宜，並且告知研究對象如果不想被錄音或不想繼續接受訪談或觀察，有拒絕的權利等事項，以保障研究對象之權益。

二、資料確保真實保密

在研究過程中，為顧及研究對象與受訪者之隱私權，研究者注意對於研究對象和受訪者資料處理之保密。關於研究者姓名或者是其他個人辨識物等，不和個人資料相連結。對於研究對象的資料蒐集與分析，呈現事實真相，避免誤解或扭曲；其次，研究者本身在對於專業、知識的追求與對研究對象之責任間力求取得平衡。換言之，研究者應考量研究對象之感受、設身處地為其著想，並以個案為前提，不要為了達到研究目的，而對個案學校或內外部成員造成傷害。

三、研究時時反省觀照

研究者在研究過程中，必須時時自我觀照並進行省思。不因個人利益或偏見，而對資料的蒐集和分析做出不實、偏頗的解釋；務必呈現真實的現象和結果，避免誇飾或貶抑而做出不適當的結論。





第四章 調查資料分析

本章共分三節，研究的主要目的在於分析本市兼任二校人事人員工作壓力深度訪談的資料，以工作負荷、人際關係、專業知能、上級壓力四個面向及支持系統為訪談進行分析與探討：第一節為兼任二校人事人員工作壓力的現況；第二節為兼任二校人事人員支援系統對工作壓力影響的模式；第三節兼任二校人事人員支援系統對工作壓力之解決成效情形。

第一節 兼任二校人事人員工作壓力的現況

依據整體組織及人力之調整方向，學校之組織將邁向視需要彈性設置，小規模學校更得與鄰近學校共同設置行政單位，減輕人力不足之困窘（郭明堂，2012：213）。原○○縣幅員遼闊，劃分山海屯行政區，而原○○市為市中心受山海屯環繞，縣市合併後，在經費預算員額限制權衡之後爭取專案人力，先由專職兩校人事業務之行政人員，充實小型學校人事行政之人力資源，暫緩教師或其他學校職員兼任工作抗議聲浪。至少圓滿解決數十所原○○縣國小問題，以行政人員兼任兩校人事業務，以往以非正式形態運作，而明訂兩校範圍與職務是創舉，○○市幹事跨校兼任兩校人事業務既定政策自101年起，但各個學校，迥然不同的工作內容特性、作業方式，雖然要求幹事跨校兼任負責人事業務，礙於員額有限分擔學校其他業務，必須一段時間謀合建立彼此信任關係，加上個人經驗不足、行政責任、工作業務量、工作能力、角色期許、環境等因素，，兼任二校人事人員工作壓力的工作負荷直接表現手足無措。本節分為「工作負荷」、「人際關係」、「專業知能」、「上級壓力」四個部分，呈現兼任二校人事人員工作壓力的現況的處境與感受，茲分次說明：

壹、工作負荷

工作場域中，跨校兼任兩校人事業務人員的心理似乎存在工作的焦慮感。本研究的

訪談中，明顯地呈現跨校兼任兩校人事業務人員在平日工作過程中，經常會發現，工作與責任是加倍，不知如何是好！綜合參與者對於工作與責任加倍的述說，可以發現幹事兼任二校人事管理員的工作負荷並不會因為兩校是小學校，教職人員少，工作負荷就少，其實際行政責任是兩倍，工作業務量是兩倍。陳翠華（2012）研究本市中小學人事人員感受中等程度的角色壓力，其中角色負荷為角色壓力的主要來源。

「人事業務包山包海這麼多工作又有一些績效考核的壓力。」(A2)

「兼任並不會因為兩校是小學校，教職人員少，工作負荷就少，其實行政責任是兩倍，工作業務量是兩倍。」(A3)

「工作量，同樣的公文重複處理兩次，等於多了一校人事主任的份量的一倍。」(B1)

「無論學校規模業務份量與行政程序所需時間也跟著加倍。最沉重的負荷絕對是「工作業務量」；長期必須奔波於兩校之間，就「行政責任」而言，無法即時處理差勤管理，卻背負與專任人事人員相同的責任。」(A4)

「會出差錯常常都是在敘薪方面會有作業疏失，因為國中是專業科目嘛可是國小是統包，所以在敘薪通知書忘記要寫科目或專業科目。」(B4)

在訪談中，經常發現面對突發狀況，無法兼顧，常有「夾心餅乾」的感覺。綜合參與者對於突發狀況，無法兼顧的述說，可以發現幹事兼任二校人事管理員的工作負荷是同類業務需在兩校各處理1次，難免會顧此失彼，或者急調熟稔的同事支援，除了易忙中生錯也難免疏忽。（劉天惠，2001）訪談方式發現，個性、工作能力、歷練、人格特質、學校作風、校長的領導及工作情境，亦是影響工作壓力與因應方式的重要因素。另一研究（陳德宗，2005）顯示在整體的角色壓力上，兼任（辦）人事管理員高於人事主任、人事管理員及助理員，也可以說兼任人事人員角色壓力高於專任人事人員。

「兼任二所小型學校為主，但是以一周上班五天來說，兼任人員在甲校二天，在乙校三天。」(A3)

「公文、各類調查表急件限期填報等即時突發狀況處理，經常緩不濟急。」
(A1)

「同樣業務在二校處理的步調不同，兼任二校人事人員除了可觀察的工作時間不易劃分，隱形的心理工作時間也不易公平劃分。對於同樣急件且須在同一時限處理，難免會顧此失彼，或者急調熟稔的同事支援，除了易忙中生錯，易造成同事認為“熟者多勞”印象。即使現在通訊軟體發達，重要事務仍亟需當面溝通，二校間的交通往返時間與會面的敲定困難度均會增加許多。」(C2)

「碰到問題都要 callout，比較麻煩的是到班的管控難處，因為兩校跑來跑去，特別製作差勤請假表，每周一到五看誰請假要寫在上面，才清楚哪天哪個人是請假的情況，到甲校上班路遠，而到乙校如果遇到颱風天，下大雨那條路是土石流警戒區，上班路途就是一個壓力。怕出錯要收拾的壓力，如薪資單、公保、退撫尤其是健保的部分，覺得有壓力。」(B2)

幹事兼任二校人事管理員在面對兩校不同的工作環境，為適應兩個首長的領導統御風，其角色扮演需要隨環境調整。從訪談中發現雙組織文化難認同，由於組織文化是深深內化至組織成員心中的一套行爲、情緒與心理的架構，通常此架構由各級主管所塑造，幹事兼任二校人事管理員的工作負荷是學校它有自己的組織文化跟慣例，如何適應兩個首長的領導統御風格是最難克服。

「適應兩個首長的領導統御風格，兩邊加起來的員額相當一個專任人事的量，有人說兼任兩校把一樣的工作做兩次，公文也是如此，長官同仁會辦指示內容不一，不能甲校照著乙校寫。另外，上班時間服務兩個學校，能分配在一家學校的時間是二分之一，兼任兩校人事人員一家學校只能分配兩天半的時間，

如果校長指示變更工作計劃或新計劃要推展，至少有兩個案子要推，因為編制是在甲校，又兼任乙校，甲校的長官認為對學校的貢獻度只有一半，考績可能被列在後面；兼任的學校會將不是人事人員該做的業務，推給兼任人事做。」

(B3)

「兩校不同的工作環境角色扮演需要隨環境調整，甲校的教職員，他對我們工作的認知比較清楚，乙校他可能不清楚，對我們的工作期許不一樣，校長、行政主管比較熟悉教育的部份，對人事業務不了解，有任務讓主管們知道這工作內容，至於工作量，同樣的公文重複處理兩次，等於多了一校人事主任的份量的一倍。」(B1)

「兼任兩校人事管理員需適應兩校不同之組織文化、組織氣氛。需個別適應兩校校長、教職同仁，常有疏離感、缺乏認同感、歸屬感。」(A1)

「同樣業務在二校處理的步調不同，兼任二校人事人員除了可觀察的工作時間不易劃分，隱形的心理工作時間也不易公平劃分。對於同樣急件且須在同一時限處理，難免會顧此失彼，或者急調熟稔的同事支援，除了易忙中生錯，易造成同事認為“熟者多勞”印象。即使現在通訊軟體發達，重要事務仍亟需當面溝通，二校間的交通往返時間與會面的敲定困難度均會增加許多。」(C2)

「在學校的編制行政人員算是相對弱勢，組織裏面都會有組織文化，你在自己的佔缺學校還好，兼任另一個學校它有自己的組織文化跟慣例，這點最難克服，你又要去碰有有爭議的人事招募、考績作業等等，學校環境裡會磨合一個學校文化，組織中資歷比較深不用學習跟適應這個文化，沒有文化衝擊，工作得心應手，在兼任學校工作計畫的推展，關係老師的部分，現在人事系統已電子化，不是量的問題而是質的問題，出現衝突或人家比較敢講話敢挑戰，全憑你的經驗如何閃躲，在人事專業基礎去達到解決問題目的，你就知道在兼任學校該怎麼做才不會遭遇困難。」(C1)

歸納 10 位受訪者訪談內容 6 位皆表示兼任兩學校之人事人員業務量、時間壓力明顯易見，衍生行政責任與工作負荷是正相關。4 位認為面對不同領導風格、組織文化，督促兼任兩校之人事人員戰戰兢兢深入了解長官發出的指令與同仁的訊號，最快速度融入兩個團體，無法明確掌握自己在組織中的角色，以致於無法適切執行角色任務，有 2 位看法工作能力方面人事相關法令運用上知識不足，不想因為法令不熟悉影響服務同仁品質，積極尋求適用法規釋令協助，其他如工作環境地處偏遠，因學校特殊有別於機關是以學年制為主要運作循環，牽涉甚廣。差勤管理也只能處理例行性事務，因為採自主管理原則有些讓學校因地制宜，與文獻中李英夙（2010）研究分析相同，兼任人事人員的角色壓力感受較高於專任人事人員。另外溫浩鑫（2012）研究發現不同「現任職務」、「學校縣市」與「學校規模」在角色衝突部分層面具顯著差異，陳翠華（2012）人事人員的角色壓力感受，在學校規模與學校所在地等背景變項有顯著差異。

貳、人際關係

從受訪者訪談內容，認為兼任兩學校之人事人員人際關係因為工作時間分割減半的劣勢造成隔離感，賦予在組織中職責既是幕僚，也是法令執行者，多重角色造成矛盾產生壓力。

「需個別適應教職同仁，常有疏離感、缺乏認同感、歸屬感。」(A1)

「在兩所學校的時間是均分的，和同仁的相處時間相對減少。同仁常找不到我，一星期只見面二天，會有隔離感。」(A3)

「兼任二校人事人員發生同事要辦理業務，卻找不到該負責的人事人員，易讓同事覺得有疏離感，爾後該人員的業務推行往往要花費較長的時間與耐性溝通始能完成業務。」(C2)

「人事業務有即時性與例行性之分，奔波往返於兩校部份業務仍可至他校繼續處理；但校內的行政制度窒礙難行，缺乏充分溝通與意見交流所致。當兼任兩校人事人員忙碌時，有需要充分溝通的迫切性卻苦無時間處理，又行政團隊橫向聯繫不足，遭受誤解，當然會承受更大的壓力負荷。」(A4)

「兼任就是等於說畢竟你的編制是在甲校的話你去兼乙校，你對學校同仁的熟悉度或者老師員工的一些家庭背景不是很了解，不會像你在本職學校來得了解，當然你比較沒辦法融入他們，業務上比較困難一點啦。」(B3)

若遇意見領袖衡量運用非正式的關係雖費時也是不能忽略、學校與學校之間橫向聯繫都必須考慮的，不能閉門造車，教職員資訊的獲得很迅速，自認權益受到馬上質疑人事人員。

「教師的意見領袖不是公務體系的，想法比較便宜行事，在依法行政的範圍內，運用其他的資源，遇到溝通困難時，常透過其他熟人協助。」(A2)

「同仁會覺得有的學校可以，有的學校不可以，會面臨大家傳話傳來傳去，對我這是比較挫折一點。」(B2)

「兼任就是你的編制在甲校，你去兼乙校，你對乙校同仁大家的熟悉度不像你在甲學校來得了解，比較沒辦法融入他們，所以業務推動上比較困難啦。」(B3)

「我認為兼任學校互動不會太多，多數是他們有事才會找你，因為它可能會急他會很想要趕時效，需要我們幫忙盡量趕件，這個層面衍生出來事情或許壓力不大，當然你碰到不理性的，這就另當別論啦。」(C1)

歸納受訪者 10 位的看法認為在工作環境的人際互動時間是最大利器，有 5 位表示有限的工作時間內無法兼顧兩個不同行政團體的全面參與，對於兼任兩校人事人員是劣勢的狀況，同仁和氣相處，他踰矩我為難，學校之人事人員服務的對象大部分是老師身分，校長本身也大部分是老師背景，對於行政體系之運作未必了解或認同，而學校行政組織之主體為教師其次是職員，首長為校長，上級機關是地方教育主管機關，兼任兩校人事人員的職責如同幕僚單位，除了對首長負責之外與處室主任、教師同仁等必須有橫向溝通，往往人事人員立場與同仁發生衝突的原因，主要是因為涉及個人的既得利益或利害關係、或一方的要求不甚合理、乃至工作職掌劃分不清衍生情理法孰輕孰重的狀況；

會與首長發生衝突的原因，主要是首長的領導作風、行政歷練以及對人事業務的熟悉程度與支持而定，倘若首長對人事法令不夠瞭解與尊重，無法做出公正、客觀的判斷與裁示，以致與人事主管機關意見相左有牴觸時，人事人員基於依法行政考量勢必求助上級主管機關，很難配合服務機關的業務需要，在學校服務之人事人員感受到較多的工作衝突。王瑞祺（2001）工作的服務對象大多為教育人員的環境中，彼此因想法、觀念、價值觀、教育背景、及養成方式之不同，人事人員所面臨是完全不同於一般的行政機關，所面對的衝突次數及頻率，更是有過之而無不及。

參、專業知能

受訪者訪談中認為兼任兩學校之人事人員在專業知能透過網路平台獲得法規命令的資訊，雖有明白的規定，經常疲於應付與教職員溝通人事法令適用上的問題，因為法令規定難以涵蓋所有狀況，對未明確規範且涉及當事人權益之特殊個案的解釋，學校人事人員無法裁定，往往只能行文向上級機關請釋，惟請釋結果有時並不明確，造成人事單位與當事人各自表述的情況，致在執行及時效上產生困擾，產生對人員人事角色期望上的落差。

「在人事法令的部分，比較不那麼熟，就是一些規定的解釋模擬兩可，還有其他實際在工作的實際面是有差距的。」(B2)

「人事業務最主要法令一直更改，法條一直更改，真的沒辦法適應，有時候根本就沒看到啊所以說會出差錯阿。」(B4)

「人事工作業務很繁雜的，發現一些情況是法令上沒記載或規定的很詳實清楚，向上級求援的時候，他們也還要再向教育部等上級的單位請示，這方面耗費的時間成本也是我們的壓力。」(B1)

一般學校教育人員對於法規遵守並不嚴格，讓同仁可以信服，上級賦予的職責造成執行者心理壓力，耗費時間成本解釋法規如何在學校運作，每年或經常性修改法令，人事人員得跟上腳步更新專業知能，與時俱進。現實面遇到窒礙部分考驗人事人員的智慧。

「兼任人員不是專任人事，專任人事職前的養成過程，有輔導人員比如人事主任予以指導，兼任的人事人員缺乏這段訓練機制，工作熟悉度沒辦法一次到位。」(A2)

「人事的法規多如牛毛，其他比較新的，我不知道的或許別人處理過，只能尋求資深人員或者有處理類似個案的人事人員去跟他們請益。」(A2)

「我是從行政機關到學校來，對學校的生態是完全一竅不通，連學期開始是哪一天到結束是哪一天的概念都沒有，懵懵懂懂的就直接跳到這個工作領域。」(B1)

法規繁雜有些在學校解釋大不同，學校的人事人員所負責的工作內涵廣泛，舉凡編制同仁之生育、傷殘病、退休、撫卹、死亡等權益，依據人事管理條例第四條明訂人事人員之職掌包括：(1) 人事規章之擬訂事項；(2) 職員送請銓敘案件之查催及擬議事項；(3) 職員考勤之紀錄及訓練之籌辦事項；(4) 職員考績考成之籌辦事項；(5) 職員撫卹之簽擬及福利之規劃事項；(6) 職員任免遷調獎懲及其他人事之登記事項；(7) 職員俸級之簽擬事項；(8) 需用人員依法舉行考試之建議事項；(9) 人事管理之建議及改進事項；(10) 有關人事案件之依法核辦事項；(11) 人事調查統計資料之搜集事項；(12) 銓敘機關交辦事項。專業理想與工作現實中的差距等，常困擾學校人事人員，有時是員工關懷服務者，有時是業務單位的策略夥伴，明知規定內容，但是同仁不配合或誤解變成孤立無援。學校的特性是學年制，學年有兩學期，分上下學期，所以行事曆是重要的參考依據，舉凡教師聘期、教師成績考核、差勤管理、教評會、退休送件、經費編列與核銷有強制休假國旅卡、不休假加班費等必須配合學期辦理。

「同事命令退休是從開始開立殘廢證明書那一天就是命令退休生效日，你要三個月內去送他的退休案，也可以在他延長病假後的最後一日做為退休的生效日阿，承辦人以為他開立的那個殘廢證明書的那天是生效日，一漏就漏了大概半個月的時間，影響到他的權益，同事不諒解拒絕簽名，要提復審。」(B2)

「昨天開考績會學務主任說某處室主管沒有肩膀，不敢承擔平時考核責任，他要像一些人作法提告，業務主管沒擔當。」(B3)

「請婚假以前是一個月以內請完嘛，可是現在更改了三個月如果簽主官同意的話可以一年以內請畢這個條文我不知道咧是他拿新條文給我看我才知道。」
(B4)

又須同時熟悉學校教育人員和公務人員兩套相異的人事法規，礙於人事人員編制僅有一人，舉凡上述業務都是必須完成，加上人事法令不斷地變化修正，不能以舊觀念處理事情，深怕疏忽而影響同仁權益，因此兼任兩校人事人員承受莫大的壓力。歸納 10 位受訪者的訪談內容 6 位皆表示依法行政的職責所在，依據教育部制定的法規政策是學校人事人員重要的指導圭臬，校內各單位主管提供與人事相關的資訊和意見，在校長的指揮協調對內各行政單位進行溝通，做好執行者之角色，還有教職員的申請補助案件，即時服務並妥善處理有關其人事權益的業務，當然不斷充實專業知能，有革新的人事作為。

肆、上級壓力

訪談中認為兼任兩學校之人事人員面對機關首長或上級單位交辦事項、考核工作，應該盡力完成，人事的一條鞭特性在基層除了業務隸屬的一級單位，也要聽從直屬關係的最高行政指導單位的指示，雙軌管理的分工有時界定未清楚，重複下達行政要求是值得討論。劉天惠（2001）研究顯示人事行政人員在整體工作壓力的感受上，屬於中等偏高程度，其中以「上級壓力」方面壓力最高，「人際關係」方面壓力最小。

「學校的業務上級是教育局，而在市府層級人事處對於學校的業務的熟悉度沒辦法整體了解，有制度設計的盲點。」(A2)

「不同的上級行政風格對交辦事項完成有不同的滿意度，易產生兼任二校人事人員同樣作法卻有不同的督導與考評，產生挫折感。在急件上處理，二校主管往往認為應將自己學校事務優先處理，而兼任者則要處於抉擇孰先孰後。」
(C2)

「對於公文、各類調查表急件限期填報，常有時間壓力需於上級機關限期內處理完竣。」(A1)

人事專業不同以往，附加許多增進員工福利的措施，不論是心理的或是職場環境營造，創新增值服務提高人事業務的核心價值雖然重要，定期檢視政策的實用性，避免因執法與服務提供產生矛盾造成負面反應。

「我覺得工作交辦事項理當要去如期完成，經常發現交辦事項常常一而再再而三的重複，造成工作的負荷。」(B1)

「主管不同意你不認同你，我們根本業務就不能推動，主管不會認同就表示我們能力可能有問題。」(B4)

長官指派兼辦其他業務尤其角色立場衝突，增加壓力源，也有因長官請託暫時接辦，但是日積月累，同仁反而認為理所當然是人事的工作，產生不必要誤解。學校人事人員在工作量擴充之下，資源並未隨之增加，常造成對人事人員工作要求過度的現象。

「校長會指定我們人事人員來兼辦政風，而人事人員是為同仁服務又要員工協助部分，協辦政風又是防弊立場，兩個角色發生衝突，讓人家認為人事都是雙面人的感覺。」(B3)

「額外的外加的工作如上級單位交辦或是校內工作的調配，這也是工作的壓力，某些你認知不是人事的工作，歸屬校內其他處室的，在校內部份調配工作時會造成到底接不接這工作的問題。」(A2)

其他業務推動造成壓力，人事行政業務體系，地方機關以市政府人事處為最高指導單位，臨時交辦任務難度高且須於短期內完成，或是面對過多的上級交辦事項，皆容易導致工作壓力。

「人事業務許多是「隱性」；仍然有諸多績效考評的業務壓力。都不斷被要求「專業知能精進」、「提昇服務品質」；定期要提出專題研究小論文，每年尋找特約店家，上級每月發函提醒學校的例行性業務，造成電子公文的簽辦量增加，第一線基層工作者莫大的負荷與壓力。」(A4)

「要去熟悉不同上級對業務的認知與處理方式。」(A4)

另外決策參與、上級對你的工作肯定、上級的行事風格及為達成上級的規定或要求時，所感受到的壓力等。

「上級規定的公文或報表、行政命令，要我們即時處理照辦，這對兼任兩校的人事是極大壓力。」(B3)

「為達到校長的要求，除了完成既定交辦事項以外，如何精進熟悉自己的業務內容，在工作上求取更好的表現，應該是人事人員會接受到校長的壓力。」

(A3)

歸納 10 位受訪者的訪談內容皆表示兼任人事人員於業務機關服務，上級主管機關及業務機關皆會交辦其本身業管之業務（業務機關甚至交辦非其本身業管之業務），一方面兼任人事人員希望工作品質不能落後專任人事人員，另一方面是因工作量太大以至於時間與精力超出負荷，使兼任人事人員無法達成上級主管機關及業務機關之要求，造成人事人員工作壓力。與周筱雯（2013）研究專任人事人員雙重隸屬，來自於工作職場本身的壓力源如與同事的互動模式不融洽、和機關首長的領導理念不吻合等；另外人事人員的獨立體系，例如，市府人事處臨時交辦任務難度高且須於短期內完成，或是面對過多的上級交辦事項，皆容易導致工作壓力，相較之下兼任兩校人事人員之工作壓力不亞於專任人事人員。統整歸納 10 位受訪者認為兼任兩校人事人員工作壓力來源以工作負荷及上級壓力為主要壓力源，其次為人際關係，然後是專業知能，檢閱文獻發現與劉天惠（2002）、蕭美幸（2014）研究結果壓力來源也是工作負荷及上級壓力分佔第一二位。如分析表 4-1。

表4-1 受訪者認為兼任兩校人事人員工作壓力來源

訪談者編號	工作負荷	人際關係	專業知能	上級壓力
A1	V	V	V	V
A2	V	V	V	V
A3	V	V		V
A4	V	V		V
B1	V		V	V
B2	V	V	V	V
B3	V	V	V	V
B4	V		V	V
C1	V	V		V
C2	V	V		V

資料來源：研究者整理。

第二節 支援系統對工作壓力影響的模式

本節從「直屬長官支持影響」、「同儕同事支持影響」、「親友家人支持影響」三個層面，從受訪者的訪談資料得知支持系統涵蓋情感性、訊息的、實質性等類型，執行任務工作支援所需資訊、資源，組織的工作分配明確，同事的關係一起做事相處溝通狀況，升遷機會或晉升管道，安全舒適的環境等分別對兼任二校人事人員產生支援系統對工作壓力影響的模式，茲分次說明：

壹、直屬長官支持影響

訪談中兼任兩學校之人事人員認為學校的層級屬二級機關，機關首長為校長綜理校務工作，人事人員扮演幕僚角色，協助學校行政，校長的領導及管理如發揮效能，人事業務運轉順水推舟，由於跨區工作地點及交通，減少與服務對象之接觸，容易產生歸屬感問題，仰賴長官支持，是兼任人員的工作原動力，所以校長對人事人員的尊重與肯定的支持，是幫助是蠻大的，最能減輕工作壓力源。以人力資源管理應從人性的立場了解員工的行為，除了重視員工的成果表現，主管也要與員工建立互動關係及積極的激勵(黃

英忠，1996)。

「我覺得最主要還是校長方面嘛，學校長官支持我們，我們就有一點成就感嘛，在心理上就會覺得蠻滿足的，做起事情比較有精神啦，有快樂的心情。」

(B4)

「校長的了解與體恤，讓我形成穩定的支持力量，達到心靈的和諧。」(A3)

「人事人員原本在學校就經常是「孤軍奮戰」，兼辦兩校的人事人員更要心繫兩地，比專住於本校業務的人事人員更為勞心；有人可以研議，總是比一個人自己思考更能周延。」(A4)

「我覺得校長對人事人員的尊重與肯定的支持，是幫助是蠻大的，認同或是尊重你的工作才會做得很順暢，我們是配角也是幕僚，很多業務也是要我們去把它撐起來，校長或是主任們看重我們的工作，在實際支持那個順暢度有幫助的。」(B1)

「我之前去兼甲校跟乙校，這兩個校長都對我很好，都支持我的想法，讓我感受獲得支持。」(B3)

「比較直接是直屬長官校長的支持啦，他行事作風有時徵詢我們的意見我想這就是一種支持的方式。」(B3)

訪談中兼任兩學校之人事人員認為，上級單位（教育局）每年教育訓練及作業流程標準化，能強化其專業度，減輕工作上壓力，另外提供專業諮詢機構，能有效疏解壓力。而學校行政領導係由學校組織的領導者（如校長），帶領學校同仁，朝學校教育目標邁進的歷程中伴隨著校園的民主開放、組織成員的價值多元及學校環境的錯綜複雜，作為一個學校行政領導人員，雖擁有法定的職位權力，但如果沒有寬闊的胸襟、包容的態度或強大的抗壓能力，個人魅力是難以有效發揮（廖春文，2004：153）。不只是一級機關的行政支持，也需要二級機關首長的鼎力協助，校長的認同讓兼任兩校的人事人

員積極發揮效能能夠成為助力。

「市政府、教育局每年辦理人事人員研習，聘請資深的專任人事人員當講師。」(B3)

「開辦人事業務研習，強化其專業度。」(A1)

「兼任兩校人事人員在人際關係上壓力可運用：(1) 市府心事講給你知聊天室：採預約登記方式，協談時間：星期一或五下午，每次 50 分鐘。(2) 本市生命線協會：直接撥打「1995」免付費協談專線；「面對面」預約，情緒紓壓會談時間：每人 4 次，每次 50 分鐘。」(A1)

「成立工作品管圈並要求所屬專任人事人員予以師徒制關懷與支持協助，並運用科技成立本局所屬學校及教育局品管圈 LINE 群組，即時解決人事疑義，能繼續安心在學校留下來。」(A2)

「上級單位對於兼任兩校人事人員在工作負荷上支持如下：1. 強化本局所屬 16 組人事品管圈實質功能，使人事資源共享與訊息交流。2. 成立本局所屬學校及教育局品管圈 LINE 群組，即時解決人事疑義。」(A1)

「以前人事的支持系統，只有鄰近或熟識的同業人員、上級督導單位可供諮詢；目前的正式的支持管道多，像師徒制、品管圈等。」(A4)

「教育局建立品管圈機制，對工作上的幫助很大，上級在工作業務流程上明定的標準作業，依據流程去做，會比較順暢一點。」(B1)

「品管圈啦或是馬上到 LINE 的群組裡去發問也是一個管道阿，公務上如果覺得這個要知道了解的，我這區別人的作法是甚麼，我會先去了解，會先找附近的主任請教。」(B2)

「人事的品管圈又有透過 LINE 的群組，讓所屬的團員有人事的業務問題可以及時發問，有 LINE 群組可直接連絡同儕同事。」(B3)

「組成工作 LINE 群組，直接進行溝通與協調，也互相關心與支持，安排休假，給予兼任人事人員充電的機會，可提升人事人員抗壓力。」(C2)

依上述研究發現，現行市政府教育局對兼任兩學校之人事人員支持系統除一般教育訓練，成立工作品管圈及LINE群組，對兼任人事人員的關懷與支持協助，是最有顯著性支持。

貳、同儕同事支持影響

訪談中兼任兩學校之人事人員認為專任人事的幫助能有效解決職場上壓力，在業務熟悉度不夠、工作上有問題或困難的時候，尋求專任人事的幫助，對自己也是一個助力。

「專任人事可透過電話先聯繫，必要時到學校了解，局站在協助的立場，對於兼任人事當然要更加支持，能繼續安心在學校留下來。」(A2)

「兼任兩校人事人員在人際關係上壓力可徵詢所屬人事品管圈各校專任人員。」(A1)

「尋求專任人事的幫助及專業懇談對話等，對於兼任人員在業務的推展方面會有幫助。」(A3)

訪談中兼任兩學校之人事人員認為學校是一個服務性的也是屬於養護性組織，其特性較為穩定與保守，平行關係互相尊重合作，團體氛圍和樂，聽懂「話」及「背後的情緒」，給予接納和回應，即使工作帶來壓力，有向心力凝聚情感終究能完成任務。

「在學校裡面有一些工作模式會依著學校的生態或是受他學校規模大小來做彈性調整」(B1)

「同事他的一些想法觀念跟我們講，這部分紓解他的困難，有工作上的壓力比較難處理，我想想同事的支持是比較重要的。」(B3)

壓力的感受視個人察覺到的事件，以及選擇評估或詮釋的方式而定，同樣的壓力事件，對某些人而言可能造成相當大的不適，而對某些人而言卻毫無感覺(王瑞祺，2001：105)。多數國小人事人員的編制僅有一人，辦公的空間也較為獨立，加上工作上缺少具有共同價值觀與相同利害關係的同儕團體，因此多數受訪的人事人員會有人際關係疏離、沒有朋友的感受；因研究地區於大都會，有別於本研究之工作區域，上述研究發現與本研究有差異性。與(袁莉棋，2012)的研究結果人事人員在工作不同面向的應對與

調適，在年資、擔任職務、學校規模都呈現顯著差異，較為相近。

「我在這邊做起來還蠻不錯的，只要他們有問題來跟我聊啦，我都會協助他協助解決困擾，我們這裡學校的相處是很融洽的。」(B4)

「安排聯誼或自強活動，增進同事間情誼與認同感，讓以後業務宣導與推行更有接受度。」(C2)

「兼任兩校人事人員人際之間遭逢誤解時，盡力澄清或搭建溝通管道。事務推動前都經過充分的意見交流，化解不必要的爭議，降低負荷與壓力，能全心致力於人事業務及品質提升。」(A4)

「重視同仁的角色的立場來處理，上班時間啦各處室就去走一走話家常，比較不會像說板著臉孔。」(B3)

「花在處理人的時間非常的多喔，如果很慶幸學校裡面一團和氣當然處理事情就是好處理。」(A2)

訪談中兼任兩學校之人事人員認為職場碰到壓力時，此時同樣是兼任兩學校之人事人員，因為工作性質相同，工作處境相似，更是惺惺相惜，較能瞭解工作上的問題或困難點，透過彼此討論，可以提供參考，比較直接且快速的解除壓力，協助參與者尋找解決工作壓力的一項支援。

「工作碰到瓶頸遇到問題那當然能協助你的，我想同事就是我們人事同仁，別校的人事同仁可能他有處理方法，可以提供我們參考，比較直接且快速的解除我們的壓力。」(B3)

「在工作上有問題或困難的時候對自己也是一個助力，有協助的管道或是幹事跟幹事之間其實我們也會彼此討論，就不同學校針對工作上面，偏遠學校的不多，業務上大家討論找出一個點然後跟學校回報。」(B2)

歸納受訪者訪談內容表示面對工作壓力時，獲得同儕同事支持打氣、心靈的寄託，有助於度過情緒低潮。能滿足個人的重要需求，能夠提升個人的身心健康及幸福感，直

接增進身心健康及減輕壓力對個人所造成的負面影響。Greenberg (1999) 研究顯示，當一個人相信他在工作中擁有友誼及支持時，因應壓力的能力也會增加。

參、親友家人支持影響

訪談中兼任兩學校之人事人員認為下班後家人能體諒工作艱辛，扮演心靈垃圾桶，能有助於解決工作壓力。

「老公常說心理調適好你在這各機關服務，你很用心在處理，相信很多的事情在處理上你有投入就會有所得。」(B1)

「先生的朋友很多是學校的教職員，小姑也在學校工作，碰在一起會跟他們聊各學校的狀況，我算是對學校職場不陌生。」(B2)

「下班後回家壓力帶回來，我們會訴苦會抱怨一下工作上的壓力，家人就是傾聽，傾聽是最重要的支持。」(B3)

家庭支持是兼任兩學校之人事人員對各種發展危機化解的力量，「家人」則是支持的最大資源，不僅可以減低憂鬱、焦慮。能夠提升個人的身心健康及幸福感，能夠直接增進身心健康及減輕壓力對個人所造成的負面影響，且可使個人產生新活力，面對未來。Cutrona & Suhr (1992) 提出，當他人面對壓力時，個體能依據不同的因應提供適配的幫助，例如傾聽或解決問題的方法；當個體擁有滿意的社會支持時，一旦面臨壓力事件便會感受到較少的壓力，且能較成功地因應壓力，以達成個體內心的幸福感。收集訪談者的家人支持方式與言語表達，與陳秀玉 (2003) 人事人員工作壓力、社會支持與身心健康之研究，設計的社會支持量表部分是一致的，具有參考意義，尤正廷 (2006) 調查中顯示刑事警察人員獲得的社會支持層面以家人支持最高，可見家人親友的支持是不可或缺的一股力量，雖然國人的民風一向對於家庭的感情內斂保守不隨便向外人透露，這部分也是本研究日後加以深入探討的。統整歸納 10 位受訪者認為兼任兩校人事人員工作壓力之支持系統來源與類型如分析表 4-2。

表4-2 受訪者認為兼任兩校人事人員工作壓力之支持系統來源與類型

支持來源 類 型 訪談 者編號	直屬長官			同儕同事			親友家人		
	情感	訊息	實質	情感	訊息	實質	情感	訊息	實質
A1	V	V		V	V				
A2		V	V	V	V	V			
A3	V	V	V	V	V	V			
A4		V	V	V	V	V			
B1	V	V		V	V	V	V		
B2	V	V	V	V	V	V	V	V	
B3	V	V	V	V	V	V	V	V	V
B4	V	V	V	V	V	V	V		
C1		V	V		V		V		
C2	V	V		V	V	V	V		

資料來源：研究者整理。

第三節 支援系統對工作壓力之解決成效情形

本節從「直屬長官支持解決成效」、「同儕同事支持解決成效」、「親友家人支持解決成效」三個層面，呈現兼任二校人事人員社會支持對工作壓力的解決成效的探討，茲分次說明：

壹、直屬長官支持解決成效

學校兼任人事業務的內容有（一）組織編制：人力需求與計畫，規程編制與配置，職務歸系與異動，職務說明書，分層負責，留用人員管制，員工名籍冊管理。（二）任免銓審：考試列管與分發，內陞與遷調，外補遴用，派免及敘薪，銓審、動態及請任，到離職手續證明，交待與交接，兼職代理與借調，約聘僱業務，遷調與請調作業，甄審會之組成。（三）差勤管理：請假管理，出差管理，加班管理，出國管理，赴大陸地區管理，首長差假作業，國民旅遊卡及休假旅遊補助，未休假加班費。（四）保障訓練及

考核：終身學習，數位學習，各項政策性訓練，英語能力提升，職前訓練，在職專業訓練，升官等訓練，國內外進修業務，復審案與再審議，申訴案與再申訴案件處理，考核及考績委員會組成。（五）待遇福利：待遇業務，生活津貼，公保、勞保、全民健保，其他給與，其他福利，文康及慶生活動，員工健康檢查。（六）退休撫卹：退撫管制與調查，辦理退休案、撫慰案，撫卹案、資遣案，退休資料管理與退休人員照護，退休志願服務，退撫基金管理，約聘僱人員離職儲金。（七）中等以下教師聘用及緩召作業：教師甄選介聘、教師敘薪作業、兼（代）課教師資歷證件審查、教師證遺失補發作業，教師緩召作業。（八）人事資料管理：人事資料登記、統計分析及保管，人事資料報表填報，人事資料證明文件之核發，人事資料移轉及查催，人事行政資訊系統管理。（九）行政興革：績效評核推動，參與建議制度推動，品管圈，人力資本衡量，員額評鑑，行政中立，委託外包，性別主流化，性別平等，員工協助方案，顧客導向服務，工作簡化，人事研究發展與創新。舉凡中央到地方甚至基層如此廣泛的業務範圍，一定要有強大的支持系統不但提供必要的資源，也能使個體獲得協助與關懷，個體壓力得以紓解，有意願繼續投入工作維持正常的運作，兼任兩校得人事人員不斷精進提高服務品質增強核心能力。

從訪談者之訪談整理分析得知，在政策制定階層開發人事資訊系統，數位學習課程，建立服務平台，撰寫兼任學校人事人員工作指引，辦理專業研習，輔導品管圈定期會議等機制，直屬長官支援系統對工作壓力之解決成效情形如下：

「教育局建構支持系統有效地解決兼任兩校人事管理員所受工作壓力成效：強化各人事責任品管圈實質功能，以利人事資源共享與訊息交流，學校同質性高，透過品管圈所屬各校人事人員間經驗討論交流，增進人事人員情誼，強化品管圈協調聯繫機制，減少承辦業務之錯誤發生，提升工作品質且進行資深人事人員經驗傳承與分享。」(A1)

「辦到敘薪就會有敘薪的研習，辦到考核或獎懲局裏會配合相關的研習，在數位學習網路上也有蠻多的課程，網路不受限於上班時間，基礎課程去延伸

發現新舊制的比較，先發掘再跟其他人請益，輔導責任區設置有大組長小組長，品管圈會定期月會，召開會議時個案也可以討論及分享，面對面討論比電話聯繫更容易溝通，敘述呈現事實，若無法完全靠語言表達，把資料帶在手上或者存在筆電平板電腦現場跟他討論，也是很好的支持系統。對於兼任兩校幹事，目前這三個支持系統都有一定的成效。」(A2)

為配合教育部實施學校護理人員自102 學年度起不得兼任人事、主計業務的政策，市政府教育局將原由護理人員兼任的學校增置幹事兼任。莊仁馨(2009)研究無論是專任或兼任人員，對於其所肩負的人事工作都有高度的知覺，兼任人事雖非專業的人員，但在人事工作上自我角色的定位很清楚，也有很不錯的工作表現。劉麗秋(2004)教師對於兼任行政職務之意願普遍不高，常出現人力不足的現象。工作的意義不只是表象的報酬，也是自我實現的方式，人們起初的工作動機或許是被迫甚至亟需獲得報償，必須付出相對之勞力、心力達到賦予之責任。公務人員服務法第1條明定：公務員應恪守誓言，忠心努力，依法律命令所定，執行其職務。

「囿於員額編制，要講清楚本來小學校沒有人事人員，是由學校老師或職員去兼，我們現在特別撥一個員額有一個專任的人事來處理，只是他是兼任而已，目前還是受限於規定，所以沒辦法配置足額，不過不是由教師兼任，由教師兼任有可能是今年是某位老師明年又換另外的老師，他的傳承或用心，跟兼任的還是有落差，我還是蠻認同這個制度的設計。」(A2)

「解決部分的問題，但無法解決根本的徵結。兼任人事人員在兩校的時間就無法完全夠用，即使校長全力支持，問題根本還是存在。個人並不十分讚同一人兼任二校的人事業務，如果兼任制度那麼好用，那麼國小行政業務也可以全部用這樣兼任制就可以，例如總務事務人事會計人員等等。」(A3)

品管圈群組結合師徒制傳承分享，幫助兼任兩校人事人員適應並面對學校環境之人事問題能獨立作業，往往邊做邊學，有師徒制的傳承意味，當師父提供徒弟社會心理支持，並與徒弟建立友誼關係，當徒弟遭遇困境向師父吐露工作上的問題，向師父請教解

決之道，尤其每個學校組織文化截然不同，需要前輩得指導，並且自我學習的能力。

House(1981)師徒功能是一種社會支持的形式。林宴鈴(2010)研究顯示師父提供越多職能發展、社會心理支持及角色楷模之師徒功能，則徒弟的生理健康狀況越佳，工作壓力越低；而師父提供越多越多社會心理支持之師徒功能，則徒弟的心理健康狀況越佳，工作壓力越低。所以有師傅的全方位支持不但徒弟的身心健康可以提升，對於降低壓力也有顯著成效。

「成立本市所屬品管圈 LINE 群組，即時解決人事疑義，兼任人事人員，於處理業務上發生疑義時，可透過各品管圈 LINE 群組提出，並由大小組長、團員為其解決疑義。倘疑義無法解決，則可由大組長於教育局成立之大組長 LINE 群組中提出，並由教育局人員或其他各品管圈大組長協助解決。」(A1)

「能面對面的討論我覺得成效是最大的。你碰到的個案的相關資料不涉及個資，個資部分要做適度的處理，有 3C 產品的支援等，幫助我們更容易問題釐清進而解決處理喔。也可以透過大家建議主管機關，各方面設計還有再進步的空間，每個人彙整他的想法意見讓主管機關有更好的方向來支持我們兼任兩校幹事的業務的推展。」(A2)

House認為擁有他人的關心、物質、訊息和有用的回饋支援，就是擁有可以幫助因應壓力的社會支持。李炎宗(2009)人事人員對工作支援的滿意程度愈低，離職傾向越高。每個人都需要有用的資訊和訊息幫助作決策、採取行動，以達成目的，資訊通信科技之進展與普遍使用，漸被認為是個人或團體所具有之基本生存條件與技能(項靖，2005：102)

「完善人事專業培訓體系、提供兼任人事管理員陞遷管道市府人事處、教育局針對學校幹事兼任人事員，設計各項人事法令、專業知能研習，以強化人事專業，提昇人力素質。另於學校專任人事人員出缺時，讓兼任人事管理員於兼任一段年限後，可轉任學校專任人事人員，以暢通其陞遷管道。」(A1)

「兼任另一學校是有給予兼職費，應該可以反映是否提高，工作量不成比例。」(C1)

「因為大家在一個相互合作的模式，可以增進各處室之間的一個和諧關係。支援一起來做那這樣子自然而然人際關係就是這樣子建立，你就是大家互相的支援，這個學校就會和諧。」(B2)

學校比喻為一在海洋中航行的船，校長即為船長，決定航向；業務單位即為實際行船的人，各業務單位分工合作程度及默契，影響船行快慢；幕僚單位職責似在於提供船長航程中各方面數據的充分資訊，以利船長對內整合、對外發展。職場上工作壓力的大小，與工作之中是否能得到直屬長官的支持，有非常重要的關聯。

「兼任兩校人事人員承受的工作壓力主要來自於時間不足，甚至延伸到人際關係的經營與溝通。身為校長，能夠主導的部份我盡力而為，但工作內容與工作環境並非校長能夠獨自力導。我始終認為：凡事盡心盡力，其餘就「俯仰之間，無愧於心。」(A4)

「我會調整更改人事會議開會時間、調整同仁請假流程、提早介入人事業務。」(A3)

「校長對於上級的壓力一向是以做好本身業務為主，「依法行政」，遵照 SOP 流程，如此一來，可以做好自己的業務，也不怕上級所給予的壓力。」(A3)

貳、同儕同事支持解決成效

社會支持可以提升個體的自尊及自我調適的能力。在進入新的單位，對於工作職責、工作環境、組織文化等都是陌生容易產生焦慮不安進而形成壓力，社會支持有助於抵抗壓力的負面影響，透過來自他人支持性地活動，減低壓力事件所造成之影響。社會支持增進互動情誼對壓力影響身心健康有直接效果，減少業務上發生嚴重錯誤，也有緩衝效果。

「人事單位用心處理大家權益事項，專業得到大家的認同，推動工作一大幫助。」(A2)

溫金豐等人(2001)研究中指稱所謂的社會支持為人員透過與其他個人或團體的互動，從中得到情緒性支持、訊息性支持或工具性支持，以滿足個人的需求及增進適應環境的能力，並藉由家人、上司、同事與朋友的支持，幫助處於壓力情境下的受困者一些因應的助力。

「透過其他的教職同仁從旁去提醒，間接地去讓上級了解我們工作的問題，自己有壓力其實適時的向上級表達困難，其實也是可以不錯的效果，發現有問題就是及時反應啦。」(B1)

「機關首長身分的校長，給予心理上的支持；就是在上級督導考評時盡力說明。」(A4)

社會支持是互動的狀態，以人際關係為主，經由反覆來回歷程，可以增進個體的應變及解決問題能力。工作壓力來自個人與環境系統的不配合，人境適配模式可分為個人需求與環境供給或資源的配合、外在要求與個人能力的配合。工作的壓力來源分為工作因素特質、組織中的角色、生涯發展、工作關係、組織結構與氣氛等。

「這邊的老師跟職員都蠻好相處，我都會事先跟他們溝通，我們的業務是甚麼，你們有甚麼需求或是其他都可以來找我，把我們的角色扮演好，跟他們講清楚，有問題就來找我們，這樣可以減少衝突，我們各個權責都分清楚後喔，國小部分我也是用國中的方法去做，那邊的主任職員都也能配合，也沒發生過衝突不能解決的子。」(B4)

「我覺得有時候溝通是需要針對不同的人去作調整，同樣事情針對不同的學校或不同的主任或是教師，你都要用不同的方式、語言跟他溝通，如果說溝通好，這個學校的氣氛良好，我們的人員的異動會比較少。」(B1)

莊仁馨(2009)研究發現人事人員與同僚關係滿意度最高，學校人事人員與同仁之間保持非常良善的合作關係，也能從工作中得到同仁的支持與鼓勵，職場之中

來自同事的協助、支援、鼓舞以及關懷，是減輕工作壓力的重要因素。

參、親友家人支持解決成效

在社會網絡中，個體的家人親友關心個體的工作、提供資源滿足其需求並給予支持態度，社會支持能直接增進健康及幸福感。因為它能滿足人們對安全感、社會接觸、認可、歸屬感等重要需求。

「老公常說心理調適好你在這各機關服務，你很用心在處理事情，你有投入就會有所得。」(B1)

「朋友很多是學校的教職員，會跟他們聊學校的狀況，我對學校職場不陌生。」(B2)

「下班後回家我們會訴苦會抱怨工作上的壓力，家人就是傾聽，傾聽是最重要的支持。」(B3)

「能獲得到心靈安慰，雖然未能解決大部分的實質問題，畢竟兼任者在學校時間非常有限，得到情緒上的支持」(C2)

根據研究朋友的支持，可以降低個人的緊張，另一種原因是家人的分擔及情感支持使個人在工作上得以全力以赴，減少後顧之憂，家庭支持提升人們的自尊及自我調適的能力，像是親密的交誼、低度衝突等伴隨支持發生的現象。很多時候自訂一些不切實際的期望，給自己製造不必要壓力，由於壓力有可能是自己加諸在自己身上的，因此有時個人對於壓力的控制，藉由身邊親友的瞭解鼓勵應該有一定的掌握能力，從訪談者的家庭互動關係好，來自家人親友的社會支持也是降低工作壓力的良方。

第五章 結論

本章共分二節進行分析與探討：第一節為研究發現；第二節為研究建議。本研究依據第四章的分析結果，首先就兼任二校人事人員工作壓力的現況，以及支援系統對工作壓力影響的模式和支援系統對工作壓力之解決成效情形歸納出研究發現，並據以提出研究建議，以作為主管機關、服務機關及人事人員的參考，最後是對後續研究建議。

第一節 研究發現

依據訪談資料分析，本研究發現如下述：

- 一、調查結果幹事兼任二校人事管理員的工作負荷並不會因為兩校是小學校，教職人員少，工作負荷就少，實際行政責任是兩倍，工作業務量亦是兩倍。
- 二、雙組織文化難認同，幹事兼任二校人事管理員的工作學校，各自有自己的組織文化跟慣例，同時適應兩個首長的領導統御風格是最難克服。
- 三、因為工作時間分割減半的劣勢在人際關係造成隔離感，加上賦予在組織中職責既是幕僚，也是法令執行者，多重角色造成矛盾。
- 四、一般學校教育人員對於法規遵守並不嚴格，為讓同仁信服，耗費時間成本解釋法規在學校之運作，經常疲於應付與教職員溝通人事法令，然而法規難以涵蓋所有狀況，對於未有明確規範且涉及當事人權益之特殊案例，學校人事人員無法判別，只能行文向上級機關請釋，但是請釋結果也不明確時，造成人事單位與當事人各自表述的尷尬情景，導致業務執行及實務時效上滋生紛擾。
- 五、幹事兼任二校人事管理員面對機關首長或上級單位交辦事項、考核工作，都抱著盡力完成的使命感，人事的一條鞭特性在基層除了業務隸屬的一級單位，也要聽從直屬關係的最高行政指導單位的指示，雙軌管理的分工有時界定未清楚，重複下達行政要求。
- 六、長官指派兼辦其他業務尤其角色立場衝突，增加壓力源，也有因長官請託暫時接辦，但是日積月累，同仁反而認為理所當然是人事的工作，產生不必要誤解。在工作量

擴充之下，資源並未隨之增加，常造成對人事人員工作要求過度的現象，例如國中小學校長遴選，局直接要各校自辦且由人事室主辦等。

七、其他如工作環境地處偏遠，因學校特殊有別於機關是以學年制為主要運作循環，牽涉甚廣。幹事兼任二校人事管理員在差勤管理也只能處理例行性事務，因為學校採自主管理原則，有些讓學校因地制宜，彈性調整時間，也衍生部分爭議，沒有統一的上下班時間。

八、跨區工作地點及交通，減少與服務對象之接觸，容易產生歸屬感問題，仰賴長官支持，是兼任人員的工作原動力，校長對幹事兼任二校人事管理員的尊重與肯定的支持，是蠻大的幫助。

九、學校是養護性組織，其特性較為穩定與保守，幹事兼任二校人事管理員認為平行關係互相尊重合作，團體氛圍和樂，聽懂「話」及「背後的情緒」，給予接納和回應，即使工作帶來壓力，有向心力凝聚情感終究能完成任務。

十、教育局對幹事兼任二校人事管理員除安排教育訓練及作業流程標準化，成立工作品管圈及 LINE 群組，另外提供專業諮詢機構，對幹事兼任二校人事管理員的關懷與支持協助，是最有顯著性支持。

十一、幹事兼任二校人事管理員認為專任人事的協助能有效解決職場上壓力，在業務熟悉度不夠、工作上有問題或困難時，求助於專任人事常獲得助力。

十二、幹事兼任二校人事管理員對於其所肩負的工作有高度的知覺，雖非專業的人員，但在人事業務上自我角色定位清楚，也有很不錯的工作表現。

十三、嘗試師徒制的專業傳承，師父提供徒弟社會心理支持，並與徒弟建立友誼關係，當徒弟遭遇困境向師父吐露工作上的問題，向師父請教解決之道，尤其每個學校組織文化截然不同，需要前輩得指導，並且自我學習的能，只可惜該制度非全面推展採自由式參與。

十四、幹事兼任二校人事管理員多由其他機關轉任，缺乏學校實務經驗建議比照公務人員有四個月的職前訓練，由資深人事人員輔導實習。

十五、與其他研究比較幹事兼任二校人事管理員在家人親友支持系統扮演的功能是含蓄隱藏的，但是仍然有重要的激勵作用。

第二節 研究建議

根據本研究之研究結果，對人事主管機關、服務機關與人事人員及後續研究者提出建議如下：

壹、對主管機關的建議

一、實施人文關懷、建構多元支持網路

上司對國小幹事跨校兼職者的支持是堅持下去的支柱。本研究發現，上司對國小幹事跨校兼職者的支持相對較少。教育主管機關應多辦理國小幹事跨校兼職者專業知能成長的活動，提升國小幹事跨校兼職者知能。更要提供多元支持網路，善盡輔導責任，如：

1.實質性的支持（1）配合國小幹事跨校兼職者發展需求，提供充分的資源。（2）減少各項活動與會議，讓國小幹事跨校兼職者專心辦公。（3）建構業務支持網路，協助建立社會支持網絡。2.情感性的支持：瞭解國小幹事跨校兼職者心理特質，提供諮詢管道，給予適時的鼓勵與肯定。3.訊息性的支持：展現充分支持的態度與高度信賴，提供專業資訊。

二、發展人事人員策略夥伴角色，降低角色衝突，以提升人事人員職涯滿足

國小幹事跨校兼職者因分屬二校行政系統，所以國小幹事跨校兼職者除了接受編制機關首長的指揮外，又必須接受兼職學校的督導，時常面臨多重工作壓力，主管機關應試著將原本屬於上下直屬的層級關係轉化成策略夥伴的合作關係，對所屬之國小幹事跨校兼職者應予充分支持，在業務上提供法令諮詢或問題解決之協助，另可運用關懷領導方式，接納所屬國小幹事跨校兼職者建議及看法，共同面對諸多的衝突與困難處境，無論是法令規章解釋、人事升遷、人員遞補、專業訓練等，人事處應負起照顧所屬人事人員之責任，支持應有之立場與角色。盡量避免利用上級職權威嚇、強硬要求下級單位配合執行業務，或是執行不盡情理的要求，必定會大幅降低國小幹事跨校兼職者所面對的工作壓力。

三、簡化例行性事務，提升國小幹事跨校兼職者工作壓力

國小幹事跨校兼職者管理的業務過去常牽涉相當繁雜瑣碎的文書處理及資料管理，爲了提升人事業務的效率，人事作業資訊化的工作相當重要，在硬體方面上級單位應輔助基層人事機構更新電腦設備，軟體方面開發建議簡化作業流程的資訊系統，辦公設備之現代化後，推展人事資訊 E 化、同仁基本資料、每日差假、各項補助費申請等，開放予同仁利用網路設備，依身分權限進入人事主機查詢其個人相關之各項資料等，惟有減少例行性人事業務工作量，以節省國小幹事跨校兼職者的工作時間，使其有更多的時間能去瞭解、關懷同仁，得到同仁的信心及認同。

四、授權國小幹事跨校兼職者參與決策，提升對主管機關的組織承諾

主管機關應授權人事人員自主推動人事業務，讓人事人員有完整職權，才能獲得服務機關信任，亦要減少對所屬國小幹事跨校兼職者的干預及責罰，多利用關懷及正向的領導。另提高擔任非主管職務國小幹事跨校兼職者工作上參與決策的機會，滿足其工作成就感，例如鼓勵同仁踴躍提出工作上的改善方案、給予直接溝通討論的機會或是將業務依重要性利用分層負責來實施授權給非主管來決策的觀念，而主管國小幹事跨校兼職者能將時間及心思處理策略面的問題上。

五、落實績效考核制度，建立公平公正的陞遷管道及機會並隨時給予激勵

每一位國小幹事跨校兼職者期望陞遷，惟陞遷機會並無法滿足每一國小幹事跨校兼職者的需求，如何使陞遷機會能夠在公平公正的原則下執行，是非常重要的，拔擢人才以落實適才適用的原則，再配合年度績效考核的實施評比並增加國小幹事跨校兼職者的陞遷與獎勵機會，才符合公平確實的原則。同時設法爲國小幹事跨校兼職者創造充分的自我發展，使國小幹事跨校兼職者認爲從事人事工作是很有意義並有好的前途，以增加組織承諾及提振工作士氣。

六、合理調整人事機構之設置標準，落實人事人員之員額編制

根據本研究顯示國小幹事跨校兼職者的工作壓力來自雙組織負面影響。雖然政府再造，依行政院員額管制政策將本於精簡原則辦理，檢討組織準則有關員額之設置標準，

以合理控制其員額規模，但人事法令制度不斷推陳出新，年度專案也陸續接踵而來，國小幹事跨校兼職者的工作量倍增，惟因地方政府財政拮据，未能落實人事人員之員額編制，有些編制較小的機關學校並未設立人事室，由國小幹事跨校兼職者兼任，除阻礙陞遷管道外，亦影響人事的服務品質及教職員的權益，造成組織承諾、工作士氣的低落。

貳、對服務機關的建議

一、提升機關長官及同仁認同感，尊重國小幹事跨校兼職者專業

服務機關長官對國小幹事跨校兼職者應予信任和尊重，以正向鼓勵其工作士氣，國小幹事跨校兼職者在機關為幕僚同仁，負責推動各項學校業務，但若其地位未受服務機關長官之尊重，因此機關內之同仁對掌管業務之配合度自然不高，以致工作不能順利推展，對工作生活品質也會有不利之影響。多給予國小幹事跨校兼職者關懷及支持，國小幹事跨校兼職者的業務與機關同仁權益息息相關且又本於依法行政職責執行業務，但在機關裡畢竟居於少數，許多業務非常需要其他同仁的配合，然而特殊的業務性質無法與其他處室相較，有時難免產生工作壓力的情形，此時往往需要機關長官的支持，才能有助於國小幹事跨校兼職者業務之推展。

二、提升人事人員使命感及歸屬感，樂於為工作付出

服務機關長官及同仁容易偏頗認為，國小幹事跨校兼職者所推行政策與機關業務的推展及願景無法結合，所以無意願配合推動或認為一切作為僅配合國小幹事跨校兼職者績效實施，因此國小幹事跨校兼職者難與機關同仁融為一體。若同仁對國小幹事跨校兼職者推動各項掌管業務能夠將心比心認同背後的意義，應予信任和尊重並給予支持，想必促使國小幹事跨校兼職者更能融入組織，提供更符合機關實際需求的業務服務。

三、塑造機關同仁對各項專業的學習，樂於為組織盡一份心力

國小幹事跨校兼職者的專業素養與程度會影響服務機關同仁對於其人事專業上的認同與重視，若服務機關內各單位同仁對相關的法規見解一致性高，認知較接近，應可降低角色壓力之情形。近來政府推動「學習型組織」的概念，也包含個人要「終生學習」，提昇機關的行政效能。因此建議機關公務同仁應積極參加國小幹事跨校兼職者所舉辦之

專業講習，多涉取與自我權益攸關的相關規定。除此，國小幹事跨校兼職者本身除了應具備充足專業素養外，應盡量了解服務機關工作特性與經常性業務，亦應踴躍參加業務單位舉辦之各種業務講習與座談，建立互相溝通協調之機制，如此，雙方除了對本身業務熟稔外，對於對方的業務也有一定程度的了解，若再加上一點點的包容與支持，相信角色壓力之情形必定會降至最低。

參、對人事人員的建議

一、持續學習以精進其專業知能與職責

國小幹事跨校兼職者的角色與職責將隨著時代的變遷而不斷更迭，由傳統的處理例行業務轉變為策略伙伴關係，又加上法令制度不斷推陳出新，國小幹事跨校兼職者可多參與相關議題的進修、研習、觀摩活動，在專業上要力求精進，持續吸收新知，不斷提昇應有的核心職能，來提升自己的專業知能，減低這方面所帶來的工作壓力。

二、運用協調溝通，化解雙重隸屬衝突

當機關首長與主管機關意見不一致時，首先要依法行政，若涉及法律層次的問題，應向機關首長表明，並嚴格依法辦理。若只是行政命令層次，且有裁量空間，則可考量配合機關首長之要求，並向主管機關說明及爭取支持，亦即主管應扮演好溝通角色，運用智慧在機關首長及主管機關之間，找到雙方都能接受的平衡點，如果真的無法協調，則循人事系統通報上級主管機關處理。

三、重視休閒生活

有健康的身體才能在工作上發揮自己所長，國小幹事跨校兼職者工作煩雜忙碌，常需面對各種壓力。要能有效經營管理自己的健康，俾得以重新累積創新的活力，除了必須妥適調整工作的心態外，在日常生活若能透過適當的休閒娛樂與運動，藉此排除內心過度緊張、壓抑的情緒，也是務實的因應方式之一。

肆、對後續研究者之建議

本研究設定國小幹事跨校兼職者為研究對象，經一番討論後決定以工作壓力做為切入點，目的為工作壓力與支援系統應用和發展加以探討。

一、在研究對象上

本研究受限於人力、時間，僅就臺中市國小幹事跨校兼職者為研究對象，無法將結果推論到其他縣市。建議未來有興趣做此研究者，若能克服以上限制，將樣本範圍增加擴充，可以將對象擴及鄰近地區，進行縣市差異性比較。更可了解國小幹事跨校兼職者工作壓力與支持系統在不同地區的差異情形。

二、就研究方法

本研究採用訪談調查法，訪談者可能受限於部分問題較為敏感，或因個人主觀認知、態度及當時情緒之主觀因素影響，回答時有所保留，而與客觀事實有所差距。建議未來研究者，可採問卷調查法為主，半結構訪談為輔，以更深度的面向來詮釋跨校兼職者工作壓力與支持系統之間的關係，使研究更臻完善。





參考書目

壹、中文部分

一、專書

- 江麗美（2002）。**有效壓力管理**。臺北市：智庫文化。
- 王文科、王智弘（2006）。**教育研究法**。臺北市：五南。
- 吳定（2003）。**公共政策**。新北市：空大。
- 吳定（2005）。**公共政策辭典**。臺北市：五南。
- 林財丁（2004）。**管理與商業心理學**。臺北：滄海書局。
- 林靈宏（1992）。**組織行為學**。台北市：五南圖書出版公司。
- 范麗娟（2004）。**質性研究**。臺北市：心理出版社。
- 夏林清等譯（1997）。**行動研究方法導論**。臺北市：遠流。
- 黃瑞琴（1991）。**質的研究方法**。臺北市：心理。
- 陳向明（2013）。**社會科學質的研究**。臺北市：五南。
- 陸洛、高旭繁（2010）。**人力資源管理**。臺中：滄海書局。
- 畢恆達（2011）。**教授為甚麼沒告訴我**。台北：小畢空間。
- 張春興（1995）。**現代心理學**。台北：東華書局。
- 郭進隆等譯（2010）。**第五項修練**。台北：天下文化。
- 項靖（2005）。**數位化治理與資訊政策**。台北：秀威資訊科技。
- 潘淑滿（2003）。**質性研究-理論與運用**。臺北市：心理。
- 謝臥龍主編（2005）。**質性研究**。台北：心理。
- 藍采風（2000）。**壓力與適應**。臺北市：幼獅。

二、期刊論文

- 李明書（1994）。工作壓力及其管理策略之探討。**勞工行政**，**74**，22-28。
- 吳宗立（1996）。國中學校行政人員工作壓力與因應策略之研究。**國教學報**，**8**，99-131。

- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清（2005）。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行爲與組織公民行爲相關因素之研究：以信任與關係爲分析切入點。**人力資源管理學報**，**5**（1），077-110。
- 林晏鈴、張婉菁（2010）。師徒功能與工作壓力之關係：以組織社會化爲中介變項。**人力資源管理學報**，**10**（3），075-96。
- 周玉慧、楊文山、莊義利(1998)。晚年生活壓力、社會支持與老人身心健康。**人文及社會科學集刊**，**10**（2），227-265。
- 徐士傑（2009）。影響個人提供線上社會支持因子之探討：以PTT 癌症板爲例。**中山管理評論**，**21**（3），511-544。
- 陸洛、高淑芳（1999）。主管工作壓力的族群差異個人背景、工作與職業因素，**中華心理衛生學刊**，**12**（2），23-66。
- 許惠妙、張婉珍（2013）。人事主管工作壓力之分析與探討。**人文暨社會科學期刊**，**9**（1），11-19。
- 陳彰儀（1986）。不同生活型態之職業婦女壓力與休閒型態、婚姻滿足與工作滿足三者關係之差異。**教育心理學報**，**9**，27-72。
- 溫金豐、崔來意(2001)。高科技公司女性專業人員工作-家庭衝突及工作倦怠感之研究：社會支持之效應。**管理評論**，**20**（1），65-91。
- 劉奕宏、蕭武桐（2014）。提升公務人員公共服務動機策略之芻議—激勵理論與公共管理技術的運用。**國家文官學院 T&D 飛訊**，**197**，10-14。
- 廖春文（2004）。學校組織變革發展整合模式之探討。**教育政策論壇**，**7**（2），131-166。
- 鄭逸如（2003）。壓力模式與壓力分析在家庭醫學部病人之應用：初探。**家醫研究**，**1**（1），22-23。
- 賴怡瑩（2004）。人事人員之角色變遷及核心能力。**人事月刊**，**40**（2），61-66。
- 繆敏志（1993）。工作壓力之理論基礎與模式及其管理方法。**中國行政**，**53**，21-46。
- 三、研討會論文

楊耀南(2010年10月)。**社會支持與情緒智力干擾工作壓力源對工作績效的影響**。2010第十一屆科技與管理學術研討會，彰化市。

四、學位論文

井敏珠(1992)，**已婚職業婦女生活壓力與因應策略、社會支持之研究**。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。

王瑞安(1999)，**公立非正規成人教育機構員工工作壓力、工作倦態與學習需求之關係研究**。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。

王瑞琪(2001)。**學校人事人員角色衝突之研究—以臺北市國民小學為例**。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，未出版，臺北市。

尤正廷(2006)。**刑事警察人員人事人員角色壓力、雙組織承諾與職涯滿足關係之研究—以高雄市政府人事處所屬機構為例**。國立高雄應用科技大學人力資源發展系(所)碩士論文，未出版，高雄市。

田蘊祥(2003)。**公務人員工作壓力之世代差異研究：以考試院部會機關為例**。未出版之碩士論文，東吳大學政治學系，台北市。

江欣霓(2002)。**國小教師工作壓力、情緒智慧與身心健康之相關研究**。國立高雄師範大學教育學系碩士班碩士論文，未出版，高雄市。

李玉惠(1998)。**國民小學女性校長工作壓力與社會支持需求之研究**。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

李佩琦(2009)。**國小離婚單親兒童社會支持與生活適應之研究**。國立臺北教育大學心理與諮商學系碩士班碩士論文，未出版，臺北市。

李瑞文(2002)。**國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究**。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。

李炎宗(2009)。**工作滿意度與離職傾向之關係研究—以台北市政府所屬機關人事人員為例**。國立台灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，臺北市。

李英夙(2010)。**臺東縣國民中小學人事人員角色壓力與因應策略之研究**。國立臺東

- 大學教育學系教育行政碩士論文，未出版，臺東市。
- 李淑惠（2013）。**高雄市政府人事人員工作壓力與工作倦怠之研究**。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 李月米（2014）。**國民中學人事人員工作壓力與工作滿意度之研究—以臺中市為例**。國立彰化師範大學財務金融技術學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 李珮宜（2014）。**國小智能障礙學生家長親職壓力與社會支持之相關研究**。國立彰化師範大學特殊教育系所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 杜俊澤（2013）。**警察機關非主管人事人員工作壓力之來源及其解決對策：以內政部警政署人事室為例**。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北市。
- 何文雅（2014）。**人事人員工作壓力與工作滿意度之研究—以高雄市政府為例**。國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 宋禮彰（2002）。**組織變革中國民小學行政人員工作壓力及因應方式之研究**。國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 吳宗立（1993）。**國民中學組織結構、教師社會支持與職業倦怠關係之研究**。國立政治大學教育研究所未出版之碩士論文，臺北市。
- 吳登凱（2009）。**國小特殊教育教師工作壓力與社會支持之研究—以雲林縣為例**。南華大學教育社會學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 吳淑芬（2013）。**嘉義縣國小教師社會支持、幸福感、校長領導與教學效能之相關研究**。南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 邱健榕（2006）。**工作壓力與員工偏差行為之關係：人格特質及社會支持之調節效果**。國立台灣科技大學企業管理系碩士班碩士學位論文，未出版，台北。
- 林立曼（2000）。**戶政人員工作壓力之研究**。國立政治大學公共行政學系，未出版之碩士論文，臺北市。
- 林佳蓉（2002）。**幼兒教師任教職志、工作壓力及社會支持之質性研究**。未出版之碩士論文，屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。

- 林秋宏（2004）。**人事人員集中辦公政策與工作滿足感之研究—以台北縣政府所屬機關學校為例**。世新大學行政管理學系碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 林明璇（2011）。**國民中小學人事人員工作壓力、組織承諾與工作滿意度之研究—以彰化縣為例**。東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 林淑賢（2011）。**國小教師工作壓力與社會支持之研究-以臺北市公立小學為例**。臺北市立教育大學國民小學教師在職進修公民與社會教學碩士學位班碩士論文，未出版，臺北市。
- 林育鑫（2014）。**新制國中專任輔導教師與社會支持之探究**。東海大學教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林致柔（2014）。**實習諮商心理師完美主義、社會支持與諮商自我效能之研究**。國立彰化師範大學輔導與諮商學系所碩士論文，未出版，彰化。
- 林以捷（2015）。**非主管人事人員工作壓力與因應策略之研究：以行政院主計總處人事處為例**。國立政治大學行政管理學程碩士論文，未出版，臺北市。
- 洪玲茹（2002）。**社教機構員工工作壓力、社會支持與專業承諾關係之研究—以高雄市公立社教機構為例**。未出版之碩士論文，屏東師範學院國民教育研究所，屏東市。
- 施惠文（2005）。**工作壓力、社會支持與工作績效之相關研究-以高雄市政府員工為例**。國立中山大學人力資源管理研究所，未出版，高雄市。
- 徐鳳卿（2009）。**內外控人格傾向、自我效能與工作滿足感關聯性之研究—以臺北市立國民小學人事人員為例**。世新大學行政管理學系碩士論文，未出版，臺北市。
- 袁莉棋（2012）。**臺中市公立國民小學人事人員工作特性與工作滿足感關係之探討**。碩士論文，中興大學國家政策與公共事務研究所，未出版，臺中市。
- 莊嬭夙（1998）。**角色壓力社會支持與工作投入之關連性**。私立長庚大學管理學碩士論文，未出版，桃園市。
- 莊仁馨（2009）。**桃園縣國民小學人事人員角色知覺與工作滿意度之研究**。國立臺北教育大學教育經營與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。

- 黃宗顯（1987）。國民小學校長工作壓力與行政決定合理性的關係。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 許惠妙（2003）。飛航管制人員工作壓力之研究。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳源湖（1998）。高雄縣市婚姻暴力受虐婦女生活壓力、因應策略與社會支持之研究。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳明崇（2002）。國民中小學專任人事人員工作特性與工作滿意之研究—以台灣北部五縣市為例。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳德宗（2005）。學校人事人員的角色期望、角色壓力、角色踐行、組織承諾與工作倦怠之關聯性研究—以嘉義縣市高中職國中國小為例。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 陳秀玉（2003）。人事人員工作壓力、社會支持與身心健康之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳珮菁（2007）。中壢市國小教師工作壓力與社會支持相關之研究。臺北市立教育大學社會科教育學系碩士班碩士論文，未出版，臺北市。
- 陳翠華（2012）。臺中市國民中小學人事人員角色壓力與組織承諾之研究。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 陳山杉（2012）。警務人員工作壓力與社會支持之研究-以高雄市政府警察局交通警察大隊為例。國立臺東大學身心整合與運動休閒產業學系碩士論文，未出版，臺東市。
- 郭志純（2003）。國民小學教師工作壓力、社會支持與職業倦怠之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義市。
- 郭峰偉（2000）。國中教師工作壓力與教師效能關係之研究。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 曾士偉（2011）。臺中市國民中學兼任行政教師工作壓力與社會支持關係之研究。中臺科技大學文教事業經營研究所之碩士論文，未出版，臺中市。

- 張喬淇（2014）。國民小學業務兼辦現況與評估之研究。東海大學公共事務碩士專班碩士論文，未出版，臺中市。
- 張郁芬（2001）。國小教師工作壓力、社會支持與身心健康之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 張愷玲（2012）。公務人員工作壓力之研究—以考選部人員為例。淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文，未出版，新北市。
- 游金鈴（2001）。公務人員工作壓力與因應策略之研究—以彰化縣政府為例。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化。
- 溫浩鑫（2012）。學校人事人員角色衝突及其因應策略之研究-以桃竹苗四縣市國民中小學為例。國立新竹教育大學人資處教育行政碩士專班碩士論文，未出版，新竹市。
- 詹錦霜（2005）。台中縣國民小學兼任人事業務之教師的角色衝突與因應策略之質性研究。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 葉源龍（1998）。國民小學主任工作壓力與因應方式之研究。國立臺中師範學院碩士論文，未出版，臺中市。
- 趙傑夫（1988）。我國台灣地區國民中學校長工作壓力與社會支持、因應方式、工作滿足關係之分析。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 廖郁映（2005）。基隆市國小兼任總務工作教師工作壓力與調適方式之研究。國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 劉天惠（2002）。台北縣國小人事行政人員工作壓力與因應方式之研究。國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 劉榮哲（2004）。女警工作壓力、社會支持與工作滿意關係之研究。國立高雄師範大學，未出版，高雄市。
- 劉妙真（2004）。幼稚園教師工作壓力、社會支持與職業倦怠之研究。屏東師範學院，碩士論文，未出版，屏東市。
- 劉麗秋（2004）。國民小學幹事工作特性、角色知覺與工作滿意度之相關研究—以台灣

北部地區四縣市為例。國立台北師範學院教育政策與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

劉康民（2011）。人事人員角色壓力、雙組織承諾與職涯滿足關係之研究—以高雄市政府人事處所屬機構為例。國立高雄應用科技大學人力資源發展系(所)碩士論文，高雄縣。

蔡姿娟（1999）。國中生社會支持、生活適應與寂寞感之相關研究。國立高雄師範大學教育學系碩士論文，高雄市。

盧武正（2008）。工作壓力、工作滿足、社會支持與情緒管理對工作績效影響之研究—以法務部調查局人員為例。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。

謝菊英（2002）。高屏區國小女性校長工作壓力與社會支持之研究。屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東市。

謝政衡（2011）。偏遠地區國中男性資深兼職行政教師工作壓力知覺之敘說探究。中華大學科技管理學碩士班碩士論文，未出版，新竹市。

鍾如惠（2009）。花蓮縣國民小學人事人員核心能力之研究。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

鍾錦芳（2004）。國立高級中等學校人事人員工作壓力之探討。彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化。

闕美華（1999）。國中小教師情緒智慧、社會支持與工作滿意度之研究。彰化師範大學教育研究所碩士論文，未出版，彰化。

蕭美幸（2014）。臺北市國民中小學人事人員工作壓力與調適方式關係之研究。臺北市立大學教育行政與評鑑研究所教育行政碩士學位班碩士論文，未出版，臺北。

賴家慶（2012）。空服員休閒參與、工作壓力及幸福感之研究—以長榮航空公司為例。國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所在職碩士班碩士論文，未出版，臺北。

五、譯著

李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯（1995），**組織行為學**（Robbins 原著）。臺北：華泰。

吳姿儀、李奉儒（譯）（1995）。**質的評鑑與研究**（Patton, MQ 原著）。臺北市：桂冠。

游恆山（譯）（1996）。**情緒心理學**（K.T.Strongman原著）。臺北：五南。

項靖等（譯）（2002）。**論文計畫與研究方法**（Lawrence F.Locke, Waneen Wyrick

Spiriduso ,Stephen J.Silverman原著）。台北縣：韋伯文化事業出版社。

葉忠達、梁啓華、林文政（譯）（1997）。**組織行為**（Kinicki, A.& Kreitner, R.原著）。

台中市：滄海。

潘正德（譯）（1995）。**壓力管理**（Greenberg, J. S.原著）。台北：心理。

六、網路等電子化資料

全國人事法規釋例資料庫檢索系統（2012）。**行政院所屬各級人事機構人員設置管理要**

點。2016年6月12日，取自：<http://webblaw.exam.gov.tw/>。

郭明堂（2012）。**中小學組織再造政策的實施現況與評析**，2016年6月12日，取自：

<http://140.127.82.166/retrieve/19315/199.pdf>。

教育部主管法規查詢系統（2016）。**國民教育法**。2016年6月12日，取自：

<http://edu.law.moe.gov.tw/>。

國家教育研究院（2000）。**社會支持**。2016年6月12日，取自：

<http://terms.naer.edu.tw/detail/1306759/>。

維基百科（2015）。**學校**。2016年7月09日，取自：<https://zh.wikipedia.org>。

貳、西文部分

Beehr, T. A., & J. E. Newman (1978). Job stress, employee health and organizational affectiveness: A fact analysis, mode and literature review, *Personnel psychology*, **31**, 665-699.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Caplan, G. (1974). *Social support and community mental health: Lectures on Concept*

- development*. New York:Behavioral Publications.
- Cassel,J.(1974).Psychological processes and stress:Theoretical formulations.*InternationalJournal of Stress Service*,4,471-482.
- Cohen,S. , Will, T.A.(1985).Stress,social support,and the buffering hyothesis, *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-351.
- Cobb, S.(1976). Social support as a moderator of life stress.*Psychosoinatic Medicine*,38, 300-314.
- Cooper, C. L ., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P.(2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications.
- Cutrona, C. E. & Russell, D. W.(1990). *Type of social support and specificstress: Toward a theory of Optimal matching*. New York: Wiley.
- French, J.R.P., Rodgers, W.L., & Cobb, S.(1974). Adjuatment as person-environment fit. In B. V. Coelho, D. A. Hamburg & J.E.Adams(Eds.), *Coping and adaptation*. New York:basic Book.
- Felner,R.D(1984), *Vulnerability in childhood: A preventativeframework for understand children's efforts to cope with life stressand transitions.Prevention of problems in childhood*, New York:Wiley.
- Gmelch,W.H.,& Swent,B.(1982).Management team stressors and their impact on administrators'health.*Journal ofEducationalAdminstration*,22(2) , 192-195.
- Greenberg(1995), *Comprehensive stress management*. NewYork:Viking.
- House, J. S.(1981), Work stress and social support, *PsychologicalBulletin*, 98, 310-357.
- Kahn.R.T.,&Antonucci.T.C.(1980).Convoys over the life couyse:Attachment, roles, and social support. In B.P.Baltes, & O. G. Brim.(Eds.), *Life-span development and behavior* (pp.253-286). Orlando: Academic Press.

Kaplan, B. H., Cassell, J. C. & Gore, S.(1977), Social support and health, *Medical Care*, **15**, 47-58.

Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C.W. & Watson, T. W.(1996), The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital, *Human Relations*, **49**, 947-976.

Parker, Donald F., and DeCotiis, Thomas A.(1983). Organizational strategies for handling job stress. *Organizational behavior and human performance*, **32**, 160-177.

Pithers, R.T.(1995). Teacher stress research: Problems and progress. *British Journal of Education Psychology*, **65**, 387-392.

Reber, S.(1995). *Dictionary of psychology*. New York: Penguin.

Rees, T. & Hardy, L.(2000), An investigation of the social support experiences of high-level sports performers, *The Sport Psychologist*, **14**, 327-347.

Shumaker, S. A. & Brownell, A.(1984), Toward a theory of social support, *Journal of Social Issues*, **40**, 11-36.

Steers. R.M.(1988). Work and stress Introduction to Organizational Behavior, *Human Performance*, **32**, 160-177.



附錄一、訪談題綱

訪問者編號: 訪問時間: 訪問地點:

一、中介者（○○市政府主辦局處承辦人）之訪談大綱

（一）教育局（校長）對於兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

- 1.教育局（校長）認為對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？（行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？）
- 2.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在人際關係為何？（於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？）
- 3.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？（指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。）
- 4.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？（為達成上級的規定或要求，如：上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。

（二）教育局（校長）面對兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

- 1.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有那些？
- 2.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有那些？
- 3.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有那些？
- 4.教育局（校長）對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有那些？

（三）教育局（校長）支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

訪問者編號:

訪問時間:

訪問地點:

二、參與者（〇〇市兼任二校人事人員）之訪談大綱

（一）對於兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

- 1.對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？（行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？）
- 2.對於兼任二校人事人員在人際關係為何？（於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？）
- 3.對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？（指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。）
- 4.對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？（為達成上級的規定或要，如：如上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。

（二）對於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？（直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持）

- 1.對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 2.對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 3.對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？
- 4.對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

（三）（直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持）支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

訪問者編號:

訪問時間:

訪問地點:

三、學者之訪談大綱

(一) 對於兼任二校人事人員所面臨工作壓力有那些，原因為何？

1.對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？（行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？）

2.對於兼任二校人事人員在人際關係為何？（於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？）

3.對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？（指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。）

4.對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？（為達成上級的規定或要，如：上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。）

(二) 對於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？（直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持）

1.對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

2.對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

3.對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

4.對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

(三)（直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持）支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

訪談同意書

親愛的女士先生您好：

我是東海大學公共事務在職專班研究生，目前正在進行論文研究，是關於「兼任人事工作壓力與支持系統關係」。請您不用擔心，此訪談並不是什麼正式性的訪問，只是私底下想請談談您在生活過程中對此議題的一些生活小故事跟感想，訪談並沒有一定的答案，也沒有所謂對與錯，希望利用跟聊聊天的方式，瞭解在生活過程中對此議題的一些感想與經驗，很希望您們能夠接受我的訪問。

訪談的時間約半個小時，訪談的時間則以您的方便來選擇，我將會到您辦公室（住所）進行訪談，在訪談的過程中，爲了能將訪談內容完整紀錄下來，我會以錄音機輔助使用，但在訪談的過程中，若您有任何不希望被錄音的部分，您可隨時告知，我會馬上終止錄音。訪談內容不會對外公開，您所談的內容，也僅供學術研究上的分析，屆時是以號碼來代替，在研究作業報告中不會出現您的名字，而在研究最後也會將錄音帶予以銷毀，以保護您個人的隱私，所以您可以放心的回答。您的參與對我來說是莫大的幫助，若您願意接受我的訪問，麻煩您在下面的受訪同意書上簽名，非常謝謝您的協助。

東海大學公共事務在職專班

研究生趙瑞岑敬上

受訪同意書

在經過研究者介紹後，本人同意參與此研究，並瞭解

1. 本人所提供的資料，研究者會絕對保密。
2. 在研究的過程中，若對研究有問題可隨時提出疑問或退出研究。

受訪者簽名

附錄二、訪談紀錄

時間：2016年02月02日17:00-17:30

地點:受訪者辦公室外休憩空間

方式：2016年01月28日訪談大綱先於訪談前一日寄至股長信箱再於當日親自送達，2016年02月02日訪問錄音。

受訪者：A1（代碼），女性，教育局人事室主管。從事人事工作十多年，對於兼任兩校人事人員提供實質上與精神上支持，擔心兼任兩校人事人員對於即時突發狀況處理，經常緩不濟急，常需校內同仁協助，需適應 2 校不同之組織文化、組織氣氛及個別適應 2 校校長、教職同仁，常有疏離感、缺乏認同感、歸屬感。以下為受訪談者的整理資料。

一、中介者（市府主辦局處主管）之訪談

（一）局（教育局）認為幹事兼任二校人事人員工作壓力有那些？

1.幹事兼任二校人事人員在工作負荷的壓力為何？

A1：認為幹事兼任二校人事管理員在工作負荷有 3 部分:

(1).同類業務需在 2 校各處理 1 次。

(2).對於公文、各類調查表急件限期填報，兼任 2 校人事管理員有時間壓力需於限期內處理完竣，常需校內同仁協助。

(3).幹事兼任 2 校人事管理員對於即時突發狀況處理，經常緩不濟急，常需校內同仁協助。

2.局認為幹事兼任二校人事人員在人際關係壓力為何？

A1：認為幹事兼任二校人事管理員在人際關係有 2 部分:

(1).兼任 2 校人事管理員需適應 2 校不同之組織文化、組織氣氛。

(2).需個別適應 2 校校長、教職同仁，常有疏離感、缺乏認同感、歸屬感。

3.局對於幹事兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

A1：認為幹事兼任二校人事管理員在專業知能要求有 2 部分：

- (1).幹事兼任二校人事管理員需遵循並配合推展市府人事處、教育局、各所屬品管圈及學校各項行政政策、計劃及人事業務。
- (2).需參加各項人事法令、專業知能與素養相關研習、會議，與時俱進精進人事專長。

4.局認為幹事兼任二校人事人員來自上級壓力為何？

A1：認為幹事兼任二校人事管理員對於公文、各類調查表急件限期填報，常有時間壓力需於上級機關（市府人事處、教育局）限期內處理完竣。

(二) 局認為兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1.教育局認為兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A1：認為提供幹事兼任二校人事管理員的支持系統與具體成效有 3 部分：

- (1).強化本局所屬 16 組各人事品管圈實質功能，以利人事資源共享與訊息交流。
- (2).成立本局所屬各學校及教育局品管圈 LINE 群組，即時解決人事疑義。
- (3).開辦各項人事業務研習，強化兼任 2 校人事管理員人事專業度。

2.局認為兼任二校人事人員在人際關係支持有哪些？具體成效有哪些？

A1：認為提供幹事兼任二校人事管理員如有人際關係上問題

- (1).可徵詢本局運作之所屬人事品管圈各學校專任人事人員，及本局人事室人員。
- (2).利用市府心事講給你知聊天室功能：採預約登記方式，協談時間：星期一或期五下午，每次 50 分鐘。臺中市生命線協會：直接撥打「1995」免付費協談專線；「面對面」預約，情緒舒壓會談時間：每人 4 次，每次 50 分鐘。

3.局認為幹事兼任二校人事人員在專業知能上支持有哪些？具體成效有哪些？

A1：認為提供幹事兼任二校人事管理員的支持協助

- (1).兼任 2 校人事管理員如有人際關係上問題，可徵詢所屬人事品管圈各學校專任人事人員，及本局人事室人員。
- (2).市府員工權益諮詢中心運用專業退休人事人員，提供市府機關學校同仁人事法令

及權利義務與福利等相關事項諮詢服務。

4.局認為兼任二校人事人員在上級壓力方面支持有哪些？具體成效有哪些？

A1：認為提供幹事兼任二校人事管理員的支持協助

無法面面俱到，有時候特殊的狀況，局依實際情形在學校與機關之間協調，公務體系屬於科層組織，有其責任使命，基層難免直接面對問題，一旦同仁發出求援訊號，局裡一定想辦法幫忙解決困難。

(三)局支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

A1：認為提供幹事兼任二校人事管理員的支持協助

局支持系統能有效解決兼任 2 校人事管理員所受工作壓力，措施如下：

(1).強化各人事責任品管圈實質功能，以利人事資源共享與訊息交流

學校人事業務同質性高，教育局以本市行政區組成人事責任品管圈，透過品管圈所屬各校人事人員間經驗討論交流，除可增進人事人員情誼外，更可強化品管圈協調聯繫機制，以利學校人事資源共享與訊息交流，減少承辦業務錯誤之發生，以提升工作品質並進行資深人事人員經驗傳承與分享。

(2).成立本市所屬品管圈 LINE 群組，即時解決人事疑義

學校兼任人事人員，於處理人事業務上發生疑義時，可透過各品管圈 LINE 群組提出並由大小組長、圈員為其解決疑義。倘疑義無法解決，則可由大組長於教育局成立之大組長 LINE 群組中提出，並由教育局人員或其他各品管圈大組長協助解決

(3).完善人事專業培訓體系、建構兼任人事管理員陞遷管道

市府人事處、教育局針對學校幹事兼任人事員，設計相關各項人事法令、專業知能研習，以強化人事專業，提昇人力素質。另於學校專任人事人員出缺時，讓兼任人事管理員於兼任一段年限後，可轉任學校專任人事人員，以暢通其陞遷管道。

時間：2016年01月21日14:00-15:00

地點：受訪者辦公室

方式：2016年01月19日訪談大綱先於訪談前一日寄至主任信箱再於當日親自送達，2016年01月21日訪問錄音。

受訪者：A2（代碼），男性，教育局人事室主管。從事人事工作二十多年，對於兼任兩校人事人員提供實質上與精神上鼓勵支持，擔心兼任兩校人事人員法規不足專業度無法一次到位，希望兼任兩校人事人員心理層面接受工作負荷之事實，進而調適自己掌握業務的重點突破困難，以下為受訪談者的整理資料。

一、中介者（市府主辦局處主管）之訪談

（一）局（教育局）認為幹事兼任二校人事人員工作壓力有那些？

1. 幹事兼任二校人事人員在工作負荷的壓力為何？

A2：幹事兼任兩校人事基本設計是來協助學校辦理人事業務，畢竟他還是兼任人員喔，不是所謂的專任人事，當然你的專業部分沒有像專任人事，從早期的基本考試時就接觸到人事法規，在實務訓練或者是試用期間，你也會接觸實務面喔，經他的輔導人員如人事主任予以指導，有學習的階段，相對來講我們兼任的人事人員就沒有專任人事訓練的機制，相比之下專任人員比較完整。兼任人事專業度就沒辦法一就到位，造成工作負荷會較吃力。第二是我們這個工作就是會跟人接觸不單只有業務，從準備國家考試你心裡就有定位，以後就是幕僚的業務，人事是依法行政照規定辦理，既然講人事就會牽扯到人的問題，常常比事的處理難度更高，以兼任人事制度設計的調適，不太清楚自己的定位或心理層面調適，以至於有心理負擔，工作要花時間一步一步進入狀況。

2. 局認為幹事兼任二校人事人員在人際關係為何？

A2：每個人對事情的處理方式都不一樣，包括對事或對人各方面，我個人認為人的部分本來就不容易去處理，那機關學校可以把人分成幾類，一個就是類似意見領袖，一個

就是一般的教職員，你在學校推展業務，要適度關注這些意見領袖的意見，而一般的教職員其實在機關在學校應該差異不大，因為在相關的規定他也會遵守並協助配合，意見領袖不是說我們針對他隨之起舞，有些時候要花時間去慢慢跟他磨合溝通，在學校以教師的意見領袖，本身不是公務體系出來，有自己的想法，他就會便宜行事明知規定大家都清楚但他的作業方式屬於能夠比較便宜行事，在學校碰到這樣，還是在依法行政的範圍內總是不能違反法令規定，針對意見領袖要長時間溝通，尤其是意見不一樣的狀況，去關注留意這些人，了解他還有沒有其他的資源運用，某些人跟他比較熟，遇到困難時透過其他人來協助，工作壓力容易得到紓解。一般教職員都會協助配合人，只要我們態度是為大家做事，人事人員在學校從早期的管理慢慢走向服務，只要用心大家都看得到時間慢慢累積你就會取的蠻多助力，包括意見領袖，取的他的認同，你在工作上就會比較順心，在人的部分如果處理好，工作減少一大半的工作壓力，學校公務人員大部分都是由機關轉來，幾乎會在學校直到退休，工作或心態上容易跟我們溝通，除了比較特殊的個案，公務人員的配合度相較教師高，教師相對的偏低。

3.局認為幹事兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

A2：人事的法規還有很多的函釋規定，這些就是工具，人跟事靠這些工具來處理所以要很孰悉熟練使用。

4.局認為幹事兼任二校人事人員上級壓力為何？

A2：額外的一些外加的工作如上級單位交辦的或是校內的工作調配，有些你認知上認為不是人事單位的工作，應該是校內其他的處室工作，調配工作時造成底接不接，接了以後許多事情會不會依樣畫葫蘆比照辦理，你接了這件下一件可能也是由你來接，個人工作部分，我會明確的告訴長官，這工作應該是屬於某處室的業務，如果他真的不方便，那這次我們幫忙，但這一項工作還是他們單位的，工作協助完成以後後續的情形還是由他們來處理，我們只是在協助這次的立場，把這完成那不是代表這個業務是人事單位的，可能會遇到的爭執的時候啊你如果真的接一件下來，代表以後這工作就是人事去承接，幹事兼兩校人事人員不像專任人事原則上有任期制一任就是三年，兩任

最多是六年，在兼任人員這部份，因為你幾乎長久在這裡，學校希望人和，得到蠻高的認同，所以在處理上比專任人事難度更高，因為專任人事的考量點是離開學校後面來接手的人他不認為這個是人事的工作，又造成學校的爭端，前面的人事都接這業務那為什麼你不接。兼任人事在學校為威取得和諧度，無形中一直累加上來，工作負荷也無形中增加，主管關機關他會考量業務的推動著重在專任人事的學校，要求相對高，他是整體的評比，是全市的，整個局的業務他也非得要兼任的來辦理，你會看的不像是人事業務的額外工作無形中也增加工作的負荷，如果主管他認為有所謂績效的必要性的考核時要求度會更高，一般的專業人事因為他本來就知道上級長官的要求，比較不會排斥，兼任的人員是不是有這個認知就不一定了，變成人事業務怎麼包山包海工作這麼多，而且又有績效考核這些是你工作壓力的來源。

(二) 局認為於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1. 教育局對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A2：先把最基本的法規弄懂，現在網路非常方便，各種法令最新的都在上頭，但人事的法規多如牛毛，遇到個案你才會把法規仔細的鑽研或者相關的函釋，你會盡量找出來，第一個平常就要去涉獵法規，網路上有相關的人事平台人事法規釋令彙編在銓敘部架設的，教育部也有人事法令釋令彙編，明白有哪些資源，哪裡有工具，把基本功練好對專業的提升有幫助。校內發生要處理個案時，還有其他比較新的函釋我不知道的或者別人處理過，尋求資深的專任人事等去跟他們請益，透過其他人的協助需要注意的地方經過提醒分享，一件事情會做得完整不至於影響當事人的權益，業務沒有處理好，又要去收尾善後補正的地方，能把一件事情完整的處理，在建立學校人事的專業能力。

2. 局認為幹事兼任二校人事人員在人際關係支持有哪些？具體成效有哪些？

A2：人事單位本來就很用心處理大家權益事項，專業得到同仁的認同，對人事業務的認同度相對以後工作的推動也是很大的幫助。輔導責任區有組長的設置，有小組長的設置，品管圈會定期每個月召開會議，個案的部分也可以討論甚至分享，如有見

面的機會比電話的聯繫會更容易溝通，事實容易呈現面對面的討論，事情講得很清楚，相關的資料帶在手上把它影印下來或把它存在筆電，現場看到跟他討論也是很好的支持系統。

3.局認為幹事兼任二校人事人員在專業知能上支持有哪些？具體成效有哪些？

A2：辦理相當多的研習，目前的階段可能要辦到敘薪，就會辦敘薪的研習，要辦考核或獎懲會配合相關研習，隨現今的業務推展，建議個在數位學習網路上有蠻多的課程，花時間學習，非常方便也不受限於上班時間，對於業務後續的支持幫助，會發現跟現在新舊制的比較，從中發掘再跟其他人請益，這也是支持系統，第三支持系統就由主管機關成立輔導責任區模式。個資依個資法規定適度的處理，透過3c產品讓問題更容易釐清，這些支持系統有他的成效，透過大家的一些建議主管機關，因為資訊的設計還有再進步空間，彙整美人的想法意見，讓這個支持系統有更好的方向支持業務的推展。

4.局認為幹事兼任二校人事人員在上級壓力方面支持有哪些？具體成效有哪些？

A2：升格直轄市後各個局處設立所謂人事室，早期還沒有升格之前○○市○○縣各是一個就叫做人事處，所要辦的業務就包括學校，現在教育局是學校一級機關，掌握所屬的學校，以目前來講事實有制度上設計的盲點，透過教育局反應兼任的工作，剛講轉嫁的部分，會直接來文或是各種管道透過需要的部分會要求能配合的部分，當然也要盡力配合畢竟是整體的業務，兼任人員可以調整，不要求兼任的學校人事人員，人事處會辦兼任的每一年研習。

(三)局認為支持系統是否有效解決幹事兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

A2：基本上他的先天部分比較不足，無可否認的機關或者學校他也會去比，機關的專任人事人員派到學校，學校比較放心，畢竟他是所謂的正統的人事人員，而不是兼任的，在教育局偶爾會接到學校反映兼任人事人員如何，局的立場，既然人都在各校，局端第一個時間點一定要把事情處理好，他既然反映某校某某人，我們不會直接就去說人事人員做不好，我們就是會先去了解或者那些狀況有誤解，基本上我們都還是站在維

護兼任人事或者專任人事，不論在各校各機關服務的，這都是要先維護自己人，那透過電話聯繫如果時間可以，有必要的還是要到學校去了解去做適度的溝通處理，如果會到教育局來就是到一定程度，不然校內相信在校內或機關內都幾乎都會處理掉，主管機關都是站在協助的立場，也不是評斷誰對誰錯，就事論事來處理，對自己的兼任人事當然要更加支持。不管誰在那邊服務，既然都是我們派出去協助教育局業務推動，不能說說我放出去了就是你家的事，你們家的事不關教育局，協助事情的處理讓我們的兼任人事人員能繼續在學校安心工作，不然流動率很高，他服務不下去你又要重新開始，對學校對教育局都不是福氣，如果是用訂一個期間就非得要離開，我覺得對學校的服務深耕未必是件好事，防弊的心態應該要調整，不能一直用防弊的心態，因為待久以後學校會怎樣，但那是少數基本上都很用心推動協助，所以長久了你的人員熟悉度掌握的很好，學校處理事情會掌握的很好，知道人事怎麼樣，業務的推動很容易推動，但是任期制常常是轉換機關你又要重新去熟悉人與環境，不管是校內的人或者你對校內的教職員都是要時間去磨合，兼任人事沒有任期制的問題，如果他學校很愉悅我相信會慢慢得到支持認同，所謂的抱怨啦或者能力的不足都會一一克服解決，兼任人員就是定位在這個學校或者兩所學校，他的整體規模大小都還在一定範圍內，兩邊跑是比較辛苦，學校會認為他部分時間在這裡，這個設計對學校是不公平的，不過因為他受限於員額的編制，要講清楚本來你們是沒有人事人員，是由學校老師去兼，我們特別撥一個員額有一個專任的一個人事的來處理，只是他是兼任而已，就設計還是受限於規定，之前是由教師兼任的，有可能今年是某位老師明年又換另外的老師，他的傳承或者用心，跟兼任人事還是有落差，所以目前來講我還是蠻認同這個制度設計。一個制度在推動要受到大家的接受認同都需要一點時間，那也要大家努力把這個品牌打出來，讓大家覺得他跟專任人事並沒有差異。

A2：整體來講，我覺得個人的部分最重要，不管是兩校的幹事或者專任人事，在處理事情還是一句話要有心啦，心理調適好你在機關服務同樣做一件事情你的心是這樣，他的心也是這樣，事情的處理方式我相信呈現出來一定是不一樣的，你很用心有心在做

事，我相信很多的事情你有投入就會有所得，如果是敷衍應付而已，你花了更多的時間來兼任比如說兩年三年我覺得事情也沒辦法有所進展，工作的壓力你每次都還是去善後那更是辛苦，每一次都沒做對了，累積兩年下來你會累積東西，慢慢你會跟專任人事幾乎一樣可以自己獨當一面，做起事來就非常的踏實，人事的工作你會做得越來越愉悅，常說人在公部門好修行，既然來了就把心定下來，我覺得事有心用心事最重要，就會有收穫，，不管哪個工作其實都一樣只是人事的事非常的繁瑣，法規非常的多，而且常常花時間在處理人，學校人少如果很慶幸裡面一團和氣，當然事情就好處理，事情能夠按步就班作，有心理的支持才有辦法把事情做好。



時間：2016年01月26日13:00-14:00

地點：辦公室外

方式：2016年01月22日訪談大綱先於訪談前一日寄至校長信箱再於當日親自送達，2016年01月26日訪問錄音但是校長表示將以書面方式陳述，所以未取得錄音檔。

受訪者：A3（代碼），男性，小學校長。從事教育工作三十多年，對於兼任兩校人事人員提供鼓勵支持，擔心兼任兩校人事人員與同仁相處時間被迫分割，自然人際關係也相對要花費倍數時間經營溝通，希望兼任兩校人事人員之政策再檢討是否符合各校期待，以下為受訪談者的整理資料。

一、中介者（校長）之訪談

（一）校長認為幹事兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

A3：認為一個人兼任二校人事是不得已的，是受限於上級機關的構想；上級機關為了解決每校人事人員不足的問題，同時又可以精簡人力及人事費用，但是省了銀子，苦了人員和學校。一個人兼任二所學校業務，時間、人力、業務熟悉度、工作性質重複性、兩地遠近奔波、和同事的相處、兼任者的心理調適、上級主管對業務的認知等等都是很大的壓力。

1.校長認為幹事兼任二校人事人員在工作負荷為何？

A3：這種兼任設計當然是以兼任二所小型學校為主，但是以一星期上班五天來說，兼任人員在甲校二天，在乙校三天，有特殊情況再另行調動。並不會因為兩校是小學校，教職人員少，工作負荷就少，其實行政責任是兩倍，工作業務量是兩倍，對於兩所學校的歸屬感也稍有不足。如果是新兼任兩所學校人事，那在環境熟悉和人員了解方面更要加倍用功才能上手，負荷還蠻重的。

2.校長認為幹事兼任二校人事人員在人際關係為何？

A3：因為兼任人事人員在兩所學校的時間是均分的，再加上正常休假，所以和同仁的相處時間相對減少。偶會發生同仁要辦理請假或人事業務時，找不到人的情況。相同

的，有限時間要辦理兩倍業務，如何和同仁有效溝通，快速解決問題也考驗兼任者的能力。時間就那麼少，要辦理的事一樣多，無法及時處理恐怕是最大的障礙，常常要加班才能處理所有的業務，所以校長認為兼任二校人事業務要有精簡不違法的處理流程，才能和同仁打成一片，不然一星期只見面二天，多少會有隔離感。

3.校長認為幹事兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

A3：認為既受命任派，就應把工作做好！工作要求達不到最好，也會要求更好。遇到問題是要去尋求解決之道，並不是把問題放在明顯處當絆腳石。除了時間不夠用之外，其他會發生的問題應該和別所學校一樣，校長對於人事人員在工作上的要求、年度計畫的周詳、專業知識的充足、解決問題的能力等等都會和全校同仁一樣，一同要求仔細明白，沒有差別。

4.校長認為幹事兼任二校人事人員在上級壓力為何？

A3：業務考核是一定會有的，也是必須的。為達到校長的要求，除了完成既定交辦事項以外，如何精進熟悉自己的業務內容，在工作上求取更好的表現，應該是人事人員會接受到校長的壓力，但並不會有大到無法承受的程度，畢竟有法規常識支持，依法行政，依時操課，依眾調適，上級的壓力應可以承擔的。

(二) 校長面對幹事兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

A3：人事人員在面對工作壓力時，校長的了解與體恤，同仁的關心與幫忙，上級的支持與支援，人事人員自我調適與成長，這些應該都是同一個工作場所同仁應該發揮的作用。公務人員是較為封閉的行政團體，不像私人公司五光十色，容易花樣百出，但是在領導者的帶領下，可以形成穩定的支持力量，達到團體的和諧。

1.校長認為幹事兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A3：校長能給予的支持與幫忙就是事先了解人員人事的壓力為何？針對問題去改善，例如人事人員待在某校時間不夠用，業務熟悉度不夠，和同仁關係有待改善等等。可以調整開會時間、尋求專任人事的幫助、和同仁專業懇談對話等等，對於人事人員在業務的推展方面會有幫助。

2.校長認為幹事兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A3：學校同仁本是一體的，對於業務上的要求均應一視同等，對於人際關係上相處不良的話，可以在時間的調配上，人員熟悉度上去做調整。例如更改人事會議開會時間、調整同仁請假流程、提早介入人事業務等等，具體上應該會改善人際關係的。

3.校長認為幹事兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A3：專業知能是自我要求居多，想要讓自己的業務辦得好，就是要精進自己的工作內容。如果業務上專業知能無解決，校長也非人事專業人員，只有尋求上級人員的解決，或是尋找相同處境學校去詢問了。

4.校長認為幹事兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A3：上級的考核一定會有，而且要求好。校長對於上級的壓力一向是以做好本身業務為主，至於遇到壓力則隨遇而安，平時把握「依法行政」，遵照 SOP 流程，遇到可以提高行政效率的地方盡力而為，碰到破壞行政準則的地方要把持原則，如此一來，可以做好自己的業務，也不怕上級所給予的壓力。

(三) 校長認為支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

A3：解決部分的問題，但是無法解決根本的問題。兼任人事人員在兩校的時間就無法完全夠用，即使校長全力支持，但是問題還是根本存在。個人並不十分讚同一人兼任二校的人事業務，如果兼任制度那麼好用，那麼國小行政業務也可以全部用這樣兼任制就可以，例如總務事務人事會計人員等等。

時間：2016年01月31日11:00-12:00

地點：辦公室

方式：2016年01月22日訪談大綱先於訪談前一日寄至校長信箱再於當日親自送達，2016年01月31日訪問錄音但是校長表示將以書面方式陳述，所以未取得錄音檔。

受訪者：A4（代碼），男性，小學校長。從事教育工作二十多年，曾經兼任人事業務8年感同身受，對於兼任兩校人事人員提供鼓勵支持，人事人員原本在學校就經常是「孤軍奮戰」，兼任兩校的人事人員更要心繫兩地，比專注於本校業務的人事人員更為勞心；有人可以研議，總是比一個人自己思考更能周延，打造一個友善的知識分享平臺，會是兼任兩校人事人員最佳的助力，以下為受訪談者的整理資料。

一、中介者（校長）之訪談

（一）校長認為幹事兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

1.校長認為對於幹事兼任二校人事人員在工作負荷為何？

A4：個人在創設新校期間，曾有兩年時間簽辦過所有人事業務的收發文；深深感受過：無論學校規模大小，只要經辦兩校人事，業務份量與行政程序所需時間也跟著加倍。如果只有以上提問中的選項類別，那我會直接回答：最沉重的負荷絕對是「工作業務量」；這完全與工作能力無關，而是因為例行性業務逐年增加，報表文件與網路資料建置，都需要累積一定時間方能完成。除此之外，與兼任兩校的人事管理人員還有一項無法克服的困窘：因長期必須奔波於兩校之間，差勤請假自然就演變為各校自主管理，多半得仰賴校長、主任協助才得以運作。就「行政責任」而言，無法即時處理差勤管理，卻必須背負與專任專責人事人員完全相同的責任，絕對也是兼任兩校人事業務者無法克服的瓶頸。

2.校長認為幹事兼任二校人事人員在人際關係為何？

A4：由於人事業務仍有即時性與例行性之分，奔波往返於兩校時部份業務仍可至他校繼

續處理；如果學校的「自主管理」能順利承接，讓人事業務的運作順暢，當然對於兼任兩校的人事人員人際關係有正面助益。倘若學校原本氛圍極佳，更是人際交流與良性互動的推手。但校內的行政制度窒礙難行，往往不是規劃設計不當，而是缺乏充分溝通與意見交流所致。當兼任兩校人事人員忙碌時，若有需要充分溝通的迫切性卻苦無時間處理，或是行政團隊中原本就橫向聯繫不足，遭受誤解導致的後果，常常又回歸到兼任兩校人事人員自己概括承受。倘若缺乏有效的自我激勵與他人支持，相較於一校專任專責的人事人員，當然會承受更大的壓力負荷。

3.校長認為幹事兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

A4：其實，無論是專任或是兼任的人事人員，不管是政策法令或是知識素養，專業的知能理論上都會完全相同；這與是否兼任兩校的人事業務，應該並沒有直接的關聯。就職場實務的角度，理想與現實落差所行程的壓力負荷，主要在兩方面經常在學校可見：

- (1).兩校的校長對於人事業務決策的標準不盡相同，可能造成人事人員的執行端的困擾，或是兩校教職員工私下的相互比較與質疑；讓兼任兩校人事人員成為內部或外部衝突的「眾矢之的」卻無法解決。
- (2).人事人員依法執法，但部分個案情況除涉及權益外，仍有外界（社會）觀感問題必須兼顧；經常需要透過溝通協商或是校長裁決，才得以解決。例如：開學日起請育嬰假，寒暑假開始前一天辦理銷假上班；教師上班時段欠缺法源依據，無法明訂...等。

4.校長認為幹事兼任二校人事人員在上級壓力為何？

A4：如果將學校的人事與會計兩種「一條鞭系統」抽離學校行政體制單獨檢視，會計的業務是具體的數字與帳目表件，每天、每週、每月、每年隨著經費收支不停運作，人人可見。人事業務相較之下，就變得「隱性」許多；除了有突發狀況需要申辦的補助外，幾乎大家只看得見差勤管理、考核敘薪等少數業務。

A4：就我過去經歷和同事言談中的理解，人事業務的上級壓力真的不小。兼任兩校人事人員來自上級的壓力雖然稍小，但仍然有諸多績效考評的業務壓力。然而，上級對於人事業務的期待不僅止於此。近幾年來為了改變人事業務承辦人員的形象，無論是專任或

兼任兩校人事人員，都不斷被要求「專業知能精進」、「提昇服務品質」；定期要提出專題研究小論文，每年尋找特約店家以證明服務績效，甚至由上級發函提醒各級學校每月的例行性業務，造成電子公文的簽辦工作量增加。這些原本立意良善的政策，藉由各種方式讓大家對於人事業務念茲在茲，但卻也造成第一線基層工作者莫大的負荷與壓力。

(二) 校長面對幹事兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

A4：以前人事的支持系統，大概只有鄰近或熟識的同業人員、上級督導單位可供諮詢；但就目前的制度而言，正式的支持管道應該多了人事人員內部建立的師徒制、品管圈等系統。其實，私下的意見交流，不管在任何職場的群體中都會存在的。畢竟人事業務諸多都涉及法規層面，又會因時空環境的背景因素不同，處理上必然會有所差異，有時難免需要專業對話。各類處理原則的訂立，是人事業務的重要參考依據，卻無法完全涵蓋所有人事業務遭遇的各式案例。人事人員原本在學校就經常是「孤軍奮戰」，兼任兩校的人事人員更要心繫兩地，比專住於本校業務的人事人員更為勞心；有人可以研議，總是比一個人自己思考更能周延。

1. 校長認為幹事兼任二校人事人員在工作負荷壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A4：以前擔任的職務無論是級任導師或組長、主任，多半扮演陪伴與協助的角色。例如：兼任兩校人事人員與社區不夠熟稔，尋找簽署特約商店時可以提供建議或是居中引薦；人際之間遭逢誤解時，也盡力澄清或搭建溝通管道。這樣做並無其他用意，僅是一個互助互惠的良善出發典而已。

現今擔任校長職務，比先前更具有決策權及典範作用。個人認為：除了先前曾經做過的陪伴與協助外，給予兼辦兩校人事人員完全的信任、訂立制度時的專業諮詢研商，會是更有效的支持；讓每一個制度推動前都經過充分的意見交流，化解不必要的爭議點，讓兼任兩校的人事人員降低負荷與壓力，能全心致力於人事業務及品質提升。

2. 校長認為幹事兼任二校人事人員在人際關係壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A4：誠如剛剛所說的，人際關係與工作負荷，對於兼任兩校人事人員而言經常是密切相關的；如果缺乏同仁、校長的人際支持，未能主動搭建交流的平臺，那麼原本就沒有太多

時間進行溝通的情形下，兼任兩校人事人員遭逢誤解的機率勢必增加，往後業務執行及推動的歷程上，更會因為先前的嫌隙成見，致使困境層層堆疊累積，造成惡性循環。

以自己的經驗和研究專長評析，個人認為：打造一個友善的知識分享平臺，會是兼任兩校人事人員最佳的助力。恰好先前也曾有過從無到有的知識管理推展經驗，這正是現階段擔任校長後一直持續努力的進程。

- (1).對內而言，除了校內同仁之間可以充分透明、公開的了解人事制度規章外，也可藉由理性思考和信任的正向累積，扭轉兼任兩校人事人員時間不足、無暇溝通的困境。
- (2).對外而言，近幾年常收到的公文訊息，人事機關也在努力建置專業知識庫、法規與釋疑資料彙編等，也可以看出，知識分享與知識管理此一趨勢已蔚為風氣，應該可以有效提昇兼任兩校人事人員的支援強度。

以上所言，已不僅是陳述兼任兩校人事人員人際關係的支持，而是用科技與眾人智慧，共同協助兼任兩校人事人員解決奔波兩地及時間不足的策略。只是不知道迄今是否能逐步推展，讓成效說服所有上級機關願意投注夠多資源與心力於此。

3.校長認為幹事兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A4：先前曾經直接或間接協助學校辦理人事業務，前後應該超過 10 年，因此自己也累積了些許人事的法規制度與個案處理經驗；加上網路發展迅速，也讓資訊搜尋更有效率。如果需要研商對策時，隨時都可以提供個人建議，讓兼任兩校人事人員得以參酌。

另外，校長可以透過橫向聯繫蒐集跨校的內部資訊，使兼任兩校人事人員順利取得「隱性知識」，這應該也算是校長這個職務可以直接支持人事業務專業知能的有效途徑。

4.校長認為幹事兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

A4：這一部分可能是學校組織內部無法支援兼任兩校人事人員最弱的一環。由於人事人員的系統原本就是「一條鞭」，許多上級單位或機關的壓力與工作負荷，都非屬學校行政體系所能置喙，就算是機關首長身分的校長，可能也只能給予心理上的支持而已；頂多，就是在上級督導考評時盡力說明，讓兼任兩校人事人員的所有努力都能「被看見」罷了...。

(三) 校長認為支持系統是否有效解決幹事兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

A4：個人曾服務經歷過三所學校，無論是專任人事主任或幹事兼任，全部都曾兼任兩校的人事業務；我應該可以從主管、同事和旁觀者的角度，前面談的應該已經相當深入問題核心；兼任兩校人事人員所承受的工作壓力主要來自於時間不足，甚至延伸到人際關係的經營與溝通。身為校長，能夠主導的部份我盡力而為，但仍有力有未逮之處。畢竟，工作內容與工作環境並非全然都是校長能夠獨自一力主導。不過，我始終認為：凡事盡心盡力，其餘就「俯仰之間，無愧於心」。若是能夠為了學校所有成員的幸福多做一點點努力，我必定盡力而為！一起加油吧！



時間：2016年01月22日10:00-11:00

地點：學校幼兒園辦公室

方式：2016年01月19日訪談大綱先於訪談前一日寄至主任信箱再於當日親自送達，2016年01月22日訪問錄音。

受訪者：B1（代碼），女性，兼任人事管理員。之前服務於戶政機關已有十餘年轉至兼任人事工作有數年經驗，對於兼任兩校人事業務，不同於機關學校特有學年制與行事曆人事人員入境隨俗配合在歷年制與學年制穿梭，本身跨兩區學校分屬兩個品管圈，由於身兼兩個小校教師不願接任行政職務必須居中協調備感壓力，以下為受訪談者的整理資料。

二、參與者（幹事兼任二校人事人員）之訪談

（一）對於兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

1.認為幹事兼任二校人事人員在工作負荷為何？

B1：我覺得噁在這個工作因為是兼任兩校不同的工作環境，角色的扮演可能需要隨著環境去做調整，比如說在甲學校，這個學校的教職員，他對我們工作的認知，他會比較清楚，因為編制在這邊時間相處多一點，另外一所學校他會比較不清楚，相對的，他對我們在工作上的期許就會不一樣啦，像是行政主管主任啊，還有他們校長的個性...

B1：老師們比較熟悉他的教育的部份，那我們對教育不是那麼清楚，而我們的工作性質又比較特殊，所以有責任要讓主管們知道我們這工作的內容，他才比較能夠了解我們的工作需要，至於工作量的部分呢，因為兩校的業務，她必須同時處理同樣的公文又必須重複處理兩次，在公文的業務量部份相對於一般的人事主任的份量是多了一倍，工作能力我是認為說我們幹事的身分去兼任這個人事業務，在基本的專業能力呢還有待再加強，正因如此，如果上級教育主管機關能夠多安排一些時間或機會讓我們去研習，這樣才能提升我們的專業素養，噁再來就是角色扮演方面，其實在學校的環境裡面有別於一般的行政機關，學校裡面大多都是教育人員，往往教育人員他是從學校畢業就踏入學校環境，

不會與外界的工作場所接觸，所以他們就是比較有那種怎麼說呢，就是會比較難互相了解或去體認別人的工作，我們人事的角色扮演上的身分，我們就是要盡量去讓這個環境的人員能夠了解，叫融合一點就比較困難。

2.您認為兼任二校人事人員在人際關係的壓力為何？

B1：我覺得這個部分到目前是不至於有甚麼困擾啦，只是有時候溝通是需要針對不同的人去作一些調整，同樣地事情針對不同的學校或不同的主任或是其他的教師，你都要用不同的方式或是語言去跟他溝通，如果說溝通好這個學校的氣氛良好，其實對整個人員的異動來講會比較減少。人際關係好的話相對組織氣氛有會好然後異動也會比較少，這是一定的。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

B1：人事業務是很繁雜的，他所要了解的內容很廣泛並不只有法令而已，有時一個法令訂下來也許只有幾個字或是兩三行，但是在我們實地在執行的時候，可能會遇到很多不同的狀況，需要彈性的去使用這些法令，並不是所有事情都可以在法令上找到一些解釋，遇到困難我們常常尋求一些更有專精或是更資深的人事人員人事主管來協助我們兩校人事人員，也曾經發現說有一些情況是法令上記載或是規定沒有詳實清楚，向上級求援他們也都還要在向教育部或更上層的單位去請示，這些耗費時間上的成本也是我們的壓力。

B1：如果同時間有一些問題比如說剛剛提到的專業的素養或是法令上的問題同時發生時會造成在工作上蠻大的壓力，在比較淡季的時候出現，較有時間去緩衝，倒覺得還好，做這個工作也有三年多的時間學校人事工作的比較繁忙的時間大概在四月到九月這幾個月當中，覺得有很多工作都可以盡量分散在其他的月份，分才不至於造成人事人員的壓力。

4.您認為兼任二校人事人員來自上級壓力為何？

B1：我個人的部份我是沒有直接感受上級給我的壓力，純粹是一時之間工作量太集中在某一段時間，我覺得學校的老師有些直接學校畢業就當導師，從來沒有接過行政工作，校方請他接下行政工作他一時沒有辦法調適，會承受比較多主管給他的壓力，因為他們調

適不過來，會間接地造成我人員異動或是常常聽到情緒上的字眼，會造成我的壓力，反而變成我們人事人員要去排解或協助啦

B1：工作上這個交辦事項理當我們要如期完成是沒錯，可是我發現說交辦事項常常就是一而再再而三的重複，比如說高一個單位層級針對同一問卷內容可能有更高一個單位也來做調查或是調查表填沒多久又重複一次，所以上級的這些工作調查可以作橫向的整合，可以減輕我們在基層工作的負荷。

B1：其實我倒覺得啦在這個工作上說沒壓力其實跟其他以前曾經擔任過的工作來比較這算是嗯壓力比較大的工作，不能說完全是這個工作的性質啦，也有可能是自己不會同時辦過兩校兩所機關的這個工作，所以也有可能是這個原因，我倒覺得個人來講在壓力的排解上是沒甚麼問題，所以其實慢慢的適應之後應該不是甚麼成問題啦。

(二) 您認為兼任二校人事人員工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1. 您認為兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B1：覺得教育局是有幫我們建立品管圈的機制，在我們工作上的幫助是最大的，但是因為每個學校人事主任他有自己的工作要忙，有時他忙的當兒我們去打擾人家，反而覺得不太好意思，如果上級在工作業務的流程有一個明定的流程，就是把那個流程訂的很清楚讓我們依據去做，會比較順暢一點。

2. 您認為兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B1：嗯就這個部份來講我覺得好像就是感受不到有甚麼支持系統可以在這方面幫我們，或是去排解，好像是沒有以目前來講。

B1：但是我覺得校長對人事人員的尊重與肯定這方面的支持，是對人事人員的幫助是蠻大的，你認同或是尊重這工作你的工作才會做得很順暢，也許在學校我們只是一個小角色，確實也是這樣子因為學校服務的對象是學生，老師是主角，我們是配角，我們是比幕僚更幕僚所以說我角色或許不是那麼重要，但是很多業務也是要我們去把它撐起來，如果校長或是主任們看重這個工作，給我們的工作支持，在實際上那個順暢度是有一些幫助的。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B1：因為一個學校就一個人事人員，專業方面都需要自我學習，自己從網路去 google 一些相關知識。或是說尋求其他的人事人員支持，主要自己自學主動去研習主動的探索。

4.您認為兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B1：目前是沒有啦如果遇到，我覺得透過其他的教職同仁從旁去提醒大概就可以去間接地讓上級了解我們這個工作的問題在哪裡，當然我自己也不是全然完全透過這個管道，自己有這方面的壓力適時的向上級表達我們在哪個部分有困難也有不錯的效果。發現有問題就是及時的反應啦。

(三) 您認為支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

B1：目前的情況如果事實上是沒有辦法獲得支持，那只能消極的自己去面對去處理，在學校的行政體系行政人員在整個組織並不是那麼受重視，這部份的壓力會是有。兩校人事人員的品管圈的範圍，它能有小圈大圈的形成的，可以把我們品管圈的範圍更擴大可能獲得更大的支持。

B1：可以再適時的擴大，然後會議的次數一季一次，換言之，更大的品管圈它的範圍可能是○○縣分成兩圈三圈，然後這一圈大單圈一季開一次會，有別於我們現在的品管圈一個月一次，這樣變成像是加強交流，比如說我們這個月是這一圈的開會，但是擴大辦理就不是只我們這一圈還會跟別圈作交流。

B1：壓力一直是每個人生活在這世界上多少都有不同的壓力只是大小的問題，到這個工作是一百零二年吧，一月剛到這工作時，因為我是從行政機關到學校來，對於學校的生態是完全一竅不通，甚至連學期開始是哪一天到結束是哪一天這種概念都沒有，懵懵懂懂的就直接跳到這個工作領域，那時候的壓力是為不熟悉這個生態，那時的印象是覺得說怎麼剛到這個環境來，前輩會覺得你怎麼甚麼都不懂跳到這個環境來，會覺得你就是不會，不太愛理你，我在人際關係上的壓力是那時候有，後來漸漸的把工作領域該做的事情熟悉之後這種壓力感就消失了。

B1：因為我們這項都有共同經驗機關跟學校真的不太一樣，學校是跟著學期的制度走，然後他又訂的行事曆後跟我們機關的每個年度的型態有差別。既然新的工作應該說對於每一個人都會是陌生的，不會一開始出生就會了，上級如果可以安排一個銜接的時段讓要到學校來的人事人員可有調適的時間。等於是說有一個職前訓練的時間。老公常說心理調適好你在哪個機關服務，你很用心在處理，相信很多的事情在處理上你有投入就會有所得。



時間：2016年01月22日17:30-18:30

方式：2016年01月19日訪談大綱先於訪談前一日寄至主任信箱再於當日親自送達，2016年01月22日訪問錄音。

受訪者：B2（代碼），女性，兼任人事管理員。之前服務於公務機關建設單位已有十餘年轉至兼任人事工作有數年經驗，對於兼任兩校人事業務，法令不熟碰到命令退休案例備受當事人責難，理解當事人心情但是依法行政也有些無奈，由於身兼兩個小校，差勤管理各校規定不一，確實有困難不像機關統一處理，以下為受訪者的整理資料。

二、參與者（幹事兼任二校人事人員）之訪談

（一）您認為兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

1.您認為兼任二校人事人員在工作負荷為何？

B2：兼兩校的人事，基本對於人事法令的部份是不熟悉，對不嫻熟新業務可能都要callout向別人求助，小學校的老師還有職員，其實是單純的，因為人與人之間不會有太大的衝突，我的覺得比較麻煩就是人事你要整個到班的管控，是比較難，因為一個人就是要兩校跑來跑去，因為要跑來跑去所以差勤當然需要有一個請假表，特別去做請假表為的是某些人每周星期一到五，看有誰請假寫在上面，請假表填清楚知道哪一天哪一個人是有請假的情況。

B2：工作壓力我覺得都還好，除非有一些你不熟的法令部分，例如我曾經碰到一個命令退休啦，命令退休的案例也不多，再加上這個區塊我不是那麼的熟，剛開始其實有被要命令退休的那個人責怪。起因是這位同仁他不在學校，很多事情只能用其他方式無法面對面溝通，有時候在電話上需要跟他一再地溝通，這個案例是我剛開始接任人事業務以來最令人難忘也讓我比較辛苦的。其實有一些他自認很了解法規，但是我覺得他對於法規的部分並沒有深入去了解，他就一直追問我沒有去詢問到他的權益問題，我當然也去請教過很多人，再向他說明，可是他就是沒有辦法接受我的

講法，對我而言這一點塊是會比較挫折。

2.您認為兼任二校人事人員在人際關係的壓力為何？

B2：我覺得沒有人際關係方面的困擾，相處還不錯的感覺。當然我們遇到一些情況，要做功課，有很多東西你要去充實自己，對法令的認識要充實，當別人來問你一些法令或規定的時候，你才可以拿出資料跟他們講，這樣就不會有一些衝突的存在，假設很多法令你沒有辦法說得很完全，也不用緊張，你當然可以去Callout，等到Callout的結果出來，我們先完全了解之後再告訴他們，這部分都要及時性去處理好，如此才不會產生同仁有問題，我們卻束手無策，因為我們服務的對象就是學校的教職員，也希望他們可以即時得到一些問題的解答。

B2：先生的朋友很多是學校的教職員，小姑也在學校工作，碰在一起會跟他們聊各學校的狀況，我算是對學校職場不陌生。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

B2：很多時候你當然是要以法令法規為優先考量，尋求法規層面的依據看法令上面有沒有辦法去處理這件事，有時候可能他們會覺得說有的學校可以有的學校不可以的時候，會面臨大家傳話是否正確訊息，我還是會去問其他的主任，尤其是同區的別校人事主任，我覺得同區的主任其實就是我們幾個，儘量不要學校各自規定，其實有時候○○區大家的作法會比較容易被採納。

4.您認為兼任二校人事人員來自上級壓力為何？

B2：反正一定是有啦，我舉例一點，壓力喔就是去上級交辦的一些事項就對了，今天就有壓力阿，就是馬上要連絡一位我們學校老師，就是主任的媽媽過世，今天早上十點多校長來的時候就開始交辦這些事情，要聯絡同仁看大家的時間，敲定何時去捻香是否有要參加奠儀的同仁，人數及收奠儀金的部分，這應該是很瑣碎很小的事啦，是覺得我們正忙的時候又要馬上回報一些事情，其實真的就是要花一點時間啦，如又有一些聯絡不到的人，急得像熱鍋裡的螞蟻也無用，尤其是學校必要時召開教評會常常碰到暑假要開教評會的時候，聯絡不到教評會委員，開會有人數限制及對象，不

能隨隨便便開議，又不可以人頭代替，每次都很頭痛。而且我覺得學校人事人員一到暑假忙到不可開交所以我在暑假是大忙的時候，又要開教評會，要去Callout的時候，當你聯絡不到人，有時間的壓力跟出席率的問題，對我這個就是一個也可能是大家都會面臨到的壓力。

(二) 您認為兼任二校人事人員工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1. 您認為兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B2：上班一大早起來開車就是一個壓力，其實說到○○國小路遠之外，我到○○國小的狀況是如果遇到颱風天遇到雨下大的時候那一條路是土石流的警戒區，所以有時候怎麼講上班就是那個路途遙遠也是一個壓力。聯外的聯繫交通甚麼他那邊就是很不方便，它們其實還是蠻漂亮的，老師們大部分是外地來的老師，就租屋住在學校附近，這兩個學校蠻特別他比較小然後現在又少子化，現在教育局的政策好像比較傾向叫作在地化，他以不併校為原則啦，其實兩個學校資源才不會分散了。如果遇到天候不佳只好請假，不貿然進去。另外在可能出錯不小心自己有甚麼狀況被人家發現出錯收拾的壓力，因為我們每個月的薪資單的都會看的仔仔細細，公保健保阿退撫阿，尤其是健保的部分，他不是當月的帳，就會覺得有一點壓力，健保是一個壓力，薪資單出來你會去逐筆核，去對的就是那個公保跟退撫因為當月沒有錯，可是健保是你去對往前一個月的，還好有同仁會幫忙注意，只是被發現時有些尷尬。其實出納會去看這一塊，他可能就會去抓出來，因為哪個部份有問題，就是那個殘局，就會變成一個壓力的來源，真的是最近一直改，所以呢就會變成說你要花很多時間去把他核對出來。

2. 您認為兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B2：大家是互相幫忙啦，譬如說各處室有人力的需要時，我們也可以適時去支援啦，因為大家在一個相互合作的模式，可以增進各處室之間的一個和諧關係。支援一起來做那這樣子自然而然人際關係就是這樣子建立，你就是大家互相的支援，這個學校就會和諧，學校小啦，所以也不會有那個小圈圈，會覺得說有一些活動或是事情

可以去互相支援一下這樣很不錯。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B2：在這裡我遇到一個很好的主任，他就是○○國小人事主任，他不會只給你答案，他會跟你講說很多的面向，然後呢要自己學著去把法令找出來之後，在法令找出來之後你看得很清楚，覺得好像哪邊不是那麼確定，你再打電話問他，我覺得這樣就會督促自己比較進步吧。不用甚麼事情都需要依賴他。還有上課研習以及自修的方式。還有公務上面就像我○○區別人的作法是甚麼，我先去了解別人，有時候你會覺得先打電話去給教育局，但是通常我會先問我旁邊的學校，除非我找不到他們，又很緊急，會先打電話去問教育局，不會第一時間打是因為我覺得他們都很忙。也有一些管道，或者是幹事跟幹事之間，其實我們也會彼此討論，不同學校針對工作上面討論，找出一個平衡點，然後去跟學校的同仁做回報。

4.您認為兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B2：上級指的應該是校長嘛，教育局這一塊應該是還好啦，除非局裡一通電話來，又恰巧我不在，那當下你最會覺得有壓力阿，校長，就是只要他交辦甚麼事情，你能夠適時的處理，我覺得他會對你很信任，我覺得上級就是他一個信任度啦，請同事幫忙，我們學校的都很好，他們很願意伸出這支溫暖的手來幫助我們這樣。

(三) 您認為支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

B2：某某學校主任提供我們這個諮詢服務支持系統，解決我們兼任人員許多的疑問，因為我們是同一品管圈的成員。當然在學校裡面最有感受的支持系統就是同事的支持，最感謝的就是同事，我覺得應該是大部分啦除非是你遇到的CASE是大家都沒有碰過那就頭抱著燒了，因為你不曉得怎麼辦，就像那個命令退休的案例，實在教育局也不是那麼的清楚，我就上網一直找一些相關的資料，後來教育局送件的時候因為當事人不肯簽名，都沒有簽，他是有時效性的，他其實不肯簽，因為你去面對他他就是一直罵你，完全不讓你有講話的機會，又怕觸怒，因為他身體不好，或怎麼樣我也不想場面那麼僵就任你罵，他身分是公務人員，教育局也是去問銓敘部啦才會知道因為他命

令退休，就是從你開始開立殘廢證明書那一天就命令退休生效日，就是那一天啦，你要三個月內送他的退休案，也可以在他延長病假後的最後一日做爲退休的生效日阿，教育局都認爲是他開立的殘廢證明書的那個日期是生效日，一漏就漏了大概半個月的時間，這個時間跟那個時間差，就漏了半個月的時間，所以到二月去送這個退休案，其實是送的皮皮挫就對了，因爲不曉得會不會有問題。這是很特殊非常特殊的案子，因爲沒有人碰過，我跟你講後來他去申請複審，就是他不認可那個退休案。因爲他在十二月一號退休跟他是隔年的一月一號生效，有差別他沒辦法晉俸他覺得損失就很大，影響最後退休的數額。他打複審已經被駁回。



時間：2016年01月13日14 :00-15:00

地點：受訪者辦公室

方式：2016年01月13日訪談大綱先於訪談前一日寄至主任信箱再於當日親自送達，2016年01月13日訪問錄音。

受訪者：B3（代碼），男性，兼任人事管理員。從事人事工作十多年，雖已轉任專任人事，目前仍支援小校人事人員出缺之工作，在業務上認為直屬長官領導風格是工作壓力主要來源，而兼任其他業務如政風工作造成角色衝突也是引起人際關係負面之影響，以下為受訪談者的整理資料。

二、參與者（幹事兼任二校人事人員）之訪談

（一）您認為兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

1.您認為兼任二校人事人員在工作負荷為何？

B3：在兩個機關兩個校長最主要是兩個校長他們兩個領導統御跟風格會不一樣，所以你做事當然會受到你們兩個不同模式的影響，領導風格本來就是兩個模式呀阿你兩校一幹事本來就要去適應呀要配合它，另外一點學校老師它是小學校，老師沒那麼多，兩邊加起來是一個專任人事的量，還有兼任行政的老師的量不低我們一般小學校兼任行政的量不會比較少對那相對的有些人會想說那兩校一幹事不過就是一個工作做兩次嘛，那公文量也是兩倍，一個工作做兩次不過不是內容都一樣，因為每個人的長官或同仁給他的內容所以他辦的業務不是說我照甲校照乙校下去寫就 OK，所這個壓力說真的是比專任人事要來得比較大。

B3：兩校一幹事他一樣的上班時間要在兩個學校服務，相對他所能分配在一家學校的時間幾乎市是一周的一半，專任人事純粹服務一家學校的時間是五天的時間，兩校一幹事他一家學校只能分配兩天半的時間那相對於部份工作的負荷相較於專任人事的工作負荷比較大啦，校長指示工作計劃的變更或者是新的計劃推展他就至少有兩個案子要推這也是工作的負荷之一，工作量在公文部份，一樣是局來的公文兩個學校就有兩

個公文要去要去呈核簽辦，文康活動慶生會等或考核教職員的年終考績老師還有教評會，開會都是兩個學校各自委員會，常會遇到撞期，比專任人事的還來的壓力負荷來得大。

2.您認為兼任二校人事人員在人際關係的壓力為何？

B3：所能分配的上班時間以學校分配兩天半，那在於跟同仁的相處呢的時間就已經縮減了一半，在他學校裡面跟老師跟同仁的相處喔這部份他的時間比較少有融入它的學校生活，當然是有影響啦。

B3：也沒什麼大問題啦兼任就是等於說畢竟你的編制是在甲校的話你去兼乙校，你對學校同仁的熟悉度或者老師員工的一些家庭背景不是很了解，不會像你在本職學校來得了解，當然你比較沒辦法融入他們，業務上比較困難一點啦。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

B3：兼任人員的專業要求都是照法令在走，我們要知道法條在哪裡，特別的適用的問題因機關學校而異，不是每個機關學校都會遇到相同的問題，碰到的時候會想要去尋求那個做法答案，這沒辦法比，每個學校成員老師的資歷成員不一比如教師介聘都會區的學校它流動率少他辦申請介聘的老師就少，這邊屬偏遠地區，老師都是外地人，出缺幾乎都是辦理教甄，因為調動沒有人來，教甄各地的人應考，考上分發的兩年以後他就可以申請介聘，介聘的案件就辦得比較多，我們學校大概有八九件，編制的老師大概有二十幾個有八九件的介聘，是佔了蠻高的比例。其他退休的案件相對少，因為新進老師多流動率大，幾乎老師待的沒那麼久，除非是在地人他會待很久啊。

4.您認為兼任二校人事人員來自上級壓力為何？

B3：上級來的公文或填報報表公文、行政命令，要即時處理交辦事項，兼任兩校的人事人員因為他的考核機關是在他本來的學校，而專任人事人員考核是人事處，是一條鞭的系統，上級的規定或要求一些行政措施兼兩校的人事人員的部份盡他自己的能力啦來填報，他的受考核壓力應該不會像專任人事人員那麼高。按照規定的期程完成，但是專任人事他只負責一個學校的報表，那兼兩校的人事人員他要填兩份報表，造成壓

力源，是再兩個學校在跑來跑去，周二周四在甲校阿周一三五在乙校，報表比較急迫性要填報的資料不可能是都是帶在身上，那比方說甲校今天禮拜三在甲校填那如果乙校報表也是那上級要求也是禮拜三在天下班前填，勢必這個人事一定要到乙校去才有辦法去填資料，如果是鄰近的學校還 OK，如果是路途比較遠那就十幾公里以上的路程，事勢必造成極大的壓力。不管是兼任或專任人事，有個角色衝突點就是般學校裡面喔辦政風的人員往往校長會指定人事人員來兼任政風，政風的角度上來處理事情一板一眼凡事照規定來，長久以來的人事人員的角色以服務為主要，對這兩個角色衝突的，你又要員工協助部分要人事人員做，又要人事人員協辦政風，防弊的措施立場，稍微不注意可能就被投訴，談話言行部分可能又沒有那麼有親和力，讓同仁感受到人事員好像又兼政風就是好像挑同仁的毛病在這工作上有一些造成壓力啦，又要服務同仁你又必須去防弊讓人家覺得人事都是雙面人的感覺。

(二) 您認為兼任二校人事人員工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1. 您認為兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B3: 人事有品管圈的組成，又有透過 line 的群組，讓所屬的全體圈員對人事業務及問題可以及時問，有 line 群組直接連絡同儕之間、同事之間，有碰到問題有人遇過他就可馬上回答問題，品管圈又有分大組長小組長兩組，兼任兩校的人事人員有問題可以透過小組長來發問，小組長沒辦法解決尋求大組長來幫忙，或大組長聯繫教育局，整個學校體系大組長代表發問。另外直屬長官校長的一個支持啦我是覺得這個校長支持，一般人事人員跟會計人員是校長的左右手，是校長的幕僚，相信人事人員和會計人員都可以提供校長在決策上協助，校長對於人事同仁應該支持，校長如何支持人事同仁呢，因為蠻多人事法令多如牛毛，還有差勤呀待遇福利，人事人員最清楚，校長多跟人事人員溝通，讓我們了解他行事作風，徵詢我們的意見，這就是一種支持方式。

2. 您認為兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B3: 人事人員都已進化到走動服務跟早期人事人員大多都會坐在辦公室，等著同仁有問題來問，現在是人事人員主動服務同仁，重視同仁的角色立場來處理，發展走動式服

務，上班時間啦各處室就去走一走話家常，比較不會板著臉孔，讓同仁覺得人事管理員還是蠻有親和力的，遇到問題要詢問洽談，就很樂意來找我們商討詢問，這樣互動熱絡之後，在整個工作上推行會比較順暢。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B3：市政府、教育局在每年辦理新進人員人事人員的研習，聘請資深的專任人事當講師，大概有區隔好幾個區塊，尤其兼任人事人員就是研習系統的訓練對象。有關學校常接觸的教師的敘薪，新進教師會涉及敘薪的業務，而敘薪的法令眾多且案例也蠻多的，這個部分教育局都會辦理研習，還有分很多場次，兼任人員比較常碰到的困擾，比方說差勤管理，有請假的休假的，老師跟公務員又有不同規定，課程根據需求安排有系統的研習，講義裡有最新函釋案例彙編呈現出來，讓兼任兩校的人事當他碰到遇到問題時，他就會依據這些別人的處理經驗作為參考。教育部的網站有關學校的法令彙編，搜尋函釋關鍵字查詢，這個管道也是支持兼任人事人員的資源，也可直接請教專任人事增加自己在專業的資訊，專任人事人員大概都很熱心為同仁這樣服務。跨區跨區請教也是一個方式透過管道跨區去請教不一定在同一個品管圈呀，不一定每一個主任都經歷過案例。有時候還是要透過整個市立國中或國小專任人事來處理來了解啊。

4.您認為兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B3：很多業務上報表填報有急迫性的需求，專任人事跟兼任人事都一樣感受到壓力，有些可以透過資訊能力去處理，比方常常馬上線上必須完成教育局調查表，去年年底調查一零五年度整個不休假加班費喔公務員不休假加班費教師兼行政的不休假加班費要需求多少，我透過試算表很快地回復，我本身就有針對薪水使用試算表去做試算。它的精確度高比你人工節省時間，如果人事人員沒有試算表，出納給你的薪水表逐筆核對換算加總，整個時間上花費會比較高，加強人事人員操作資訊系統的能力，慢慢建立資料起來，之後你遇到工作有時間壓力的報表填報，有急迫性的透過電腦的試算表很容易就可以完成，就不會有那麼有壓力，你可以正確的把你需要的資料都可以呈現出來。個人建立一些資料是有其必要性的。

(三) 您認為支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

B3：直屬長官除非他很了解人事人員，感同身受，如果對業務不了解，他也不清楚我們所受的壓力在哪裡啦。我想親友的支持可能就是下班後，回到家帶回壓力，他會靜靜的聽我們訴苦，會抱怨一下工作上的壓力，親家人的部分就是傾聽是最重要的。就是把他的想法觀念跟我們講可能這部分是紓解我的壓力。我覺得業績有工作的壓力，比較難處理，我想同事的支持對我比較重要的比較直接啦。工作碰到瓶頸遇到問題能協助你的部分我想同事就是我們人事同仁，像是別的學校的人事同仁他有處理某些問題的方法，提供我們參考，直接而且快速的解除我們的壓力。協助工作的完成，同事的部分是比較直接比較快速的。所以應該是這三個類別的人員應該都是有效的。

B3：我之前兼○城跟○坑兩校，兩個校長都對我很好，他們原本是用 A4 的紙張影印假單，我就把我學校的假卡跟他們講我想法說明我的假卡較節能減碳。結果兩個學校的校長都支持我的想法。事後在各自的晨會跟老師報告，給他們看過假卡的樣張，主任跟老師們都支持我的做法，所以兩個學校我去之後假卡全部改過來了，這假卡讓同仁拿到手有問題就看請假的規定，蠻受到他們的肯定，也獲得兼任學校的校長支持，提供他們正向的一些建議。

B3：兼兩校的人事人員碰到的最大問題，剛去接任這兩校最怕資料找不到，你要建立資料雖然很辛苦的，而且不是短時間之內你就可以建立出來，上級要某些資料，你的卷宗裡面找不到，那個壓力就會更大。你建立完整之後對於自己要查詢，一找就有，哪天你退休了或升官，後面來接任的人事人員替他造福，有資料給他，他來接任我相信很快就可以上手，不會有我們之前的那種壓力。

B3：你的編制是掛在甲校那你去兼任乙校喔那可能甲校的長官可能會有一個感覺就是你又去兼任別的學校，在衡量年度考核可能把你列在後面，你又不是全部都做我們學校的業務，對學校的貢獻度只有一半。考績考核的部分是不利的。在乙學校的部分，你是來兼任的，不過你還是我們這邊的人，所以某些業務工作會加諸在你身上增加你一些負擔，你的考核又不是在乙校。乙校的校長認為反正你能為我們學校來服務當然能

做得更多那我當然更高興更歡迎，對人事人員來說不是人事人員該做的，卻全部歸類到你身上，礙於兼任不是專任的，我就逆來順受，想說也沒甚麼差多少工作就接下來，時日一久又超過負荷。



時間：2016年01月20日09:30

地點：小會議室

方式：2016年01月19日訪談大綱先於訪談前一日寄至主任信箱再於當日親自送達，2016年01月20日訪問錄音。

受訪者：B4（代碼），男性，兼任人事管理員。從事兼任人事工作有數年經驗，對於兼任兩校人事業務教師敘薪力求無作業疏失，關係教職員待遇福利權益，要隨著法令更新，身兼兩校必須事先溝通把分內工作說明清楚，碰到特殊案例費時費力但是永遠記住無法有標準答案，只有摸索緊迫不捨才能完成不可能任務。以下為受訪談者的整理資料。

二、參與者（幹事兼任二校人事人員）之訪談

（一）您認為兼任二校人事人員工作壓力有那些，原因為何？

1.您認為兼任二校人事人員在工作負荷為何？

A4：工作上像國中跟國小是不一樣啦國中是有專業科國小是統包的所以在國中上面的話你只要是任職老師他是任職哪一課科目，我們只要在那邊跟他溝通就可以了可是國小就不一樣，他是統包，所以說在敘薪啦各方面啦都會比較不一樣，作法也不一樣會出差錯常常都是在敘薪方面作業疏失啦，常常會在敘薪上面出差錯就是忘記要寫甚麼科目啊專業科目是甚麼，就在這一邊而已，其他老師各方面作業是沒有甚麼差別啦。壓力是差不多啦，因為我們大部分都是處理協助老師方面啦，在學校也是幕僚單位而已，只是協助老師各方面的問題或是人事方面啦，只要他們有問題都可以協助，最主要現在就是常常差錯的老師資料遺失或是甚麼啦，常常會有這種現象，所以我覺得最大的壓力就是老師常常會來跟你要我們給他的資料，掉了然後回來要，這種動作蠻頻繁。其他像工作推展，跟一些業務量我是覺得還好啦，都不會很麻煩或者是很有挫折，我知道這方面倒是還好。

2.您認為兼任二校人事人員在人際關係的壓力為何？

B4：我是還好我覺得這邊的老師跟職員都蠻好相處的，最主要是我事先都會跟他們溝通啦，我們的業務是甚麼，你們有甚麼需求喔，或是怎麼樣都可以來找我，只要把我們的角色扮演好，跟他們講清楚，有問題就來找我們，這樣可以減少衝突，我們各個權責都分清楚後，他們要做甚麼工作，我們要做甚麼動作，有甚麼問題我們要去協調，要怎樣去溝通取得平衡點，然後把這個工作完成這樣衝突就會變很少喔，我在這邊國中衝突應該是沒有發生啦，在○○國小而且他有幼稚園嘛，幼稚園方面我們是沒有接觸過，所以我就交給幼稚園的主任自己去處理，國小部分的話我也是用國中的方法這樣去做，所以他們那邊的主任阿職員阿都蠻能配合的，所以也沒有發生過衝突，不能解決的這樣子。

3.您認為兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

B4：專業方面因為現在人事業務的法令一直更改，我們常常出差錯的就是在這方面因為往例的法條，說不定我們今年是這樣明年他就改了，就像我這次遇到一個結婚請婚假的案例，以前我們是一個月以內請完嘛，可是現在更改了三個月如果簽給主管同意的話可以一年以內請畢，這個條文我不知道咧是他拿那個條文給我看我才知道的，所以這方面是比較有問題，其他工作應該是還好，最主要是政策方面因為我們每年都會有辦那些甚麼人事的系統阿還有我們品管圈都常常有開會，那實際上有遇到甚麼問題都提出來討論所以這方面解決是比較好比較快，最主要法條一直在更改，我們真的沒辦法去適應，因為有的時候根本就沒看到啊所以說會出差就是這方面阿，其他的話應該是還好。

4.您認為兼任二校人事人員來自上級壓力為何？

B4：其實我們兼任的壓力是還好啦，不會說很刻意一直要求說你怎麼樣，大概都會口頭上先跟我們告知，我們實際上也有壓力啦因為他都有期限嘛所以壓力是會有只是我們不會比那個專任人事的壓力大啦他是比較有寬容一點，只是我們本身會覺得有壓力，因為我們做這份工作也是一樣，所以態度是跟他們專任人事一樣的，不會說

我們是兼任的，就會放輕鬆，我們還是一樣兢兢業業地把這個業務做完，所以壓力沒有比較少。希望我們也能夠完成，不用讓人家覺得說兼任人事的人，隨便做做就好。我們在和平區，大部分都有分層負責，人事方面是通知說萬一有土石流，人員上班上課呀還有通知，跟校長聯繫、主任各處室人員，還有各導師要聯絡他們學生因為颱風或土石流要跟學生連絡上班或是不上班這種情形

(二) 您認為兼任二校人事人員工作壓力其支持系統有那些，原因為何？

1. 您認為兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B4：因為我們是兼任啦，所以說我們主要的工作是人事，像我的工作就蠻雜的，我去兼○○國小，他就比較單純我只是人事而已，其他的工作我就沒有 touch，可是我在○○國中，我還要兼午餐秘書啦公勞健保退撫啦喔各方面都有，我倒是覺得如果說是單純方面兼兩校人事的業務是還好，只是各個方面會比較沒辦法去配合，因為有的東西不是我們說要怎麼做就怎麼做的，還是要配合學校他的要求。

2. 您認為兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B4：我去兼○○一年多，我就是事先去跟他們那些老師事先先溝通，我來這邊就是兼任，我能做的我就盡量做，我能幫忙的就盡量幫忙，如果說有問題我們先協調溝通，我不能解決的我就往上級去請教看要怎麼做，去那邊一年多也沒有發生甚麼衝突吵架，大家都很满意，連他們那邊的校長都很滿意，我們做人事的就是盡量協調溝通，這樣子把事情圓滿解決是最重要的啦。

3. 您認為兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B4：像那個結婚請假現在是說三個月以內而且只要簽主管同意的話一年喔，以前怎麼可能一年，可是他實際上拿來的法條就是改成一年，我們跟他溝通這是法條改了，從甚麼時候改，以後就是要依這個來辦理。他們才不會有反彈，有憑有據給他看，他才知道這樣改了不是人事以前的古早觀念，我們要拿出人事法條跟他說這真的是改了，不是我們人事自作主張，這樣就是不行啦那他也能夠了解那就不會有衝突發生。

4. 您認為兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

B4：我們校長蠻支持的，我在這邊做起來還蠻不錯，因為像他們那些主管總務主任，教導主任，都蠻信任我，我們相處也不錯，各方面只要他們有問題來跟我聊，或是怎麼樣我都會協助他，盡量把他們的困擾解決，所以說我們這裡學校的相處是很融洽的。如果說主管能夠認同你而且同事也都認同你，我們推行行政業務就很快能傳達也能夠完成啦，相反地主管不同意你的話，不認同你，這個也不行那個也不行，我們人事業務根本就不能推動，在一個工作上面如果說能夠快樂認同就是你工作裡的一種成就啦。如果主管不認同我們，可能是工作方面啦態度啦還有你的專業方面啦各方面主管不會認同就表示我們能力可能有問題，如果不是能力有問題，那就表示說我們的人際關係有問題。

(三) 您認為支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

B4：最主要還是校長、學校長官他們支持我們，我們就有一點成就感，心理上就會覺得說蠻滿足的，所以做起事情來就會覺得比較有精神啦，呵呵有快樂的心情。像同事方面他也會給我們嘉勉唉叻不錯喔，我們對於他們也服務蠻熱忱的。最主要還是上級的一些鼓勵啦。業務也能夠順利的推展，上面的長官來視察，我們都能夠如期完成不會有甚麼壓力。

B4：像我們兼任的不會像專任人事有甚麼業務他們都作過，我來這邊兼人事主任，可能專任人事他沒有遇到的，我也遇到了，我打電話到人事處請教，他們很多都沒有遇到過，像我遇到的動作做的事情我就會用把人事系統我們去做一個統整有系統整理，像我兼○○國小的時候，新接任的人他是高考及格，他也沒有做過人事的業務，我在那裏代理一年多要走的時候，我就把我所作過所經歷的業務，從開始要進去哪裡作然後他的畫面是怎樣產生啊你要怎麼去做我都把他要 copy 下來，然後讓他實際上去了解，像他接那麼久了，我們人事月初月尾要做甚麼，啦我都有留一個範本給他，所以他也接了一年多吧都很少發生甚麼業務上的問題啦，因為有一套系統去讓他看。

B4：我是第一次遇到這樣，相信也沒有人發生過，因為他是在香港喔往生，衍生的問題

就很多，像請假的問題，處理的問題，第一他不是去大陸，如果去大陸更不好請假，他是自己請休假，他也不是請出國，他沒有說要出國，所以問題就複雜，死亡以後你要香港方面證明，我們催了半年他都不甩你，香港方面他都不管你，到後面是請我們校長的朋友去它們出入境那邊出證明，後面才完成他的死亡請款。死亡證明阿，因為他什麼病歷都沒有啊，出入境管理移民署，他也是說他沒辦法，也不知道咧那個東西很難講所以說我們遇到那個問題就做了很久問了很久，也是沒有人遇到過啊。我們人事要求老師或者是公務人員只要是出國不管你去哪裡你一定要寫出國那個申請書，請假單要附上請示單，這樣做萬一有什麼問題，我們才能知道，都要求不管你是要出國或是甚麼，一定要寫出國申請單，然後你的請假單也一定要出來，如果萬一出問題，我們就有憑有據。這一次的話他就只有出差單而已那個休假而已，根本不知道他出國，每個人都不知道。

B4: 問了那麼多人沒有人遇過他們都沒遇過，叫他們問說怎麼處理沒有人可以教我，我自己去摸索解決，跟他的家屬盡量聯繫，能夠給我們的資料盡量給我們，像要辦那個死亡證明的撫卹，沒有他的資料全部都拿不到，因為他自己外面租房子，他家人進去裡面都亂亂的，根本找不到東西，連他的派令甚麼都沒有，所以我又要幫他去向每一個單位申請，請他們出證明，他曾經是在華南銀行服務，現在華南銀行又改民營，所以我們去要求他出證明他就隨便給你寫，他改民營之前同仁去實習一年，銓敘部要求你有沒有算他一年年資，所以這段期間又要請服務單位出證明。有沒有領甚麼退撫金哪或是甚麼，就都是行文去，然後詢問哪個單位，盡量提供我們甚麼證件啦能夠讓我們順利去把它辦理完成，到後面還不錯喔像我們股長幫我們看看要怎麼行文去華南銀行，有同事幫忙以及長官提供我們意見所以圓滿地完成啦。

B4: 弄了快半年前一段時間才幫他申請服務獎章，這個是我最難忘的一個經歷啦。本來送出去的資料，他是計算到十九年多喔，因為他說那段華南銀行不能算，人事的特性盡量能爭取就去爭取嘛，所以說我們就行文給華南銀行，他在那邊服務

的那段期間是甚麼的身分，他就會給我們資料，那段時間他實際上是沒有領退休金的，所以說他那一段兩年，加起來剛剛好就是二十幾年，不然他年資十九年就差很多了，我們都會考量當事人權益，儘量幫他爭取。

B4：希望能幫助家屬畢竟家屬對這方面他們不太清楚，有的家屬他們也很積極，但有的家屬他真的不知道，他沒有結婚，他的家屬就是他爸爸，八十歲了，他就是常常會來問我們，撫卹金下來了他就會問你怎麼算阿，我們也是要跟他溝通這個錢是怎麼算的，那個撫卹函來的時候，撫卹金的計算他會看得很亂，因為像我們兼任的也是一要會看的很亂，我相信很多專任的他也可能會看不清楚，因為他的計算方式喔很複雜，一段一段去算的，他又是有新舊制嘛，這個數字是怎麼來的慢慢去研究，喔原來是這樣，他父親跟我要求說啊這怎麼計算，我就把那個計算公式底下我就會註記這個是從哪裡從哪一段時間去算的喔那再加上撫卹領的舊制和新制是怎麼去算的，算出來的金額才會這樣。然後再寄給他，我都有影印一份啦，請他簽名再寄回還我，這樣我們才有憑有據，東西已經交給你了，也像你說明了，因為他打到銓敘部去問，銓敘部就給教育局人事室，人事室就打電話來說，你們怎麼都沒有跟他講啊，我說有阿，因為他已經八十歲了，我們一直跟他講，他的接受度會比較困難，他不一定會接受啦，他也聽不懂啦所以我就用紙本的給他然後計算公式是怎麼來的給他看，他有接到這個東西他也知道了，我有兩份一份是公文一份是計算公式，請你把他簽名然後寄回來，他也是有看過啊有寄回來。他後面有回憶記得說啊這個東西就已經全部完成了嗎，因為他現在就是所領到的有四筆錢啦喔第一個就是退撫基金的，再來就是喔我們公保，是舊制部分學校要給的，還有就是服務獎章，二十年的七千兩百元這樣這四筆，現在就是年撫卹金每年七月還要幫他辦，這樣看他可不可以領十年，他是一次領一年喔，都在七月做，在職過世的所以不能選擇，那個退撫基金那邊他都會給你註明幾年。對我一種很大的挑戰因為我做過這麼多，這樣來來回回行文啊然後他那個過世阿我們爲了要因爲那個日期他是要因爲沒有死亡證明嘛所以我們沒有辦法去確定

所以他的健保退撫公保我們都一樣跟他交喔一位你沒有證明不能說這樣到後我真的沒辦法了因為我們會計他不同意說學校墊支，他叫我先請家長會去墊支，我說這個本來就是往生了嘛為什麼我還可以去家長會墊支如果由學校裡得預算裡去借支就好了，他就不肯，家長會那邊也不可能一直借你呀，也沒有甚麼錢，所以最後沒有辦法我都全部行文一次就把它全部行健保局退撫公保然後我跟他講說如果說我現在是把他截止掉，他給我的日期是四月二十六號嘛那如果說萬一出那個死亡證明錯誤的話我既應死亡證明的那個日期來算，所以它們都有回復說這個東西如果說已經確實往生了你就把他截止，所以我就趕快把他辦了。我把要怎麼做都留起來知識增長。



時間：2016年03月04日14:00-15:30

地點：辦公室

方式：2016年02月22日訪談大綱先於訪談前寄至教授信箱再於當日親自送達，2016年03月04日訪問錄音。

受訪者：C1（代碼），男性，大學教授。從事教育工作十多年，曾經從事人事行政相關研究，長期觀察公部門人事制度之改革，參與公部門員額評鑑工作等，以下為受訪談者的整理資料。

三、學者之訪談

（一）對於兼任二校人事人員所面臨工作壓力有那些，原因為何？

1.對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？（行政責任、工作計劃與推展、工作業務量、經費籌措、工作能力、角色期許、角色扮演、環境因素？）

C1：各縣市為了因應小型學校、偏遠學校人力不足的專案，受限於人事機構設置的一些標準，沒辦法成立一個正式的人事單位，它就是倆倆併校的權宜方式，讓正式人員的人數加總員額後達到他的設置標準，主要是教育局在負責這件事情，而兼任派令是經過市府人事處發派令，所以影響你們工作比較大的是，一部份的機制主要是教育局人事室，只是後續的作業像人事派令裡面你兼甚麼地方的職務就由人事處那邊發文發派，但是業務直屬單位是在教育局。

C1：最近看到新聞發布新局長才剛到沒多久，局長其實人事業務他很熟，他非常熟悉人事，之前他是在公務人員保訓會培訓處，對行政及公務人員部分應該著墨很多，而且自己又是教育體系的，是教育博士，之前也當過○○縣的教育處處長，然後他在保訓會也是培訓處處長。可是學校的問題也是很多，好像為了老師不願意站導護，登上報紙，家長會也有意見跑去抗議，雙方都有不同見解，老師認為這個牽涉到交通安全，不希望擔任這樣子的工作，而家長才是做實質的路口管制。

C1：人事人員兼任工作容易落在行政人員身上，但是現在的狀況就是得比較說你要求的跟實際上人家付出的不成比例，人事人力支援裡面當然就會出現這個所謂的機率誘因的問題，還有動機的問題，他沒有被滿足這些，所謂的工作壓力就會出現，及工作負荷的部分，這兩個狀況應該是合在一起講，工作壓力跟工作負荷應該是雞生蛋蛋生雞，我們在談工作負荷的時候，比較對象經常都不是跟幹事來比較，常都會去跟同校裡面的護理人員比或者是有一些人員是沒有兼任導師的資深的老師去比，就覺得說怎麼好像自己這個職位特別忙碌喔，所以這個工作負擔我覺得不只是從工作內容、工作期許，會有一個比較對象的轉移喔，轉移到別的人身上的時候就會又加深了自己對行政人員這一個行政角色的這個不滿足感，壓力真的會比較多，因為我們都知道組織會有組織文化，你自己本來那個佔缺的學校還好，因為本來就在那一邊，你現在突然之間去兼任另外一個學校人事人員，另外一個學校有他自己的組織文化跟慣例，我覺得這一點最難克服，有時候你碰的東西又剛好都是人事招募跟考績作業，我覺得這個是最容易有爭議的，我猜想這個地方壓力應該會比較大，經費的籌措我是覺得還好啦，角色期許、角色扮演會跟環境因素會有關係。

2.對於兼任二校人事人員在人際關係為何？（於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？）

C1：同一個學校裡面相處久了會磨合出來一個學校文化，裡面這個兼任人事這些幹事，坦白說在這個組織當中他的資歷如果也比較深一點點，所以在跟老同事之間會磨合出一個文化，新同事進來的時候基本上是在學習跟適應這個文化，一下子對文化有甚麼衝擊，他在這個地方工作運作上會比較得心應手，他不會那麼大阻礙，它應該是從兼任的來源，因為裡面包含工作計畫的推展，我覺得這也有關係老師工作業務量的部分，我是覺得這不是量的問，因為現在很多的人事系統考績系統都系統化，有改善資訊功能，我的猜想他不是量的問題而是質的問題，就是說我到了這個兼任的學校，會不會因為這樣在我本來經手的業務到那個學校的時候比較出現爭議或者人家比較敢講話比

較敢挑戰喔，這當然要看你經驗，在自己同一個學校裡面人家不見得會直接反映，然而自己因為熟悉這個場域該如何調適該閃該躲的也會稍微自己會有一些些經驗的累積，我只是躲或者是用比較巧妙的方式在這一個應有人事專業基礎去達到那個目的，最後你就會知道該怎麼做到那個兼的地方或許不會比較困難，所以從工作壓力跟這邊衍生出來，工作負荷跟工作壓力也要放在一起講，那兼任兩校人事人員的人際關係這一個部份來講我是覺得我會認為多數人事人員在那個兼任學校那一邊坦白講多數人的時候，可能互動不會太多，應該多數都是他們有事才會找你阿，有事都很簡單的，有幾個假定，像小校的的學校人員流動可能會相對的，或許會高一點點因為它偏遠，大家會有裁併校的風險，很多人都想就是再轉職到大的學校除非他是在地的老師，所以這一些人因為這種服務跟人事銜接的時候坦白說應該應該比較像是由我們傳統觀念比較像是事求人，因為它可能會急他會很想要趕時效，需要我們幫忙或者盡量趕件配合，這個時候從人際關係上面來講就是我剛剛說的假設他是事求人，兼任人事人員在這件事基本上其實是主導性是比較強，從這個層面衍生出來的一些事情或許壓力不會太大，當然你碰到不理性的就另當別論，另外跟他校那一邊的主任、老師、校長之間的關係，像你現在辦人員招聘徵才程序上一定要人事人員發動。

3.對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？（指行政政策、專業法令與法律、專業知識與素養的提昇，人事專業與能力的進修，專業理想與工作現實中的差距等問題所造成的壓力。）

C1：人事行政職系的專業知能，目前所提供的培訓的課程等等，這些能否足夠現職的兼任人事人員的需求，要有一些評估做它們訓練需求的評估，然後他們接受的訓練的不同的班別上面應該也要有一些調整，舉例來講我如果說在別的縣市當老師那也曾經兼任人事人員，可是我現在到別的縣市工作，然後又有兼任人事人員的機會，那我在前一個縣市的經驗，那些受訓的課程跟我現在到新縣市裡面他的作業模式銜接的關係是不是完全可以用得上，據我了解好像縣市不同還是會有一些程度上的差異，對某一些應該是小部分，因為每個縣市要辦的業務其實都大同小異只是說他有一些事自己縣市

政府自己訂的作業流程不同，可能要透過訓練需求跟成效的評估去了解現有的對兼任人員來講是不是已經足夠，例如聯繫專門做人事人員訓練的機構，他在訓練後的成果調查或課程後滿意度調查，標示他是專任人事人員還是兼任人事業務的非人事人員，如果調訓時混在一班那他是新接業務還是已經嫻熟業務，還是給他上一樣的課程或許沒有必要，所以能夠訓練前需求調查然後註記動作身分別辨識，有關人事人員各種的專業訓練做調整，非人事行政職系兼任人事業務的人整體來講權限別或者是全國大概有多少這種狀況？數量有多少？可能相對整體的受訓人員來講可能不見得多喔，但是不能夠把這些人的意見整合，讓他們所接觸的的訓練資源跟他們遭遇的問題之間能夠有效果，比較關心的是專業知能跟支持系統角色是否相輔相成，所謂服務同仁的類似心輔員工協助方案，這是人事人員本身的角色已經一直在擴大了，人事行政職系的人伴隨著人事人員的角色擴大他已經有很多事情自己也銜接不上比如說英語環境的營造，這些他本來就已經趕不上，現在的我不是人事人員而是一般行政人員，來兼任這個工作可是這些我都要趕上去，這個時候他的訓練需求跟工作壓力自然而然就有會，就會比較直接反映出來，所以專業知能的部分我覺得是廣義的不只狹義的人事行政專業，包含現在人事人員一直在往前走，這麼多的員工協助方案，如EAP...，他本身就是一個壓力來源，他自己的不知道如何紓解可是卻要叫他做員工協助方案，坦白講因為這種東西喔第一個一則有交情這個壓力喔通常都不想外露拉阿沒交情更不可能會找你去講啦所以這個就是在我們的文化當中這有一點點的空談，比較理想是應該從員工福利的角度來講，有這個需要那你去真正專業的心理諮商人員，就像健康檢查，自己選擇想去的信任的檢查地點。人事人員工作跟所謂的文化體制就是不容易做到，我們何必撐著說好像我們都能夠做到，我們與其把一百個人都訓練成變成是人事諮商人員要花多少成本而且就算訓練出來，在我們的組織當中人家真的會願意來找我講嗎，如果沒有為什麼不要把這個轉向有一點像是市場的概念，如果有人真的有需要轉介到醫學中心心理諮商門診，他去那邊談，反而更有效更專業也可以減低工作壓力，也有人會論調說請人事人員本來就是要發掘組織當中潛藏的未爆彈，如果這些東西需要的服務

介面全部都轉到外面去的話那不是跟組織同仁接觸的機會又更少，這樣又哪有機會可以發現這個有未爆彈但是可以借助市場的力量讓他真的能夠尋求專業的協助。

4.對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？(為達成上級的規定或要，如：如上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。

C1：之前的老校長比較有辦法做到六十五歲屆齡退休，現在年輕的校長真的上去以後與實際的差距非預期的，不能夠挺住且蠻受傷的，所以現在校長做很多有些是情非得已，而且校長的角色跟你以前當主任，當老師及在當校長之前候用校長階段，可能那時候還是老師或者是主任，與同事之間關係等到再轉換成你當校長，跟同仁之間的關係衝突會出來，不太一樣，比如我們的工作去問其他學校，請教別人就可以把事情處理好，只是校長的問題比較難，這個學校的組織文化，老師成員是沒有辦法拷貝或是比照辦理，然而變成考驗校長的解決問題能力。

(二)對於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持)

1.對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C1：教育局教網中心都是各個學校的菁英老師資訊方面的人才，網路版系統都是他們去協助建置的，曾經開發差勤系統，這件事情的推動要放在學校裡面的單位去推動不容易，一定要放在市政府層級角色去推動比較容易，其實他去微調接受各方的試用意見然後去改善，函令各級所屬學校必須採電子化差勤管理，其實只要教育局有命令下來，學校就是全力配合這樣子。這也可以叫做支持系統。學校的班級數影響行政結構，目前如果沒有減班小學校還可以維持四處室如果現在再往下降的時候老師人數就不夠了，以教學為主，那變成這個行政工作就是擠壓啦，分攤到其他的職務上面，那個行政組織就畫的小一點比如說就是變成三處室那個工作就是要重新分配，反正也是看學校縮到甚麼規模，然後教育局工作會變成工作搭配式的，教師可以的編制人數合起來分擔，還是負擔不了，然後沒有時間餘力可以兼任行政工作，因為行政這部分基本上不辦啦各種都是對口啦你認少只是量上的減少但是事務的類別是不會減少甚至要一人一兼兩個職務。所以整個學

校結構能夠維持一定規模，才能健全穩定。

2.對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C1：在學校遇到人才招募的機會應該不多，往往同事的好奇關心不得不慎重處理，應徵者會透過第三者或者是透過一個互動關係，造成壓力，自己先了解外補的過程，掌握重點組成甄審會，甄審會是決定公務人員任用資格的重要委員會，過程就是這樣，最後校長有圈選權，由校長做決策，可以避免被投訴的風險。學校其實他就是一個很自由的場域那可能有一些規定那老師會覺得說這樣太嚴格了，他可能會覺得為什麼規定是這樣，很簡單的請假好了，那他們會覺得說反正我有事情嗎那我就先講一聲就跑了或者請假程序少了甚麼，事後怪罪你人事沒有講清楚，不斷地利用公開場合宣導，尤其兩地奔波找到雙方可以接受的方式，萬一有出現爭議狀況的話他才不會轉過身來說，不，那是人事的問題不是我的問題，因為人事不在阿。

3.對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C1：支持系統裡面重要的一個就是誘因系統，調整合理化，假設我是人事人員問我的時候我就跟你講說我有甚麼壓力，我會比較偏重專業知能跟支持系統，有些是來自教育局的層級，比如說是線上簽核系統，所謂的兼職津貼部分但又牽涉到中央政府不只是教育局的事情，系統每一個要改的部分跟後面跟哪一些機關法規有關，要釐清楚另外專業知能結合人力資源的角色，人事人員專業角色一直在擴大，本身有一些就已經感到陌生了，更別說是非人事人員他來兼任這個工作，我們更要注意到從訓練需求評估及需求調查，從各種評估意見當中可以納入到訓練機關可以去掌握到今天填這個意見的人到底是誰，要聚焦在這一個特殊的群體非人事人員，然後兼任人事業務的這群人所填的它們的意見歸納起來，是甚麼會不會跟人事人員有一些差別，這樣才可以在後續的那些專業知能的協助上面可以發揮得比較剛好恰到好處的協助。

4.對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C1：現在本市教育局不是只有人事業務採用幹事兼任兩校，包括會計人員也是兩校共聘，現在就是小校的會計也是兩校共用一位主計人員，已經有近8位兩校共聘會計主任

(合計16校) 這樣規劃，在教學專業領域也有兩校共聘老師比如說藝文或英文巡迴教師。而其他縣市有一校一個人在同一校裡面又兼人事又兼會計的，甚至有縣市是一個人兼三個學校，聽起來這樣造成人員流動率高。目前採兩校共聘的模式似乎比較符合員額編列基本門檻，而且也都補齊了，如果有工作上建議相信上級機關也會傾聽基層的聲音的。

(三)(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持) 支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因為何？

C1：上班時間兼任○○學校，依照你的職等可以請領兼職費，如果是占薦任職缺那就比照薦任標準給，有所謂兼職費支給標準，你們到這麼遠的學校去兼任，全部都一樣是兩千五(元)，不分遠近或者兼的學校規模大小，那兼職費就是視同交通費，所以你領了兼職費就沒有交通費，那這樣子這個是服務阿。兼任學校法定主管職務及非主管人員兼任其他機關(構)學校主管職務，已支領主管職務加給者，如另有兼職，得依本支給規定再支領二個兼職費。

C1：學校的工作就是說學校的編制裡面現在是固定的，還有你們現在的編制基本上還是各縣市的財政能力啦，他跟行政機關是不一樣，行政機關有所謂的中央總員額法的問題，地方也有所謂的框定員額的問題，可是我如果沒有記錯學校機關應該主要就是看你的財務能力，如果財務能力 OK，基本上他不是說一定要設限說你只能到多少啊，但是我想這一塊各縣市還是比較保守，因為財政主義啦應該就會抓緊，目前○○市在做兩年一次的機關員額評鑑，我有去當評鑑委員，大概一次是三個機關提出來，談談它們的員額的調整計畫，每個議題都要增加幾百人，哪有辦法這樣子喔，碰到這種問題跟討論的時候不外乎幾件事情啦，就是相近的業務的整合兩兩個之間的整合，還有整個所謂的業務功能服務方式的創新，就是同樣的事情藉由科技的幫忙或者是流程的調整，讓你花更少的時間，因為學校規模或者是業務規模的縮減那相近的東西合在一起，如果我做的是人事業務，本來只服務二十個人，可是現在變小校變成是我服務十個人，那雖然他的業務類別是一樣多可是他會定義說你的服務人口變少所以你可以去兼另一個學校。

時間：2016年04月10日18:00-18:30

地點：辦公室外

方式：2016年04月07日訪談大綱先於訪談前寄至教授信箱再於當日親自送達，2016年04月10日訪問錄音。

受訪者：C2（代碼），女性，私立科技大學教授。從事教育工作二十多年，曾經兼任學校行政職務，長期與公部門產學合作，於各公務機關指導學生實習參與觀察公部門服務民眾各項措施，以下為受訪談者的整理資料。

三、學者之訪談

（一）對於兼任二校人事人員所面臨工作壓力有那些，原因為何？

C2：通常兼任二校人事，大多出於節省經費與人力考量，然而不同學校常有不同的組織文化與氛圍，再加上領導者的風格因人而異，使得不同學校的行政工作，不一定可以同樣的作法順利進行。因此，除了不一定產生兼任多校的預期「規模經濟」效應外，還徒增人事人員的工作壓力，例如：投入工作時間增加、二校組織文化的適應、熟悉不同上級對業務的認知與處理方式等等。

1.對於兼任二校人事人員在工作負荷為何？

C2：工作負荷方面分三點敘述

(1).同類業務在二校處理的步調不完全一樣，兼任二校人事人員除了可觀察的工作時間不易劃分外，隱形的心理工作時間也不易公平劃分。例如必須自動加班處理兩校長官需要人事人員協助的事務，或是同仁開口要我們幫忙。

(2).對於同樣急件且須在同一時限處理的行政事務，人事人員就難免會顧此失彼，或者急調熟稔的同事支援，常有同一時間必須召開教評會，兩校能夠協調時段錯開方便兼任人員往返，除了易忙中生錯，易造成同事認為熟者多勞印象。

(3).即使現在通訊軟體發達，重要事務仍亟需當面溝通，二校間的交通往返時間與會面的敲定困難度均會增加許多，運用多元的互動方式輔助溝通的型態，簡訊、LINE 群

組，晨會，導師會報等。

2.對於兼任二校人事人員在人際關係為何？（於人事行政工作推展層面上，與同事、上級長官、主任、職員、教師等的溝通、合作、協調與融洽氣氛的互動關係，所感受到的壓力負荷？）

C2：人際關係方面的壓力兩個部分(1).兼任二校人事的工作，考驗人事人員，要有良好的溝通能力與情緒管理，然而與任一校的同事的相處時間相對於專任一校的人事人員是減少許多的，往往發生同事要辦理業務，卻找不到該負責的人事人員，易讓同事覺得有疏離感，爾後該人事人員的業務推行，往往要花費較長的時間與耐性溝通始能完成業務。(2).通常二校上級長官在發展策略與爭取經費有競爭情形，兼任二校人事人員因經常穿梭於二校間，有流出資料者的影射煩惱，因此有些同仁心生芥蒂，故意保持距離。

3.對於兼任二校人事人員在專業知能要求為何？

C2：專業知能要求為三項(1).兼任二校人事人員應該主動多瞭解主管機關對於有關教育行政方面與人事業務的政策與施行法令，同時隨時更新，以便依最新法規推行業務。(2).應該經常參加有關人事法令、教育行政等專業知能方面的研習與會議，增進人事管理的新知識。(3).加強溝通的能力與情緒管理，提升人事人員的抗壓力與同理心，增進同事們對他（她）有認同感，進而願意協助配合，使得推展業務更順利。

4.對於兼任二校人事人員在上級壓力為何？（為達成上級的規定或要，如：上級行政風格、行政限制、督導與考評、交辦事項等，所感受到的壓力負荷。）

C2：上級壓力分述兩點(1).不同的上級行政風格對交辦事項完成有不同的看法及標準，易產生兼任二校人事人員同樣作法卻有不同的督導與考評，產生挫折感。(2).在急件上處理，二校主管往往認為應將自己學校事務優先處理，而兼任者則要處於抉擇孰先孰後。

(二)對於兼任二校人事人員所受工作壓力其支持系統有那些，原因為何？對於兼任二校人事人員在工作負荷上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C2：建議兩點

(1).組成 LINE 群組，直接進行溝通與協調，也互相關心與支持。

(2).安排休假，給予人事人員充電的機會，可提升人事人員抗壓力，紓解不好的情緒。

1.對於兼任二校人事人員在人際關係上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C2:安排聯誼或自強活動，增進同事間情誼與認同感，結合每年度的文康藝文慶生計畫，讓同仁的向心力凝聚，以後業務宣導與推行更有接受度。

2.對於兼任二校人事人員在專業知能上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C2：在專業知能上支持如下：

(1).教育局與人事品管圈舉辦的專業知能研習與講座。

(2).利用主管機關提供人事法令及權利義務與福利等相關事項諮詢服務。

(3).自發性參加非官方舉辦的工作知能成長研習，提升個人專業工作知能。

3.對於兼任二校人事人員在上級壓力上壓力支持有哪些？具體成效有哪些？

C2：分爲內在與外在

(1).內在性能自發性參加非官方舉辦的研習，自我提升情緒管理與排解工作挫折。

(2).外在性主動與鄰近學校或是品管圈的組員交換工作心得，尋求處理問題的良方。

(三)(直屬長官支持；同儕同事支持；親友家人支持)支持系統是否有效解決兼任二校人事人員所受工作壓力，原因爲何？

C2：能獲得到心靈安慰，雖然未能解決大部分的實質問題，畢竟兼任者在學校時間非常有限，得到情緒上的支持。

附錄三、○○市公立國民小學幹事兼任兩校人事業務之分佈情形

○○市公立國民小學幹事兼任兩校人事業務之分佈情形

現職人員 (編號)	編制單位(地區)	兼任單位(地區)	兩校合計班級數
1	陽○國小(山)	汝○國小(山)	18
2	龍○國小(海)	龍○國小(海)	12
3	甲○國小(海)	大○國小(海)	13
4	西○國小(海)	東○國小(海)	19
5	東○國小(海)	水○國小(海)	18
6	育○國小(海)	鐵○國小(海)	19
7	七○國小(海)	馬○國小(海)	18
8	泰○國小(海)	安○國小(海)	16
9	永○國小(海)	三○國小(海)	15
10	永○國小(海)	瑞○國小(海)	24
11	光○國小(屯)	峰○國小(屯)	16
12	健○國小(屯)	黃○國小(屯)	17
13	自○國小(山)	達○國小(山)	12
14	博○國小(山)	和○國小(山)	18
15	德○國小(海)	文○國小(海)	17
16	五○國小(屯)	五○國小(屯)	18
17	頭○國小(屯)	東○國小(屯)	14

18	復○國小（屯）	桐○國小（屯）	12
19	成○國小（山）	新○國小（山）	12
20	石○國小（山）	中○國小（山）	12
21	協○國小（山）	中○國小（山）	12
22	中○國小（山）	明○國小（山）	12
23	東○國小（山）	崑○國小（山）	12
24	大○國小（山）	福○國小（山）	12
25	福○國小（山）	東○國中（山）	23
26	東○國小（海）	吳○國小（海）	14
27	公○國小（海）	梧○國小（海）	18
28	喀○國小（屯）	春○國小（屯）	21

資料來源：研究者整理。

