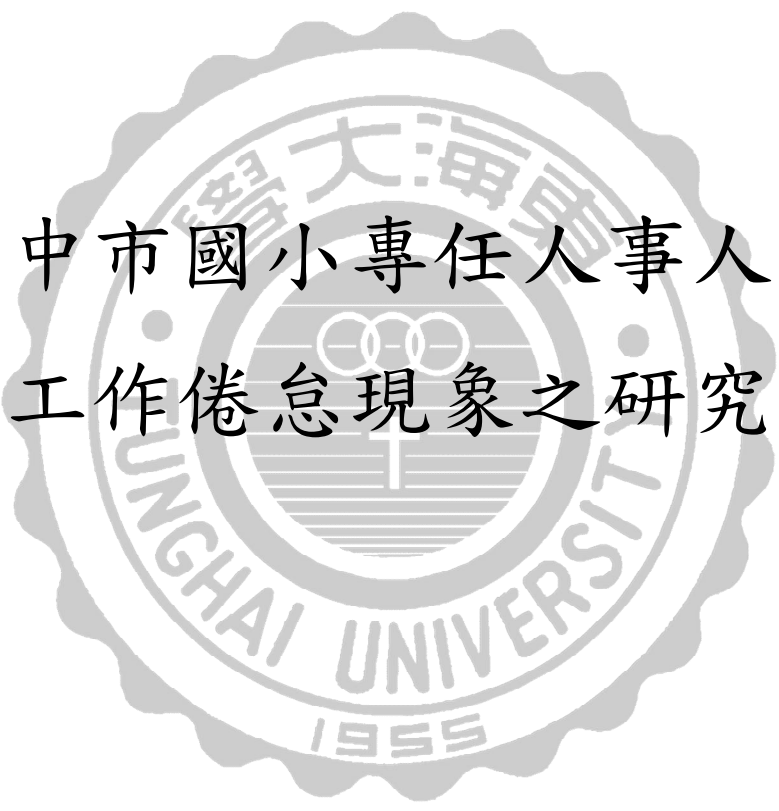


東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：陳秋政博士

The logo of East China University of Technology is a circular seal with a scalloped edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'UNIVERSITY OF TECHNOLOGY' at the bottom. The year '1955' is inscribed at the bottom. In the center, there are three interlocking rings and a stylized building or structure.

臺中市國小專任人事人員
工作倦怠現象之研究

碩士班研究生：洪千芬

中華民國一〇五年六月十八日

臺中市國小專任人事人員

工作倦怠現象之研究

研究生：洪千芬

指導教授：陳秋政 (簽章)

審查教授：黃信達 (簽章)

陳秋政 (簽章)

陳俊明 (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 18 日

謝誌

進修碩士學位的想法，多年來一直在我心中盤旋，但因無法保證自己有毅力完成，遲遲無法下定決心報考。有一天，我隨口問老公要不要和我當碩士班同學，他回說好啊。103年9月我和他成了東海大學公共事務碩士在職專班一年級的新生，我們兩人也成了碩士專班的同學。從此，我們家的場景是兩個兒子在看電視，我和老公各捧著一台筆電專注寫專班報告；我看電視時，兒子會對我說：媽媽妳報告寫好了嗎？不要再看電視了，趕快去寫報告；連續二年農曆年的年假，我都以需要專心寫報告為由，取消了家庭旅遊。這二年所思所念幾乎都是報告、論文、報告、論文……。

論文口考通過後，並沒有想像中歡天喜地的喜悅，反而有一種淡淡的離愁情懷，生命中最美的風景是努力時走過的足跡，而不是到達目的地的終點站。回想這二年來，在課堂上和同學駐足的時光，將成為我生命中美好的回憶；在專班的所有授課老師們，成就了我人生中遲來的心願。

感謝指導教授陳秋政老師，每二週一次的論文討論會，讓我得以隨時提出疑問、啟發思維，再接再厲。陳老師指導學生論文認真的態度，是我期許自己要在二年內完成論文的動力之一，因為老師比學生還認真，自己實在找不到怠惰的藉口。感謝口試委員陳俊明老師及黃信達老師，二位老師對本論文細心的審閱及提出的修改建議，讓本論文更加充實完整。感謝史美強主任對於每一位學生的重視及鼓勵。感謝所有授課老師們盡心盡力的教導。感謝靜宜助教對於專班事務細心的指導。感謝接受我訪談的 11 位人事夥伴們，道盡了人事人員的甘苦談。紙短情長，在此藉由謝誌，表達心中對大家無限的感恩。

最後的感言留給我摯愛的家人：感謝我的老公舜閔，對於我想做的事，總是無條件的支持，讓我放心的追逐夢想。感謝兒子少榕、少鉉，你們健康、快樂、獨立的成長，讓媽媽無後顧之憂。感謝我在天國的父母，你們對子女的愛，給了我最好的生命典範。

洪千芬謹誌 105 年 6 月

摘要

職場中的「工作倦怠」近年來在公、私部門逐漸受到重視及探討，無論是個人的情緒調適、健康管理或從人力資源管理及績效追求的觀點，它都會產生直接或間接的負面影響。本研究旨在探討臺中市國小專任人事人員工作倦怠現象，瞭解人事人員對工作倦怠的認知，及人事人員工作倦怠與人事人員工作特性的關聯性。本研究除回顧相關文獻外，輔以深度訪談 11 位臺中市國小專任人事人員的訪談資料分析，提出以下發現：

一、工作倦怠認知情形

- (一)工作倦怠綜合認知情形：在「情緒耗竭」及「去人性化」的面向，11 位受訪者皆表示曾經歷過；在「低成就感」的面向，有 9 位受訪者曾經歷過，2 位受訪者表示並無低成就感的認知。
- (二)職稱和工作倦怠認知的關聯：分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠，顯示國小人事人員不管擔任那一種職務都有工作倦怠的現象。
- (三)年資和工作倦怠認知的關聯：分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠，顯示國小人事人員工作年資深淺都有工作倦怠的現象。
- (四)性別和工作倦怠認知的關聯：分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠，顯示國小人事人員不分性別都有工作倦怠的現象。

二、工作倦怠認知和工作特性的關聯性

- (一)「情緒耗竭認知」和工作特性的關聯性：以「一條鞭制度」的影響最大，其次「一人機構制度、人事業務繁雜、雙重指揮監督系統、幕僚角色混淆、人事人員在學校的影響力低」等並列第二大因素，其餘如「多元服務對象、角色衝突、幕僚單位、文康活動業務困擾」等工作特性也是情緒耗竭認知原因之一。
- (二)「去人性化認知」和工作特性的關聯性：以「人事業務繁雜、角色衝突」為主要因素，「人事人員在學校影響力低、職位難獲尊重」並列第二大因素，其餘如「幕僚角色混淆、幕僚單位、人事績效考核業務困擾」等工作特性也是去人性化認知原因之一。

(三)「低成就感認知」以「一條鞭制度」的關聯性最大，說明一條鞭人事系統除了是國小人事人員「情緒耗竭認知」的主因外，也是人事人員「低成就感認知」的殺手。其餘「角色特性、雙重指揮監督系統、人事法令修改頻繁、幕僚單位、服務對象多元、人事績效考核業務困擾」等工作特性也是低成就感認知原因之一。

關鍵詞：國小人事人員、工作倦怠、工作特性。



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.....	3
第三節 研究範圍與方法.....	5
第二章 文獻回顧.....	9
第一節 國小人事人員工作特性.....	9
第二節 工作倦怠相關理論與研究.....	15
第三節 工作倦怠相關研究成果分析.....	24
第四節 研究架構建立與說明.....	31
第三章 研究個案背景探討.....	33
第一節 國小人事人員工作背景現況.....	33
第二節 立意選樣與受訪對象.....	51
第三節 深度訪談之研究設計.....	53
第四章 研究成果分析.....	59
第一節 人事人員工作特性.....	59
第二節 人事人員工作倦怠.....	91
第三節 因應策略.....	119
第五章 研究發現與建議.....	131
第一節 研究發現.....	131
第二節 研究建議.....	139

參考文獻.....	143
附錄一、臺中市國小專任人事人員編制一覽表.....	149
附錄二、受訪者同意書.....	151
附錄三、訪談邀請函.....	152
附錄四、訪談題目.....	153
附錄五、訪談紀錄.....	155



表圖目次

表 1-1	人事人員工作倦怠相關研究一覽表.....	7
表 2-1	工作倦怠理論模式表.....	15
表 2-2	工作倦怠研究構面表.....	18
表 2-3	工作倦怠相關研究成果分析表.....	24
表 3-1	人事行政法規彙整表.....	35
表 3-2	人事行政大法官解釋案例彙整表.....	37
表 3-3	國小人事行政業務職掌彙整表.....	46
表 3-4	行政院歷年員工協助方案目標、辦理單位、服務對象比較表.....	48
表 3-5	訪談對象表.....	51
表 3-6	談對象背景表.....	53
表 3-7	研究架構與訪談題綱建立對照表.....	54
表 4-1	情緒耗竭訪談分析表.....	92
表 4-2	情緒耗竭認知與工作特性關聯表.....	98
表 4-3	去人性化訪談分析表.....	101
表 4-4	去人性化認知與工作特性關聯表.....	107
表 4-5	低成就感訪談分析表.....	109
表 4-6	低成就感認知與工作特性關聯表.....	114
圖 2-1	研究架構圖.....	31

第一章 緒論

本章旨在探討人事人員工作倦怠危機，擔任公職逾 20 年的中生代公務人員，對於自己的工作從熱忱、喜愛到機械、應付的迷惘，所產生的工作倦怠及後職涯規劃的反思。本研究著重個人心理層面探討，期盼經由本研究分析，能提供陷入同樣職場困境的人事夥伴參考和省思，重拾工作樂趣、樂在工作。

本章共分為三節，第一節研究背景與動機；第二節研究目的與問題；第三節研究範圍與方法。茲就各節分述如下：

第一節 研究背景與動機

富蘭克林曾在自傳中這樣說過：世上最幸福的不是做自己喜歡的工作的人，而是能夠喜歡自己的工作的人。一份完美的工作，就像一場完美的旅行，是用有熱度的生命，在對的時間，做對的事（褚士瑩，2015：26）。在眾多行業中，公務人員是很多人稱羨的職業，工作穩定有保障、待遇福利佳、工作環境單純、工作時間固定、不必看老闆的臉色等等不勝枚舉的好處。「千軍萬馬搶過獨木橋」中擠進公務人員的隊伍，應該十分珍惜自己的工作，初任公務部門總是滿懷熱忱高喊：「我熱愛我的工作。」但曾幾何時，滿懷的工作熱忱逐漸降溫，樂在工作變成了工作倦怠。

熱忱是維持工作的動力，有熱忱的人就像拿著一把點了聖火的火炬，能將火焰傳遞給沿途經過的人，點燃他們心中的火把（周怡秀，2006：34）。產生工作倦怠的人，心中的那把熱情之火已成灰燼，無法復燃。如何找出工作倦怠的原因，尋求解決的方法，及時因應與調適，讓職場的熱忱繼續發光發熱，為公務職涯畫下完美的句點，是為本研究的動機之一。

「人」是組織的重要資產，而人事人員正是機關內人力資源管理的核心角色，員工

協助方案的目的是在發現並協助員工解決可能影響工作效能的相關問題，使其以健康的身心投入工作，提升員工績效和工作滿足，協助人事人員從「心」出發做到對「人」的關懷服務。¹

行政院人事行政總處於 2013 年 4 月 2 日訂定「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，²期待營造一個人性關懷、互動良好的組織文化、強化團隊的競爭力。該方案第 2 點規定：「本方案之辦理單位為行政院所屬及地方機關學校人事機構或現有專責單位。」第 3 點規定：「本方案服務對象為各機關職員、約聘僱人員、工友（含技工、駕駛）、駐衛警察，其餘人員得由各機關自行審酌納入。」易言之，在「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」規範下，人事人員須扮演「組織中員工關懷的提供者」角色，其辦理績效並得著予獎勵或列入年終考績的重要參據。從該條文的字裡行間透露出「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」只將人事人員當作執行該方案的工具，未從關懷的角度考量執行者也有可能成為「組織中員工關懷的需求者」角色，如何讓有工作倦怠的人事人員在「組織員工關懷的提供者」與「組織員工關懷的需求者」二個角色中取得平衡，是為本研究的動機之二。

「從組織管理層面而言，員工的工作倦怠會降低組織的工作效率和團隊士氣。以個人而言，工作倦怠可能造成生理上的虛弱感、情緒上的枯竭沮喪及心理上的無助無望，長期下來對身心健康與生活品質都有負面的影響。以組織而言，個人在工作上無法發揮應有的功能，影響工作的成效，而多數成員具有高度的工作倦怠，將會形成無法與組織目標配合的次級團體或組織氣氛，阻礙工作的推行，並造成流動率與缺席率的升高，影響組織的效能」（張志明、譚宇隆，2000：145-170）。

員工工作倦怠對組織是具有殺傷力的，工作倦怠的負面情緒會經由人際交流、擴散、傳播，而形成一種職場倦怠的氛圍。為求預防勝於治療，藉由瞭解工作倦怠的特性及來

¹資料來源：行政院人事行政總處（2014）。員工協助方案推動緣起，2014 年 3 月 18 日，取自：

<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=41>

²行政院 2013 年 4 月 2 日院授人綜字第 1020029524 號函核定。

源，為組織提供具體的改善建議，有效防治人事人員工作倦怠，是為本研究的動機之三。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

行政機關、學校不論組織大小，其組織編制都會設有專任或兼任人事人員。人事業範圍包括考選、任用、銓敘、俸給、訓練、進修、考核、獎懲、異動、陞遷、待遇、福利、勤惰、保險、退休、撫卹及退休照護等，對於組織內的同仁從搖籃到墳墓的事情都是機關、學校人事人員服務的範圍。

公務人員是人民的「公僕」，人事人員則是「公僕中的公僕」，公務人員是服務人民，人事人員則是服務機關、學校的公務人員。人事人員的業務職掌攸關機關、學校同仁的權益，做得好，上級人事長官會認為那是你份內的工作，稍有差錯，則會被警告列入年終考評依據。維護同仁的權益是人事人員的天職，但有時礙於法規，無法順應同仁的心意，輕則被埋怨服務態度不佳，重則被投書控訴。

我國人事系統係屬一條鞭的雙重課責，同時受上級人事機構及服務機關、學校首長的指揮監督。人事業務若發生上級人事機構或法規與服務機關、學校首長的意見相左時，此時就會發生權限衝突的困境，而在此困境中，人事人員永遠是輸家，套句長官曾說過的話：「校長考績分數給你 100 分，你不見得是甲等，校長考績分數給你 79 分，你一定是乙等。」在機關表現優異，上級人事機構長官無從知曉，與機關首長、同仁如有摩擦，一定列入年終考績參據。

人事人員處在此種情緒勞務中，資深的人事人員早已練就一套防身之術（以學校為例），一、凡事積極主動：要在校長、同仁尚未想到前，先告知權益，否則就是怠職。二、要懂得自我反省：校長、同仁絕對不會錯，若有錯，一定是人事人員未盡告知的義

務，千錯萬錯一定都是人事人員的錯。三、凡事要忍耐：無論發生什麼事，絕對不可以動怒，一動怒就居於下風，以結果論而言，你動怒就是服務態度不佳，不管原因為何，就是你的錯。所以積極、反省、忍耐是人事人員的護身符。

美國 NBA 名將麥可喬登，當他率領公牛隊在 2003 年到 2005 年完成三連霸時，卻突然宣布不打籃球要改打棒球，而且還真的跑去打了一年多的棒球，當時不知傷了多少球迷的心，很多人認為他當時應該是出現了職業倦怠感。如果 NBA 史上最偉大的籃球運動員麥可喬登都有可能對籃球產生倦怠，那長期處在情緒勞務下的人事人員，當然也會出現工作倦怠了。

工作倦怠是個人職涯的危機、也是組織效能低落的主因。黃曼琴（2013：39-72）指出當員工因長期的工作壓力而感到身心疲憊，產生譏諷態度(Cynicism)或降低專業效能的程度愈高，對工作產生冷漠、孤立自己或個人對工作期許與實際工作成果產生落差時，會使其毫無心力再去理會工作本身以外的利他行為及減少角色內的工作行為表現。

筆者深信「績效始終來自於人性」，本研究以個人職場心理感受引發研究動機，冀望透過相關文獻探討，瞭解工作倦怠發生的原因，協助人事人員走出工作倦怠的困境。

對工作倦怠缺乏認識，易使工作倦怠情緒發展為心理疾病。防止組織成員工作倦怠現象之發生，從積極面而言，具有提昇組織整體效能之正面意義，從消極面而言，可達到避免組織衰敗的功能。本研究旨在協助人事人員認識工作倦怠、覺察工作倦怠的情緒波動，平衡人事人員在組織中關懷角色的供給與需求、進而提出預防工作倦怠的具體建議、提昇組織效能。

工作倦怠之所以被重視並進而研究，是因其對組織效能及組織成員都產生重大不利的影響，本研究以臺中市國小專任人事人員為範籌，探討臺中市國小專任人事人員工作倦怠的相關研究，茲將本研究冀望達成的目的分述如下：

- 一、探討臺中市國小專任人事人員工作倦怠的成因及影響，進而提出因應策略。
- 二、促使上級人事機構重視人事人員工作倦怠對組織的影響，幫助人事人員重拾工作熱

忱。

貳、研究問題

本研究歸納整理「臺灣博碩士論文知識加值系統」論文資料庫中有關工作倦怠的論文研究文獻，期能透過文獻瞭解有關工作倦怠的研究，有那些面向已被研究過，其所關注的焦點、限制及優缺點為何，以知悉先前研究的主題及方向，據以提出因應、改善之策略。為妥善達成本文研究目的，本文依序探討下述四項研究問題：

- 一、工作倦怠理論的主張為何？相關應用研究的成果為何？
- 二、臺中市國小專任人事人員對於「工作倦怠」的現況認知為何？
- 三、臺市國小專任人事人員「工作倦怠」和「工作特性」的關聯性為何？
- 四、有別於現行工作倦怠的因應策略，本文從利害關係人的需求角度出發，提出因應的改善策略？

第三節 研究範圍與方法

壹、研究範圍

本研究旨在探討臺中市國小專任人事人員工作倦怠情形，由於研究者現職為臺中市國小專任人事人員，為凝聚研究範圍，本文研究對象為臺中市各國民小學依法銓敘合格之專任人事人員，包括各國民小學人事主任、人事管理員、人事助理員。

臺中市 104 學年度國民小學共計 227 所，10 所設置人事室主任及助理員各 1 人、136 所設置人事室主任 1 人、8 所設置人事管理員 1 人、45 所由專任人事人員兼任二校人事業務、27 所由 1 位幹事專責兼任 2 校人事業務、1 所與他校合併設置人事機構無人事人員編制，合計 154 所國小設有依法銓敘合格專任人事人員，編制員額數共 164 人（附錄一臺中市國小專任人事人員編制一覽表）。

貳、研究方法

「那一種研究方法比較好」的問題是見仁見智，事實上研究方法的選擇應視研究目的和研究主題而定，研究方法並無優、劣之分別，只有適不適合的考量。本文緒論言及本研究肇始於研究者個人職場經驗的反思，著重個人心理層面探討，為探究研究對象的想法、感受、意義等心理歷程，故本文採取質性研究。

為了回答本文研究議題發問，本文首先運用次級資料分析方法，針對工作倦怠議題做一廣泛的瞭解與彙整，分析歸納形成研究架構，以此架構擬具訪談的題綱，再選取對此議題有實務經驗代表性的人事人員進行深度訪談，最後將訪談的逐字稿內容進行內容分析。本節茲分別介紹次級資料分析法、深度訪談法及內容分析法這三種研究方法的基本定義及在本文的應用狀況。

一、次級資料分析法

次級資料分析是將既存的資料再作進一步的分析研究，次級資料分析可能只是針對原始資料的研究目的作進一步的分析研究，或者是應用原始資料探討另一個全新的研究問題（董旭英、黃儀娟 譯，2000：21）。次級資料分析可以幫助研究者瞭解自己感興趣的研究議題已經有多少既有研究，別人已經研究到怎樣的地步，一方面避免重複別人已經做過的研究，一方面站在別人的研究基礎上繼續前行（畢恆達，2014：31）。本文採用此項研究方法，搜集有關工作倦怠的專書著作、學術論文、博碩士論文、期刊、研究報告等文獻資料，經由文獻分析，歸納文獻中的理論觀點，形成本文的研究架構。

本研究為搜集與檢視公務部門人事人員工作倦怠相關的狀況，以「臺灣博碩士論文知識加值系統」論文資料庫檢索系統進行論文搜尋，於該資料庫搜尋時以「人事人員」做為關鍵字搜尋，得到 154 篇與人事人員相關論文研究文獻，進一步分類歸納，其中探討人事人員工作倦怠或職業倦怠的研究文獻僅有 6 篇。6 篇中有 3 篇是人事人員工作壓力與工作倦怠關聯的研究、有 2 篇是人事人員角色壓力與工作倦怠關聯的研究、有 1 篇是工作滿意度與職業倦怠關聯的研究。這 6 篇文獻都是以檢驗工作倦怠或職業倦怠前因

或後果變項之關聯性的量化問卷調查研究，只有 1 篇就問卷統計結果實施深度訪談。本文以上述文獻為基礎，誠盼對人事人員工作倦怠的成因、影響及因應策略能有別於上述文獻的研究貢獻。表 1-1 人事人員工作倦怠相關研究一覽表。

表 1-1 人事人員工作倦怠相關研究一覽表

作者（年代）	論文	研究方法
王淑慧（2013）	私立技專校院人事人員的工作壓力、職業倦怠與工作滿足之相關研究	問卷調查法
黃心穗（2013）	工作壓力、職業倦怠與組織公民行為關係之探討-以高雄市中小學人事人員為例	問卷調查法
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	問卷調查法
邱致昀（2013）	臺東縣政府人事人員情緒管理、工作滿意度及工作倦怠關係之研究	問卷調查法
林鈞福（2004）	國立高級中等學校人事人員角色壓力與職業倦怠關係之研究	問卷調查法 深度訪談法
陳德宗（2004）	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	問卷調查法

資料來源：本研究整理自「臺灣博碩士論文知識加值系統」。

二、深度訪談法

深度訪談是質性研究中最常被採用的資料搜集方式。深度訪談是「以人為本」的研究取向，企圖從受訪者的角度來詮釋個人的行為或態度（范麗娟，2008：83-84）。畢恆達（2014：104-106）認為訪談是一種搜集資料的過程，是受訪者與訪談者共同建構意

義的過程，訪談的答案並非原來就已經在那裡等待被發現，而是經由雙方對話的過程，建構一個新的理解，因而訪談是對未知領域的探索。

深度訪談的首要目標，就是要讓受訪者能以自己的話語來述說他們的自己的故事，為了讓受訪者能自在的侃侃而談，建議不要問有引導性的問題，強迫受訪者的回答偏往某一個方向，以免得到的資訊被導向研究者想要聽見的或是調查的答案（江吟梓、蘇文賢譯，2010：226）。

工作倦怠的成因甚多且複雜，很難由單一的研究方法窺諸全貌。為彌補文獻缺口，本文冀望透過較細緻且深入的質性深度訪談，從受訪者的經驗中挖掘資料或發現意義，希望對人事人員的工作倦怠研究，有別於現存文獻的研究，進而提出改進及建議之道。

三、內容分析法

想像可以天馬行空，無邊無際，但研究需要有堅實的學術知識作為基礎，以及邏輯推理的能力。資料搜集後只有分類而沒有分析，只能算是文章剪貼簿，還稱不上是論文研究。資料分析及發現是論文最核心的部份，資料分析要深入，要建立在資料的基礎上，經由嚴謹的邏輯推理過程進行分析，說明研究者如何理解、解釋這些資料，研究結果和既有理論有何關係，與既有的理論對話，進而提出具有啟發、貢獻的結論及建議（畢恆達，2014：133-164）。

深度訪談資料處理的第一步驟是寫逐字稿，內容分析法是最常見的處理逐字稿的方法，內容分析法是將資料片斷化、區分成有意義的單元，或是反覆仔細地閱讀逐字稿，找出和研究問題相關且有意義的陳述（范麗娟，2008：98-99）。

本文以次級資料的搜集分析為基礎，結合深度訪談，將訪談逐字稿文本資料的部份文字或片段進行編碼形成具關連性的概念主題，以探究人事人員工作倦怠的原因、衍生的影響及因應的策略。

第二章 文獻回顧

本研究主要探討臺中市國小專任人事人員工作倦怠現象，本章將針對人事人員工作特性及工作倦怠相關理論與研究發現做一陳述，內容共分四節，第一節國小人事人員工作特性、第二節工作倦怠相關理論與研究、第三節工作倦怠相關研究成果分析、第四節研究架構建立與說明。

第一節 國小人事人員工作特性

工作特性概念源自於 1911 年 Taylor 提出的「科學管理四原則」，即工作專業化、工作系統化、工作簡單化及工作標準化，希望利用科學化的設計方法，找出最節省時間與人力的方式，以提高組織效率與生產力（賴姿伶，2012：7）。

工作特性泛指與工作相關的各種屬性和因素，這些屬性和因素也會對應到員工對工作的感受，進而影響到工作的表現態度。Seashore & Taber(1975)認為工作特性的範圍甚廣，舉凡與工作項目有關的工作性質、工作環境、薪資福利、工作安全性、工作回饋性、工作技能性、工作自主性、工作挑戰性、工作中學習與發展的機會、人際關係以及工作所能獲得的內部報酬（例如：滿足、成就、榮譽、自我實現）等均屬之（陳憶如，2011：18）。

Hackman & Oldham(1975)提出「工作特性模型(Job Characteristics Model, JCM)」，將工作特性分為以下五個工作核心構面、三種主要心理狀態及四種個人與工作的結果：（洪靜怡，2015:11-13；徐嘉莉，2015：15-17）。

一、JCM 五個工作核心構面

- （一）工作多樣性：員工完成工作所需要多項專業技術及知識的程度。
- （二）工作完整性：員工的工作需要整體完成或可鑑別段落的程度。

(三) 工作重要性：員工的工作對組織、社會的影響程度。

(四) 自主性：員工在工作上獨立自主的程度。

(五) 回饋性：員工執行工作時，可得知工作績效的程度。

二、JCM 三種主要心理狀態

(一) 體認工作意義：員工能體認到這份工作是有意義、有價值且值得花時間去做的程度。與工作多樣性、工作完整性、工作重要性有關。

(二) 體認工作責任：員工體認到需要對工作結果負責的程度。與自主性有關。

(三) 體認工作執行：員工能體認對工作結果表現的程度。與回饋性有關。

三、JCM 四種個人與工作的結果

(一) 高內在工作動機：員工具有高度激勵、自我要求的程度。

(二) 高工作滿意度：員工對工作具有高度滿意的程度。

(三) 高工作績效：員工對工作產出結果的要求程度。

(四) 低缺勤率及低離職率：員工的出席狀況和流動狀況。

四、個人成長需求強度

Hackman & Oldham (1975) 認為員工面對相同的工作，不一定會有相同的心理狀況和工作結果，有高度成長需求的員工相較於低度成長需求的員工，更能感受到上述心理狀態，且較有正面的反應。

上述「工作特性模型」除了確認五項核心的工作特性外，並指出各項特性之間的關係，預測這些工作特性對員工生產力、士氣、和滿足感的影響，並且認為此工作特性模型並不是直接影響個人工作成果，而是透過心理狀態來影響這些變項。

在探討臺中市國小專任人事人員工作倦怠內涵前，首先必須對國小人事人員工作特性有一明確的認識，才能對國小專任人事人員工作倦怠的心理狀態作更進一步的探究，本節將從組織特性、職務特性及角色特性三個面向探究國小人事人員的工作特性，茲分述如下：

壹、組織特性

〈國民教育法〉第 10 條規定：「國民小學及國民中學應設人事單位，學校規模較小者，得由其他機關或學校專任人事人員兼任」。人事單位係指人事機構，其設置標準依「行政院所屬各級人事機構設置標準表」規定：公立學校所轄人數五十人以上，得設人事室；公立學校所轄人數未滿五十人者，得設人事管理員或兼任人事機構；公立學校所轄未滿三十人者，得設兼任人事機構。其中人事室、人事管理員皆屬學校人事機構，其在學校行政組織中的地位是上級人事主管機構派駐學校的分支單位，透過人事人員獨立於正式行政指揮系統之外的機制，讓人事行政權獨立於行政權之外。組織特性將以「任期制度」、「一條鞭制度」及「一人機構制度」三個面向說明如下：

一、任期制度

行政院人事行政總處自 1987 年 9 月 11 日發布「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」，期間歷經多次修正，最近一次於 2013 年 10 月 11 日修正發布，該要點第 18 點規定：「各級人事主管，除人事管理員外，應實施職期調任，其調任範圍如下：1.各級人事機構間之調任；2.總處與本院所屬各級人事機構間之調任。」第 20 點規定：「人事主管職期，一任三年，得連任一次，因業務特殊需要或家庭因素，於連任期限屆滿後，得延長一年。有下列情形之一並報總處核准者，得暫緩調任：1.最近二年內屆齡退休或已申請自願退休有案；2.懷孕或請娩假期間；3.養育三足歲以下子女；4.本人重病須長期治療；5.家庭遭遇重大變故；6.因機關地處偏遠、離島地區或其他原因而無適當職務可資輪調；7.配合政策辦理組織調整事宜；8.因天災或其他事故，予以調任有影響機關運作之虞。」

二、一條鞭制度

國民政府於 1942 年 9 月 2 日制定〈人事管理條例〉，1942 年 11 月 1 日實施，1983 年 7 月 22 日修正公布，該條例第 1 條規定：「中央及地方機關之人事管理，除法律另有規定外，由考試院銓敘部依本條例行之。」第 8 條規定：「人事主管人

員之任免，由銓敘部依法辦理；佐理人員之任免，由各該主管人員擬請銓敘部或銓敘處依法辦理。」學校人事法令及人事管理全國統一，由中央到地方人事機構形成「人事一條鞭」的管理體制。人事一條鞭制度是我國特有的人事管理制度，人事機構組織體系是從中央到地方「一條鞭」的獨立指揮系統，人事人員的管理也屬「人事一元化」的統一管理運作模式。

三、一人機構制度

臺中市 104 學年度國民小學共計 227 所，10 所設置人事室主任及助理員各 1 人、136 所設置人事室主任 1 人、8 所設置人事管理員 1 人、45 所由專任人事人員兼任 2 校人事業務、27 所由 1 位幹事專責兼任 2 校人事業務、1 所與他校合併設置人事機構無人事人員編制。從上述資料可知台中市現有 164 國小設有人事機構，但只有 10 所國小的人事機構員額編制有人事主任及助理員 2 名，其餘 144 所國小人事機構的員額編制都是 1 人，簡而言之，國小人事機構的員額編制就是「校長兼敲鐘」、「老闆兼夥計」的 1 人機構。

「任期制度」及「一條鞭制度」設計的原意是有其特定時空背景及防弊考量。任期制度是為了防止人事人員久任一職，滋生流弊，故實施職期論調。任期制度從正面意義看來，似可防弊又可增進人事人員的職務歷練，但俗諺云「滾石不生苔」，任期強制異動，造成人事人員不管調到那個學校，永遠都只是過客的心理障礙，無法像一般公務人員久任其職。「一條鞭制度」的獨立指揮系統特性，可以讓人事人員在學校以超然的地位執行人事業務，有助人事管理的專業化，卻也造成人事人員在二元指揮系統下，被雙重課責的行政困境。人事工作經緯萬端、人事法令多如牛毛，全校人事業務職掌單憑人事主任一人獨撐大局，以現行「顧客導向」的人事服務立場而言，人力明顯不足。

貳、職務特性

依〈人事管理條例〉第 4 條規定：人事管理機構之職掌如下：一、關於本機關有關人事規章之擬訂事項；二、關於本機關職員送請銓敘案件之查催及擬議事項；三、關於

本機關職員考勤之紀錄及訓練之籌辦事項；四、關於本機關職員考績、考成之籌辦事項；五、關於本機關職員撫卹之簽擬及福利之規劃事項；六、關於本機關職員任免、遷調、獎懲及其他人事之登記事項；七、關於本機關職員俸級之簽擬事項；八、關於本機關需用人員依法舉行考試之建議事項；九、關於本機關人事管理之建議及改進事項；十、關於所屬機關有關人事案件之依法核辦事項；十一、關於人事調查統計資料之搜集事項；十二、關於銓敘機關交辦事項。職務特性將以「幕僚單位」、「雙重指揮監督系統」及「多元服務對象」三個面向說明如下：

一、幕僚單位

「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」第 2 點規定：「各級人事人員應依據法令，善盡幕僚職責，執行人事政策，達成機關目標，並維護同仁合法權益，建立顧客導向之服務理念及和諧人際關係，以提昇人事服務效能。」

二、雙重指揮監督系統

〈人事管理條例〉第 6 條規定：「人事管理人員由銓敘部指揮、監督，其設有銓敘處各省之縣、市政府等之人事管理人員，得由各該銓敘處指揮、監督之。前項人員仍應遵守各機關之處務規程與其他通則，並秉承原機關主管長官依法辦理其事務」。

三、多元服務對象

國民小學人事機構是地方政府最基層的人事機構，其職能主要為人事法規的執行及人事措施的管理，其服務對象有別於行政機關以公務人員為主體，國民小學的組成份子除了人事主任、會計主任、幹事三位公務人員外，尚包括未經銓審的舊制職員、依醫事人員任用條例進用之護理師、依教育人員任用條例聘任之教師及遴選的校長，教師又可分為兼任行政職務教師及專任教師。相較於一般行政機關，其服務對象多元，且適用法規也不盡相同。

人事機構在學校是承上啟下的幕僚單位，而非直接面對學生和家長的業務單位。承上，人事人員提供法令諮詢與人事專業服務輔佐校長做出正確決策，人事機構本身並無決策權。啟下，配合學校各處室校務推展、協調、溝通各處室與教職員間的職掌、爭議，人事人員協助而不干涉，並無指揮命令之權限；雙重指揮監督系統係指學校人事人員必須同時受上級人事機構及校長的指揮監督，執行人事業務時，若發生上級人事機構命令與校長的意見或同仁權益要求相左時，此時就會發生雙重權限衝突的困境，稍有處理不慎，動輒得咎一方，讓人事人員倍感壓力。服務對象多元的差異性，造成學校人事人員在工作內涵及人事專業法規上的引用，都較行政機關人事人員更具挑戰性。

參、角色特性

〈人事管理條例〉於 1942 年訂定至今已 70 餘年，1983 年雖有部份條文修正，但第 4 條有關人事管理機構職掌之規定，迄今未曾修改，條文中所規定之職掌項目，歷經時代的變遷、政府職能的擴充，早已無法涵蓋現行人事業務內涵的質與量。

何雪真（2002）研究指出人事人員角色特性有五個層面，吳志偉（2012）從李瑞文（2002）的研究也歸納出人事人員的角色有五種，本文依據上述研究將角色特性整理為以下五個面向：

- 一、人事政策的推動者（執行性角色）：人事人員本於依法行政的原則，依據人事政策與法規，執行學校人事業務。
- 二、機關首長的輔助者（幕僚性角色）：人事人員對校長及行政處室提供與人事業務有關的資訊及建議，在校長的授權下，對行政處室居中進行溝通協調，協助校長解決人事問題。
- 三、辦公紀律的管理者（管理性角色）：人事人員依法進用學校教職員，協助主管考核教職員的出勤狀況及工作表現，對教職員各項申請案件把關，及時處理教職員的獎懲案件。
- 四、同仁權益的維護者（服務性角色）：人事人員是學校教職員的服務者，處理有關教

職員權益業務，提供及時且符合教職員需求的人事服務。

五、機關組織的變革者（變革性角色）：人事人員配合學校的發展目標與計畫，推動及策劃學校組織制度及人力資源變革，充實專業知能，採取革新的人事作為。

第二節 工作倦怠相關理論與研究

壹、工作倦怠的理論模式

職場中的「工作倦怠」近年來在營利企業或政府機構都逐漸受到重視及探討，無論是個人的情緒調適、健康管理或從人力資源管理及績效追求的觀點，工作倦怠對於組織或個人，都會產生直接或間接的負面影響。郭生玉（1987：37-54）指出多項研究均已證實，個體的工作倦怠程度，因人而異，其強度、持續時間、症候的頻率，會依個人的經驗而有不同。工作倦怠的產生並非一朝半夕所造成的，而是由漸進方式形成，工作倦怠產生的方式因人而異（何永彬，2000：29）。由於工作倦怠被重視與廣泛應用，且非單一模式能一言以蔽之，因而引發各學者從不同的領域研究發展出相關的理論模式，成為日後工作倦怠之研究觀點。以下僅選擇與本研究主題相關的理論歸納如表 2-1 工作倦怠理論模式表。

表 2-1 工作倦怠理論模式表

理論模式	理論內容	分析
三因素工作倦怠模式	Maslach 與 Jackson 於 1981 年發表「馬氏工作量倦怠量表」，發現助人專業工作者為了協助服務對象處理心理、生理及社交方面的問	1. 以大規模的助人專業工作者為研究對象，研究結果顯示此量表具有良好的效度與信度。 2. 以情緒耗竭、去人性化、低成就感三

	<p>題，常需耗費許多時間與心思，此種長期、持續性的壓力，容易導致身心疲憊及情緒上的耗竭，因而產生工作倦怠。工作倦怠分為三個層面：情緒耗竭、去人性化、低成就感。</p>	<p>個面向為研究構面，此三個面向趨於獨力，配對因素也十分穩定。</p>
<p>惡性循環模式</p>	<p>Potter 於 1985 年提出惡性循環模式，此模式認為工作倦怠是一種負向情緒循環的歷程，挫折感、罪惡感、人際衝突、沮喪、生理抱怨、藥物濫用、低工作效率變成惡性循環，形成嚴重的工作倦怠。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作倦怠是理想→衝突障礙→挫折自行運作的惡性循環。 2. 以症狀的發展和交互作用來說明工作倦怠的發展歷程，有助於工作者自我覺察。
<p>專業期望模式</p>	<p>Smith 與 McCarthy 於 1982 年提出專業期望模式，此模式認為專業人員的工作倦怠和專業期望及控制信念有關，專業期望分成理想化與實際化兩種，工作倦怠的產生即來自於理想化不切實際的期望。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從控制信念的角度區分外在控制信念產生理想化期望、內在控制信念產生實際化期望。 2. 將期望區分為直覺、未經驗證（理想化）或明確、可驗證（實際化）二種，其歸因方式不易分辨。
<p>社會能力模式</p>	<p>Harrison 於 1980 年提出社會能力模式，他認為工作倦怠的程度與個人的能力是否能勝任工作有關，且工作者能否達成其助人目</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調勝任感在工作倦怠過程中所扮演的角色。 2. 每個人在工作效能的認定標準並不一致，為此模式的限制。

	標，主要影響因素有三種：1.服務對象問題嚴重的程度；2.工作環境的資源或障礙；3.個人的能力問題。	
匹配與不匹配模式	Leiter 與 Maslach 於 2001 年提出匹配與不匹配模式，此模式認為工作倦怠的產生並非是個人本身和工作單方面的原因，而是存在它們之間的匹配程度。匹配程度差距越大時，越容易產生工作倦怠。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明確提出個人和組織可能引起工作倦怠的六個不匹配因素：(1)工作負荷；(2)控制感；(3)報酬；(4)社交；(5)公平性；(6)價值觀衝突。 2. 建議組織可以從五個方面來改變此種狀況：(1)建立訊息的流通；(2)提供員工足夠的參與感；(3)經常溝通；(4)充分利用團體解決問題；(5)進行過程追蹤。
生態學模式	Carroll 與 White 於 1982 年提出生態學模式，此模式認為個體與生態系統會交互作用而產生工作倦怠，當個人產生工作倦怠，表示生態功能失常。產生工作倦怠的因素可分為個人因素與環境因素。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 指出造成工作倦怠的個人因素及環境因素均相當複雜，而且是彼此互動的。 2. 個體和環境因素互動情形是如此複雜，幾乎不易有兩個個體循著同樣的途徑經歷工作倦怠，形成本模式在實際應用上的限制。

資料來源：本研究彙整自臺中市公立國民中學導師工作壓力與工作倦怠關係之研究（42 頁），林智雯，2013，台中市：未出版；人際情感網絡與衝突網絡對工作壓力及職業倦怠關係之研究（45 頁），陳振滌，2009，宜蘭縣：未出版；國民小學主任工作壓力與職業倦怠關係之研究－以高雄縣市為例（44 頁），黃深

振，2005，臺東縣：未出版；桃竹苗四縣市國民小學教師成就動機、控制信念與工作倦怠關係之研究（36 頁），廖相如，2003，新竹市：未出版；國立高級中等學校人事人員角色壓力與職業倦怠關係之研究（32 頁），林鈞福，2005，宜蘭縣：未出版；員工協助方案對工作壓力及職業倦怠之調節效果研究（27 頁），陳怡芳，2011，台北市：未出版；組織支持在工作壓力與職業倦怠關係上的干擾效果－以台南市 37 區公所公務人員為例(10 頁)，黃素美，2014，台南市：未出版；台南科學工業園區高科技研發人員工作壓力、因應方式與職業倦怠之關係研究（32 頁），李晉男，2001，高雄市：未出版。

工作倦怠因工作而起，直接影響到工作準備狀態，又反作用於工作，導致工作狀態惡化，工作倦怠進一步加深。它是一種惡性循環、對工作具有極強破壞力的因素。因此如何有效的消除工作倦怠，對於穩定工作者隊伍，提昇工作績效有著重要的意義（古典融，2014：23）。工作倦怠的判斷可從個體外顯行為或內心感受兩者綜合而得，然而內心感受與外顯行為二者常因當事人的主觀知覺與判斷而有相當的個別差異，因此所顯現的症狀也就因人而異（黃寶園，2009：23）。易言之，工作倦怠雖有一定的歷程，但因個體的主觀知覺與判斷，會影響其外顯行為及內心感受，故同樣工作情境，不同個體也會產生不同的反應。有關工作倦怠的構面模式，是研究工作倦怠的首要問題，學者區分方式各有不同，本研究彙整各學者主張的工作倦怠研究構面，詳見表 2-2 工作倦怠研究構面表。

表 2-2 工作倦怠研究構面表

構面	作者（年代）	分析構面
三個構面	林鈞福（2004）	無人情味、情緒耗竭、個人成就感低落
	張乃文（2004）	情緒耗竭、乏人性化、低個人成就感

	黃深振（2005）	情緒耗竭、無人性化、低成就感
	林麗娟（2007）	情緒耗竭、對服務對象倦怠、降低專業效能
	李昱憲（2008）	情緒耗竭、缺乏人性化、缺乏個人成就感
	陳振滄（2009）	情緒耗竭、消極態度、降低專業效能
	陳振坤（2010）	情緒耗竭、消極態度、降低專業效能
	林智雯（2014）	情緒耗竭、乏人性化、低成就感
	呂柄勳（2014）	情緒耗竭、乏人性化、低個人成就感
四個構面	陳德宗（2005）	情緒耗竭、譏諷態度、降低專業效能、工作疏離
	韓致凱（2012）	情緒耗竭、乏人性化、消極態度、降低個人成就感

資料來源：本研究自行整理。

綜合以上研究發現，Maslach 與 Jackson 於 1981 年發表的「馬氏工作倦怠量表」所採用的情緒耗竭、去人性化、低成就感三個概念定義最為大家所廣為使用，本研究依文獻總結，將人事人員工作倦怠構面區分為情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面。

貳、工作倦怠的定義

工作倦怠(Burnout)最早由美國精神科醫生 Herbert J. Freudenberger 於 1974 年提出，指從事助人工作相關職業的人員，對工作呈現出一種逐漸耗損的感覺，會經驗到情緒耗竭、喪失最初的動機、承諾和成就感的現象，Freudenberger 把這種共同現象稱之為工作倦怠（劉秀鳳，2009：50）。

1960 年代末期 Freudenberge(1974) 與一群臨床工作者，經過一段密集忙碌工作後，用「工作倦怠」來描述助人專業工作者在工作環境上所引發身體與情緒耗竭的現象，此現象往往會直接或間接影響到助人專業人員功能的發揮及個人身心的健康，並將其定義為由於工作對於個人的能力、精力及資源的過度需求，導致工作人員感到失敗、精疲力盡或情緒枯竭的一種負面反應(陳德宗，2005：57)。

Cherniss (1980) 認為工作倦怠是專業工作人員的態度、行為與工作緊張所形成的一種負面反應。Lee 與 Ashforth (1993) 認為工作倦怠是大多數的助人專業工作者對於工作壓力的一種反應方式，是因為能力、知力及資源等過度的要求，導致無法處理所致。Stevenson (1994) 則指出工作倦怠是一種讓人衰退的過程，它會奪走員工的熱忱，破壞員工的創造力和動機，最後剝奪員工在生理和心理上奉獻給組織的能力」(林鈞福，2004：25)。

綜合以上所述，本研究歸納工作倦怠的定義是個人的情緒能量已耗盡，容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況，會刻意和服務對象及其他與工作相關的人員保持一定的距離，對工作不熱心、不投入，總是很被動的完成工作，對工作意義表示懷疑，不再關心自己的工作是否有貢獻，個人對於自身持有負面的評價，認為自己不能有效勝任工作，懷疑自己的能力與表現，工作態度意興闌珊，自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機。

參、工作倦怠產生的原因

工作倦怠對個人而言，普遍視為一種負面的經驗或態度，容易造成工作效率低，甚至影響組織氣氛。工作倦怠會對個人、組織及社會造成極大的成本負擔，雖然有些人會選擇離職，但大多數人仍留在工作崗位上，而其工作表現僅止於職責上必須做的，而非表現最好的。若員工出現了工作倦怠的症狀，組織對此問題絕對不可等閒視之(何永彬，2000：29)。

工作倦怠容易出現在從事以人為對象的行業，尤其是需要每日與人接觸的工作，助人工作者與當事人的互動似乎是易患工作倦怠的高危險群，例如社工人員、輔導人員、護理人員等(孫寶蓮，2003：11)。而人事人員是每天與人接觸的助人工作者，屬於工作倦怠的高危險群。

Maslach 認為工作倦怠始於工作上長期的過份要求，超越個人情緒資源所能負擔的範圍；其肇因主要來自工作/角色/組織加諸的壓力，及個人本身的壓力二方面的壓力源：

(崔來意, 2000: 9-10)

一、工作方面

(一) 工作量太過沈重或是工作時間過長：個體必須在一定時間內完成多項工作，時間與精神上不堪負荷，會導致精神衰竭。

(二) 工作特性：工作性質太過單調，從中得不到成就感；工作內容過於複雜，個人無法處理得當；工作缺乏自主性，個人在工作中無法肯定自我。

二、角色方面：當個體面臨不同又矛盾的角色期望時，使得個人精力、能力疲於應付，情緒資源漸漸枯竭，於是產生情緒耗竭。

三、組織方面：組織層級結構高、參與決策機會少、工作自主性低、升遷管道狹隘、薪資報酬不公平等因素，都會使得個人無法盡情發揮所長，工作熱忱遞減，工作效率不彰。

四、來自於個人本身的壓力

(一) 成就動機高：員工進入組織，個人的理想和現實生活之間可能會有差距，若無法在理想與現實之間取得平衡，會產生消極的想法、負面的工作態度。

(二) 工作太過投入：把工作視為生活重心的人，容易產生情緒耗竭，因為太過投入工作和重視工作結果，反而形成沈重的壓力。

李良達(2012)指出，在同一個工作、職位或單位任職 10 年至 15 年，則是最常出現倦怠感的時間，因為年資說長不夠長，離退休還遠得很，說短也不短，職位高不成、低不就，要放棄可惜，不放棄，又無法突破，正所謂『食之無味、棄之可惜』。一想到自己必須終老於此，而要終老於此，還得再熬 10 到 15 年，一想到還要再熬 10 到 15 年，當然就感到倦怠了。

綜合以上所述，本研究歸納工作倦怠的原因如下：

一、從事以人為對象的工作者，是屬於工作倦怠的高危險群。

二、工作太過投入，視工作為生活重心，時間與精神上不堪負荷，易導致精神衰竭，當

面臨不同又矛盾的角色期望時，一方面得調整自己的態度來適應，另一方面必須努力滿足各種的角色期望，當體力、精力疲於應付時，情緒耗竭於是產生。

三、層級結構高、參與決策機會少、工作自主性低、不斷重複性的工作，使得個人在工作中無法肯定自我，在不能施展抱負，無法突破現狀的情況下，會產生消極的自我概念、負面的工作態度。

四、在同一個工作崗位，從事同樣的工作太久，不是為工作而生活，而是為生活而工作。

肆、工作倦怠的影響

廣東省醫藥衛生訊息網(2015) 指出由於工作倦怠嚴重影響員工的身心健康和工作績效、工作滿意度等，³因此目前已成為企業和組織心理學及職業健康領域的熱門研究。林錦清（2001：12-13）將 Freudenberger（1974）、Maslach & Jackson（1981）、Etzion & Pines（1986）、Arie & Yoram（1993）、Stanley（2001）、張曉春（1983）、黃淑珍（1988）、林奕民（1997）、郭淑娟（2000）等研究，歸納工作倦怠的徵候與影響有 8 種，劉祥亞（2009：33-34）於書中也指出工作倦怠有 8 種症狀，本文將之整理為以下四個面向：

一、生理面向

- （一）虛弱、精疲力竭、缺乏活力與熱忱。
- （二）身體健康每況愈下，小毛病不斷，經常會感到週期性的疲倦。
- （三）食慾不振或吃得太多，腸胃不適（潰瘍）等毛病。

二、心理面向

- （一）思路紊亂、驚慌失措、容易緊張、無法因應壓力。
- （二）週期性的激動、焦慮、恐懼、沮喪，甚至絕望。
- （三）感覺自己的工作毫無意義，十分無聊。
- （四）對工作毫無熱情。

³ 資料來源：廣東省醫藥衛生訊息網（2008）。工作倦怠現狀，2008 年 5 月 11 日，取自：
<http://www.medste.gd.cn/Html/mag/Class1237/Class1255/23429920080511104700.html>

(五) 固執己見、感受麻木、多疑、充滿罪惡感，情緒難以控制。

(六) 挫敗感、悲觀逃避、否定自我，嚴重者甚至有自殺念頭。

三、行為面向

(一) 透過抽煙、酗酒、服用過量藥物、追逐異性等方式來逃避現實。

(二) 暴躁、易怒、神經質、挫折忍耐力低。

(三) 在工作中經常會有挫折感。

(四) 怨天尤人，人際交往衝突增多，社交關係上表現退縮、疏離態度。

(五) 行事僵化，缺乏創造力，抗拒變革，低工作效率，曠職、請假及離職率高，提早退休等現象。

(六) 不知道將來會怎樣，得過且過。

四、認知面向

(一) 喪失對他人的關切而表現出嘲諷、責備、輕視的態度，並常以冷漠和缺乏人情味的方式對待他人。

(二) 對個人、他人、工作和生活上持消極、悲觀的看法，憤世嫉俗，缺乏生活目標，而產生個人家庭和生活上的危機。

(三) 採取刻板化的行為，固執且缺乏創造力，造成士氣低落的現象。

(四) 缺乏面對壓力的能力，失敗感及低自尊的自我概念現象。

就個人而言，長期的工作倦怠感，對個人身心健康與生活品質都會有負面的影響；對組織而言，個人工作上無法發揮應有的功能和最終離職的行為，更影響了組織的整體績效。Lee 與 Leiter 指出工作倦怠會造成個人工作滿意程度降低，減少個人對工作的參與和付出，對組織抱持負面的態度，降低個人對組織的承諾，並造成個人離職意向提高。Shirom 指出高度的倦怠將造成低自主性、低滿足感、低身體健康表徵與高度離職意願(林錦清，2001：2；蘇守謙，2000：20；邱國銘，2001：7)。

綜合以上所述，本研究歸納工作倦怠的影響如下：

- 一、工作倦怠是一種讓人衰退的過程，它會奪走工作者的熱忱，破壞工作者的創造力和動機，依賴慣性工作，基於多做多錯的因循心態，在只求有、不求好的心態下，對工作產生冷漠、隔離。
- 二、工作倦怠會對工作呈現出一種逐漸耗損的感覺，會經驗到情緒耗竭、喪失最初的動機、承諾和成就感的現象，最後剝奪生理和心理上奉獻給組織的能力。
- 三、工作倦怠會在與他人的互動過程中，以消極的態度對待其服務對象或同事，對工作對象顯示出不關心、不尊重的態度，及無人情味的反應。

第三節 工作倦怠相關研究成果分析

本文的議題為人事人員工作倦怠之研究，本研究歸納分析「臺灣博碩士論文知識加值係統」論文資料庫中有關工作倦怠的研究文獻，期能透過文獻瞭解有關工作倦怠的研究，有那些面向已被研究過，先前研究的主題及方向為何，將相關的研究結果加以整理，以做為本文研究理論驗證之基礎。

一、工作倦怠之相關成因表

依前述的文獻歸納，工作倦怠的原因面向諸多，本文將相關的實證研究結果分析，如表 2-3 工作倦怠相關研究成果分析表。

表 2-3 工作倦怠相關研究成果分析表

作者 (年代)	研究主題	研究對象 研究方法	研究發現	對本研究的啟示
張乃文 (2004)	台北縣國小 教育人員情	台北縣國小教 育人員	1. 臺北縣國小教育 人員情緒耗竭屬	1. 教育人員之情緒勞 務負荷與工作倦怠

	緒勞務負荷 與工作倦怠 關係之研究	問卷調查法	<p>中等偏低。</p> <p>2. 臺北縣國小教育人員工作倦怠屬中等偏低。其中以情緒耗竭屬中度，去人性化及低成就感屬中度偏低。</p> <p>3. 臺北縣國小教育人員之情緒勞務負荷與工作倦怠有低度負相關且具低度預測力。</p>	<p>有低度負相關，即情緒勞務負荷愈重，工作倦怠愈輕。顯示教育人員對於情緒勞務有極高的容忍度。</p> <p>2. 工作倦怠構面中以情緒耗竭程度最高，去人性化及低成就感程度較低。顯示教育人員情緒能量、體力、精力的耗損程度最高。</p>
莊俊凱 (2004)	公共圖書館 讀者服務館 員工作倦怠 研究－以臺 北市立圖書 館為例	臺北市立圖書 館讀者服務館 員 問卷調查法	<p>2. 臺北市立圖書館讀者服務館員工工作倦怠為中度程度。</p> <p>2. 工作倦怠三個層面中情緒耗竭為中度程度、缺乏個人成就感及無人性化均屬低度程度。</p>	<p>圖書館員工的工作倦怠構面以情緒耗竭程度最高，顯示圖書館員工情緒能量、體力、精力的耗損最多。</p>
陳德宗	學校人事人	嘉義縣市高中	1. 角色期望對工作	人事人員角色壓力對

<p>(2005)</p>	<p>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</p>	<p>職國中國小人事人員 問卷調查法</p>	<p>倦怠有顯著負向影響。 2. 角色壓力對工作倦怠有顯著正向影響。 3. 角色踐行對工作倦怠有顯著負向影響。 4. 組織承諾對工作倦怠有顯著負向影響。</p>	<p>工作倦怠的情緒耗竭、譏諷態度、工作疏離都達到非常顯著影響。顯示人事人員的角色壓力負荷是工作倦怠的主要成因。</p>
<p>林麗娟 (2007)</p>	<p>工作壓力、職業倦怠、與工作績效關係之研究—以台中郵局為例</p>	<p>台中郵局直轄支局櫃員 問卷調查</p>	<p>1. 不同個人屬性在工作壓力、職業倦怠與工作績效有顯著差異。 2. 情緒耗竭對工作績效有顯著正向影響。 3. 在對服務對象倦怠及降低專業效能之構面中，對工作績效有顯著負向影響。</p>	<p>1. 郵局員工的情緒耗竭愈高、工作績效愈好，顯示適度情緒耗竭雖可創造績效，但日積月累的情緒耗竭如超過合理範圍，仍有可能造成反效果。 2. 對服務對象倦怠及降低專業效能情形會影響服務品質，降低工作績效。</p>
<p>李昱憲</p>	<p>台中市國民</p>	<p>台中市國小行</p>	<p>1. 台中市國小行政</p>	<p>1. 國小行政人員的整</p>

<p>(2008)</p>	<p>小學行政人員情緒勞務與工作倦怠相關之研究</p>	<p>政人員 問卷調查法</p>	<p>人員工作倦怠之現況屬中等偏低程度。 2. 台中市國小行政人員整體情緒勞務與整體工作倦怠間有低度正相關。 3. 台中市國小行政人員整體情緒勞務對整體工作倦怠具有低度預測力。</p>	<p>體情緒勞務與整體工作倦怠呈現正相關，代表情緒勞務程度愈高、工作倦怠程度愈高。 2. 工作倦怠構面中以情緒耗竭程度最高、依序為缺乏個人成就感、缺乏人性化。顯示國小行政人員工作倦怠最大的因素還是來自於情緒能量、體力及精力的耗損。</p>
<p>陳振坤 (2010)</p>	<p>基層女警外勤工作壓力、職業倦怠與離職意願關係之研究－以高屏地區警察機關為例</p>	<p>高屏地區女警 問卷調查法</p>	<p>1. 基層女警的工作壓力與職業倦怠呈現顯著中度正向關。 2. 基層女警的職業倦怠與離職意願呈現顯著中度正向關。 3. 基層女警的整體職業倦怠認知屬</p>	<p>1. 基層女警的工作壓力與職業倦怠呈現顯著正向相關，即工作壓力愈大，身心症候愈多。 2. 工作倦怠為中上程度，工作倦怠構面中以情緒耗損竭為最高、消極態度次之，降低專業效能</p>

			中上程度。	最低。顯示基層女警的情緒能量、工作負荷極為明顯，但對於警察的專業效能仍維持一定的水準。
黃素美 (2013)	組織支持在工作壓力與職業倦怠關係上的干擾效果—以台南市 37 區公所公務人員為例	台南市 37 區公所公務員 問卷調查法	<p>1.工作壓力對職業倦怠具有正向影響。</p> <p>2.知覺組織支持對職業倦怠具有負向影響。</p> <p>3.知覺組織支持在工作壓力與職業倦怠間部分具有干擾效果。</p>	<p>1.區公所員工的工作壓力愈大，工作倦怠的程度愈高。顯示工作負荷、角色衝突程度愈高，情緒耗竭、乏人性化、降低個人成就感愈高。</p> <p>2.知覺組織可以降低工作負荷、角色衝突情緒耗竭、乏人性化、降低個人成就感程度。</p>
呂柄勳 (2014)	醫護人員工作滿意度、工作倦怠與留任意願研究	大台北地區某醫學中心醫護人員 問卷調查法	<p>1.工作滿意度對留任意願有正向影響。</p> <p>2.工作倦怠對留任意願有負向影響。</p>	<p>1.醫護人員的工作滿意度愈高，留任意願愈高；工作倦怠愈高，離職意願愈高。</p>

			3.工作滿意度與工作倦怠呈負相關。	2.繁重的醫療工作和冗長的工作時間，降低醫護人員的工作滿意度，萌生過度的情緒耗竭、去人性化及低個人成就感，對留任意願產生負面的影響。
--	--	--	-------------------	--

資料來源：本研究彙整自臺北縣國小教育人員情緒勞務負荷與工作倦怠關係之研究（113-115 頁），張乃文，2004，台北市：未出版；公共圖書館讀者服務館員工作倦怠之研究－以台北市立圖書館為例（84 頁），莊俊凱，2004，台北市：未出版；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（178 頁），陳德宗，2005，嘉義縣：未出版；工作壓力、職業倦怠與工作績效關係之研究－以台中郵局為例（60-63 頁），林麗娟，2007，台中市：未出版；臺中市國民小學行政人員情緒勞務與工作倦怠關係之研究（117-120 頁），李昱憲，2007，新竹市：未出版；基層女警外勤工作壓力、職業倦怠與離職意願關係之研究－以高屏地區警察機關為例（148-151 頁），陳振坤，2000，高雄市：未出版；組織支持在工作壓力與職業倦怠關係上的干擾效果－以台南市 37 區公所公務人員為例（84-85 頁），黃素美，2014，台南市：未出版；醫護人員工作滿意度、工作倦怠與留任意願之研究（66 頁），呂柄動，2014，桃園市：未出版。

綜上，為了強化本研究之議題及目的性，將上述文獻彙整歸納為二個面向，論述如下：

一、研究對象面向

公務人員、教師、警察、醫護人員、郵局員工在大家眼中都是捧著鐵飯碗的行業，但就是因為薪資穩定，為生活而工作，在面對工作壓力、情緒勞務時都是選擇隱忍，長期下來，工作倦怠症狀隨之出現，抗壓性高的人在身心俱疲的情況下可以勉強撐到退休，身體、心理素質弱的人，可能引發燥鬱症、憂鬱症及各種生理疾病，嚴重者甚至自殺。

以此反觀「公僕中的公僕」，國小人事人員在學校勢單力薄，只有一人編制，人事業務繁雜，人事法令繁瑣，除了辦理包山包海的業務外，還要充當醫師、諮商師、法律顧問，協助、預防機關學校員工發生心理、生理症狀。人事人員是每天與人接觸的助人工作者，屬於工作倦怠的高危險群，故本研究以國小人事人員的工作倦怠為議題，探討人事人員工作倦怠的認知及發生的原因，提出可行的建議，冀望協助人事人員走出工作倦怠之困境。

二、研究方法面向

前述研究為求樣本之廣泛性，都是以問卷調查法為研究方法，雖可獲得較多人的共同看法，但工作倦怠議題涉及內心情感，以問卷調查無法探討內心細微之情緒，可能忽略個別現象的特殊意義。

本研究以深度訪談方法，訪問目前在職的國小人事人員，經由訪談過程的回憶及剖白，受訪對象願意卸下心防陳述工作的甘苦談，並以自身經驗提出建議，透過較細緻且深入的質性深度訪談，從受訪者的經驗中挖掘資料或發現意義，以別於前述研究的論證搜集。

第四節 研究架構建立與說明

就前述研究目的、研究問題及文獻回顧之各項理論整理，本文認為 Maslach 與 Jackson (1981) 發表的三因素工作倦怠模式量表具有良好的效度與信度，三個研究面向趨於獨立，配對因素也十分穩定，因此本研究以情緒耗竭、去人性化及低成就感三個理論層面為國小人事人員工作倦怠之研究構面。

人事人員對工作倦怠的認知可產生自生理和心理、個人和組織、工作內部環境和外部環境，上述產生因素都和人事人員工作特性息息相關。本文以工作倦怠理論和人事人員工作倦怠的實證相互驗證，探討在人事人員的工作特性中，有那些是產生工作倦怠的因素，經由第四章的分析結果，歸納出人事人員工作倦怠的因應策略，並提出結論與建議。本研究架構，如圖 2-1：

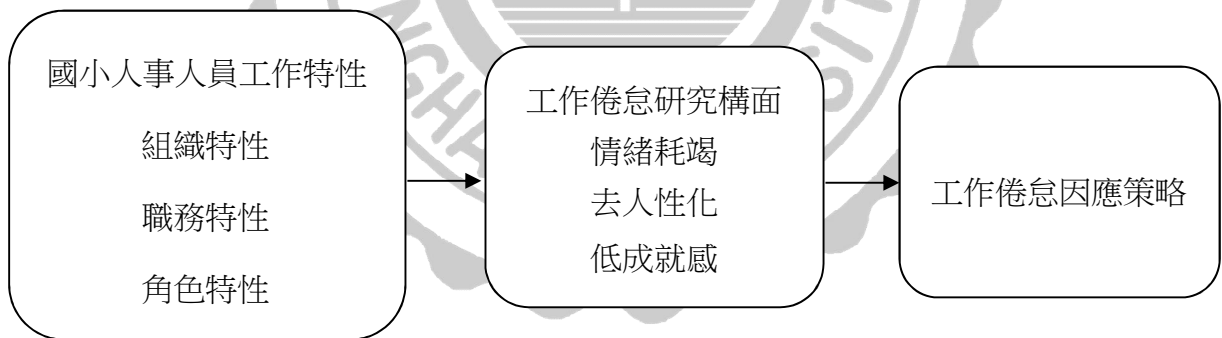


圖 2-1 研究架構圖

資料來源：本研究自行繪製。



第三章 研究個案背景探討

本章旨在探討個案背景，全章共分為三節，第一節為國小人事人員工作背景現況；第二節為立意選樣與受訪對象；第三節為深度訪談之研究設計。

第一節 國小人事人員工作背景現況

人事機構的職能，以達到人事行政的目的為目標，並以人事行政業務為其範圍，包括人事政策的制定、人事法令的頒行及人事措施的管理三大類。本節以國小「人事行政法規體制」、「人事行政業務職掌」、「人事新增業務之專業支持度」三個面向說明人事人員工作背景。

壹、國小人事行政法規體制

我國人事行政法規歷經數十年的衍生成長，發展出龐大的法規體系，多數法規受限於制定當時的時空背景，立制精神著重在消極防弊、干預規範，形成人事管理的僵化。時至今日，有些人事法規早已不合時宜，有些已未盡完善。為因應政府職能擴充，提升行政效能，近年來人事主管機關強力檢討、修正、鬆綁人事法規，其內容涵蓋人事行政各層面。以積極面而言，人事法規修訂是塑造了更廣闊的人事行政運作空間，但人事法令的專業性、複雜性及變動性，卻也造成人事人員極大的壓力及負擔。以下針對現行人事行政法規體制提出下列問題：

一、人事行政相關法規體制龐大，條文族繁不及備載

觀之行政院人事行政總處編印之「主要人事法規彙編」序言：「本彙編係輯錄各級政府機關辦理人事業務之主要人事法令，茲為配合當前人事業務需要，蒐集內容涵蓋憲法、通用法規、組織、組織改造及員額管理、人事管理、考試分發、任用

陞遷、俸給待遇、服務、考核獎懲、訓練進修、福利、保險、退休、撫卹、個人資料保護及管理、勞動及工友管理及其他等 18 類之法律、法規命令、行政規則，另為便於查證引用，爰輯錄司法院大法官解釋、並增錄公民與政治權利國際公約、經濟社會文化權利國際公約、消除對婦女一切形式歧視公約及其施行法。」前述 18 類法律、法規命令、行政規則名稱共計 252 種、司法院大法官解釋 110 則（主要人事法規彙編，2015）。

再睽諸教育部編印之「教育人事法規彙編」編輯說明：「本彙編係搜集與教育人事有關之現行重要且常用之法規，加以彙整編印，除提供各級主管教育行政機關及公私立學校人事人員作為辦理人事業務之工具書外，亦提供各級學校教職員在個人權益上之重要參考；本書法規部份以本部制定或發布者為原則，內容包括通用性法規、組織編制、任用、資格審定、敘薪、借調、兼職、服務、考核、獎懲、差勤管理、訓練、進修研究、出國、留職停薪、申訴、保障、待遇福利、保險、退休、資遣、撫卹等計 22 類。」前述法規、命令及行政規則名稱共計 190 種（教育人事法規彙編，2014）。

綜上人事行政相關法規名稱計有 442 種，其中單以「教育人事法規彙編」彙整國內不同教育體制適用之通用性法規，即有教育基本法、教師法、大學法、專科學校法、高級中學法、高級中等教育法、職業學校法、國民教育法、幼稚園教育法、幼兒教育及照顧法、特殊教育法、補習及進修教育法、原住民族教育法、藝術教育法、國民體育法、社會教育法、學校衛生法、圖書館法、私立學校法、國立大學院校務基金設置條例等 20 種。茲以表 3-1 人事行政法規彙整表說明目前國內人事行政相關法規類別及數量：

表 3-1 人事行政法規彙整表

法規類別	法規數量	適用對象
組織	17 種	公務員
組織改造及員額管理	16 種	
人事管理	7 種	
考試分發	9 種	
任用	17 種	
陞遷	2 種	
俸給待遇	14 種	
服務	25 種	
考核獎懲	16 種	
訓練進修	9 種	
福利	4 種	
保險	4 種	
退休	15 種	
撫卹	6 種	教育人員
通用性法規	20 種	
組織編制	9 種	
任用	25 種	
資格審定	5 種	
敘薪	7 種	
借調、兼職（兼代課）	7 種	
服務、考核與獎懲	20 種	
差勤管理	13 種	

訓練、進修及研究	4 種	
出國	7 種	
留職停薪	2 種	
申訴與保障	3 種	
待遇、福利、保險	15 種	
退休資遣	23 種	
撫卹	6 種	
任用	4 種	醫事人員
任用	4 種	約聘僱人員
任用	33 種	特種人員
轉任	4 種	專門職業及技術人員

資料來源：本研究整理自「主要人事法規彙編」(2015)及「教育人事法規彙編」(2014)。

二、法條有限人事無窮，無法以一概全

法條有限、人事無窮，想要用有限的法條，來規範無窮的人事業務，事實上是力有未逮。因此為求法規規範之縝密，在法律條文中另訂「以法律、命令、規則定之」的條文甚多，面對同一服務單位，不同體制的服務對象，權利義務的規範不盡相同，法規條文的引用稍有疏失，即「失之毫釐、差之千里」。以〈公務人員任用法〉為例，法條中另訂任用法規之人員計有 14 種：

- (一) 司法人員、審計人員、主計人員、關務人員、外交人員領事人員及警察人員之任用均以法律定之。
- (二) 教育人員、醫事人員、交通事業人員、及公營事業人員之任用，均另以法律定之。
- (三) 經高等考試、普通考試或特種考試及格之專門職業及技術人員轉任公務人員，

另以法律定之。

(四) 有特殊情形之邊遠地區，其公務人員之任用，得另以法律定之

(五) 各機關以契約定期聘用之專業或技術人員，其聘用另以法律定之。

(六) 雇員管理規則，由考試院定之。

三、法規非萬能、效力仍有其侷限

法規並非是萬能的，立法者立法之初，或因立法技術困難、或因立法政策考量、或因社會情勢變遷等因素的限制，無法鉅細靡遺的規範千變萬化的人事狀況，故法規在本質上是有「規範機能不完整」的特性。凡言及法規，大多偏向限制、懲罰的干預行政為多，人事行政的處分舉凡考試、甄選、任用、敘薪、考績、退休等規定，對於成就條件及成立要件皆有諸多的限制，人事人員引用法規常易招致服務對象的質疑，加上目前復審、申訴管道暢通，人事爭議案件層出不窮，讓人事人員疲於應付，人事爭議案件若無法於復審、申訴階段解決，又可訴諸行政訴訟、聲請釋憲。以行政院人事行政總處編印之「主要人事法規彙編」輯錄之「司法院大法官解釋」有關人事行政聲請釋憲案例即有 13 類 110 則，茲列表如 3-2 人事行政大法官解釋案例彙整表：

表 3-2 人事行政大法官解釋案例彙整表

釋憲類別	釋憲案例
人事法制	12 則：釋字第 8、22、73、81、161、185、188、266、287、312、525、555 號解釋。
行政爭訟	7 則：釋字第 230、269、368、373、423、430、725 號解釋。
組織	5 則：釋字第 342、467、498、527、613 號解釋。
考試分發	7 則：釋字第 66、105、205、268、319、412、546 號解釋。
任用	16 則：釋字第 1、17、19、95、250、270、278、301、323、338、405、

	429、501、575、611、618 號解釋。
俸給	5 則：釋字第 69、299、351、601、605 號解釋。
服務	16 種：釋字第 6、7、11、24、25、27、52、71、92、101、113、131、157、207、308、637 號解釋。
考績獎懲	16 則：釋字第 56、66、84、94、114、127、158、243、305、395、396、433、446、491、583、610 號解釋。
懲戒	2 則：釋字第 298、483 號解釋。
福利	2 則：釋字第 485、557 號解釋
保險	4 則：274、316、434、474 號解釋。
退休撫卹	17 則：111、187、201、246、280、285、312、332、447、455、464、526、589、614、658、717、730 號解釋。
公開資訊限制	1 則：釋字第 325 號解釋。

資料來源：本研究整理自「主要人事法規彙編」(2015)。

四、人事法規修訂頻繁、引用朝令夕即失效

以下茲以〈考試、任用、考績、退休〉四種人事法規歷年興革措施為例，⁴說明我國人事行政法規修訂頻繁、造成人事人員執法莫所適從。

(一) 以〈公務人員考試法〉為例

〈公務人員考試法〉自 1986 年完成立法以來，迄今歷經 8 次修正，歷年重大興革措施如下：

1. 刪除甲等特種考試。
2. 增列特種考試退除役軍人轉任公務人員考試，及格人員於服務六年內不得轉調原分發任用機關及其所屬機關以外之機關任職。

⁴ 資料來源：本研究整理自「全國法規資料庫」。

3. 修正增額錄取人員依考試成績定期依序分發任用，以維護考試制度之公平性。
4. 增列應考人考試涉及重大舞弊，自發現之日起五年內不得應考考試院舉辦或委託舉辦之考試。
5. 增訂對身心障礙、原住族、低收入戶、中低收入戶及特殊境遇家庭之考試及格人員，考試院得減徵、免徵或停徵考試及格證書費額。
6. 增列因懷孕或生產前後無法參加體能測驗者，得保留筆成績之規定，以應各項體能測驗之實施。
7. 增列高科技、稀少性類科，以因應機關需要。
8. 修正高等、普通、初等考試及格人員限制轉調年限。
9. 修正正額錄取人員無法立即接受分配訓練者，申請保留錄取情形及年限：縮短進修碩博士者保留錄取資格年限不得逾三年之規定；增列子女患有重症之照顧需求，得申請保留錄取資格二年之規定；增列因養育三足歲以下子女，保留錄取資格三年之規定。

〈公務人員考試法〉於 2014 年 1 月 22 日最近一次修正，全文 28 條共有 22 條修正。修幅高達 78%，茲以增列或修正各類考試及格人員限制轉調年限為例：「2007 年 1 月 5 日」增列特種考試退除役軍人轉任公務人員考試及格人員，服務六內年不得轉調原分發任用機關及其所屬機關以外之機關任職；「2007 年 12 月 21 日」增列高等、普通、初等考試及格人員於服務一年內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職；各類特種考試及格人員，於服務六年內，不得轉調申請舉辦特種考試機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。「2014 年 1 月 3 日」修正高等、普通、初等考試及格人員於服務三年內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。

此項修法變革原意是為了避免各機關浪費不斷培訓初任人員之行政資源，故限制各類考試及格人員轉調之年限。但因考試及人員種類繁多，限制年限不同，且行政機關體系龐大，關係錯綜複雜，條文用語中所謂「原分發任用機關及其所屬機關以外之機關」、「申請舉辦特種考試機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校」、「原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校」所指為何，不只限制轉調當事人無法理解，有時連人事人員都得大費周章才能弄清楚機關間的隸屬關係。人事人員於辦理職缺甄選時，對於參加甄選人員的考試種類、限制轉調年限及機關學校間的隸屬關係，得格外費心審查。

(二) 以〈公務人員任用法〉為例

〈公務人員任用法〉自 1949 年 1 月完成立法，迄今歷經 17 次修正，歷年重大興革措施如下：

1. 修正試用期間為六個月；刪除得縮短試用、延長試用及才能特殊優異之試用人員得充任主管職務之規定。
2. 修正得於各職系之職務間調任者，僅以薦任第十二職等以上人員為限，以符合職組暨職系之設計原旨。
3. 增訂薦任官等人員晉升簡任官等職務，須經晉升官等訓練合格。
4. 增訂特種考試及格人員之任用，除依各該原有考試法規對其任用資格之特別限制外，尚須受相關任用法規之限制，以期明確並落實特考特用政策。
5. 增訂各機關辦理進用機要人員時，應注意其公平性、正當性及其條件與所任職務間之適當性。
6. 修正公務人員任用資格之「依法考績升等」為「依法升等合格」。
7. 增訂升任薦任官等人員，具有碩士以上學位且最近五年薦任第七職等職務年終考績四年列甲等、一年列乙等以上者，得擔任薦任第八職等以下職

務。

8. 規定公務人員銓敘審定後有所不服之救濟途徑。
9. 規定擬任人員依限送審並經銓敘審定者，自其實際代理之日起算其任職年資；未依限送審而可歸責於當事人者，自各該機關送審之日起算其任職年資。
10. 增訂試用成績不及格人員，自機關首長核定之日起解職，並自處分確定之日起執行，未確定前，應先行停職。
11. 增訂試用成績不及格人員，自機關首長核定之日起解職，並自處分確定之日起執行，未確定前，應先行停職。
12. 增訂試用成績不及格人員，自機關首長核定之日起解職，並自處分確定之日起執行，未確定前，應先行停職。
13. 增列自願調任低官等人員，以調任官等最高職等任用。
14. 修正無考試錄取人員可資分發時，得經分發機關同意，由各機關自行遴用具任用資格之合格人員。
15. 增訂但書「具中華民國國籍兼具外國籍撤銷任用者，應追還所得」。
16. 增訂不得任用為公務人員之情事：經原住民族特種考試及格，而未具或喪失原住民身份；刪除不得任用為公務人員之情事：經合格醫師證明有精神病。

〈公務人員任用法〉於 1996 年 10 月 29 日全文 40 條修正 17 條、2002 年 1 月 8 日全文 40 條修正 20 條、2007 年 12 月 21 日全文 40 條修正 13 條，三次修幅達 43%、50%、33% 以上。以第 28 條有關「不得任用為公務人員的消極資格」規定為例，分別於 1995 年 1 月 17 日、1996 年 10 月 29 日、2002 年 1 月 8 日、2007 年 12 月 21 日、2009 年 12 月 15 日及 2013 年 1 月 4 日共修正 6 次，修正內容繁瑣、各款情事皆須由當事人提供證件，任用人員若要

刻意隱瞞實情，人事人員實在無法覺察，因此，常常引發任用人員身份、資格爭訟案件。茲分述修正內容如下：

1. 增列第三款「動員戡亂時期終止後」。
2. 增列第一款「未具或喪失中華民國國籍者」。
3. 增列第二款「具中華民國國籍兼具外國國籍者」。
4. 增列第四款「判處有期徒刑以上之刑確定，尚未執行或執行未畢者」。
5. 文字修正「精神病」為「精神疾病」。
6. 增列但書「公務人員任用後，有第一款至第七款情事之一者，應予免職；有第八款及第九款情事之一者，應依規定辦理退休或資遣。任用後發現於任用前已有前項各款情事之一者，應撤銷任用」。「前項撤銷任用人員，其任職期間之職務行為，不失其效力；業已依規定支付之俸給及其他給付，不予追還」。
7. 第八款文字修正「受監護或輔助宣告，尚未撤銷」。
8. 第四款文字修正「判刑確定」為「有罪判決確定」。
9. 刪除第九款「經合格醫師證明有精神病」條文。
10. 第八款「受監護或輔助宣告，尚未撤銷」改為第九款。
11. 增列第八款「經原住民族特種考試及格，而未具或喪失原住民身分」。
12. 增列但書「但經依第一項第二款情事（具雙重國籍者）撤銷任用者，（所得）應予追還」。

（三）以〈公務人員考績法〉為例

〈公務人員考績法〉自 1949 年 1 月完成立法，迄今歷經 8 次修正，其中以 1997 年 5 月及 2001 年 5 月修正公布之條文修正幅度最大，重大興革措施如下：

1. 將另予考績之名詞解釋獨立出來增列為第二款；修正「連續任職連續已達 6

個月者辦理另予考績」，以符現行另予考績之規定。

2. 將有關「已敘本職或本官等最高職等本俸最高俸級者」修正為「已達所敘職等本俸最高俸級者」，以使文意更為明確，並杜爭議。
3. 解決因調任較高官等的機要或派用職務，致未能依規定參加年終考績，致使考績升等年資中斷，要重新起算之不合理現象。
4. 修正各機關公務人員之考績案經考績委員會初核，機關長官覆核，並由主管機關核定。
5. 修正規定對於違法之考績案，銓敘部應照原送案程序退還原考績機關另為適法之處分。
6. 賦予考績機關之主管機關有監督所屬機關考評者應詳實考核之責任。
7. 不同官等之併資考績，以較調官等職務辦理考績；政務人員、教育人員或公營事業人員轉任公務人員，其轉任當年未辦理考核或未採計提敘官職等級之年資，得合併計算參加年終考績。
8. 增列受考人在考績年度內，考列丁等之情形。
9. 修正考列乙等，已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功級者，晉年功俸一級。
10. 修正在考績年度內已依法晉敘俸級或在考績年度內升任高一官等、職等職務已敘較高俸級者，其年終考績考列乙等以上時，不再晉敘。
11. 刪除年終考績升等應以連續為要件之規定。
12. 增列受考人在考績年度內，一次記二大過處分之情形。
13. 修正一次記二大功專案考績及非於年終辦理之另予考績，自主管機關核定之日起執行；考績應予免職人員，自確定之日起執行，未確定前，應先行停職。

考績是公務人員人事法制的樞紐，法制改革必須符合社會公平正義與人民的期待，考試院於 2009 年 6 月通過文官制度興革規劃方案，即將「落實績效管理，提昇文官效能」列為方案內容。以銓敘部 2012 年 2 月暫訂之「公務人員考績法修正草案」版本為例，為彙集修法共識，銓敘部辦了 21 場座談會，廣徵學者專家、企業界及公務人員意見研擬「公務人員考績法修正草案」，該草案條文全文 33 條，其中修正 16 條、新增 8 條、刪除 1 條。

「公務人員考績法修正草案」大幅修正公務人員考績法制，其中強制固定有百分之三的人員考列丙等條文，此一修法在公務員及一般民眾間有兩極的看法，反對者認為表現良好之行政機關硬要提出百分之三的考績丙等人員名單，將對士氣有重大打擊；支持修法者認為，公務人員必須建立淘汰機制，方有改革空間。因草案內容爭議不休，迄今未通過立法審議。但人事人員基於政策執行的立場，縱使面對攸關本身權益及身分改變之法規，也須摒除自身立場及想法，為「公務人員考績法修正草案」護航，對於不贊成修法的同仁，必須不厭其煩、再三宣導法制修改的正當性及必須性，以達到法制改革的目標。

(四) 以〈公務人員退休法〉為例

〈公務人員退休法〉自 1943 年 11 月制定公布迄今，歷經 9 次修正公布，尤以 2010 年 8 月修正公布，2011 年 1 月 1 日施行之 37 條條文修正幅度最大，茲說明興革措施如下：

(4). 第一階段改革（2011 年 1 月 1 日實行）

- (1)月退休金起支年齡延後（75 制改 85 制）。
- (2)刪除 55 歲加發 5 個基數之一次退休金規定。
- (3)調高退撫基金法定提撥費率為 12%至 15%。
- (4)限制配偶支領月撫慰金之條件。
- (5)從嚴規範退休再任者停發月退休金及停辦優惠存款之條件。

2. 第二階段改革

為健全退休制度，考試院會同行政院成立跨院際的年金改革小組，分別就軍人、公務人員、教職、勞工的年金制度提出具體方案；其中配合提出的公務人員年金改革方案已納入公務人員退休撫卹法草案，陳報考試院於 2013 年 4 月 11 日函送立法院審議並完成委員會初審程序，目前尚待進行朝野協商及二、三讀程序。茲說明興革措施如下：

- (1) 將現職人員退休支領月退休金年齡再逐步後延至 65 歲（即 90 制）。
- (2) 調整退休金計算基準（規劃逐年調整為最後在職 15 年平均俸額）。
- (3) 調整退休金基數內涵（規劃逐步調整為本俸 1.6 倍或 1.7 倍）。
- (4) 調降優惠存款 18% 利率（逐年調降至「臺灣銀行一年期定期存款利率+7 %」）。

年金改革是一項極為複雜的工程，即使考試院已經做了諸多的努力與說明，仍存在著不少的質疑，其中對現行制度或改革方案不夠清楚的原因，大部分是因為退休法規修訂頻繁，公務人員或退休人員常容易引用過時的資訊或法條，以致觀念無法與時俱進。

貳、國小人事行政業務職掌

國民小學人事機構為地方政府基層的人事機構，其職能偏重在法規的執行及人事措施的管理為主。國民小學人事機構主要服務的對象為教師，執行與適用的法規也依中央及地方教育主管機關之法規命令與指示事項辦理相關人事業務（任明坤，2005：34）。面對多元變革的教育環境，教育改革聲浪高漲、教育制度變遷、教育政策推陳出新，公教差異衍生的不同人事行政制度，莫不讓國小人事人員執行人事業務時戰戰兢兢、如履薄冰。以下茲彙整如表 3-3 國小人事行政業務職掌表：

表 3-3 國小人事行政業務職掌彙整表

法規類別	業務職掌	服務對象
考試	缺額查報、考試錄取人員分發、基礎訓練、實務訓練	公務人員
任用、陞遷	任免、遷調、擬任職員送審或動態登記、任用或俸級案更正或變更審定、組設甄審委員會、醫事人員進用、約聘僱人員進用、留職停薪、職務代理	公務人員 醫事人員 約聘僱人員
考績、獎懲	組設考績委員會、平時考核、年終考績、獎懲、公務人員服務法、復審、申訴、因公涉訟	公務人員 醫事人員
訓練、進修	在職訓練、在職進修、升官等訓練、性別主流化訓練、行政中立宣導、提昇公務人員英語能力及英檢、專書閱讀心得寫作、	公務人員 醫事人員
差勤	差假勤惰登記、加班審核、未休假加班費審核、強制休假補助費審核、	公務人員 醫事人員 教師
待遇福利	薪俸核對、結婚補助費、生育補助費、眷屬喪葬補助費、子女教育補助費、公教輔購貸款、急難貸款	公務人員 醫事人員 教師
公保、健保、退撫基金	公教人員保險加保、退保、變俸、公教人員保險現金給付-失能給付、養老給付、死亡給付、生育給付、眷屬喪葬津貼、育嬰留職停薪津貼、全民健康保險轉出、轉入、變俸、公教人員退休撫卹基金參加、退離、補繳	公務人員 醫事人員 教師

甄選、敘薪、兼課	教師評審委員會組設、召開，專任教師停聘、解聘、不續聘、專任教師甄選、專任教師市內介聘、超額移撥、專任教師外縣市介聘、專任教師敘薪、進修改敘、代理教師甄選、代理教師敘薪、兼課、	教師
考核、獎懲、保障	教師成績考核、獎懲、保障、申訴、性騷擾防治	教師
獎章	選拔模範公務人員、請頒服務獎章、推薦資深優良教師、遴薦優良教育人員、	公務人員 醫事人員 教師
退休、撫卹、資遣	退休、撫卹、撫慰、資遣、三節慰問金、年終慰問金、遺族撫卹、遺族照護、退休歡送會、退休聯誼會	公務人員 醫事人員 教師
人事資料	人事資料登記、統計、分析及保管、新進、調職、離職資料建立及移轉、證明文件核發、公教人員人事資訊系統維護	公務人員 醫事人員 教師
其他人事服務	文康活動、員工協助方案、員工慶生會、未婚員工聯誼、教師兵役緩召、員工健康檢查、公務人員協會入會、退會、選舉投開票所工作人員推薦、人事業務績效考核	公務人員 醫事人員 教師

資料來源：本研究自行整理。

觀諸上述業務職掌，可知人事行政工作經緯萬端，業務包羅萬象，國小人事人員服務範圍從搖籃到墳墓、從生理到心理、從初任到退休業務無所不包。國小人事人員在工作量增加，員額編制並未擴增的情況下，超時超量工作已屬常態，長此以往，國小人事

人員的工作負荷及工作壓力可想而知已達失控邊緣。

參、人事新增業務之專業支持度

行政院為提升所屬中央機關學校員工心理健康，於 2003 年 7 月 9 日訂定「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」；嗣後為進一步提供涵蓋工作、生活、身心健康等多面向之員工協助機制，於 2007 年 10 月 25 日訂定「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」；續為加強推動員工協助，於 2013 年 4 月 2 日研訂「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」。茲分述三種計畫（方案）的目標、辦理單位及服務對象如表 3-4 行政院歷年員工協助方案目標、辦理單位、服務對象比較表：

表 3-4 行政院歷年員工協助方案目標、辦理單位、服務對象比較表

法規名稱	目標	辦理單位	服務對象
行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫(2003 年)	落實人性關懷，提升同仁心理健康，協助規劃個人生涯發展，輔導解決所遭遇之問題。建立組織健康之心理環境，營造互動良好之組織文化，強化團隊之向心力。【第 1 條】	各機關人事機構(或專責機構)。【第 2 條】	行政院所屬中央機關學校(以下簡稱各機關)職員(含約聘僱人員)及工友(含技工、駕駛)。【第 3 條】
行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫(2007 年)	發現並協助公務同仁解決可能影響工作效能之相關問題，使其能以健康的	各機關人事機構或現有專責單位。【第 4 條】	行政院所屬中央各機關學校(以下簡稱各機關)職員、約聘僱人員、工友(含技

	身心投入工作，提昇其工作士氣及服務效能。藉由多樣化的協助性措施，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之組織文化，提昇組織競爭力。【第1條】		工、駕駛)、駐衛警察。【第2條】
行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫(2013年)	為發現及協助公務同仁解決可能影響工作效能之相關問題，使其以健康的身心投入工作，提升其工作士氣及服務效能；並藉由多樣化的協助性措施，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之組織文化，提升組織競爭力，特訂定本方案。【第1條】	行政院所屬及地方機關學校(以下簡稱各機關)人事機構或現有專責單位。【第2條】	為各機關職員、約聘僱人員、工友(含技工、駕駛)、駐衛警察，其餘人員得由各機關自行審酌納入。【第3條】

資料來源：本研究整理自「行政院所屬機關學校員工心理健康實施計畫」、「行政院所屬中央機關學校員工協助方案推動計畫」及「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」

行政院為回應環境壓力對公務員工身心健康帶來的影響，避免對行政組織的運作與績效帶來衝擊，參考各國政府及民間企業辦理員工協助方案措施及成效，自民國 2003 年起陸續推動各種身心健康協助計畫或方案，期待營造一個人性關懷、互動良好的組織文化，強化團隊競爭力。近 13 年來的目標從「提升同仁的心理健康面向」延伸至「解決工作效能的問題」、「從建立組織健康之心理環境」擴大到「建立溫馨關懷的工作環境」、「從強化團隊之向心力」加強到「提升組織競爭力」，服務對象範圍也從職員（含約聘僱人員）及工友（含技工、駕駛）增加到駐衛警及其餘人員得由各機關自行審酌納入。實施 13 年來唯獨不變的是辦理單位仍然是各機關學校「人事機構」或「專責單位」，其中「人事機構」就是機關、學校的人事室，以國民小學為例，各校的人事室員額編制幾乎都只有 1 位人事人員，易言之，辦理單位不管是「人事機構」或「專責單位」，都是學校人事室主任 1 人獨撐大局。

人事人員為了達成上級人事主管機構訂定的目標，製造一種讓機關同仁覺得被關懷的工作環境，必須隱藏或控制自己私人的情緒狀態，成為「組織員工關懷的提供者」。為達成「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」的目標，人事人員在推動與執行該方案時，除了體力勞務及智力勞務的付出外，也可能會因「非真實情緒」的表現，出現情緒勞務的現象，而產生工作倦怠，成為「組織員工關懷的需求者」。

人事人員是從事以人為對象，需要每日與人接觸的工作，為配合人事主管機構的要求與規範，在工作過程中必須隱藏或控制自己私人的情緒狀態，展現合宜的情緒，達成組織目標，提高「顧客服務滿意度」，是屬於高「情緒勞務」工作者。

人事新增業務專業支持度不夠，人事人員在面對組織要求及法規規範下，必須努力扮演「組織員工關懷的提供者」角色，而「組織員工關懷的需求者」角色，可能因為考量年終考績績效，或沒有意識到自身生理、心理耗損的情形下而被隱藏了。人事人員成了范仲淹名句「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」的最佳詮釋者。

第二節 立意選樣與受訪對象

質性研究最常被質疑之處就是樣本的代表性不足，對於議題討論的深度和廣度可能不夠，如何透過有限的訪談樣本，獲致有代表性的分析主張，向來都是深度訪談成果的主要挑戰。深度訪談係以少數樣本做為探討與分析的基礎，所以必須選擇最適合、具有足夠代表性的對象來回答研究發問。范麗娟（2004：105-106）指出深度訪談在選樣的操作上，通常會採取立意選樣和滾雪球的方式，之所以會採取立意選樣是因為需要樣本的配合度高，所以無法像量化的研究抽取隨機樣本。立意選樣首先不妨從週遭熟悉的社會網絡著手，可以省卻和研究對象建立關係的時間。綜上，本研究訪談樣本採取從週遭的社會網絡進行立意選樣原則，訪談對象區分為人事主任、人事管理員及人事助理員三大類，共計訪談 11 人。訪談對象名單，如表 3-5 訪談對象表。

表 3-5 訪談對象表

代號	職稱	性別	年資	訪談時間	訪談地點
A	主任	女	16-20	105.05.10	學校人事室
B	主任	男	1-5	105.05.10	學校人事室
C	人事管理員	女	21 以上	105.05.13	學校人事室
D	主任	女	6-10	105.05.13	學校人事室
E	助理員	男	6-10	105.05.13	學校人事室
F	主任	女	1-5	105.05.13	學校人事室
G	主任	女	21 以上	105.05.13	學校人事室
H	主任	女	21 以上	105.05.13	學校人事室
I	人事管理員	女	11-15	105.05.16	學校人事室
J	主任	女	11-15	105.05.17	學校人事室

K	助理員	男	16-20	105.05.17	學校人事室
---	-----	---	-------	-----------	-------

資料來源：本研究自行整理。

承續上表，本文的研究訪談對象可以進一步從職務、性別、年資三個角度去說明立意選樣之後所獲得的代表性，就職務而言，訪談 11 人中有 7 位是人事主任、2 位人事管理員、2 位是助理員；就性別而言，訪談 11 人位中，有 8 位是女性、3 位是男性；就年資而言，訪談 11 人中，年資 1 至 5 年有 2 位、6 至 10 年有 2 位、11 至 15 年有 2 位、16 至 20 年有 2 位、21 年以上有 3 位。以下茲就職務、性別及年資選樣因素說明如表 3-6 訪談對象背景表。

一、職務選樣說明

專任人事人員職務類別區分為人事主任、人事管理員及人事助理員三類，其中人事主任及人事管理員之區別在於所列官職等不同，人事主任職務列等為薦任 6 至 7 職等、人事管理員職務列等為委任 5 職等或薦任 6 至 7 職等，二者所為之業務職掌完全相同。人事助理員職務列等為委任 3 至 5 職等，其職掌係協助人事主任處理人事業務。為能充分瞭解不同職務對於工作倦怠的心理感受，茲立意選樣訪談人事主任 7 人、人事管理員 2 人、人事助理員 2 人。

二、性別選樣說明

本研究為瞭解男、女性別之人事人員工作倦怠的成因、影響及因應策略為有何不同，依台中市專任人事人員女性和男性 3：1 比例，選取訪談對象女性 8 人、男性 3 人。

三、年資選樣說明

本研究文獻指出，在同一個工作、職位或單位任職 10 年至 15 年，是最常出現倦怠的時間。為瞭解工作年資對於人事人員的工倦怠成因是否為主要因素，本研究將年資區分為 1 至 5 年、6 至 10 年、11 至 15 年、16 至 20 年、21 年以上五個等級。為使各年資等級樣本具備代表性，故每一年資等級抽樣 2 至 3 人。

表 3-6 訪談對象背景表

職務	主任	7 人
	人事管理員	2 人
	人事助理員	2 人
性別	男	3 人
	女	7 人
年資	1-5 年	2 人
	6-10 年	2 人
	11-15 年	3 人
	16-20 年	2 人
	21 年以上	2 人

資料來源：本研究自行整理。

第三節 深度訪談之研究設計

本文係對臺中市專任國小人事人員的工作倦怠進行實證訪談研究，本節將對訪談題綱設計及訪談資料引述編碼二個部份加以說明。

壹、訪談題綱設計

訪談是社會科學非常重要的蒐集資料的方法，學術訪談通常會預設一個目標，有特定的問題，經由受訪者回答問題，得到與研究主題相關的資訊。訪談的問題是源於研究發問，訪談者必須對研究主題有足夠的認識和準備，訪談前要熟悉這些問題並且擬訂訪談大綱，以便在訪談過程中，能夠專心聆聽，而不必擔心下一個問題要問什麼。

本文依據研究目的及研究架構，以「工作特性」之組織特性、職務特性、角色特性

及「工作倦怠」之情緒耗竭、去人性化、低成就怠做為檢視構面，擬定訪談題綱如表 3-7。

(附錄三訪談邀請函、附錄四訪談題目)

表 3-7 研究架構與訪談題綱建立對照表

構面		概念化定義	訪談題綱
工作特性	組織特性	1.任期制度 2.一條鞭制度 3.一人機構制度	1. 請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？ 2. 當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。 3. 請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？ 4. 您如何看待人事人員在學校的角色及地位？ 5. 您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？ 6. 對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮
	職務特性	1.幕僚單位 2.雙重指揮監督系統 3.多元服務對象	
	角色特性	1.執行性角色 2.幕僚性角色 3.管理性角色 4.服務性角色 5.變革性角色	

			<p>商協助。</p> <p>7. 您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？</p> <p>8. 您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？</p> <p>9. 您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？</p> <p>10. 您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？</p> <p>11. 目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？</p>
工作倦怠	情緒耗竭	個人的情緒能量已耗盡，容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況	<p>1. 請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？</p> <p>2. 承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說</p>

			明。
	去人性化	個人會刻意和服務對象及其他與工作相關的人員保持一定的距離，對工作不熱心、不投入，總是很被動的完成工作，對工作意義表示懷疑，不再關心自己的工作是否有貢獻	<p>1. 請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？</p> <p>2. 承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。</p>
	低成就感	個人對於自身持有負面的評價，認為自己不能有效勝任工作，懷疑自己的能力與表現，工作態度意興闌珊，自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機。	<p>1. 請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？</p> <p>2. 承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。</p>

資料來源：本研究自行整理。

貳、訪談資料引述編碼

本文訪談基於研究倫理，先請受訪者簽署受訪者同意書（附錄二），並對受訪者進行代號編碼，以保密其身份。訪談過程經受訪者同意全程錄音，並將訪談錄音謄寫成逐字稿，以利第四章研究成果分析。訪談代號編碼以 A、B、C、……至 K 共 11 個英文字母代表受訪的 11 個個案代號，接續 1-1、2-1、3-3 為問題題號，例如 A-1-1 為受訪者 A 回答 1-1 問題引述的編碼、C-2-3 為受訪者 C 回答 2-3 問題引述的編碼，以此類推。

例如本文中引述訪談資料「我是覺得人事一條鞭這樣的制度對我們還不錯，因為這樣我們不會受到首長的影響，比如上級需要我們去執行的工作，我們可以自己掌控，也就是說首長對我們有指揮監督權，但並沒有受到那麼大的影響。(A-1-1)」表示是受訪者 A 回答訪談題目 1-1 的問題，本文將受訪者 A 的訪談摘要引述在內文中。下述文段為舉例。

「對工作意義產生懷疑倒是有，像寫績效考核的意義在那裏，對我的工作有幫助嗎？上級是要推行這個政策，但是對於我們人事業務真正實際上並沒有幫助。(C-2-3)」表示是受訪者 C 回答訪談題目 2-3 的問題，本文將受訪者 C 的訪談摘要引述在內文中。



第四章 研究成果分析

有關臺中市國小專任人事人員工作倦怠現象之研究，本文以深度訪談進行資料搜集，經由訪談者對於人事工作的專業經驗及心聲的陳述資料，加以分析與整理。本章分為三節，第一節為人事人員工作特性；第二節為人事人員工作倦怠；第三節為因應策略。

第一節 人事人員工作特性

學校人事室是人事一條鞭系統派駐學校的單位，人事人員須同時承上級人事主管機構之命令及受學校校長的指揮監督，人事人員工作特性是角色多重、功能多變、承上啟下、挑戰性高。本文將國小人事人員工作特性區分為「組織特性」、「職務特性」及「角色特性」三個面向，以下茲就訪談資料分析之。

壹、「組織特性」面向

本文以「任期制度」、「一條鞭制度」及「一人機構制度」說明國小人事人員組織特性，其中「任期制度」是為了防止人事人員久任滋生弊端，「一條鞭制度」是為了發揮人事獨立指揮系統功能，「一人機構制度」是受限於國小教職員員額編制。上述組織特性的設計在當時都有其時空背景及用意，但歷經物換星移幾度秋，立意良好的制度變成國小人事人員的枷鎖與桎梏。茲將有關臺中市國小人事人員組織特性的訪談資料整理如下：

一、任期制度

早期人事人員對於機關人事權的任用握有絕對的影響力，任期制度設立意旨即在防弊，防止人事人員久任其職，操控機關人事權，發生人事權關說之弊端。但現今人事人員只負責辦理內陞、外補之甄選事務，一切程序依規定要公平、公正、公開。

人事人員和會計人員同為機關學校幕僚單位，但兩者的任期卻不一致，尤以會計人員握有預算審核和經費核撥之大權，其任期年限尚有 4 年，人事人員僅為人事業務的執行和法令的推動，任期年限卻只有 3 年。

受訪者 A 建議人事人員任期制度，應該和主計人員的任期一致，受訪者 H 認為任期制度並無重大影響。

「我覺得應該和主計相同，主計是 4 年一任，我覺得其實我們都是一條鞭，如果可以的話，最好是任期可以一致。」(A-1-1)

「任期制在我目前執行人事工作來講，我覺得對我沒有重大的影響。」

(H-1-1)

人事業務以人為對象，人事人員與學校教職員的互動，需要時間的累積才能彼此信任與接受。教職員越信任人事人員，對於人事業務接受度越高，例如文康活動業務。人事人員對教職員越熟悉，人事服務業務越能深入，例如員工協助業務。

受訪者 B、G 認為人事人員對學校的熟悉程度越高，人事業務的推展越順利。

「我覺得它會影響到人事人員對學校的熟悉程度，你對學校剛熟悉，就要換學校，所以熟悉程度會比較低，人事工作接待能不能做得好，有一個很重要的地方就是在學校跟人員彼此間非正式人際關係要比較強，越強，人事業務越好推動。」(B-1-1)

「人事人員服務的對象，你對他的熟悉度越高的話，你在執行任務工作上會比較順利，不會說對這個地方的人員很陌生，不知道他的家庭背景、不知道他對

事情的態度，對人的相處方面你會覺得不熟悉，你在執行工作的時候，你可能會不會那麼順暢、那麼順利。」(G-1-1)

「我覺得認同是很重要，有認同在業務執行上面會比較順利。」(G-1-5)

人事人員在一個學校最多待六年，六年一到，除了人事資歷增加以外，在原來學校所建立的人事資料、人際關係都無法帶走，一切都要歸零，到了新學校再從頭開始建立。

受訪者 C、D、K 表示任期制度是不穩定的因素，會讓人事人員在學校感覺像是過客，無法也無心永續經營人事業務。

「任期制度會覺得當你好不容易才熟悉學校的環境和業務，馬上又要面臨輪調的問題，一些適應、想把學校做好的心會消失掉，對於經營學校的角色，會無法永續，所以我覺得任期制度對人事人員而言，會比較不穩定的因素。」

(C-1-1)

「在學校的感覺會比較像是過客，任期一到就會離開，一些業務的推動會沒有延續性。」(D-1-1)

「任期制度的話，是有時候業務熟了，跟同事之間已經比較有工作上的默契了，任期一到的話，就必須強制離開，會造成對工作上面的連續性會有一點中斷的感覺。」(K-1-1)

人事人員要推動人事業務，除了發揮人事專業能力外，與教職員間的人際關係也是推動人事業務的潤滑劑。

受訪者 B、E、J 指出任期一到就要職務異動，會阻礙人事人員跟學校教職員建立人際關係，對於推動人事業務是不利的因素。

「任期制度會讓我們才剛建立好人際關係又要走了，所以我覺得會對人事工作有不利影響。」(B-1-1)

「人事人員的重心已經從監督慢慢移到服務了，要跟同仁建立關係我們才能夠對他們做更深入的員工服務，…任期制度會有礙我們跟同仁關係建立上面。」(E-1-1)

「時間一到就要換，變成又要自己找位置去異動，比較會有不確定感，也會覺得我做了四、五年就要動了，在學校會不會願意去深耕你的人際或人脈，也是一個很大的問題。」(J-1-1)

任期制度除了人事人員要適應新環境外，校長及教職員也要去適應新任人事人員。人事人員每到新學校，對於校長的作風、學校的文化、風氣都要重新瞭解。以勤惰查勤為例，有的校長不主導，完全信任人事人員處理。有的校長每天到各處室查看教職員出勤狀況，強勢要求人事人員執行查勤，常常造成人事人員與教職員間的磨擦。

受訪者 F、I 的經驗是任期制度讓他們每到新學校就要重新適應校長、老師，彼此經常需要一段磨合期，對於前任人事人員留下的檔案資料也要花時間重新整理。

「變成人事人員必須去適應很多不同的老師，也要適應不同的校長…，新任人事人員到職後，又要變成校長去適應你，或人事人員要去配合校長，就需要時間去磨合，不好的情形就是會有衝突產生。」(F-1-1)

「原本的業務或資料已經整理好了，調到其他學校，變成還要再去適應新學校人事所遺留下來的東西，又要有一段去整理的時間。」(I-1-1)

綜合上述訪談分析，國小人事人員對於任期制度經驗的歸納可分為四點：一、人事人員對於學校的熟悉程度不夠，無法順利推展人事業務；二、滾石不生苔，任期制度讓人事人員產生過客的心態，對於業務的推動無法永續經營；三、任期一到就要離開、有礙深耕人際關係，無法做更深入的員工服務；四、人事人員在學校無法久任，人事人員和校長、教職員之間會有適應的磨合期，容易產生衝突。

二、一條鞭制度

為使人事機構在機關學校以超然、獨立的地位執行職務，不受首長、校長違法指揮監督，將人事人員的任免權及考核權，以一條鞭由上而上的人事指揮系統運作，排除人事人員因畏懼首長、校長的權限，推行人事政策時有窒礙難行之慮。

受訪者 A、B、D、I 對於一條鞭制度給予正面的肯定，認為一條鞭不受制於校長的指揮監督，在學校可以獨立執行人事業務，是人事人員推動人事業務的後盾。

「我是覺得人事一條鞭這樣的制度對我們還不錯，因為這樣我們不會受到首長的影響，比如上級需要我們去執行的工作，我們可以自己掌控，也就是說首長對我有指揮監督權，但並沒有受到那麼大的影響。」(A-1-1)

「人事一條鞭也有其他的好處，像有很多人事政策的推動，比如學校差勤，你要管制員工準時上下班，但學校校長會比較站在老師的立場，他會對這個政策比較不贊同，這時候如果我們不是人事一條鞭，就很難去推動，變成我們有一個後盾。」(B-1-1)

「一條鞭比較不會受限於校長的領導指揮，比較有自主性，地位會比較超然。」(D-1-1)

「畢竟人事是一個專業的業務，人事一條鞭比較容易推動人事業務，也是不錯的。」(I-1-1)

凡事必為一刃兩面，一條鞭制度讓人事人員更勇於任事，但也讓人事人員承擔更多的責任。人事人員在學校受校長指揮監督，但校長對於人事人員任免、考核並無最後決策權，國小人事人員的人事任免權及考核權都是由上級人事主管機關決定。

受訪者 C、H 表示一條鞭制度會讓人事權過於集中在某一個人手裏，執權者容易以主觀的喜好對待基層人事人員，人事權的行使會有所偏頗。

「所有的權力會掌握在一個人的手裏，其實人事本來就是中立的角色，但因為每個人都會有所喜好，在位者如果是比較有偏頗的時候，對整個大環境就感覺不是很好。」(C-1-1)

「一條鞭擁有絕對的掌控權，絕對的權力就會產生絕對的腐敗，對人事人員的管理，我覺得有時候出自於很主觀的態度，不見得會以工作表現來衡量考核的結果。」(H-1-1)。

受訪者 E、J、K 指出一條鞭制度的指揮傳達迅速，基層人事人員往往要使命必達，除了加重工作量外，當上級人事主管與校長意見有所衝突，無法即使完成使命時，會產生很多壓力。

「我們是一條鞭又是雙重隸屬，等於我們要聽命於校長、教育局以及人事處，其實很多工作量也會更加重，有時意見不同的時候，我們也會很困擾。」

(E-1-1)

「一條鞭有時候上面交代的任務可能就要使命必達，可是問題是上級機關要使命必達，但在學校不見得可以完成上面交代的任務，就會產生很多的壓力。」

(J-1-1)

「人事一條鞭的話就是在傳達事情的時候，比較迅速，比較快速，它會產生的影響就是有時候會來得太快，會覺得比較沒有緩衝的時間去做反應。」(K-1-1)

受訪者 B、G、H 認為一條鞭制度讓上級人事主管機關比較容易掌控基層人事人員，但因工作地點不同，對於學校人事人員的工作表現考核易流於形式。

「人事一條鞭對人事工作的影響，就是上級人事單位對我們的實際工作，因為地點很遠，就不知道我們實際上在做什麼，如此一來，他要考評我們，就變成一種很形式的，沒辦法真正去考評我們的工作。」(B-1-1)

「一條鞭其實就是人事人員對他的管理上會有一個指揮監督的地方，長官對部屬的管理比較好掌控，這樣子比較好管控人事人員，它跟會計一樣是一條鞭，因為它會有一個指揮監督權在，所以我們都說人事機構是一個很獨立的組織。」

(G-1-1)

「對人事人員的管理，我覺得有時候出自於很主觀的態度，不見得會以工作表現來衡量考核的結果。」(H-1-1)

綜合上述訪談分析，國小人事人員對於一條鞭的認知有下列四點：一、學校人事人員可以獨立執行人事業務，不易受制於校長的指揮監督權。二、人事指揮監督權過於集中於上級人事長官，執權者依其喜好行使人事權，容易有所偏頗；三、一條鞭的指揮迅速、使命必達，容易形成人事人員和校長的衝突，也加重人事人員的工作量和壓力；四、一條鞭的管理雖易於掌控人事人員，但學校人事人員工作地點廣泛，人事長官無法實際考評工作表現，考核公平無法落實。

三、一人機構制度

國小人事主任雖是學校的一級主管，但國小人事室只有一人編制，人事主任是「校長兼敲鐘」，一人包辦所有人事業務，凡事都親力親為。

受訪者 A、I 表示國小人事室只有一人編制也有好處，就是自己可以掌控人事業務的推動和進度，不需要和別人協調、配合。

「雖然有時候沒有助手覺得很不方便，…自己一個人可以掌控所有的事情，因為有時候二個人彼此相處之間還是需要協調，…可以掌控自己的進度，所有事情可以自己決定就好。」(A-1-1)

「如果依學校的規模是屬於中、小型的話，我覺得一人制度是還不錯，因為可以自己一個人把全部人事業務都處理好，如果還有另外一位助理人員在處理的

話，可能會變成在業務上面的分擔，或是業務上面的推動，會需要和別人配合。」

(I-1-1)

臺中市國小共有 154 所設有專任人事人員，只有 10 所國小人事室有 2 人編制，其餘 144 所人事室只有一人編制。受訪者 B、D、J 認為受限於學校規模的大小，一人編制也是沒有辦法的事，目前自己處理業務都還可以，忙的時候撐一下就過去了。

「一人機構制度，我覺得對人事工作本身是沒有什麼影響，因為自己一個人也可以做得不錯。」(B-1-1)

「一人機構是受限於學校的大小，處於臨界點的學校可能會比較辛苦一點，…因為我們學校班級數較少，所以業務處理還可以。」(D-1-1)

「以國小的規模，要配置二個人，感覺也不太可能，遇到淡季的時候，人力可能就會閒置了。目前是都還可以，忙的時候撐一下就過了。」(J-1-1)

國小人事人員在學校除了處理人事業務以外，還要參加上級人事長官指派的訓練、研習，最高紀錄一個星期有三天是在校外研習。人事人員公出參加研習，對於校內教職員的服務就得中斷，也會壓縮到處理公文的時效。

受訪者 C 認為辦公室有同仁可以支援的話，對於服務的面向比較能做到面面俱到。

「辦公室有其他的同仁去支援的話，其實在服務同仁的面向，比較能做到面面俱到。因為人事業務很繁雜、很瑣碎，有很多東西要瞭解、有太多的東西也無法在短時間內理解，如果有另外一個人可以幫你，相輔相成的話，在服務可能會比較好一點。」(C-1-1)

人事業務包山包海，人事人員除了抗壓性要夠以外，身體也要健康不能生病，否則生病請假休息，人事業務立即停擺。一請假事情就做不完，也無法安心休養，所以抱病工作是常有的事情。

受訪者 E、F、G、H、K 的經驗是人事機構屬責任制，當人事人員生病、請假時，無人可以代理，遇到問題時，無人可以討論，業務只能選擇比較重要性、時效性的先做，最後容易陷入死角、產生無力感。

「一人機構制度真的是蠻可憐的，因為每個學校都有每個學校的氛圍和風氣，我們人事就是一個人，我們新到這裏來，熟悉個一、二年，過幾年又要走了，再加上人事業務真得的很複雜，很多事情，老師的權益、公務人員的權益，甚至約聘僱人員的權益，有時候很多事情遇到的時候，要問也比較難問到。」

(E-1-1)

「一人機構會變成很多業務，我們會擇一而作，選擇比較重要的先做，比較有時效性的先做，很多事情會變成先做完再求好。」(F-1-1)

「一人公司的話其實就是你的工作自己負責，你如果請假，你的工作也是要完成，所以它是一個責任制，但是有二人以上的話，可能大家可以分攤一些工作和責任，工作比較會有分工，壓力不會那麼大。」(G-1-1)

「在國小幾乎都是一人主任，沒有助理員，很多工作在執行上，比較心有餘力不足，沒有辦法做到樣樣俱備的狀況，最後會產生無力感。」(H-1-1)

「人總是會有不舒服的時候，一人機構沒有人可以幫忙，也沒有可以商量、討論的對象，有時候會比較陷入死角，或走不出來。」(K-1-1)

綜合上述訪談分析，國小人事人員對於一人機構的經驗分享如下：一、囿於學校規模限制，人事人員對於一人編制雖感無奈，但也都能盡本份的完成業務，而且能苦中作樂的表示自己一個人也不錯；二、對於服務導向的人事業務，一人機構無法面面俱到，

若有同仁可以支援，服務面向會更廣泛。三、人事機構屬責任制，國小人事人員無論發生什麼事，都只能自己完成業務，但也因為無其他人力可替代，容易形成壓力、無力感。

貳、職務特性面向

本文以「幕僚單位」、「雙重指揮監督系統」、「多元服務對象」說明國小人事人員職務特性。人事機構在學校是幕僚單位，提供法令諮詢和人事專業，協助校長做出正確決策，但人事人員本身並無決策權。基於上述一條鞭制度，人事人員必須同時受上級人事機構和校長的雙重指揮監督，若發生上級人事機構命令與校長的意見相左時，就會發生雙重權限衝突的困境。國小人事人員服務對象包含公務人員、醫事人員、專任教師、代理教師、約聘僱人員、約用人員等，服務對象多元的差異性，造成學校人事人員在工作內涵及人事專業法規上的引用，都較行政機關人事人員更具挑戰性。茲將有關人事人員職務特性的訪談資料分析如下：

一、幕僚單位

人事機構為機關中的機關，人事人員為公僕中的僕，國小人事室在學校並非實作的業務單位，而是幕僚單位，人事人員也不是站在教學的第一線面對學生、家長或社區民眾，而是立於幕僚的身份輔佐、協助校長，對於校務只有建議權，沒有決策權。校長對人事業務的支持及人事人員的尊重，涉及人事業務推行順暢與否，也關乎人事人員在學校的地位。

受訪者 A、C、F、G、J 表示人事人員發揮專業及職能，讓校長看到人事人員的用心與努力，校長會尊重人事人員，並對人事業務給予支持和及配合。

「我們校長還蠻不錯的，這個校長感覺還蠻尊重人事的，不太會干涉人事的業務，如果我們有做什麼事情，他還蠻全力配合的。」(A-1-5)

「就我們校長而言，他會丟出一個東西給我，像辦自強活動，…我會先掌握一些經費的問題，擬好經費概算、行程表、時間表，校長也會尊重我們的想法。」

(C-1-5)

「我們校長還算是尊重人事，有關人事方面的事情，他都會先問人事室的想法，也會請我們問問同區的學校大概的做法，不要我們特立獨行，也不要我們比較寬鬆，盡量就是中庸。」(F-1-5)

「以我們目前學校的校長來講，…他很留心每個人做事的工作內容、性質，他對人事人員的業務及對我都很信任，我是覺得他蠻尊重我的，他不是權威型的。」(G-1-5)

「我們校長是很尊重人事跟會計，他信任我們，我們也會配合他交代的任務。」(J-1-3)

人事人員在學校執行人事業務，最重要就是要把人事法令、政策說清楚、講明白，讓校長在做校務決策時於法有據、有所依憑。受訪者 D、E、H、J 認為人事人員的幕僚角色是提供校長法令諮詢，讓校長做出合法、合理的決策。

「我們校長是蠻尊重人事的專業，因為有一些人事法規，他可能沒有那麼瞭解，他可能在做一些決定，不是很瞭解的時候，會先問一下規定，再去斟酌他要如何處理。」(D-1-5)

「我覺得校長要制定一些規範和政策的時候，就會去找人事商量，希望我們可以找到一個空間，讓他去做裁量。」(E-1-5)

「本校的差勤管理是比較寬鬆，我會建議校長在某些層面還是會有法令的依據，…校長在我的平時考核表上是寫我是校長在做一些差勤管理或法令依據重要的參謀。」(H-1-10)

「校長是會詢問我們一些規定的東西，他會真的把它當作是一個參考，至少他會合法去做出一個決策。」(J-1-10)

人事人員在學校是屬於隱性幕僚，校長對於法令問題會諮詢人事人員，但對於人事人員提出的法令建議，也不會是百分之百的接受。受訪者 B、D、E、F、H 指出國小人事人員在學校還稱不上是幕僚角色，只是居於協助校長管理差勤、辦理活動或是擋箭牌的地位，是一種配合的角色。

「我覺得他們比較希望我們去發揮的功能是，人事人員是一個辦理活動的角色，他們最希望我們做的就是辦理活動，像校長會覺得學校活動越多，他對老師的福利就越好。」(B-1-5)

「但是有時候學校還是會希望我們做一些管理，比如像差勤，但是我們又沒有實際的權限，到最後要不要去處理還是掌握在校長那邊，所以就有點尷尬。」(D-1-4)。

「有時候他們會把人事室當成是一個擋箭牌，當他們需要人事室去管差勤的時候，當他們需要請老師去配合一些事情的時候，就會請人事出面。」(E-1-4)

「校長會把我們看成是幫他管理，盡量就是在差勤的部份管理好，同仁的權益盡量維護好，不要被投書。」(F-1-5)

「他只是希望你扮演一個他交代你的事，你把它做好的角色，其餘的你不用管那麼多，也不用做那麼多的處理，可是這樣會讓人事人員感覺到一種失落。」(H-1-5)

「有老師離開學校被校長發現，校長請我處理，我去請老師補請事假一小時，老師不願意請假，就跟我槓上了，也把事情弄得很大，事後校長也沒有很堅持要他補請事假，也沒有幫我說話，最後就不了了之。」(J-2-3)

裁量權必須在法的範疇內才能生效，提出正確的法令規範，讓校長做出合法的決策，是人事人員的幕僚功能。受訪者 G、H 的人事資歷比較豐富，提出比較中肯的說法，認

為人事人員基於職責，不應該任由校長裁量權無限放大，應確實發揮幕僚角色的功能，勇於提出建言。

「因為我的經驗比較豐富，我知道那個地方會是正確的，然後我很多地方會去質疑校長，在執行上面的地方，我的經驗是比較沒問題。一定要跟校長溝通，因為不講你不能指正他觀念錯誤的地方。」(G-1-3)

「因為校長要管理整個學校，有些層面他可能沒有辦法情、理、法都很完整，可能他為了情，犧牲了法，這時候我們扮演幕僚的角色，可能要跟校長做很多溝通的工作。」(H-1-3)

綜合上述訪談分析，國小人事人員對於人事機構的幕僚功能及地位經驗歸納如下：
一、國小校長對於人事人員的職權都能給予尊重和支持；二、在依法行政的概念下，國小人事人員都能基於幕僚的職責提供法規建議，讓校長在合法的範圍內做出決策；三、國小校長對於人事人員在學校的幕僚定位是管理差勤、辦理活動、或是由人事人員扮演黑臉的擋箭牌角色；四、人事人員應該以人事專業為本，主動向校長提出建言，發揮人事人員幕僚的功能。

二、雙重指揮監督系統

雙重指揮監督系統可分為上級人事主管及學校校長的雙首長制。雖說「將士在外，不受君命」，人事人員在學校發生什麼事，上級長官也不會知道，應該以學校校長的指揮為唯一是從，才有助於業務的推行。但是人事業務的辦理結果，有很多都要呈報上級人事主管，若校長對於人事政策的見解和上級人事長官有所衝突時，此時人事人員必須基於人事專業及經驗，對於雙重指揮有所選擇。人事人員陷於雙重權限衝突時，所有受訪者皆表示會先和校長溝通，希望能協調出最佳方案，但每人的做法稍有不同，對於最後指揮權限的接受結果也因人而異。

受訪者 A、D、J 表示會先跟校長溝通，若校長很堅持無法接受時，會讓上級人事長官知道，請求上級長官協助。

「我是覺得發生衝突時，首先應該是要先跟校長溝通，…協調出一個最好的方法，那如果校長真的很堅持，也不願意接受上級交待的工作的話，那我們只好回頭再去跟上級的人事機關協調說再降低一點需求或什麼的。」(A-1-2)

「我會先跟校長溝通，看校長能不能接受，如果他很強硬不能接受時，才會再去跟一條鞭的上級溝通。」(D-1-2)

「有衝突我還是會溝通，希望校長可以體諒我們的處境，可以支持我們一些業務和政策。…但是假如真的遇到校長一直堅持已見，我可能也會去跟上級溝通」。(J-1-2)

依法行政是人事人員的天職，上級人事長官的指揮大多來自於政策或法規的規範，比較沒有彈性運作的空間。受訪者 E、F 認為在一條鞭體制下，人事系統還是以上級的指揮為優先，人事人員應該以上級的法規和政策為依歸，服從上級的指揮。

「因為我們人事一條鞭的情況之下，還是會比較服從直屬上級長官的規定，除非法律有裁量的空間，可以去做一些調整。」(E-1-2)

「我們還是以上級的為主，…因為我們的考績是在上面，我們還是以上級為主，在與上級不衝突的情形之下，配合校長的指揮監督權，如果跟法令有衝突，還是要堅持住。」(F-1-2)

上級的政策命令常常是和學校現場的執行面有所隔閡，以文康活動為例，上級主管機關規定文康活動不能利用上班時間公假外出辦理，但校長希望在週三下午聚餐聯誼，因為學校只有週三下午全校教師無課務，不會影響到教學，但假別的問題就會有權限衝

突了，上級規定不能以公假登記，校長的見解會認為文康活動是全校性的活動，希望以公假登記，讓老師方便。

受訪者 B、C 以現實的狀況分析人事人員對於指揮權限的選擇，他們認為人事人員的工作現場是學校，以指揮必須在學校能夠運作為由，傾向於配合校長的作法。

「我的因應方法就是我會採取對上級人事機構的指揮比較敷衍，去配合學校，…上級人事機關有很多指令在學校其實是很難推動，所以我會比較配合學校，因為如果在學校出問題，還是要我們去承擔。」(B-1-2)

「我會先跟校長溝通，也會聽取其他前輩的意見，…我會試著讓校長知道。但如果校長堅持他的立場，因為學校裏面的主導者還是校長，還是會尊重校長的意見。」(C-1-2)。

學校是最常發生人事系統雙重指揮權限衝突的地方，因為人事法令多如牛毛、人事函釋雜如山林，機關公務人員對於法規就算覺得不合理，在依法行政的框架下，也願意遵守。但學校校長和老師最常說的是情、理、法，凡事要合乎情、合乎理、法往往擺在最後，再加上校長有時會用裁量權來宣示指揮權，此時人事人員就必須以專業判斷來做選擇了。

受訪者 H 表示會以個人專業判斷做指揮權限的選擇、不偏向任何一方。

「如果兩者僵持不下的話，我會以我個人的專業判斷，來做一個選擇，如果我個人覺得策略是很正確的，是可以去做的，我可能會站在上級人事主管這邊。如果我覺得政策的推動在學校裡面對老師，或對校長可能不是這麼恰當的，我也會接受校長的指揮監督，我可能會偏向校長的領導。」(H-1-2)

綜合上述訪談分析，國小人事人員對於雙重指揮監督系統形成的困境，在無法兩全其美的情形下，有下列的因應方式：一、先採取和校長溝通的方式，說明上級政策內涵

和法令規範，在法令許可範圍內，給予校長裁量權。二、在和校長溝通未果的情況下，向上級人事主管機構協調，請求協助；三、以上級的法規和政策為依歸，服從上級的指揮；四、配合校長的指揮監督權，以利於人事業務推行；五、以個人專業見解判斷，選擇指揮權限。

三、多元服務對象

國小人事人員面對多元服務對象，基於服務導向理念，會將所有服務對象的權益擺在第一位。但因公、教人員的法令主管機關分屬銓敘部及教育部，法令規範常大同小異，如何在同中知異，最是考驗人事人員的功力。以請假規定為例，公務人員和教師的病假同為二十八天，但事假的規定卻是不同，「公務人員請假規則」規定：因事得請事假，每年准給五日；「教師請假規則」規定：因事准請事假，每學年准給七日。

受訪者 E、F、K 表示學校服務對象多元化，讓他們感到最困擾的地方就是適用法令不同又修改頻繁，引用時稍一不慎，將損及同仁的權益。

「有時候法令一直在變，像公務人員和老師的法令就不太一樣，像請假規則就有差，也一直在修改，所以我都還要再確認一下。」(E-1-7)

「因為學校人事人員服務的對象有很多種，有可能是教師、公務人員、醫事人員、約僱聘人員，不同服務角色會有不同適用的法令，不可能每一種法令都熟，是不是可以設置特定的專責機構讓我們諮詢。」(F-1-8)

「服務對象有一般教師、專任輔導教師、代理教師、公務人員、護理師、技工、工友，適用法令又不相同，真的會造成蠻大困擾的。」(K-2-2)

綜合上述訪談資料，國小人事人員服務對象多元，適用法規數量多且雜，容易引用錯誤。也驗證了第三章個案背景探討所言，人事行政相關法規體制龐大、人事法規修訂頻繁、條文族繁不及備載之論述。

四、國小人事人員最困擾的業務

基於上述職務特性延申出的業務職掌，從 11 位受訪者的訪談資料，歸納出臺中市國小人事人員最困擾的業務分別有：員工協助方案、人事業務績效考核、退休人員照護、文康活動、人事服務滿意度調查、人事人員核心能力評鑑，茲分別說明如下：

(一) 員工協助方案

「臺中市政府所屬各機關學校員工協助方案實施計畫」服務內容包含：工作適應、生涯規劃、心理困擾、法律諮詢、財務諮詢、職場與家庭平衡、心理諮詢、醫療諮詢、健康活動、重大壓力事件管理、危機處理訓練、建立團體績效等項目。⁵員工協助方案專責單位為各機關學校人事單位，辦理本方案所需之經費，由各機關學校編列預算或相關經費項下支應。

受訪者 D、G、H 表示員工協助方案的服務內容已經超越人事人員的專業，被強迫賦與這些職責，反而造成人事人員心理不健康。

「員工協助方案已經限定五個項目，像稅務諮詢、心理諮商、法律那些，我覺得那些已經超越我們的專業，我們也沒辦法實際自己親身去做。」(D-1-6)

「將員工協助放在人事室，我覺得負擔會比較重，坦白講，我好像沒有這個能力，這種專業度我也不夠，…有時候我覺得上級長官交代的東西是超出我們的專業能力範圍，在執行上，我會覺得我的專業度不夠，對他們的解說會不會有一個反效果的作用，我真的會懷疑，我好像沒辦法勝任。」(G-1-6)

「人事人員其實也有自身的問題，也不見得會比其他同仁心理上來得更健康，卻要去協助員工協助的角色，強迫被賦與這樣的職

⁵臺中市政府 2016 年 2 月 22 日府授人給字第 1050027668 號函修正。

責，人事人員心理也是不健康的，…我們還是會盡力去做，但是沒有辦法做到上級機關交代的員工協助的那麼多層面的。」(H-1-6)

受訪者 D、J 表示辦理員工協助方案的經費雖明定由學校預算支應，但國小預算有限，很難有額外經費支應。

「如果要尋求外面的協助，也需要有錢，比如聘請講師費，但學校通常比較沒有經費，所以做起來會比較吃力一點。」(D-1-6)

「以我們學校來講的話，要辦什麼員工協助活動好像不太容易，主要是因為預算和時間，像週三進修活動都被各處室排滿了，預算也沒有留經費給人事室。」(D-1-6)

受訪者 B、F 表示，員工協助方案的專責單位由人事室負責，人事人員的發揮有限，只是形式上的業務處理，無法呈現出效益度。

「我覺得這一部份我們發揮的很有限，這一方面我們能做到只是一種形式上的業務處理，其實在推動這些好像也沒有實際功能，當然我覺得員工協助是正確的，不過我覺得人事人員因能力方面、資源方面、執行方式等問題，讓我們在推動員工協助方案，變成是一種很形式的東西。」(B-1-6)

「我覺得是員工協助，因為這個工作可做大、可做小，最重要的是做了有沒有效益度，是否有呈現出很大的效益度，是讓人質疑的。」

(F-1-11)

受訪者 D、E、J、K 表示，對於員工協助部份可以提供同仁諮詢管道，轉知他們可以利用的資源。但是人事人員不是專業的諮商人員和輔導人員，

非專業要做專業工作會有問題。

「我是覺得上級應該幫我們想辦法，有溝通跟輔導的管道除了讓我們充實職能以外，也要成立一些這種機構，讓我們可以轉介。(A-1-8) 人事人員還是比較沒辦法處理這一塊，而且平常業務已經那麼多了。」(D-1-6)

「我覺得人事室是可以適合做轉介的工作，不要這種專業性的東西也加在我們身上，我們真的不是萬能的，到最後我們非專業做專業的事會有問題。」(E-1-6)

「像法律諮詢就是提供他們市政府的法律諮詢管道，稅務也是給他們報稅單位的電話，沒有說我們每一個項目都親自指導，只是轉知他們那邊的資源可以利用。」(J-1-6)

「員工協助方案對我是真的比較有壓力，因為我們畢竟不是諮商人員、輔導人員，也沒有心理學方面的背景。」(K-1-6)

(二) 人事業務績效考核

受訪者 A、C、D、F 表示學校每年報送人事業務績效考核書面報告，只是要給上級看，方便上級打分數，對學校同仁並沒有任何好處，應該取消或簡化績效考核項目，把寫績效考核報告的時間，拿來處理人事業務或是服務同仁。

「目前最困擾我的人事業務就是績效考核，因為我覺得雖然是要評量我們這一年的所做所為，但是我覺得應該還可以再簡化，比如說，我們現在要寫到五十頁，我是覺得可以簡化到二十頁、三十頁，基本考核的資料讓我們填列，不要好像在作文章、寫論文那樣寫，我覺得這樣非常的辛苦。」(A-1-11)

「我覺得是績效考核，因為績效考核對於我的現實面部份並沒有任何精進或幫助，我只是花了很長的一段時間去找了一些資料，把它像報告一樣寫上去，與其浪費那些時間，為什麼不去多讀一些法令的東西，…我只要 60 分及格就好了，我還是會把重點放在人事服務、人事業務上面，因為在學校還是要人和，但績效考核只關係到自己，所以我覺得績效考核在人事人員應該是最困擾的。」(C-1-11)

「像人事績效考核覺得困擾是因為我們已經一整年都在做那些事情了，可是到了年底，又要把所有的事情重新再回想一遍，然後用文字的方式呈現出來，…這個東西只是為了要給上級看，方便他們打分數，其實對同仁沒有任何的好處，增加負擔而已。」(D-1-11)

「很多東西是為了績效考核而造假，為績效而績效，績效評分高的機關學校，去問基層真正被服務的同仁是不是有感同身受，又是另外一回事了。我覺得如果可以的話就廢除，不能廢的話，就寫一些不用花太多時間去做的，尤其創新的東西都是造假的。」(F-1-11)

(三) 退休人員照護

退休人員退休金是政府財政一大隱憂，退休人員照護也是國小人事人員的困擾。退休人員雖不在職，但上級人事機關卻將退休照護列為績效考核重大項目，要求學校人事人員關心退休人員、邀請退休人員回學校參加各項活動，春節寄發賀年卡片，並須按季提出關懷照護成果。

受訪者 E 表示學校退休人員已經超過現職人員，但退休員額卻不列入學校員額編制計算，形成人力運用的透支。

「我們學校已經有一百七十幾位退休人員，其實很吃力，我們現職教職員員額數一百六十幾人，我們隱藏的人是一百七十幾位退休老

師，都還活著領月退休金，人數真的很多，我覺得真的會力不從心。」

(E-1-11)

每年二次的月退休金、三節慰問金、年終慰問金造冊發放前，還要查驗退休人員是否出境或往生，深怕不小心發錯退休金，已是人事人員莫大的負擔和壓力。

「有時候是老師通風報信，我們才知道那個退休老師走了，我們有發生過移民出國一百八十天除籍的，原本發給月退休金了，是經查驗才知道，回來後也沒告訴我們回來，是後來查驗發現他又復籍了，趕快和退休老師聯絡補辦手續，發給退休金。」(E-1-11)

受訪者表示上級機關將退休人員關懷照護業務，邀請退休人員回學校參加各項活動的人數比例，做為國小人事人員獎勵標準及績效考核的項目，但因為退休人員的配合度不高，婉拒參加，讓他們很困擾。

「之前還有退休關懷要達到50%那個，其實都不是人事本業的東西。」

(D-1-11)

「退休人員照護，像退休聯誼會，他們的配合度真的是沒有那麼高，請他們來參加學校活動，他們也都婉拒，有時也很為難。」(K-1-7)

「像退休照護是需要退休人員的配合，但他們未必會配合，就是需要人家配合的業務都會比較困擾。」(K-1-11)

「退休人員不在學校員額數裡面，編制不算這一塊，但是又要我們把他們照顧到像現職人員一樣，這對我們負擔太大。」(E-1-11)

「退休照護就我們現在一人機構來講，真的沒有辦法做到，我覺得應該是有層次性的區分。現在會變成反而是退休照護要我們盡量先去顧到。」(F-1-7)

(四) 文康活動

為倡導員工正當休閒活動，維護身心健康，培養團隊精神及鼓舞工作士氣，各機關學校人事機構每年都會辦理文康活動。以臺中市國小為例，每人每年文康活動經費編列預算為二仟元，文康活動類別明文規定為藝文活動(各類藝文欣賞、競賽等活動)及康樂活動(各機關所辦理之各類社團、體能競賽、慶生、聯誼、服務、休閒等活動。)

受訪者 B、G、I、J 表示各校辦理方式雖然不同，但最讓人事人員困擾之處是「教職員工意見很多」、「經費不足」、「參與度不高」三點。

「應該是辦大型的活動吧，因為學校人數多，會遇到各種不同的情況，有很多的事情需要去處理，像意見很多、參與度不夠、主角該出現而不出現等。比如退休餐宴要歡送退休老師，結果退休老師沒有出現。」(I-1-11)

「目前最困擾的應該是辦理活動吧，第一個是錢的問題，像校長每次都會希望辦理三天二夜的旅遊，但文康活動費每人只有二仟元，根本不可能辦理。」(B-1-11)

「每個學校的生態不一樣，這個學校的特質就是老師對於文康活動的參與度不高，他們只想獲得基本利益的東西，不想參與，所以你辦再多、再豐富、再有趣的內容，他們都不屑一顧的，所以這個地方挫折感非常大的。」(G-2-1)

「每次人事室的提案，他們都沒有什麼興趣，所以都沒人參加，活動怎麼可能辦得起來。」(B-1-11)

受訪者 I、J、G 表示，以校長的立場，會想要辦理全校性活動培養團隊士氣，表示校長有照顧到全體教師的福利。但教師覺得文康活動是自己的權益，錢要入口袋自己花，不希望把錢花在大家都可以用到的地方。校長的作法和教師的想法也有出入，校長認為人事人員要協助他執行活動，教師認為人事人員是服務他們，要幫他們出聲，彼此的角力讓人事人員左右為難，進退維谷。

「我們辦的活動有退休歡送會、開幕、新春迎新活動，這些都是校長想要辦的，他覺得這是同仁福利。」(I-1-11)

「我覺得文康活動讓我遭受很大的挫折，因為校長希望的方式就是說上半年先辦一場全校性的，…校長很堅持這件事，但他的想法和老師的想法就不一樣，…彼此之間的角力也是感受得出來，最後還是以校長的方式辦理，但調查參加人數就會變少。」(J-2-1)

「他們都覺得錢要入口袋為準，他們會很維護自己的權益，不會顧慮到承辦人辦這個活動的辛苦，也不管有沒有跟同仁之間的聯誼。」(G-2-2)

(五) 人事服務滿意度調查

臺中市政府人事處為瞭解所屬人事機構人事服務滿意度情形，以無記名方式請各機關學校同仁填寫「臺中市政府人事處所屬人事機構人事服務滿意度調查問卷」，作為人事業務改善的參考。

受訪者 C、D 表示人事人員在學校的多重性角色是衝突的，要推行政策、管控差勤、服務同仁、協助校長、又要回應同仁心聲，若無法順應同仁的心意，就會被埋怨服務態度不佳，調查出來的結果，滿意度怎麼可能會好？況且人事人員又不是神，怎麼可能對服務滿意度問卷調查項目樣樣專精、面面俱到。

「人又不是十全十美，人事人員也不是神，所以要他扮演那麼多角色，知道那麼多的專業知能，是不可能的，學有專精嘛，…要人事人事每一方面都那麼厲害是不可能的，不然請上級長官自己下來做看看。」(C-1-8)

「還有人事滿意度調查的部份，我覺得有點為難，因為人事有時候是管考，又要管考又要服務，所以角色上面是有點衝突的，但是又要去做滿意度調查，就很為難，滿意度的信度和效度好像會因為我們的角色有影響。」(D-1-11)

(六) 人事人員核心能力評鑑

為瞭解人事人員核心能力，上級人事機關函知受評鑑人事人員，請學校校長 1 人、同仁 2 人，填寫「人事人員專業核心能力評鑑問卷」，將 3 人的評鑑分數製成評鑑分析表，由人事人員提出評鑑結果與訓練發展建議。

受訪者 G、H、J 表示上級主管機關要求人事人員俱備顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術的專業核心能力，卻沒考慮到個人的專業領域也是有所限制的，以三個人的問卷結果分析人事人員的專業核心能力，所顯現出來的數據不夠真實，也不具意義。

「前面講的人事人員核心能力評鑑，雖然一年一次，但都是例行性沒有意義的調查，不曉得它的目的是什麼。為什麼是最困擾，因為你要透過別人的滿意度調查之類的得到一個成果，那是要借助別人的地方，借助別人的地方你就不能掌控，有的時候不是那麼真實。」

(G-1-11)

「一個人的專業領域也是有所限制的，同時要樣樣俱備，對我個人來講是覺得比較困難。但上級就是會認為你就是該這樣子做，你就是得這樣子做，有不平反應也沒有用，反正服從就對了。」(H-1-8)

「像最近核心能力評鑑，要三個人去幫人事人員評鑑，你說這個數據出來有意義嗎？這就是為了績效做的東西。」(J-1-7)

參、角色特性面向

由於社會結構的變遷、政府職能的擴充，早期人事人員的管理和執行角色已無法滿足人事機構職能的需求，現行人事業務內涵的質與量與日俱增，迫使國小人事人員必須同時扮演更多的角色，去滿足上級人事主管、校長及教職員的需求，在業務量與人力配置成反比的情況下，人事人員的工作負荷更顯沈重。本文以「執行性角色」、「幕僚性角色」、「管理性角色」、「服務性角色」、「變革性角色」五個面向說明人事人員角色特性，以下茲將受訪者的訪談資料，綜合分析歸納各角色對人事人員形成的負荷及壓力：

一、「執行性角色」

(一) 人事業務繁雜，無法發揮人事專業

人事本職業務項目包山包海，服務導向的人事服務項目也不斷增加，例如特約商店簽約。上級人事長官為了創造績效成績，推出了很多非人事本職業務，形成人事人員沈重工作負荷。

受訪者 A、C、D、E 表示人事人員已經沒有時間處理本職業務，還要花時間配合上級創造績效成績，不僅不能精進人事專業知能，工作負荷狀況更是雪上加霜。

「我當初認為人事服務應該是比較專業性的，但到學校之後，才發現實際工作很瑣碎，雖然專業性也有，但專業性不是佔全部最高的，變成瑣碎的事情佔比較大的部份，像一些 *paperwork* 的工作。」(A-1-7)

「我覺得人事人員應該是很專業性的，他的角色就是建立在專業性上，但是我發現人事人員到後來為了績效考核，為了創造表面上的數字去做一些不必要的東西。」(C-1-7)

「現在顧客導向，面向更廣，有時候還要做一些和人事不相關的業務，比如去拉特約商店。」(D-1-7)

「我以前認為人事工作就是人事行政要考的那些東西，但進來之後，發現人事就是包山包海，只要是人的事就是人事，覺得這真的太多了，當你包山包海的時候就不專業了。」(E-1-7)

(二) 法令修改頻繁，規範模糊不明確

受訪者 D、F、G、H 表示，人事法令修改頻繁、規範不明確，是國小人事人員執行人事業務時很大的障礙，人事人員引用法令如履薄冰，深怕稍有不慎，造成業務處理錯誤。

「因為人事法令真的很繁瑣、太雜亂了，而且修改很頻繁。(C-1-4) 現在法令修改又那麼頻繁，如果大多業外的服務，根本沒時間去理解法令的變更。」(D-1-7)

「其實處理事情還好，但怕做錯，所以有百分之八十的時間都是花在問問題、查法令上。」(F-1-8)

「我們在人事法令的地方，還要多學習，因為有時候法令不是那麼周延，又用解釋令來做說明的時候，我們有時候會忽略解釋的地方。」(G-1-8)

「現在人事法令、法規變遷快速，好比一個退休制度經常變更頻繁，法令法規也經常修改，有時候都會想說一閃失，沒有注意到最新修正法令，而把事情處理錯了。」(H-2-5)

二、「幕僚性角色」

(一) 幕僚功能不彰，人事人員處於配合校長的被動地位

受訪者 D、H、E、K 表示，人事人員在學校的幕僚角色只是處理校長交代的事情，校長不太適合做，或是需要人事人員扮黑臉時，會請人事人員幫

忙處理，但也因此讓同仁誤以為我們是黑箱作業或是協助長官，因此與我們保持距離。

「有些事情校長不太適合去做時，就會請我們去幫他處理，比如有假單比較晚點，就請我們去處理。」(D-1-5)

「他只是希望你扮演一個他交代你的事，你把它做好的角色，其餘的你不用管那麼多，也不用做那麼多的處理。」(H-1-5)

「多重角色要同時扮演好，真的很不容易，校長經常要我們扮黑臉，由他來扮白臉。」(H-2-6)

「校長的立場和老師的立場不一樣，…最後還是以校長的方式辦理，…之前同仁會覺得我們是黑箱作業，我完全沒辦法接受，我是公事公辦的人，也是很公開的人，我沒辦法接受這種質疑。」(J-2-1)

「同仁會覺得我們是幕僚，應該是協助長官的，覺得我們不是業務單位，跟同仁的接觸會沒那麼好。」(K-2-4)

(二) 幕僚角色混淆，人事人員成為學校處理非人事業務或公文的幫手

受訪者 E、F、H、J 表示，學校以教師為主體，校長也是教師出身，比較看重教師。學校公務人員人數少，權益比較不被重視，人事人員常要額外辦理校長交辦的非人事業務或公文。

「我們面對的大部份都不是公務人員，都是教育人員，觀念和想法不太一樣，你要花很多時間去說服他。…公務人員在學校人數比較少，公務人員的權益比較會被忽略掉，在學校只要缺什麼幫手，就會動到公務人員身上。」(E-1-9)

「有些主管願意任事，這件事情不是人事業務，他們願意拿回去做，有些主管就會說我就是不會做，硬要推給人事室。學校是以教師為主，

校長也是教師出身的，會比較看重教師，最後工作還是會給人事人員。」

(F-1-9)

「像教師甄試是全市性的，是校長接回來的業務，人事室是所有處室人力最少的，卻負責教甄的業務，壓力真的很重。」(F-1-11)

「在學校很多雜七雜八，根本就不是人事工作的，只要是其他的教職員看不懂的分文或是工作，通通會推到人事人員身上。(H-1-7)

像我這邊感受比較深的就是公文的分文，有時候比較奇怪的公文都會分給我。」(J-1-9)

「國中有專任的公務人員在做組長的行政工作，在工作的劃分權責比較清楚，可是在國小剛剛有講過了，看不懂的公文，看不懂的事情就是人事的，所以人事人員的困境就是你要做很多不是屬於人事的東西，又要做自己專業的東西，往往時間上跟業務量上大幅的增加和提高，所以往往做的非常累，而且成就感很低。」(H-1-9)

「因為國小的編制和國中的編制不太一樣，如果我們多一些專任人員的話，一些很奇怪的公文就可以回歸到應該屬於的處室，就不會都要丟給我們。」(J-1-9)

三、「管理性角色」

(一) 差勤管理有名無實，人事人員只有差假登記權限

受訪者 D、J 表示，法律賦與人事人員管理和監督差勤，校長雖然希望我們管理差勤，但人事人員的權責只有差假登記，沒有決定權，最後的處理權限還是在校長手中。

「人事人員在學校是服務的角色為主，管理的部份是校長或是單位主管的權限，但是有時候學校還是會希望我們做一些管理，比如像

差勤，但是我們又沒有實際的權限，到最後要不要去處理還是掌握在校長那邊，所以就有點尷尬。」(D-1-4)

「法律就是賦與我們人事要去管理和監督差勤，…但實際上我們沒有最後的決定權，因為學校還是校長說了算，我們只有建議的權限。」(D-2-4)

「那一次是有老師離開學校被校長發現，校長請我處理，我去請老師補請事假一小時，老師認為他只是因為血糖太低，到學校對面去買個飲料喝就馬上回來，不願意請假，就跟我槓上了，也把事情弄得很大，事後校長也沒有很堅持要他補請事假，也沒有幫我說話，最後就不了了之。」(J-2-3)

「比如差勤方面，像請假時數的問題，這個部份我就會儘量交給校長或處室主管去衡量需要多少時間，這個部份我就不會太涉入，在我們學校人事對差勤的權責是登記，我們校長還說公假和公差後會人事就可以了。」(D-2-3)

(二) 管理角色造成教職員對人事人員的防衛心

受訪者 F、J 認為，查勤是人事人員的職責，但同仁不喜歡被查勤，把人事人員視為差勤的監督者，對人事人員產生防衛心。

「同仁會把我們視為差勤的監督者，有時候會刻意的閃躲我們，…校長會把我們看成是幫他管理，盡量就是在差勤的部份管理好，同仁的權益盡量維護好，不要被投書。」(F-1-5)

「同仁的部份是看個人，有的對我們還是會有防衛心，會覺得我們是在監督他們的。」(J-1-5)

「查勤對老師來說，不是一個好的東西，最好都不要來，但是當我請同仁依規定請假，對於在勤的人也是一種公平。」(J-2-3)

四、「服務性角色」

(一)「人事服務導向」讓人事專業無法定位

受訪者 C、F、K 表示，人事業務太強調服務性，人事專業套上服務導向的目標，人事人員在學校只能配合教職員的需求，無法以人事專業定位。

「人事基本上對他們來講也沒有管轄權，而且現在人事都是服務導向。」(C-1-3)

「說好聽就是服務，不好聽就是自己的存在感比較少，就只能配合、配合，只能他們能夠跟我們配合，我們就會迎合。」(F-1-4)

「在學校有的人還是會嗆你啊，而且是在公開場合嗆你，就會覺得為什麼人事主任會做到這樣子的一個地位。」(J-1-7)

「因為服務的範圍太廣了，各方面都可以說是服務，可是用專業來定位的話，我們反而比較有一個框架可以去依循，別人對我們的評價也比較有一個目標和範圍。」(K-1-4)

「實際上會覺得好像太偏重很多服務上面，本身人力也不是那麼的夠

，我覺得差距是，雖然在專業上也是很注重，但是服務性質工作的業務量也是很大。」(K-1-7)

(二) 服務性角色和管理性角色認知有衝突

受訪者 J 表示，教職員認為人事人員是要服務他們，應該傾聽他們的心聲，為他們謀求福利，而不是管理監督，人事人員和教職員雙方認知不同會發生衝突。

「對同仁來講，我們是要服務他們的，文康活動是福利，我們應該要辦好，辦活動是可以傾聽到他們的心聲，而不是配合校長的意見去主導，我覺得是這兩者的角色，會讓我們陷入兩難。」(J-2-2)

「管理和服務性的角色讓我們產生這種衝突，那老師可能覺得我是去身體不舒服去買個東西，人事是服務的，應該要體諒他，但是我們對差勤就是要管理，所以雙方認知會有衝突。」(J-2-4)

五、「變革性角色」－ 國小人事人員在學校影響力低，變革性角色無從發揮

人事人員的變革性角色是要配合學校的發展目標與計畫，推動及策劃學校組織制度及人力資源變革，充實專業知能，採取革新的人事作為。但國小人事人員在學校影響力低，變革性業務推動心有餘而力不足。

受訪者 B、E、G 表示，人事室在學校不是業務單位，人事人員的意見比較沒辦法影響校長及教職員，影響力比較低，做事情會比較困難。

「困境應該是人事室在學校並不是業務單位，一方面我們的意見比較沒有辦法去影響校長、老師、教職員，因為我們的影響力比較低，所以做事情會比較困難。」(B-1-9)

「其實我們人事的影響力只在於一些人事和法令上面，…校長有裁量權的話，我會尊重他，但是校長好像不需要尊重我們，有些比較在裁量邊緣的事情，我還是會講。」(E-1-10)

「我覺得好像沒有什麼影響力，學校是以老師為主，我們人事業務比較居多是在服務，影響力我覺得不太。」(G-1-10)

肆、其他特性面向

本次訪談對象對於人事人員工作特性的陳述，都能以其經驗提出見解，讓本文的實證得以和理論結合。另有幾位訪談者在訪談中提及個人的心理感受，因其陳述與人事人員工作倦怠所關聯，茲將分析如下，作為本文建議之參考。

一、職涯升遷受阻、職位難獲尊重

臺中市國小人事主任雖為學校一級主管，但職務列等一律為薦任六至七職等，相較於其他公務人員如幹事和護理師的職務列等也是薦任六至七職等而言，在職等方面是平

起平坐。學校校長、教師的薪點以年資和學歷為晉級依據，只要年終考核四條二款以上，可以年年晉級，最高可比照公務人員簡任第十職等年功俸三級。國小以教師為主體、以教學為本位，凡事必稱教學優先，行政服務教學，人事人員職等比不上別人，在人事業務執行上也難獲得教職員之尊重。

受訪者 B、K 表示，國小人事人員在學校並沒有得到應有的尊重，上級人事長官不看重也沒有職涯階梯，在學校職等也比不上教職員。對於在學校終其一生也認命了，不會去想升遷的事情。

「今天的環境讓我們覺得在學校是沒有得到應有的尊重，上級人事單位不看重你，也沒有職涯階梯可以往上，終其一生也只能在學校，職等比不上別人，教職員也不會覺得要尊重人事主管，所以我覺得應該是尊嚴的問題。」(B-1-9)

「這麼多年就比較認命了，因為我的年級比較大，所以也沒有想說要升遷，這方面就放開了，而且在國小要升遷也蠻困難的，所以也不會去多想，就是放棄了。」(K-2-5)

二、辦公環境不佳、易產生生理疾病

學校是教學的場域，資源優先用於學生，人事人員在學校須與學生共用設備，例如廁所；也要忍受學生下課時的奔跑、吵雜聲。行政辦公室為開放型態，各處室辦公室皆為獨立，出入口互不相通，人事人員與各處室公文往返或業務協調時，冬天要忍受戶外凜冽的寒風穿梭在各處室間。國小經費拮据，無法負擔冷氣電費，暑假雖美其名可上半天班，但人事業務以每年七、八月為最忙碌的時期，教師調職異動、成績考核、人事業務績效考核，皆在暑假辦理，人事人員無法像教師兼行政人員，因沒有學生、業務量減少，早上半天班即可將業務處理完畢，下午不用上班。人事人員在人事業務最旺的時期，還要忍受沒有空調的辦公室高溫，心理上必須承受業務繁雜的壓力，生理尚須忍受酷暑的悶熱，常導致生理疾病。

受訪者 A、C 表示，學校工作環境不理想，夏天炎熱卻沒有冷氣設備，會覺得燥熱，無法專心工作，曾經出現免疫系統問題。

「最重要應該說是工作環境要改善，要給我們冷氣，因為天氣越來越炎熱，就是最基本的環境沒那麼理想，你就會覺得燥熱，就會覺得沒辦法做好。」(A-3-1)

「第一次在一個沒有冷氣的工作環境，非常熱，我整個免疫系統都出現問題，整個脖子都起疹子，醫生說沒辦法，除非在冷氣房才有辦法。」(C-2-1)

第二節 人事人員工作倦怠

工作倦怠是個人職涯的危機、也是組織效能低落的主因，對工作倦怠缺乏認識，易使工作倦怠情緒發展為生理及心理疾病，基於前節「人事人員工作特性」之分析論述，本節以「情緒耗竭」、「去人性化」、「低成就感」三個構面，就訪談資料分析「人事人員工作倦怠認知」，及「人事人員工作倦怠與工作特性之關聯性」。

壹、情緒耗竭

本文對「情緒耗竭」的定義是「個人的情緒能量已耗盡，容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況」。從訪談資料可以看出 11 位受訪者都有情緒耗竭的狀況，為理解個別受訪者對於情緒耗竭的認知，以及和工作特性的關聯性，以下將先以表 4-1 分析 11 位受訪者情緒耗竭的個別狀況，再以表 4-2 歸納總結 11 位受訪者的分析資料。

表 4-1 情緒耗竭訪談分析表

對象	訪談內容摘述	情緒耗竭認知	與工作特性關聯
A	<p>「人事法令真得很繁瑣，多如牛毛，當初法規可能放在進修，但我沒發現」，「這件事讓我覺得很挫折。那時候就會讓我覺得想到工作就很厭煩、提不起勁，就覺得很想請假休息，但是請了假，我們又只有一個人，就很害怕工作做不完」。(A-2-1)</p> <p>「我們的法令太多了，再過來是我們都一個人工作，組織特性就是這樣，我們又要雙重的工作，所以才會造成前述的事情發生，沒有辦法面面俱到」。(A-2-2)</p>	<p>對工作厭煩、提不起勁、想請假休息、又害怕工作做不完。</p>	<p>1. 法律修改頻繁、規範模糊不明確。</p> <p>2. 一人機構制度。</p>
B	<p>「一想到公務生涯就是這樣在學校度過，就會覺得對工作提不起勁」、「我想轉社會行政當社工，我覺得在那裏可以找到自己的價值，去服務別人」、我覺得最重要的就是尊重，還有就是我自己沒有價值，目前工作會讓我提不起勁」。(B-2-1)</p> <p>「人事一條鞭會造成上級人事主管在別的地方，但我們的考評卻是由他們決定」、「學校人事人員並沒有職涯發展，…」</p>	<p>提不起勁、想換職系、沒有價值、沒有職涯發展、沒有歸屬感。</p>	<p>1. 一條鞭制度。</p> <p>2. 任期制度。</p>

	<p>在學校沒有發展性，就只能永遠都當一個七職等人事人員」、「又有任期制，時間一到就要調走了，所以人事人員在學校就沒有歸屬感，其實歸屬感也會讓我對工作有動力」。(B-2-2)</p>		
C	<p>「我真的發現自己是非常緊繃的，因為第一次接觸到學校人事業務，…很多東西要處理，再加上第一次適應這邊的環境，當時免疫系統就有出現問題」。(C-2-1)</p> <p>「這種壓力一定是和工作量成正比的」、「在學校是五個科的所有業務都要一個人辦，公文一天就有二、三十件，真是太可怕了」、「主管機關真的很奇怪，不是屬於學校人事的公文也要轉下來，…還有教育局的、還有人事處的」。(C-2-2)</p>	<p>壓力、情緒緊繃、免疫系統出現問題。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 任期制度。 3. 一人機構制度。 4. 人事業務繁雜。
D	<p>「我六月才調到這個學校，但這個案件已經處理一段時間了，…可是因為面臨要懲處老師的過程當中，就會讓我覺得壓力很大」、「一開始因為剛到這個學校又不熟，壓力真得很大」、「我當時的挫折就是會覺得難道是我講得不夠清楚，大家好像雞同鴨講，…就覺得很難</p>	<p>壓力、衝突、想請假不想來上班、事情做不完、想逃避、很痛苦。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 任期制度。 2. 一人機構制度。 3. 雙重指揮監督系統。 4. 幕僚角色不彰。

	<p>溝通，…後來還是順應他們」、「這就是上級跟學校的指揮權限發生衝突，也只能先跟學校溝通看看」、「那段時間會很想請假，想逃避，但我們又是一人機構，你不做事情也不會有人做，每天都很痛苦、不想來上班」。(D-2-1)</p> <p>「雙重隸屬好像是比較主要原因，因為上級人事機構有業務績效要去達成，但是學校的校長他也有覺得我們應該要協助他的地方」。(D-2-2)</p>		
E	<p>「我覺得真的是事情太多了，…我希望我的工作有個範圍，不是漫無目的一直無限上綱，這樣真的會讓我覺得很無力，無所適從，我真的很想換職系」、「遇到老師過世，女婿和丈母娘感情不睦，其實在辦理撫卹過程中，我們也覺得蠻灰心的，因為怎麼處理都處理不好，有點自責，我們也只能盡力做」。(E-2-1)</p> <p>「我們人事室是一條鞭，我們服從性很高，但是我們要服從兩邊」、「雖然我們是一條鞭，叫我們做什麼，我們都會配合，比如運動會時叫我們去舉牌，我們就去舉牌，但是學校不是一條鞭，是有權利拒絕的」。(E-2-2)</p>	<p>很無力，無所適從，很想換職系、灰心、自責。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.一條鞭制度。 2.人事業務繁雜。 3.法令規範模糊不清。 4.雙重指揮監督系統。

<p>F</p>	<p>「其實他們問的問題我也不懂，真的很緊張，又很有壓力」、「那段時間大概從三月到五月，會變成晚上睡不著，整天都在想業務，每天都很害怕上班」、「真的覺得精神壓力又大，睡眠又不充足，那時一度很想調走」、「剛到也是壓力很大，…有很多系統完全沒碰過，對人事法令不熟又缺乏經驗，讓我很害怕」。</p> <p>(F-2-1)</p> <p>「造成人事人員很徬徨的原因應該是角色特性吧，因為角色特性太多，要做的事情，要承擔的責任太多了」。(F-2-2)</p>	<p>緊張、壓力、晚上睡不著、害怕上班。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.任期制度。 2.一人機構制度。 3.人事業務繁雜。 4.法令繁雜。 5.服務角色衝突。
<p>G</p>	<p>「我覺得已經失去最原始的意義，會想要去改變，我覺得這種生態是很難改變的，文康活動的辦理是讓我挫折很大的地方」。(G-2-1)</p> <p>「他們都不願意參加，他們都覺得錢要入口袋為準，他們會很維護自己的權益，不會顧慮到承辦人辦這個活動的辛苦」、「他們非常多意見，這個地方的整合是非常難的，這個地方應該是很多學校的困擾」、「很多校長都不願意做這一方面強迫性的活動，所以很多事情就變成人事要自己承擔」。(G-2-2)</p>	<p>挫折、辛苦、困擾、很多事要自己承擔。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.多元服務對象。 2.人事人員在學校影響力低。 3.服務角色衝突。 4.文康活動業務困擾。

<p>H</p>	<p>「人事業務量很大，不管是本業或是臨時交辦的業務量都非常大，有時候如果一個閃失，沒有把同仁的權益處理好，造成的後續影響，是讓我最容易緊張的」、「做了很多工作，但沒有得到相對的回饋跟認同，那是讓我最疲勞的」、「工作永遠做不完，有時候心情會蠻低落的，會想當幹事多好、現在能退休該多好啊」、「別人工作又一直丟過來，覺得很孤立、很無援，會沒有支援的感受，覺得很無助」。(H-2-1)</p> <p>「國小人事室大都只有編制一人，再加上國小特色就是看不懂、不會做的公文都推給人事室，一人機構是有絕對的影響」、「一條鞭人事處管控人事人員是用權威式的管理，不是用合議制的管理，在這種壓力下，會造成情緒上的緊繃」。(G-2-2)</p>	<p>緊張、疲勞、心情低落、想退休、轉換職系、孤立、無援、無助、壓力、情緒緊繃。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.一人機構制度。 2.一條鞭制度。 3.人事業務繁雜。 4.幕僚角色混淆。 5.人事人員在學校影響力低。
<p>I</p>	<p>「我們學校退休人員也很多，如果在資料上面沒有維護好，教育局又急著要東西，上班又沒時間處理，就得把那些資料帶回家做，最大的壓力應該是來自上級追殺吧」。(I-2-1)</p> <p>「應該和一人機構有關吧，像有時候</p>	<p>沒時間處理、壓力、上級追殺。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.一人機構制度。 2.一條鞭制度。 3.退休照護業務困擾。

	到別的縣市出差或研習，接到上級的電話要我們馬上交某個資料或上網填報報表，這時候如果有另一位夥伴可幫忙的話，可能會比較好」。(I-2-2)		
J	<p>「文康活動讓我遭受很大的挫折」、「校長很堅持這件事，但他的想法和老師的想法就不一樣」、「校長的立場和老師的立場不一樣，彼此之間的角力也是感受得出來」、「同仁會覺得我們是黑箱作業，我完全沒辦法接受」。(J-2-1)</p> <p>「我覺得幕僚和服務的角色會造成這種情形」、「對校長來講，我們是幕僚單位，對同仁來講，我們是要服務他們的」、「這兩者的角色，會讓我們陷入兩難」。(J-2-2)</p>	挫折、遭受質疑、陷入兩難。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 幕僚單位。 2. 多元服務對象。 3. 服務角色衝突。 4. 人事人員在學校影響力低。 5. 文康活動業務困擾。
K	「工作久了，疲憊的感覺是一定會有的，人事業務有很多都是需要別人配合，需要別人配合的話，真的會比較容易造成緊張」、「我們學校比較大，有時候要推廣一件事情，難免都會有一些意見，…這些需要人配合的事情，會讓我覺得比較緊張和疲勞」、「人事業務千頭萬緒，每年有固定例行性的業務，又有很突然突發的狀況，法令很多，修改又	疲憊、緊張、疲勞、壓力、困擾。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 多元服務對象。 2. 法令繁雜、修改頻繁。 3. 人事業務繁雜。

<p>很頻繁」、「像我現在比較會調節，下班就把工作放下，但還是會緊張、有壓力，工作量大，或法令的問題還是會有困擾」。(K-2-1)</p> <p>「應該是多元服務對象吧，各方面婚喪喜慶，還有工作上、協調上的、指派任務的，學校又大，各種問題都有，服務對象有一般教師、專任輔導教師、代理教師、公務人員、護理師、技工、工友，適用法令又不相同，真的會造成蠻大困擾」。(K-2-2)</p>		
--	--	--

資料來源：本研究自行整理。

表 4-2 情緒耗竭認知與工作特性關聯表

情緒耗竭認知	工作特性關聯	訪談對象
壓力、緊張、疲勞、情緒緊繃、免疫系統出問題、晚上睡不著。	1.任期制度。 2.一條鞭制度。 3.一人機構制度。 4.人事業務繁雜。 5.法規複雜。 6.雙重指揮監督系統。 7.幕僚角色混淆。 8.服務角色衝突。 9.多元服務對象。	C、D、F、H、I、K

	<p>10. 人事人員在學校影響力低。</p> <p>11. 困擾業務(退休照護、文康活動)。</p>	
<p>對工作厭煩、提不起勁、想逃避、害怕上班。</p>	<p>1. 任期制度。</p> <p>2. 一條鞭制度。</p> <p>3. 一人機構制度。</p> <p>4. 法令修改頻繁、規範模糊不清。</p> <p>5. 雙重指揮監督系統。</p> <p>6. 幕僚角色混淆。</p> <p>7. 人事業務繁雜。</p> <p>8. 服務角色衝突。</p>	A、B、D、F
<p>挫折、辛苦、困擾、心情低落、痛苦、灰心、自責。</p>	<p>1. 一條鞭制度。</p> <p>2. 一人機構制度。</p> <p>3. 雙重指揮監督系統。</p> <p>4. 幕僚角色混淆。</p> <p>5. 多元服務對象。</p> <p>6. 人事人員在學校影響力低。</p> <p>7. 服務角色衝突。</p> <p>8. 人事業務繁雜。</p> <p>9. 困擾業務(文康活動)</p>	D、E、G、H、K
<p>想請假休息又怕工作做不完、想轉職系、想退休。</p>	<p>1. 任期制度。</p> <p>2. 一條鞭制度。</p> <p>3. 一人機構制度。</p> <p>4. 法令修改頻繁、規範模糊不清。</p>	A、B、D、E、H

	<ul style="list-style-type: none"> 5. 雙重指揮監督系統。 6. 幕僚角色混淆。 7. 人事業務繁雜。 8. 人事人員在學校影響力低。 	
無力、無所適從、孤力、無援、無助。	<ul style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 一人機構制度。 3. 人事業務繁雜。 4. 法令規範模糊不清。 5. 雙重指揮監督系統。 6. 幕僚角色混淆。 7. 人事人員在學校影響力低。 	E、H
無價值、沒有職涯發展、沒有歸屬感。	<ul style="list-style-type: none"> 1. 任期制度。 2. 一條鞭制度。 	B
遭受質疑、陷入兩難。	<ul style="list-style-type: none"> 1. 幕僚單位。 2. 多元服務對象。 3. 服務角色衝突。 4. 人事人員在學校影響力低。 5. 困擾業務(文康活動)。 	J

資料來源：本研究自行整理。

貳、去人性化

本文對「去人性化」的定義是「刻意和服務對象及其他與工作相關的人員保持一定的距離，對工作不熱心、不投入，總是很被動的完成工作，對工作意義表示懷疑，不再關心自己的工作是否有貢獻」。從訪談資料可以看出 11 位受訪者都有去人性化的狀況，

為理解個別受訪者對於去人性化的認知，以及和工作特性的關聯性，以下將先以表 4-3 分析 11 位受訪者去人性化的個別狀況，再以表 4-4 歸納總結 11 位受訪者的陳述。

表 4-3 去人性化訪談分析表

對象	訪談內容摘述	去人性化認知	與工作特性關聯
A	<p>「就慢慢我會覺得把事情做好就好了，我幹嘛要付出那麼多心力」、「如果像上述的情形再多發生幾次，就會消磨我的熱忱」、「覺得我做那麼多，也沒有得到相同的付出，就會覺得不用做那麼多，」、「他們來問我，我就跟他們講法令規定就好了，會有這種情形，反正就是不用太主動」。(A-2-3)</p> <p>「因為我們都是一個人的公司，都必須自己一個人做所有的事情，這樣會影響到我們，因為我們沒有互相打拼的同伴」、「每個學校遇到的狀況都不同，工作又多到沒辦法負荷，應該說沒有那個心力」、「我們除了做學校的事情，還要做上級交代的事情」。(A-2-4)</p>	<p>消磨熱忱、不用做那麼多、不用太主動。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一人機構制度。 2. 一條鞭制度。 3. 人事業務繁雜。 4. 法令修改頻繁。
B	<p>「就會覺得大家都想推卸責任，求自保，發生這些事情會讓我什麼都不管」、「對於上級很多的要求，會覺得完成就好了，也沒有辦法做到盡善盡美」。</p>	<p>什麼都不想管、完成就好了、沒有歸屬感、不被重視。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 任期制度。 2. 一條鞭制度。 3. 人事人員在學校影響力低。

	<p>(B-2-3)</p> <p>「任期制度是原因之一，如果我今天是人事管理員，不用職期輪調，我覺得我會比較投入一點」、「如果不是在學校，而是在機關，都是公務人員，我也會比較投入，因為同質性比較高，我會比較有歸屬感」、「在學校的人事人員做的業務比較不被重視，也比較不被尊重」。(B-2-3)</p>		4. 職位難獲尊重。
C	<p>「對工作意義產生懷疑倒是有，像寫績效考核的意義在那裏，對我的工作有幫助嗎」、「上級是要推行這個政策，但是對於我們人事業務真正實際上並沒有幫助」。(C-2-3)</p> <p>「我覺得是一條鞭的制度，就是一人獨大制，沒有做就一翻兩瞪眼，他喜歡就沒關係，不喜歡你，就永遠脫不了身」。(C-2-4)</p>	對工作產生懷疑。	1. 一條鞭制度。
D	<p>「去年的違法兼職案，我六月才調到這個學校，…因為面臨要懲處老師的過程當中，就會讓我覺得壓力很大」、「變成每個學校的做法都不太一樣，這也造成我的壓力」、「一開始因為剛到這個學校又不熟，壓力真得很大」、「上級跟學校</p>	<p>壓力、衝突、挫折、很想請假、想逃避、每天都 很痛苦、不想來 上班。</p>	<p>1. 任期制度。 2. 一條鞭制度。 3. 一人機構制度。 4. 雙重指揮系統。 5. 法令規範模糊 不明確。</p>

	<p>的指揮權限發生衝突，也只能先跟學校溝通看看」、「那段時間會很想請假，想逃避，但我們又是一人機構，你不做事情也不會有人做，每天都很痛苦、不想來上班」。(D-2-3)</p>		<p>6. 幕僚角色不彰。</p>
E	<p>「我們學校老師太多了，我不可能每一個人都很熟，我也不會跟某一個人特別好」、「我不會主動去，我自己會有一個界限，…我只是不想變成是某個團體的成員，不然我會很難做事情，但也會覺得自己在學校比較孤單」、「如果我績效考核寫了十年，我可能就會沒有那個動力衝勁了」、「人事是幫助人的工作，我覺得它其實蠻有意義的，但是我希望這個意義不是讓我們包山包海做到彈性疲乏」、「我對於員工協助比較沒有熱忱」。(E-2-3)</p> <p>「因為在機關，大家性質都一樣，公務人員也比較守法，他們都知道要依法行政，可是學校老師就會比較重情」、「他們每次來問過事情以後，就會說是人事室說的」、「所以我都是比較被動，除非有事，不然我不會主動跟他們聯繫」。(E-2-4)</p>	<p>比較孤單、不想投入、沒有動力衝勁、彈性疲乏、沒有熱忱、比較被動。</p>	<p>1. 任期制度。 2. 服務角色衝突。 3. 人事業務繁雜。 4. 幕僚角色混淆。 5. 績效考核業務困擾。 6. 員工協助方案業務困擾。</p>

F	<p>「如果你只是在工作交辦，為了錢而工作，意義性就很薄弱」、「上級交辦的事情要看角度，如果做了他給我甲等，我可能會覺得很有意義，做了還是乙等，你就會覺得沒有意義」。(F-2-4)</p> <p>「我們有很多事情要做，我們也不可能去串門子，他們有事來人事室也問完就走了，這種工作特性就會保持距離」。(F-2-4)</p>	<p>意義性薄弱、保持距離。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 角色衝突。 3. 人事業務繁雜。
G	<p>「三姑六婆、說三道四的人，我會比較保持距離」、「對於有些職務的人，…他又握有經費核撥權力的時候，你好像就要配合他，…讓學校同仁的工作士氣會降低，…對這種人員我會敬而遠之，只能算是工作上點頭之交，或是工作上的配合而已」。(G-2-3)</p> <p>「因為校長也配合他，變成各處室的人也都配合他，因為他掌握到大家的核銷權，有些不合理的地方，大家都是變成在忍氣吞聲」、「校長不願意承擔，不願意去跟他說清楚，…我們底下的人又能爭取到什麼地方，我覺得很難」。(G-1-4)</p>	<p>保持距離、敬而遠之。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 角色衝突。 2. 人事人員在學校影響力低。 3. 職位難獲尊重。
H	<p>「對工作意義產生懷疑是經常會產</p>	<p>對工作意義產</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 幕僚角色不彰。

	<p>生，有時候對這些工作真的會感覺到沒有什麼意義，做不完而已，而且沒有人會真正出自內心的來認同過人事人員」、「就算不是人事本業的工作、推過來的工作，我們也很盡力的把它協助完，別人沒有一絲絲的感謝，…這是對人事人員最大的傷害」。(H-2-3)</p> <p>「在學校裡面，教師是主流，他們有最多的權力，校長是絕對支持教師」、「公務人員就相對弱勢，就算反應了，校長也不見得支持，當然校長是會瞭解，但還是會說就幫忙一下、協助一下嘛」。(H-2-4)</p>	<p>生懷疑。</p>	<p>2. 人事人員在學校影響力低。</p> <p>3. 職位難獲尊重。</p>
<p>I</p>	<p>「遇到一個案子，他已經很明確的違法了，一開始他說他是知道法令規定的，後來確定要處理這個案子時，他又說自己不曉得」、「我覺得他為了規避相關的責任去改變說詞，就會覺得當初對他的信任全沒有了，以後就是公事公辦吧」。(I-2-3)</p> <p>「我覺得這就是人性吧，…但是當他發現這件事會對他造成很大的衝擊的時候，他可能就會站在他的立場去說，我也尊重他，並沒有去揭穿」。(I-2-4)</p>	<p>沒有信任感、公事公辦。</p>	<p>1. 角色衝突。</p> <p>2. 幕僚角色不彰。</p>

<p>J</p>	<p>「會讓我覺得自己只是在執行業務，校長說什麼，我就去跟同仁講，同仁說什麼，我就去跟校長反映，…但久了也會慢慢把熱忱消磨掉」、「事後校長也沒有很堅持要他補請事假，也沒有幫我說話，最後就不了了之。當時我會懷疑工作意義，也會覺得人心不是我想像中的單純」、「那次以後，我就沒有那麼積極去查勤了。校長原本要我一個星期查一次，我後來就變成一個月才去走動一次」。(J-2-3)</p> <p>「我覺得是管理和服務性的角色讓我們產生這種衝突」、「那老師可能覺得我是去身體不舒服去買個東西，人事是服務的，應該要體諒他，但是我們對差勤就是要管理，所以認知會有衝突」。(J-2-4)</p>	<p>消磨熱忱、懷疑工作意義、衝突。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 幕僚制度。 2. 角色衝突。 3. 幕僚角色不彰。
<p>K</p>	<p>「也是有啦，只是畢竟就是需要工作」、「因為工作太多、太廣了，不曉得是做對或錯，會有不確定感，平常跟老師也只能打個招呼，無法做更深入的瞭解」。(K-2-3)</p> <p>「如果是會和同仁較冷淡，應該是幕僚角色的因素吧，因為人事人員給人家</p>	<p>不確定感、無法做更深入瞭解。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一人機構制度。 2. 幕僚單位。 3. 人事業務繁雜。

	的印象就是 監督的感覺 ，同仁會覺得我們是幕僚，應該是 協助長官的 」、「 一人機構也是影響蠻大的。只有一個人，事情處理完，時間也都用完了，有時候還不夠，要再去做其他的瞭解，真的是不太可能 」。(K-2-4)		
--	---	--	--

資料來源：本研究自行整理。

表 4-4 去人性化認知與工作特性關聯表

去人性化認知	工作特性關聯	訪談對象
<p>消磨熱忱、沒有熱忱、彈性疲乏。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.任期制度。 2.一條鞭制度。 3.一人機構制度。 4.法令修改頻繁。 5.角色衝突。 6.人事業務繁雜。 7.幕僚單位。 8.幕僚角色混淆。 9.人事人員在學校影響力低。 10.職位難獲尊重。 11.困擾業務（人事業務績效考核）。 	<p>A、E、H、J</p>
<p>對工作產生懷疑、意義性薄弱、懷疑工作意義。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.一條鞭制度。 2.角色衝突。 3.人事業務繁雜。 	<p>C、F、H、J</p>

	<p>4. 幕僚單位。</p> <p>5. 幕僚角色不彰。</p> <p>6. 人事人員在學校影響力低。</p> <p>7. 職位難獲尊重。</p>	
<p>不用做那麼多、不用太主動、完成就好、比較被動。</p>	<p>1. 一人機構制度。</p> <p>2. 一條鞭制度。</p> <p>3. 人事業務繁雜。</p> <p>4. 法令修改頻繁。</p> <p>5. 任期制度。</p> <p>6. 人事人員在學校影響力低。</p> <p>7. 職位難獲尊重。</p> <p>8. 角色特性。</p> <p>9. 幕僚角色混淆。</p> <p>10. 困擾業務（人事業務績效考核）。</p>	A、B、E
<p>什麼都不想管、不想投入、沒有動力衝勁。</p>	<p>1. 一人機構制度。</p> <p>2. 一條鞭制度。</p> <p>3. 人事業務繁雜。</p> <p>4. 法令修改頻繁。</p> <p>5. 任期制度。</p> <p>6. 人事人員在學校影響力低。</p> <p>7. 職位難獲尊重。</p> <p>8. 角色衝突。</p> <p>9. 幕僚角色不彰</p> <p>10. 困擾業務（人事業務績效考核）。</p>	B、E

保持距離、敬而遠之。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 角色衝突。 3. 人事業務繁雜。 4. 人事人員在學校影響力低。 5. 職位難獲尊重。 	F、G
沒有信任感、公事公辦、不確定感、無法做更深入的瞭解。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 角色衝突。 2. 僚僚角色混淆。 3. 人機構制度。 4. 人事業務繁雜。 5. 幕僚單位。 	I、K

資料來源：本研究自行整理。

參、低成就感

本文對「低成就感」的定義是「個人對於自身持有負面的評價，認為自己不能有效勝任工作，懷疑自己的能力與表現，工作態度意興闌珊，自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機」。從訪談資料可以看出，除了受訪者 C、I 未感受到低成就感外，其餘 9 位受訪者都有低成就感的狀況，為理解個別受訪者對於低成就感的認知，以及和工作特性的關聯性，以下將先以表 4-5 分析 9 位受訪者低成就感的個別狀況，再以表 4-6 歸納總結 9 位受訪者的陳述。

表 4-5 低成就感訪談分析表

對象	訪談內容摘述	去人性化認知	與工作特性關聯
A	「寫績效考核的時候，…就會覺得目標太遠大了，好像沒辦法達到，就會覺得我	能力很差、工作效率不高、自我	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 雙重指揮監督

	<p>是不是能力很差，…工作效率又不高，績效又不彰，就會對自我評價很低」、「然後就會覺得上級長官會不會對我的評價不好，我就會覺得沒信心啊」、「最後就會覺得沒有信心、失去目標了。把它做完就好了」。(A-2-5)</p> <p>「我們的角色要聽從上級的，在這裏又要服務同仁，又要寫績效考核，寫的時候就會覺得，我對同仁也有服務很多，為什麼我的績效不彰」、「今天我們比較單純性，單一做一件事，可能不會覺得績效不好」、「我們就像多頭馬車，我們有很多上級長官，有人事處、有教育局、又有校長、等於有三個長官」。(A-2-5)</p>	<p>評價低、沒信心、失去目標。</p>	<p>系統。</p> <p>3.角色衝突。</p> <p>4.人事業務繁雜。</p> <p>5.人事績效考核業務困擾。</p>
<p>B</p>	<p>「目前這種環境不會讓我想在這裏找成就感，因為在這個學校又得不到的東西、例如歸屬感，尊重、價值、所以就不會讓我有想永續經營的感覺」。(B-2-5)</p> <p>「第一個原因是升遷制度，沒有職涯階梯」、「大家都覺得在學校當人事人員比較輕鬆，所以這樣的評價就會跟人事人員升遷方式有關」、「現在的考評制度根本是考假的，…我覺得現在的考績制度是沒有比有還好，…用輪流的比用實際考評的更</p>	<p>找不到成就感、得不到歸屬感、尊重、價值、不想永續經營、沒有職涯階梯。</p>	<p>1.一條鞭制度。</p> <p>2.職涯升遷受阻、職位難獲尊重。</p> <p>3.人事績效考核業務困擾。</p>

	<p>好」、「像人事績效考核根本就没有必要，…但實際上考評都是看書面的，自己寫的」。(B-2-6)</p>		
D	<p>「常要我們推一些不是我們能力範圍內的工作，因為成效也不會好，會覺得工作也沒有進展，也會失去工作的動機」、「其實有一些東西放掉，不想去爭取，就不會那麼在意分數了」。(D-2-5)</p> <p>「衍生太多非人事業務，造成我們的工作負荷過大」、「以前也不用去拉特約商店，也不用一定要找人去參加未婚聯誼，又要參加健行活動，變成都是配合上級機關的活動，要去做成果、幫忙」。(D-2-6)</p>	<p>不會有動力、成效不好、失去工作動機、不想爭取。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 人事業務繁雜。
E	<p>「剛來學校的事時候，因為學校的法令和公人員都不一樣，老師問我我問題時，我真的是每問一次，就要先查一下，我就覺得自己好不懂喔」、「一來就要馬上上戰場，沒有訓練期，沒有教育期，在那段時間真的是蠻辛苦的」。(E-2-5)</p> <p>「但人事法令多，函釋多，自打嘴巴的也多，所以我覺得好累喔」、「人事人員就是要在人事法令這一塊熟悉，…我們不要捨本逐末，去弄到最末節的諮商，但是法令既然變動這麼大，不讓我們多花一些時</p>	<p>覺得自己很不懂。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 任期制度。 2. 人事業務繁雜。 3. 法令修改頻繁。

	間去理解」。(E-2-6)		
F	<p>「我剛到學校的前三個月，我會有不能勝任工作的感覺」、「服務的對象變老師，老師問的東西，以前都沒有這個概念，什麼都不懂，就會覺得自己變得什麼都不懂，連工作也不會做，就會懷疑自己到底適不適合做人事」。(F-2-5)</p> <p>「服務對象比較多元，要學兩套法令，有時候就會搞混」、「有時候又是管理角色，有時候又是服務角色，也很難拿捏」。(F-2-6)</p>	不能勝任工作、什麼都不懂、懷疑自己。	<ol style="list-style-type: none"> 1.服務對象多元。 2.人事法令複雜。 3.角色衝突。
G	<p>「像待遇檢核的東西，這個月出錯、下個月出錯，…出錯率太高的時候，你會懷疑自己的能力是不是在降低，是不是沒辦法勝任」、「這方面的專業度不夠，所以會降低自己工作的信心」。(G-2-5)</p> <p>「我們一天的工作非常多，…上級又突然很多的調查表，如果在短時間有急迫性的東西，有時候在慌亂中的時候，可能會出錯，出錯的時候可能會有一點點挫折」、「短時間要完成這麼多，你會不時記錄很多要完成的東西，都覺得好像沒有辦法喘一口氣」、「我覺得有太多事情時，你會懷疑自己是不是有辦法勝任」、「會害怕</p>	懷疑自己的能力、沒辦法勝任、降低工作的信心。	<ol style="list-style-type: none"> 1.一條鞭制度。 2.人事業務繁雜。

	<p>突然有個東西沒辦法完成，會被記點。其實會有點在恐慌中度過」、「上級要求效率，要求績效，不容許人家耽誤到他們的工作，也不容許出錯，因為他們要滿分，所以壓力非常的大」。(G-2-6)</p>		
H	<p>「現在人事法令、法規變遷快速，…有時候都會想說一閃失，沒有注意到最新修正法令，而把事情處理錯了，都會懷疑自己的能力比較差了，沒有辦法去掌握很多事情，自己就會害怕自己無法勝任工作」、「做了很多工作，可是沒有得到相對的回饋和認同，當然自我評價就會低」。(H-2-5)</p> <p>「在學校人事人員工作量比較多，但考績不見得比其他公務人員或教師好」、「人事是幕僚單位，人家覺得你是幕僚，你都要知道、都要會，不然怎麼當人事」、「我們一人對眾人，每個人的問題不相同，都得去找答案，多重角色要同時扮演好，真的很不容易，校長經常要我們扮黑臉，由他來扮白臉」。(H-2-6)</p>	<p>懷疑自己的能力比較差、害怕無法勝任工作、對他人不滿意、自我評價低。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 人事業務繁雜。 3. 法規修改頻繁。 4. 幕僚單位。 5. 角色衝突。
J	<p>「最近有一點點，我覺得是無法勝任工作地」、「這半年到一年內，我覺得有些事情比較容易出錯。」(J-2-5)</p>	<p>覺得無法勝任工作。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 一人機構制度。 2. 人事業務繁雜。

	<p>「我覺得如果多一個人幫我看就好了，因為我們只有一個人，有時候一個人在看會有盲點，有時候時間又很急迫，這又回歸到人事制度，希望能多一個人幫我們看過，所以是人力不足的問題」。(J-2-6)</p>		
K	<p>「在國小要升遷也蠻困難的，所以也不會去多想，就是放棄了」、「熱情上面是真的會比較弱一點，就是把該做的工作完成，不要出差錯」。(K-2-5)</p> <p>「一條鞭特性是比較賞罰分明，有時候怕做錯事的壓力蠻大的」、「一條鞭是比較單純，但層級很多層，雖然我們比較基層的，但高層的指令也會接收到」。(K-2-6)</p>	<p>對升遷放棄了、不要出差錯就好。</p>	<p>1. 一條鞭制度。 2. 職涯升遷受阻。</p>

資料來源：本研究自行整理。

表 4-6 低成就感認知與工作特性關聯表

低成就感化認知	工作特性關聯	訪談對象
懷疑自己的能力。	<p>1. 一條鞭制度。</p> <p>2. 雙重指揮監督系統。</p> <p>3. 角色衝突。</p> <p>4. 人事業務繁雜。</p> <p>5. 服務對象多元。</p> <p>6. 人事法令修改頻繁。</p> <p>7. 幕僚單位。</p>	A、F、G、H

	8. 困擾業務(人事業務績效考核)。	
無法勝任工作。	<ul style="list-style-type: none"> 1. 服務對象多元。 2. 人事法令複雜、修改頻繁。 3. 一條鞭制度。 4. 人事業務繁雜。 5. 幕僚單位。 6. 角色衝突。 	F、G、H、J
自我評價低、成效不好、覺得自己很不懂、什麼都不懂。	<ul style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 雙重指揮監督系統。 3. 角色衝突。 4. 人事業務繁雜。 5. 任期制度。 6. 人事法令複雜、修改頻繁。 7. 服務對象多元。 	A、D、E、F、H
沒信心、失去目標、降低工作的信心	<ul style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 雙重指揮監督系統。 3. 角色衝突。 4. 人事業務繁雜。 	A、G
失去工作動機、不想爭取、不想永續經營、沒有職涯階梯、放棄升遷、不要出差錯就好了。	<ul style="list-style-type: none"> 1. 一條鞭制度。 2. 人事業務繁雜。 3. 職涯升遷受阻。 4. 職位難獲尊重。 5. 困擾業務(人事業務績效考 	B、D、K

	核)。	
找不到成就感、得不到歸屬感、得不到尊重、無價值。	1.一條鞭制度。 2.人事業務繁雜。 3.職涯升遷受阻、職位難獲尊重。 4.困擾業務(人事業務績效考核)。	B

資料來源：本研究自行整理。

肆、結論

綜合上述訪談分析歸納，發現臺中市國小人事人員有關情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面認知情形及和工作特性的關聯如下：

一、工作倦怠認知情形

(一)工作倦怠綜合認知情形

在「情緒耗竭」及「去人性化」的面向，11位受訪者皆表示曾經歷過；在「低成就感」的面向，有9位受訪者曾經歷過；其中受訪者C、I表示並無低成就感的認知，究其原因如下：二位受訪者公務年資各為20年及14年，但都是從其他職系非主管職務轉任人事人員，擔任國小人事人員的年資都未超過3年，當初會轉任人事人員是因為在工作上已遭遇瓶頸或出現工作倦怠現象。擔任國小人事人員雖因工作特性的差異，產生「情緒耗竭」及「去人性化」現象，但人事人員在學校為一級主管，仍有主管之權限，例如請假可以自行核定、工作可以自行安排，不必受限於他人，所獲得的成就感較前任職務為高。由此可知國小人事人員一級主管身份，仍享有其職務上的權限便利。

(二)職稱和工作倦怠認知的關聯

本文受訪對象分為人事主任 7 人、人事管理員 2 人及人事助理員 2 人，共 11 位受訪者，從訪談資料分析 11 位受訪者皆感受到工作倦怠認知，且工作倦怠情形包含情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面。顯示國小人事人員不管擔任那一種職務，人事業務負荷過重及人力明顯不足，都讓國小人事人員身心俱疲、備感壓力。

(三)年資和工作倦怠認知的關聯

本文將受訪者年資區分為 1 至 5 年、6 至 10 年、11 至 15 年、16 至 20 年及 21 年以上，共五個等級。分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠認知，且工作倦怠情形包含情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面。顯示工作年資深淺並非國小人事人員工作倦怠的主要因素，工作倦怠成因主要還是來自於工作特性。

(四)性別和工作倦怠認知的關聯

本文受訪者性別樣本分別為男性 3 人、女性 8 人。分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠認知，且工作倦怠情形包含情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面。顯示性別並非工作倦怠的關鍵因素，工作特性才是最主要的原因。3 位男性受訪者在訪談中皆有提到「職涯階梯」、「升遷管道公平」、「國小要升遷也蠻困難的」話語，相對於 8 位女性受訪者中，只有 1 位提到「我現在對於升遷已經沒有任何渴望」，顯示男性人事人員對於職務陞遷較女性人事人員更為在乎與重視。

二、工作倦怠認知和工作特性的關聯性

(一)「情緒耗竭認知」和工作特性的關聯性

從受訪者的訪談分析可以看出，受訪者對於情緒耗竭的認知可分為生理上及心理上二類。生理上的徵候包括：壓力、緊張、疲勞、晚上睡不著、免疫系統出現問題等；心理上的認知包括：上班提不起勁、害怕上班、心情低落、挫

折、痛苦、自責、想請假、想轉職系、想退休、無助、沒有價值感、陷入兩難等。

從表 4-2 可以看出受訪者情緒耗竭認知和工作特性的關聯，以「一條鞭制度」的影響最大，可知國小人事人員最大的情緒耗竭來自於上級人事主管機關的指揮監督。其次「一人機構制度、人事業務繁雜、雙重指揮監督系統、幕僚角色混淆、人事人員在學校的影響力低」等因素並列第二，其餘如「多元服務對象、角色衝突、幕僚單位、文康活動業務困擾」等工作特性也是產生情緒耗竭原因。

(二)「去人性化認知」和工作特性的關聯性

從受訪者的訪談分析可以看出，受訪者對於去人性化的認知有：缺乏熱忱、懷疑工作意義、被動、不想投入、不想做太多、沒有衝勁、保持距離、沒有信任感、公事公辦等。

從表 4-4 可以看出受訪者去人性化認知和工作特性的關聯，以「人事業務繁雜、角色衝突」為主要因素，可知國小人事業務負荷已經讓人事人員每天疲於應付，再加上各種角色扮演必須付出的情緒勞務，讓人事人員的熱忱逐漸消失，覺得把事情做完就好、不要出錯就好、和同事保持距離就好、公事公辦就好。其次「人事人員在學校影響力低、職位難獲尊重」等因素並列第二，此項因素關係人事人員自我價值的肯定，因為無價值感，而對工作產生懷疑，對工作和同事皆無法產生信任感、沒有動力衝勁投入工作，也無法做更深入的人事服務。其餘如「幕僚角色不彰、人事績效考核業務困擾」等工作特性也是產生去人性化原因。

(三)「低成就感認知」和工作特性的關聯性

從受訪者的訪談分析可以看出，受訪者對於低成就感的認知有：懷疑自己的能力、無法勝任工作、自我評價低、覺得自己什麼都不懂、沒信心、失去目

標、失去工作動機、不想永續經營、覺得沒有職涯階梯、放棄升遷、找不到成就感、得不到歸屬感、得不到尊重、無自我價值等。

從表 4-6 可以看出受訪者低成就感認知和工作特性的關聯，以「一條鞭制度」的關聯性最大，說明一條鞭人事系統除了是國小人事人員「情緒耗竭」的主因外，也是人事人員「低成就感」的殺手。上級人事長官對人事權一把抓，無論是任免權、考核權、懲處權都是遠在天邊的上級長官權限，國小人事人員無論在學校多麼認真、服務多麼積極，上級長官都認為是應該的，誠如受訪對象的陳述：和上級長官有接觸就是業務出錯，被通知要更正的時候。人事人員得不到上級肯定和認同，時間一久就會懷疑自己的工作能力、自我評價低、找不到成就感。再者，沒有階涯階梯、升遷無望、沒有歸屬感也讓人人事人員失去信心和目標。其餘「角色特性、雙重指揮監督系統、人事法令修改頻繁、幕僚單位、服務對象多元、人事績效考核業務困擾」等工作特性也是產生低成就感原因。

第三節 因應策略

綜合上述訪談資料，可知人事人員的工作特性是造成受訪者工作倦怠的因素，本節就受訪者從利害關係人角度提出的因應策略，從「改善人事人員工作倦怠」及「調整人事人員工作特性」二方面歸納分析如下：

壹、降低國小人事人員工作倦怠

一、改善「情緒耗竭」策略

(一) 增加國小人事人員編制、人事業務可以互相協助、支援

受訪者 A、C、D、H、I、J 表示，一人包辦所有人事業務，處理業務或解讀法令時，容易出現盲點。有時出差或研習，如有緊急公文或調查表，有人可以幫忙處理，會減少工作壓力。

「我是自己一個人工作才會這樣，當然我也有去詢問過其他同事，可是因為我們都是個人工作，他們有的也不瞭解，因為當初我也去問過了，但是就有人跟我說沒有這種規定，所以我才會造成這種結果。」(A-2-2)

「這種壓力一定是和工作量成正比的，因為以前在主管機關裏面，我們辦的業務只是五個科裏面其中一科裏面的其中一項業務，但在學校是五個科的所有業務都要一個人辦。」(C-2-2)

「那段時間會很想請假，想逃避，但我們又是一人機構，你不做事情也不會有人做，每天都很痛苦、不想來上班。」(D-2-1)

「現在的國小人事室大都只有編制一人，再加上國小特色就是看不懂、不會做的公文都推給人事室，一人機構是有絕對的影響。」(H-2-2)

「應該和一人機構有關吧，像有時候到別的縣市出差或研習，接到上級的電話要我們馬上交某個資料或上網填報報表，這時候如果有另一位夥伴可幫忙的話，可能會比較好。」(I-2-2)

「我覺得如果多一個人幫我看就好了，因為我們只有一個人，有時候一個人在看會有盲點，有時候時間又很急迫，這又回歸到人事制度，希望能多一個人幫我們看過，所以是人力不足的問題。」(J-2-6)

(二) 整合重複性工作、簡化人事業務、減輕人事人員工作負荷

受訪者 C、D、E、F、G 表示，上級人事單位應該整合重複性工作，縮減不必要的人事業務，檢討額外人事業務的實際成效，讓人事人員可以專心在人事本業上。

「如果上級願意整合，把很多東西簡化，不要一直在做重複性的事情，其實可以幫我們節省很多時間的。」(C-3-1)

「可能要減輕一些不必要的工作，比如說簡化績效考核，去檢討一些額外的人事業務是否有它實際的成效，…讓我們可以專心在本業上。」(D-3-1)

「不知道為什麼我們人事要包那麼多業務，如果業務能精簡一點，瘦身一下會比較好，不要什麼都要攬在身上，因為那不是證明存在感的方式。」(E-3-1)

「我覺得讓人事人員能做的開心，…人事人員開心的部份，我會覺得像績效考核業務、效益性不太的業務可慢慢縮減範圍，人事編制可以增加員額。」(F-3-1)

「你會發現做重複性的東西太多了，所以我覺得這些東西要有結合的地方，讓我們的人力不要做過多重複性的事情，浪費人力，…所以我覺得工作簡化很重要，也有必要性，不要浪費那麼多的人力做同樣的事情。」(G-3-1)

(三) 定期辦理法規訓練研習、提供人事人員多元諮詢管道

受訪者 F、I 表示，人事人員對法令函釋的解讀會因人而異，上級人事單位可以定期辦理法令訓練研習，提供多元法令諮詢管道，讓人事人員可以在第一時間得到最正確的資訊。

「對人事人員來講，最重要的就是法令，對於修改的法令，不要用公文來傳達，法令函釋每個人解讀會有所不同，如果可以的話，可以每個月就某些特定的法令辦理訓練研習，我們都很願意去上這種課，而且是真的訓練研習，而不是為了績效研習。」(F-3-1)

「人事處也可以建立一個人事人員 1999，有什麼問題打電話進去，會有專業人員回答我們，多一些諮詢管道，因為人事人員要顧同仁的權益，我們應該要得到最正確的資的資訊，當人事人員有疑惑，當下就可以得到回應。」(F-3-2)

「我覺得上級可以成立一個諮詢的 line 的群組，大家有問題諮詢，可以即時線上回覆，不要像現在必須經過自己小組成員討論後，不懂再問組長，又不懂再由組長去問上面，感覺層層關卡，也會變成時效 delay。」(I-3-2)

二、改善「去人性化」策略

(一) 調整人事人員任期制度、減少人事人員重新適應新職場的壓力

受訪者 B、F、I 表示，人事人員要獲得尊重和信賴是要靠長期的相處，任期制度讓人事人員被迫離開熟悉的職場，重新適應、整頓新的工作和環境，形成工作的壓力。

「如果我今天是人事管理員，不用職期輪調，我覺得我會比較投入一點。還有我如果不是在學校，而是在機關，都是公務人員，我也會比較投入，因為同質性比較高，我會比較有歸屬感。」(B-2-4)

「要讓同仁尊重，還有一個是建立在信賴和相處，如何信賴和相處就是要久，如果每三年一調，好不容易熟悉了又要離開，我們的工作性質本來就很難跟別人深入的瞭解，好不容易時間久了，大家也熟了，又要到新的環境，又要重頭來。」(F-3-1)

「覺得任期制度就是時間到了，就要被迫換一個職場上班，可能自己原本建立好的資料、電腦，文書那些都整理得很好，因為畢竟人事的東西真得的很繁雜，已經都建檔、都弄好了，因為時間到了必須換另外一個地方去上班，得再重新去適應前手所留下來的東西，重新再去整頓、適應，也會形成工作的壓力。」(I-3-1)

(二) 舉辦機關學校人事人員聚會活動，促進各級人事人員感情交流

受訪者 A、B 表示、上級可以舉辦一些會議，讓不同機關、學校，不同層級的人事人員互相討論、交流；安排一些活動讓人事人員疏解壓力；上級長官可以和基層人事人員多些接觸和對話。

「我是覺得最重要的是像我們有品管圈，我們可以藉由品管圈舉辦一些參之類的活動，疏解一些壓力，可是實務上我們還是很忙碌，所以不太可能。實際上我們品管圈也只是聚會、討論一些事情，我們也很少去那裏參訪。我覺得人事處或教育局人事室應該可以幫我們安排一些活動，讓我們去疏解一些壓力。」(A-3-1)

「可以讓不同機關、學校、不同層級的人事人員有比較多接觸的機會、場合，比如說有時候一些會議可以讓不同層級的人事人員去參加，一起去討論。處長可以多一些機會跟基層的人事人員接觸、對話。」(B-3-1)

三、改善「低成就感」策略

(一) 上級人事主管應以鼓勵代替懲罰、賦與人事人員更多的自主和自尊

受訪者 A、B、C、H 表示、上級人事長官在工作上多給基層人事人員一些錯誤更正的彈性空間，以鼓勵代替懲罰；多認識基層人事人員，多聽聽基層人事人員的心聲，賦與人事人員更多的自主和自尊。

「希望上級的長官不要要求那麼多，就是他要求我們做事，但不應該要求我們要百分之百的完成，…正確率要百分之百，應該給我們一些彈性，不要沒有彈性，硬是壓著我們要怎樣，如果今天上級長官對我們的態度是以鼓勵代替懲罰，也許我們對倦怠的事情就會降低。」(A-3-2)

「另外還有人事處的處務會議資料不是只有處裏的人事人員可以看，也可以轉給全部人事人員看，把我們當成自家人，讓我們有歸屬感，但目前的感覺是他們是有劃分得很清楚。」(B-3-1)

「就是上級長官多多認識他的部屬，不要走過去打個招呼，他也不知道你是誰，這會讓人懷疑如何有向心力，…人事人員好像沒有家的感覺，好像是流浪的孤兒，尤其是學校的人事人員。」(C-3-2)

「以國小目前教職員編制的生態，以及上級人事主管如果沒有改變一些官僚的思考和作法，如果這二方面都沒有辦法改變的話，只有讓人事人員工作倦怠和低成就感越來越加深。…賦與人事人員更多的自主和自尊，而不是任由上級想做什麼，就做什麼，人事人員一定要服從。」(H-3-1)

(二) 校長應以支持代替要求、發揮人事人員幕僚的專業

受訪者 B、C、D、J、K 表示，人事人員在學校的影響力取決於校長的態度，校長願意接受人事人員的建議，人事人員在學校就會被肯定；校長支持人事業務，人事人員就會有動力；學校氛圍很好，也可以減少人事人員的工作壓力。

「我覺得人事人員的影響力要取決於校長和行政處室主管如何看待我們，像我待過不同學校，我之前學校的校長對人事人員的角色是比較重視的，他對人事人員重視的程度是連在找兼任行政職務教師

的人選都會去詢問人事人員，希望人事人員給他意見，像校長這種態度，人事人員在學校就會比較有影響力。」(B-1-10)

「在學校別人也不認為你是屬於學校，因為校長會覺得你是人事人員，是一條鞭的。」(C-3-2)。

「法規規定不行，但實際上我們沒有最後的決定權，因為學校還是校長說了算，我們只有建議的權限，建議如果被接受，我們可能就會被肯定，覺得我們講的是有意義的，可是如果法規是這樣規定，但是首長都用他的裁量權限去做決定時，反正法令規定歸規定，校長同意就可以了。」(D-2-4)

「希望校長及同仁對我們的工作能多一點支持，有支持就有動力，…他們給我加油打氣，就會覺得事情沒有那麼糟糕，他們的加油和支持對我們是有幫助的。」(J-3-1)

「雖然工作量很大，但學校氛圍很好，同仁和校長的支持，也是可以讓我的工作壓力減少很多。」(K-3-1)

貳、調整國小人事人員工作特性

國小人事人員工作倦怠來自於工作特性層面的影響很大，前述已提出解決人事人員工作倦怠的因應策略，但解決工作倦怠最終之道，還是要調整工作特性才是長久之計，以下茲分析訪談資料，提出因應策略：

一、上級人事機構設置法令諮詢專責單位，讓法令規範明確、指示統一

國小人事人員因服務對象多元，適用法令有時會造成多頭馬車現象，公、教之間的法令有些可以適用、有些完全不能互通。例如以俸給待遇而言，在〈教師待遇條例〉公布施行前，是公教一家親，大家通通適用〈公務人員俸給法〉、〈公務人員加給給與辦法〉，多年下來，倒也相安無事。但因教育人員較高學歷改敘無法源依據，為使教師待遇法制化，因應教師法第 20 條規定：「教師之待遇，另以法律定之。」，在〈師待遇條例〉、〈教

師待遇條例施行細則〉相繼公布施行後，應驗了前面所講的法條有限、人事無窮，立法之人非用法之人，立法的理想和現實之間還是有差距。在〈教師待遇條例〉適用初期，學校個案情形層出不窮，請示案件如雪片紛飛，教育部函釋不是回覆尚在研議中，就是各校本權責辦理，無法提出統一的指示，造成人事人員莫大的困擾。

受訪者 E、F、K 表示，上級應該設置法令諮詢單位，基層人事人員詢問法令疑問後，可以線上即時回覆，讓法令規範明確，有統一的指示，提昇工作效率。

「老師的上班時間對我們來說，一直都很困擾，要模糊或責任制，應該有個規範，不要校長想到，就拿我們當壞人，我們當了壞人，也沒有依據，真的有點怕。」(E-3-2)

「專業的人事法令部份，由人事處設一個特定的諮詢機構，因為學校人事人員服務的對象有很多種，有可能是教師、公務人員、醫事人員、約僱聘人員，不同服務角色會有不同適用的法令，不可能每一種法令都熟，是不是可以設置特定的專責機構讓我們諮詢，我們可以把時間節省下來，做事務性的工作，這樣子會比較有效率。」(F-1-8)

「上級的協助再多元一點，像法令諮詢，現在我不懂會問品管圈，圈長不懂再問教育局，也是可以解決，但時間會花比較多。」(K-3-2)

二、人事業務績效考核意義不彰，建議取消或簡化

受訪者 A、E、H 表示，績效考核只會讓人事人員更疲勞，考核項目都已經辦理完畢，該報送也已經報送，為何還要再花時間重新整合書面資料，考核的意義到底在那裏？對學校又有什麼貢獻？有很多縣市沒有績效考核，還是可以評分。

「也是有很多縣市不寫的，他們還是可以評分出來阿，所以我不相信，一定要寫績效考核才能評分。每次寫那個的時候，我都在想說，到底是我的人事業務重要？還是績效考核重要？可是不寫又不行，那時候就會讓我覺得很困擾。」(A-3-2)

「還有績效考核可以廢除，因為教育局人事室平常就會限時間要我們填報表資料，要我們做什麼事，我們都有達到，要轉也有轉知，每年還要做一次整合，再包裝過，到底意義在那裏，我不是很清楚，…我覺得真的沒有存在的必要性。那只會讓人事人員更疲勞。」(E-3-2)

「我覺得那都是寫表面的東西，沒有辦法真正看出我們對學校的貢獻到那裡，寫那麼多報告，勢必要花很多時間去做 *paperwork* 的東西，會影響到人事業務，建議應該廢掉。」(H-3-2)

三、提昇國小人事人員職等、建立公平、公開的職涯階梯

提昇職務列等需要從法制面去修訂，從中央修法調整基層人事人員的職務列等。以 2010 年 12 月 25 日臺中縣市合併升格直轄市為例，雖增加了很多薦任第 8 職等以上公務職缺，但提高職務列等的職務也僅限於一級機關及所屬機關，國小人事人員完全沒有受惠。

受訪者 B、E 表示，升遷是最激勵基層公務人員的方式，中央和地方的職務列等能夠衡平，國小人事人員才有職涯階梯。上級人事單位應該將職缺全部公開，讓基層人員公平競爭，不需要透過人脈關係因素。

「如果中央和地方的職務列等能衡平的話，就可以解決很多事情，像學校人事人員就會有職涯階梯、也會得到尊重，…人事業務誰都能做，所以升遷的重點不是在能力，我覺得重點是在有沒有機會、有沒有熱忱，但問題是職缺並不會全部公開，總是只有那些人知道。」(B-3-2)

「公務體系裡面，我覺得我們應該是公務體系的標竿，我們才有辦法去管理公務體系，人事標竿應該由人事長官和人事同仁建立，公務人員最重視的就是升遷或可調到離家近一點，在升遷部份，是否可以去掉人性的因素，或許很難。」(E-3-2)

「升遷是最激勵基層公務人員的方式，如何讓基層人員都知道我該怎麼做，而不是需要透過人脈關係去做。」(E-3-2)

四、調整人事人員任期制度，營造國小人事人員歸屬感

國小人事人員在學校推行人事業務最大的助力是校長的支持，有校長的加持，人事業務通常會無往不利，事半功倍。校長在學校也有四年一任、最多八年的任期限制，以人事人員在一個學校六年一任的時間，通常會遇到二位校長。大多數校長對於人事人員都能給予尊重，但是否看重就要視人事人員的能力了。「路遙知馬力、日久見人心」需要的都是長時間觀察和磨合，但任期制度卻成了人事人員和校長建立彼此瞭解和信任的阻撓，更讓人事人員永遠都是過客，無法從一而終。

受訪者 C、F、I 表示，人事人員待在學校越久，對學校的生態越清楚，對學校、教職員和人事人員三方都是好事。但任期一到就要輪調，又要重新認識校長、老師，又要重新建立人事檔案資料，重新整頓、適應會形成工作的壓力，也讓人事人員好像流浪的孤兒，沒有家的感覺。

「人事人員並沒有跟錢有相關性的工作，人事是待在這個地方越久，對這個學校的特性、生態越清楚，對學校、教師和人事都是好事，為什麼要去做輪調，要到一個新學校去重新認識老師、認識校長，我真的想不懂。」(C-3-2)

「不管是面對上級長官或學校，人事人員好像沒有家的感覺，好像是流浪的孤兒，尤其是學校的人事人員。」(C-3-2)

「三年一調，好不容易熟悉了又要離開，我們的工作性質本來就很難跟別人深入的瞭解，好不容易時間久了，大家也熟了，又要到新的環境，又要重頭來。」

(F-3-1)

「任期制度就是時間到了，就要被迫換一個職場上班，可能自己原本建立好的資料、電腦，文書那些都整理得很好，因為畢竟人事的東西真得的很繁雜，已

經都建檔、都弄好了，因為時間到了必須換另外一個地方去上班，得再重新去適應前手所留下來的東西，重新再去整頓、適應，也會形成工作的壓力。」(I-3-1)

五、減少「垃圾公文」、聚焦人事業務

為了節約能源響應環保觀念，各機關、學校都在推行公文 E 化，E 化世代確實節省了不少紙張影印、運送的成本，也提昇了業務傳達的時效，但提昇業務傳達時效，卻增加了國小人事人員的業務量，每天線上公文、公告、調查表總是辦不完。

受訪者 G、J、K 表示，人事人員應該把時間、精力聚焦在重要性的工作上，例如退休案件、介聘案件。例如公告國家考試日期、公告參加未婚聯誼等非人事本業的公文太多，造成人力、時間不夠，會沒辦法處理，上級長官交辦或轉傳公文，應該有所篩選。如果什麼都要管、什麼都要做，人事人員要耗費更多體力和精神。

「人事人員的雜務太多，什麼東西都要管，工作性質都沒有分輕重，包山包海，什麼東西都要參一腳，如果時間不夠，或能力不足的時候，會沒辦法處理，所以有時候長官要體卹部屬，交下來的業務要自己篩選，沒有意義的東西就不要丟出來。」(G-3-2)

「我覺得可以減少垃圾公文，不要把太多時間浪費在不必要的工作上，可以把我們的精神聚焦在比較重要的東西上，我們要做的東西太多了，自己一個人如果要做比較重要性的工作時，比如辦理退休案件或介聘案件時，又要去做一些不是必要的公文的時候，我會覺得要耗很多體力和精神，相對的，我就會覺得很累。」(J-3-2)

「公文可以再精簡一些，之前的公告和調查表也很多，今年好像有精減，但非人事的公文還是很多，像國家考試的公文好像不用學校幫忙公告，未婚聯誼的公文也一大堆，有些公文還要請別的處室協助，我覺得最難做，因為他們未必會配合。」(K-3-2)

六、體卹基層人事人員，上級人事長官應多些包容和尊重

人事人員的專業能力好、服從性高，對於上級長官交辦的業務，不只要使命必達，還須棒棒全壘打，長此以往必定體力透支、精神耗竭。

受訪者 D、H、K 表示，國小人事人員的壓力都是來自上級人事長官的交辦的業務，凡事不能出錯的壓力真的很大，希望上級人事長官能感受基層人事人員的辛苦和無奈，多些體諒、包容和支援。

「其實我覺得我們的壓力好像都是來自上級交辦的一些業務，像績效考核或一些跟績效有關的東西，同仁其實不會要求我們這麼多，或者我們做的那些績效對他們來說也是沒有感覺的，倦怠感老實說都是來自一條鞭的上級加諸於我們的一些業務壓力。」(D-3-2)

「也請人事處或教育局能真正能夠感受到基層人員的辛苦和很多無奈之處，能夠多多體諒我們，多多給予我們支援，而不是無止盡的要求和苛責。」(H-3-2)

「對有些事情可以再包容一點，那個不能出錯的壓力真的很大，人事人員在學校已經算比較孤單、比較孤獨了，組織氣候沒那麼順暢的話，真的會很辛苦。」(K-3-2)

第五章 研究發現與建議

本章分為二節，第一節就文獻探討理論及深度訪談分析結果，綜合歸納研究發現；第二節綜合研究結果，提出如何減少臺中市國小專任人事人員工作倦怠之可行性建議及未來研究方向建議。

第一節 研究發現

本節就文獻探討理論及訪談分析結果，綜合歸納研究發現如下：

壹、人事人員工作特性

一、組織特性

(一) 任期制度

國小人事人員對於學校的熟悉程度越高，越容易推展人事業務，但滾石不生苔，任期制度讓人事人員產生過客的心態，對於人事業務的推動無法永續經營。人事人員任期一到就要離開、有礙深耕人際關係，無法做更深入的員工服務，人事人員在學校無法久任，造成人事人員和校長、教職員間常需要適應的磨合期，容易產生衝突。

(二) 一條鞭制度

一條鞭制度讓國小人事人員不會受制於校長的指揮監督權，可以有超然的地位，獨立執行人事業務。但一條鞭的指揮迅速、使命必達，容易形成人事人員和校長的衝突，也加重人事人員的工作量和壓力。一條鞭的管理雖易於掌控人事權，但也造成指揮監督權過於集中於上級人事長官，執權者依其

喜好行使人事權，容易有所偏頗。而且學校人事人員工作地點分佈廣泛，人事長官無法依人事人員實際狀況考評工作表現，考核公平無法落實。

（三）一人機構制度

囿於學校規模限制，人事人員對於一人編制雖感無奈，但也都能盡本份的完成業務，人事機構屬責任制，國小人事人員無論發生什麼事，都只能自己完成業務，無其他人力可替代，容易形成壓力、無力感。面對服務導向的人事業務，一人機構無法面面俱到，若有同仁可以支援，可使服務面向更加廣泛。

二、職務特性

（一）幕僚單位

國小人事人員應該以人事專業為本，主動向校長提出建言，發揮人事人員幕僚的功能，在依法行政的概念下，基於幕僚的職責提供法規建議，讓校長在合法的範圍內做出適法的決策。國小校長對於人事人員的職權雖能給予尊重和支持，但尊重不代表看重，國小校長對於人事人員在學校的幕僚定位是管理差勤、辦理活動、或是由人事人員扮演黑臉的擋箭牌角色。

（二）雙重指揮監督系統

國小人事人員對於雙重指揮監督系統形成的困境，在無法兩全其美的情形下，有下列的因應方式：一、先採取和校長溝通的方式，說明上級政策內涵和法令規範，在法令許可範圍內，給予校長裁量權。二、在和校長溝通未果的情況下，向上級人事主管機構協調，請求協助；三、以上級的法規和政策為依歸，服從上級的指揮；四、配合校長的指揮監督權，以利於人事業務推行；五、以個人專業見解判斷，選擇指揮權限。

(三) 多元服務對象

學校服務對象多元化，讓人事人員感到最困擾的地方就是適用法令不同又修改頻繁，引用時稍一不慎，將損及同仁的權益。國小人事人員面對多元服務對象，基於服務導向理念，會將所有服務對象的權益擺在第一位。但因公、教人員的法令主管機關分屬銓敘部及教育部，法令規範常大同小異，如何在同中知異，最是考驗人事人員的功力。

(四) 人事人員最困擾的業務

由人事人員職務特性所衍生的人事業務中，歸納出國小人事人員最感困擾的業務分別有：員工協助方案、人事業務績效考核、退休人員照護、文康活動、人事服務滿意度調查、人事人員核心能力評鑑等 6 種，茲分別說明如下：

1. 員工協助方案

臺中市政府所屬各機關學校員工協助方案實施計畫」服務內容已經超越人事人員的專業，國小人事人員囿於人力不足、經費有限、專業度不夠，人事人員的發揮有限，只是形式上的業務處理，無法呈現出效益度

2. 人事業務績效考核

臺中市教育局所屬學校人事業務績效考核於每年九月繳交書面考核報告，已成為學校人事人員的夢魘，應該取消或簡化績效考核項目，把寫績效考核報告的時間，拿來處理人事業務、服務同仁。

3. 退休人員照護

退休人員退休金已經成為政府財政一大隱憂，退休人員照護也是國小人事人員的困擾，有的學校退休人員已經超過現職人員，但退休員額卻不列入學校員額編制計算，形成人力運用的透支。

4. 文康活動

以臺中市國小為例，每人每年文康活動經費編列預算為二仟元，文康活動類別明文規定為藝文活動(各類藝文欣賞、競賽等活動)及康樂活動(各機關所辦理之各類社團、體能競賽、慶生、聯誼、服務、休閒等活動)。各校辦理方式雖然不同，但最讓人事人員困擾之處是「教職員工意見很多」、「經費不足」及「參與度不高」三點。

5. 人事服務滿意度調查

人事人員在學校的多重性角色是衝突的，既要推行政策、管理差勤，又要協助校長、服務同仁、回應同仁心聲，若無法順應同仁的心意，就會被埋怨服務態度不佳。在角色衝突的情形下，調查出來的服務滿意度結果可信度不高。人事人員不是神，不可能對服務滿意度問卷調查項目樣樣專精、面面俱到。人事服務滿意度調查會造成學校教職員認為人事人員必須做到問卷的每一個項目，而對人事人員的要求越高，肯定越少，打擊人事人員的工作士氣。

6. 人事人員核心能力評鑑

上級主管機關要求人事人員俱備顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術的專業核心能力，由受評鑑人事人員學校之校長、同仁 2 人，填寫「人事人員專業核心能力評鑑」問卷。以三個人的問卷結果分析人事人員的專業核心能力，問卷樣本太少，評鑑結果無法讓人信服，除了增加人事人員的工作量外，所呈現的數據毫無意義。

三、角色特性

(一) 執行性角色

1. 人事業務繁雜，無法發揮人事專業

人事本業業務項目包山包海，服務導向的人事服務項目也不斷增加。人事人員已經沒有時間處理本職業務，還要花時間配合上級創造績效成績，不僅不能精進人事專業知能，工作負荷狀況更是雪上加霜。

2. 法令修改頻繁，規範模糊不明確

人事法令修改頻繁、規範不明確，是國小人事人員執行人事業務時很大的困擾，人事人員引用法令如履薄冰，深怕稍有不慎，造成同仁權益受損。在學校除了行政機關體系的人事法令以外，還有教育人員體系的人事規範，以目前教育體制而言，教育主管機關面對教師組織的強大壓力，很多法規一直在鬆綁，因為立法程序緩慢，常常以函釋的方式轉知修改規定或個案處理情形，造成人事人員莫衷一是，不同的人事人員對同樣的案件會有不同的處理方式，也會產生不同的結果。

(二) 幕僚性角色

1. 幕僚功能不彰，人事人員處於配合校長的被動地位

人事人員在學校無法發揮專業的幕僚角色，只是處理校長交代的事情。校長不太適合做，或是需要人事人員扮黑臉時，會請人事人員幫忙處理，但也因此讓同仁誤以為我們是黑箱作業或是只會協助校長，因此與我們保持距離。

2. 幕僚角色混淆，人事人員成為學校處理非人事業務或公文的幫手

學校以教師為主體，教師常以教學兼行政業務繁忙為由，將不屬於人事室的業務推給人事人員辦理，校長也是教師出身，比較看重教師意見，常默許這種情形發生。學校公務人員人數少，權益比較不被重視，人事人員常要額外辦理校長交辦的非人事業務或公文。

(三) 管理性角色

1. 差勤管理有名無實，人事人員只有差假登記權限

校長希望人事人員管理差勤，但人事人員只有差假登記權限，差勤處理的決策權限是在校長手中，人事人員對於差勤的建議及處理方式，常常流於形式。

2. 管理角色造成教職員對人事人員的防衛心

勤惰管理是人事人員的職責，但同仁不喜歡被查勤，把人事人員視為差勤的監督者，對人事人員產生防衛心。

(四) 服務性角色

1. 人事服務導向讓人事專業無法定位

人事業務太強調服務性，人事專業套上服務導向的目標，讓人事人員在學校只能配合教職員的需求，無法以人事專業定位。

2. 服務性角色和管理性角色認知有衝突

教職員認為人事人員是要服務他們，應該傾聽他們的心聲，為他們謀求福利，而不是管理監督者，人事人員和教職員雙方認知不同會發生衝突。

(五) 變革性角色 - 國小人事人員在學校影響力低，變革性角色無從發揮

人事人員的變革性角色是要配合學校的發展目標與計畫，推動及策劃學校組織制度及人力資源變革，充實專業知能，採取革新的人事作為。人事室在學校不是業務單位，人事人員的意見比較沒辦法影響校長及教職員。國小人事人員在學校影響力低，推動變革性業務心有餘而力不足。

四、其他特性

(一) 職涯升遷受阻、職位難獲尊重

臺中市國小人事主任雖為學校一級主管，但職務列等為薦任六至七職等，相較於其他公務人員如幹事和護理師的職務列等也是薦任六至七職等而言，在職等方面是平起平坐。國小以教師為主體、以教學為本位，凡事必稱「教

學優先，行政服務教學」，人事人員職等比不上別人，在人事業務執行上也難獲得教職員之尊重。

（二）辦公環境不佳、易產生生理疾病

國小經費拮据，無法負擔冷氣電費，暑假雖美其名可上半天班，但人事業務以每年七、八月為最忙碌的時期，教師調職異動、成績考核、人事業務績效考核，皆在暑假辦理，人事人員無法像教師兼行政人員，因沒有學生、業務量減少，早上半天即可將業務處理完畢，下午可以不用上班。人事人員在人事業務最旺的時期，還要忍受沒有空調的高溫，心理上必須承受業務繁雜的壓力，生理上尚須忍受酷暑的悶熱，常導致生理疾病。

貳、人事人員工作倦怠

綜合訪談資料結論，發現臺中市國小人事人員有關情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面認知情形及和工作特性的關聯如下：

一、工作倦怠認知情形

（一）工作倦怠綜合認知情形

在「情緒耗竭」及「去人性化」的面向，11位受訪者皆表示曾經歷過；在「低成就感」的面向，有9位受訪者曾經歷過，2位受訪者表示並無低成就感的認知，究其原因為人事人員在學校為一級主管，仍有主管之權限，例如請假可以自行核定、工作可以自行安排，不必受限於他人，所獲得的成就感高於前任非主管職務。可知國小人事人員一級主管身份，仍享有其職務上的權限便利。

（二）職稱和工作倦怠認知的關聯

本文受訪對象分為人事主任7人、人事管理員2人及人事助理員2人，共11位受訪者，從訪談資料分析11位受訪者皆感受到工作倦怠認知，且工作倦怠情形包含情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面。顯示國小人事人員

不管擔任那一種職務，人事業務負荷過重及人力明顯不足，都讓國小人事人員身心俱疲、備感壓力。

(三) 年資和工作倦怠認知的關聯

本文將受訪者年資區分為 1 至 5 年、6 至 10 年、11 至 15 年、16 至 20 年及 21 年以上，共五個等級。分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠認知，且工作倦怠情形包含情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面。顯示工作年資深淺並非國小人事人員工作倦怠的主要因素，工作倦怠成因主要還是來自於工作特性。

(四) 性別和工作倦怠認知的關聯

本文受訪者性別樣本分別為男性 3 人、女性 8 人。分析結果顯示 11 位受訪者皆感受到工作倦怠認知，且工作倦怠情形包含情緒耗竭、去人性化、低成就感三個層面，顯示性別並非工作倦怠的關鍵因素，工作特性才是最主要的原因。3 位男性受訪者在訪談中皆有提到「職涯階梯」、「升遷管道公平」、「國小要升遷也蠻困難的」話語，相對於 8 位女性受訪者中，只有 1 位提到「我現在對於升遷已經沒有任何渴望」，顯示男性人事人員對於職務陞遷較女性人事人員更為在乎與重視。

二、工作倦怠認知和工作特性的關聯性

(一) 「情緒耗竭認知」和工作特性的關聯性

國小人事人員「情緒耗竭」認知和工作特性的歸納，以「一條鞭制度」的影響最大，其次「一人機構制度、人事業務繁雜、雙重指揮監督系統、幕僚角色混淆、人事人員在學校的影響力低」等因素並列第二，其餘如「多元服務對象、角色衝突、幕僚單位、文康活動業務困擾」等工作特性也是情緒耗竭認知原因之一。

(二)「去人性化認知」和工作特性的關聯性

國小人事人員「去人性化」認知和工作特性的歸納，以「人事業務繁雜、角色衝突」為主要因素，「人事人員在學校影響力低、職位難獲尊重」等因素並列第二，其餘如「幕僚角色不彰、人事績效考核業務困擾」等工作特性也是去人性化認知原因之一。

(三)「低成就感認知」和工作特性的關聯性

國小人事人員「低成就感」認知和工作特性的歸納，以「一條鞭制度」的關聯性最大，說明一條鞭人事系統除了是國小人事人員「情緒耗竭認知」的主因外，也是人事人員「低成就感認知」的殺手。其餘「角色衝突、雙重指揮監督系統、人事法令修改頻繁、幕僚單位、服務對象多元、人事績效考核業務困擾」等工作特性也是低成就感認知原因之一。

第二節 研究建議

本節綜合前述研究結果，歸納提出如何減少臺中市國小專任人事人員工作倦怠之建議，以提供上級人事主管機關實務上之參考，並提出未來研究方向建議。

壹、研究建議

一、改善國小人事人員工作倦怠建議

(一)改善「情緒耗竭」建議

1.增加國小人事人員編制、人事業務可以互相協助、支援

一人包辦所有人事業務，處理業務或解讀法令時，容易出現盲點。有時出差或研習，如有緊急公文或調查表，有人幫忙處理，可以減輕工作壓力。

2. 整合重複性工作、簡化人事業務、減輕人事人員工作負荷

上級人事單位應該整合重複性工作，縮減不必要的人事業務，檢討額外人事業務的實際成效，讓人事人員可以專心在人事本業上。

3. 定期辦理法規訓練研習、提供人事人員多元諮詢管道

法令函釋繁雜，解讀會因人而異，上級人事單位可以定期辦理法令訓練研習，提供多元法令諮詢管道，讓人事人員可以在第一時間得到最正確的資訊。

(二) 改善「去人性化」建議

1. 取消人事人員任期制度，減輕人事人員適應新職場的壓力

人事人員獲得教職員尊重和信賴是要靠長期的相處，但任期制度強迫人事人員離開熟悉的職場，被迫重新適應新的工作和環境。應該從制度面修改人事人員任期制度，減輕人事人員適應新職場的壓力。

2. 舉辦機關學校人事人員聚會活動，促進各級人事人員感情交流

上級人事單位可以舉辦各類型會議，讓不同機關、學校，不同層級的人事人員互相討論、交流；安排各項活動讓人事人員參加疏解壓力；上級人事長官應主動和基層人事人員接觸、對話，營造人事一家親的氛圍。

(三) 改善「低成就感」建議

1. 上級人事主管應以鼓勵代替懲罰、賦與人事人員更多的自主和自尊

上級人事長官在工作上多給基層人事人員一些更正錯誤的彈性空間，以鼓勵代替懲罰；多認識基層人事人員，多聽聽基層人事人員的心聲，賦與人事人員更多的自主和自尊。

2. 校長應以支持代替要求、發揮人事人員幕僚的專業

人事人員在學校的影響力取決於校長的態度，校長願意接受人事人員的建議，人事人員在學校的作為就會被肯定；校長支持人事業務，人事人員就會有動力；學校氛圍很好，也可以減少人事人員的工作壓力。

二、調整國小人事人員工作特性建議

(一)法令規範明確、指示統一

國小人事人員因服務對象多元，適用法令有時會造成多頭馬車現象，法令規範不明確，沒有統一的指示，造成人事人員莫大的困擾，也傷害了人事人員的專業形象，教職員會認為是人事人員學法不精，損害其權利。

(二)人事業務績效考核意義不彰，建議取消或簡化

國小人事人員在每年最忙的七、八、九月，除了要應付龐大人事業務以外，還要花時間將已經辦過的例行性業務，再重新以書面整理陳報上級，績效考核的意義到底在那裏？對學校又有什麼貢獻？有很多縣市沒有績效考核，還是可以評分。績效考核項目都已經辦理完畢，該報送也已經報送，還要再花時間重新整合書面資料，只會讓人事人員更疲勞。

(三)提昇國小人事人員職等，建立公平、公開的職涯階梯

升遷是最激勵基層公務人員的方式，中央和地方的職務列等能夠衡平，國小人事人員才有職涯階梯。上級人事單位應該將職缺全部公開，讓基層人事人員公平競爭，不需要透過人脈關係因素。冀盼上級人事長官建立公平、公開的職涯階梯，讓國小人事人員在公務生涯中，可以有升遷提高職等的機會。

(四)調整人事人員任期制度，營造國小人事人員歸屬感

國小人事人員在學校推行人事業務最大的助力是校長的支持，有校長的加持，人事業務推行通常會無往不利，事半功倍。「路遙知馬力、日久見人心」需要的都是長時間的觀察和磨合，但任期制度卻成了人事人員和校長建立彼此瞭解和信任的阻撓，更讓人事人員永遠都只是過客，無法從一而終。

(五)減少「垃圾公文」、聚焦人事業務

為了節約能源響應環保觀念，各機關、學校都在推行公文 E 化，E 化世代確實節省了紙張影印、運送成本，也提昇了業務傳達的時效，但提昇業務傳達時效卻增加了國小人事人員的業務量。上級長官交辦或轉傳公文，應該有所篩選。如果什麼都要管、什麼都要做，人事人員勢必要耗費更多的體力和精神處理，無法專心在人事本職業務上。

(六)體卹基層人事人員，上級人事長官應多些包容和尊重

國小人事人員最大的工作倦怠是來自上級人事長官的要求，凡事不能出錯的壓力真的很大，希望上級人事長官能同理心基層人事人員的辛苦和無奈，多些體諒、包容和支援，讓國小人事人員能感受到上級長官的尊重和身為人事人員的尊嚴。

貳、未來研究方向建議

一、在研究對象方面

本研究以利害關係人的角度出發，僅針對臺中市國小人事人員進行單方訪談研究，未能從上級人事主管機關或學校校長、教職員的觀點探討，以致於本研究訪談資料，是從受訪者個人的主觀經驗和看法進行分析、歸納，在實務的應用上會有因人而異的看法及見解，難以獲致全面周延的論證。建議未來的研究方向可以輔以上級人事主管機關、學校校長、教職員或專家的論證，使研究更臻完美。

二、在研究方法方面

本研究係以文獻回顧、深度訪談、個案研究等質性研究的方式進行分析，研究觀點偏重從人事人員工作特性探討工作倦怠的因素，對於人事人員的家庭、感情、人際關係所產生的工作倦怠因素未加以著墨。建議未來的研究方向可以從上述觀點切入，對於國小人事人員工作倦怠產生的因素能有更全面的理解。

參考文獻

壹、專書

周怡秀 (2006)。快樂上班，有什麼不好？台北：聯經出版社。

范麗娟等著 (2004)。質性研究。台北：心理出版社。

畢恆達 (2014)。教授為什麼沒告訴我。台北：小畢空間出版社。

褚士瑩 (2015)。1 份工作 11 份視野，改變你未來命運的絕對工作術。台北：大田出版有限公司。

劉祥亞 (2009)。上班，不再倦怠。台北：好優文化出版社。

貳、譯著

江吟梓、蘇文賢 (譯) (2000)。教育質性研究實用指南 (Marilyn Lichtman 原著)。台北：學富文化。

董旭英、黃儀娟 (譯) (2000)。次級資料研究法 (David W Steward 原著)。台北：弘智文化。

參、期刊論文

李若一 (2001)。政府再造—人力及服務再造。研習論壇月刊，1，5-17。

郭生玉 (1987)。教師工作心壓與背景因素關係之研究。師大教育心理學報，20，37-54。

黃寶園 (2009)。不同職業類別人員職業倦怠關係之研究。國立臺南大學教育研究學報，43 (1)，23-49。

黃曼琴 (2013)。角色壓力、工作倦怠對組織公民行為影響之研究--以員工犬儒主義為干擾變數。管理研究學報，1306，39-72。

張志明、譚宇隆 (2000)。花蓮縣國民小學主任工作倦怠因素之探討。花蓮師院學報，10，145-170。

肆、網路電子資料

李良達 (2012)。如何克服工作倦怠感。2012 年 12 月 27 日，取自

<http://www.seewant.org/?START=TOP&TOP=article&DO=read&sno=1672>

行政院人事行政總處 (2014)。員工協助方案推動緣起，2014 年 3 月 18 日，取自：

<http://www.dgpa.gov.tw/mp.asp?mp=41>

廣東省醫藥衛生訊息網 (2008)。工作倦怠現狀，2008 年 5 月 11 日，取自：

<http://www.medste.gd.cn/Html/mag/Class1237/Class1255/23429920080511104700.html>

伍、學位論文

王瑞祺 (2000)。學校人事人員角色衝突之研究—以台北市國民小學為例。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北市。

王淑慧 (2013)。私立技專校院人事人員的工作壓力、職業倦怠與工作滿足之相關研究。國立屏東科技大學技職教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。

古典融 (2015)。探討工作壓力與職業倦怠對高速鐵路列車駕駛之影響。國立勤益科技大學工業工程與管理系碩士論文，未出版，台中市。

任明坤 (2005)。新竹縣國民中小學人事機構重組方案之探討。玄奘大學公共事務管理學系碩士論文，未出版，新竹市。

何永彬 (2000)。運動休閒俱樂部之運動指導員職場生涯發展、工作情境及工作倦怠之相關研究。輔仁大學體育學系碩士論文，未出版，台北市。

何雪真 (2002)。國立大學人事人員角色知覺、角色壓力與壓力反應之研究。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。

呂柄動 (2014)。醫護人員工作滿意度、工作倦怠與留任意願之研究。龍華科技大學企業管理系碩士論文，未出版，桃園市。

邱致昀 (2013)。臺東縣政府人事人員情緒管理、工作滿意度及工作倦怠之關係研究。國立臺東大學公共與文化事務學系區域政策與發展研究碩士論文，未出版，臺東縣。

- 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。
- 李晉男（2000）。**台南科學工業園區高科技研發人員工作壓力、因應方式與職業倦怠之關係研究**。國立高雄師範大學工業科技教育學院碩士論文，未出版，高雄市。
- 李瑞文（2001）。**國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 李昱憲（2007）。**臺中市國民小學行政人員情緒勞務與工作倦怠關係之研究**。國立新竹教育大學教育學系碩士論文，未出版，新竹市。
- 邱國銘（2000）。**銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 林智雯（2013）。**臺中市公立國民中學導師工作壓力與工作倦怠關係之研究**。逢甲大學公共政策研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林鈞福（2004）。**國立高級中等學校人事人員角色壓力與職業倦怠關係之研究**。佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 林麗娟（2007）。**工作壓力、職業倦怠與工作績效關係之研究--以台中郵局為例**。國立臺中技術學院事業經營研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林錦清（2001）。**組織焦慮影響員工角色結構與工作倦怠關係之研究**。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 吳志偉（2001）。**國立大學校院人事人員工作壓力與因應策略之研究**。國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，屏東縣。
- 洪靜怡（2015）。**工作特性對組織承諾之影響—以工作滿足為中介變項**。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，未出版，台北市。
- 徐嘉莉（2015）。**探討組織文化、工作特性對工作滿意度之影響—以台中地區矯正機關戒護人員為例**。大葉大學人力資源暨公共關係碩士班碩士論文，未出版，彰化縣。

- 陳憶茹 (2011)。工作特性與工作壓力對工作倦怠之影響－以新竹科學園區高科技產業為例。育達商業科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，苗栗縣。
- 陳振滄 (2009)。人際情感網絡與衝突網絡對工作壓力及職業倦怠關係之研究。佛光大學管理學系碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 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。
- 陳怡芳 (2011)。員工協助方案對工作壓力及職業倦怠之調節效果研究。銘傳大學管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳振坤 (2000)。基層女警外勤工作壓力、職業倦怠與離職意願關係之研究－以高屏地區警察機關為例。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。
- 莊俊凱 (2004)。公共圖書館讀者服務館員工作倦怠之研究－以台北市立圖書館為例。輔仁大學圖書資訊學系碩士論文，未出版，台北市。
- 崔來意 (2000)。高科技公司女性專業人員工作-家庭衝突、工作倦怠及離職意願關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃深振 (2005)。國民小學主任工作壓力與職業倦怠關係之研究－以高雄縣市為例。國立臺東大學教育研究所碩士論文，未出版，臺東縣。
- 黃素美 (2014)。組織支持在工作壓力與職業倦怠關係上的干擾效果－以台南市 37 區公所公務人員為例。崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 黃心穗 (2013)。工作壓力、職業倦怠與組織公民行為關係之探討－以高雄市中小學人事人員為例。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。
- 孫寶蓮 (2003)。初任期國中教師工作激勵、角色相對重要性與職業倦怠之研究。彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文，未出版，台北市。
- 張乃文 (2004)。臺北縣國小教育人員情緒勞務負荷與工作倦怠關係之研究。輔仁大學

教育輔導與發展研究所碩士論文，未出版，台北市。

劉秀鳳（2009）。**特殊教育學校教師工作壓力、因應策略與職業倦怠之相關研究**。中臺科技大學文教事業經營研究所碩士論文，未出版，台中市。

廖相如（2003）。**桃竹苗四縣市國民小學教師成就動機、控制信念與工作倦怠關係之研究**。國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，新竹市。

賴姿伶（2012）。**大學行政人員工作特性、組織公平與工作滿意度之研究**。國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。

蘇守謙（2000）。**資訊人員職業焦崩與離職決策研究**。國立中央大學資訊管理學系博士論文，未出版，桃園市。



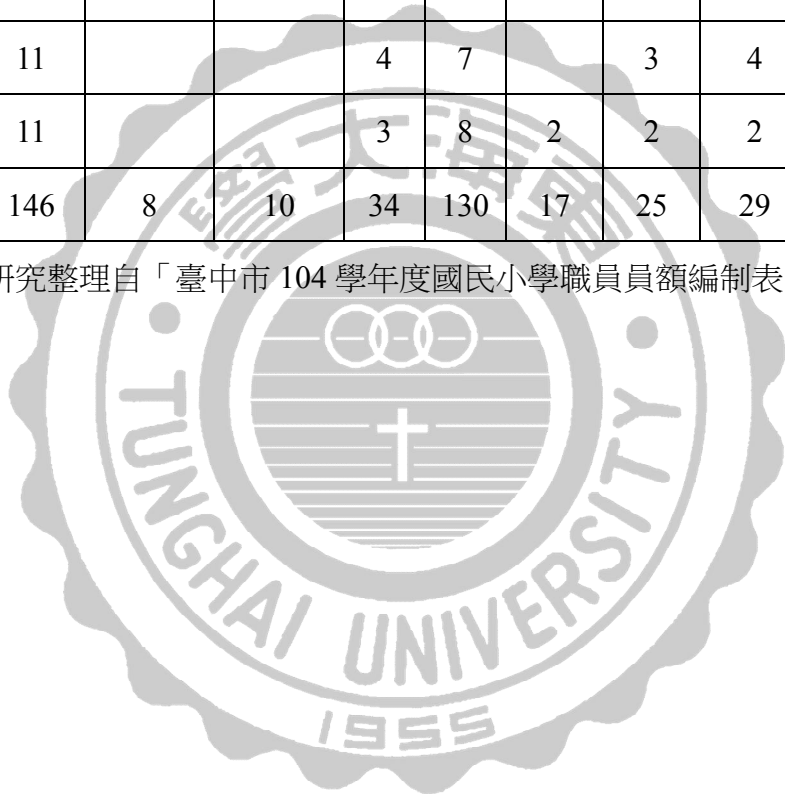


附錄一、臺中市國小專任人事人員編制一覽表

區別 (校所)	職務			性別		年資				
	主任	人事 管理員	助理員	男	女	1-5	6-10	11-15	16-20	21 以上
中區(1)	1				1					1
東區(6)	5	1		1	5				3	3
西區(6)	6		2	4	4	1		3	3	1
南區(4)	3	1			4		1	1		2
北區(7)	6	1	1	2	6	3	1	1		3
西屯區(12)	12		1	1	12	3	3	1		6
南屯區(9)	9		2	2	9	2	2	1	2	4
北屯區(14)	14			2	12	1	2	4	1	6
豐原區(9)	8	1	2	2	9		2	2	2	5
大甲區(5)	3	2			5			3		2
后里區(2)	2			1	1		1			1
龍井區(5)	5			2	3		1			4
神岡區(5)	5				5		1	1	2	1
新社區(2)	2				2				2	
潭子區(5)	5				5	1			2	2
外埔區(1)	1			1					1	
沙鹿區(6)	6			2	4				4	2
大雅區(6)	6		1	1	6		1	2	2	2
清水區(6)	6		1	2	5	1		1	1	4

霧峰區 (4)	4			1	3		1		2	1
東勢區 (3)	2	1		2	1		1	2		
大安區 (1)	1				1				1	
烏日區 (4)	4				4	1	2		1	
大肚區 (3)	3			1	2	1		1		1
石岡區 (2)	1	1			2	1				1
梧棲區 (4)	4				4		1		2	1
大里區 (11)	11			4	7		3	4		4
太平區 (11)	11			3	8	2	2	2	1	4
合計	146	8	10	34	130	17	25	29	32	61

資料來源：本研究整理自「臺中市 104 學年度國民小學職員員額編制表」。



附錄二、受訪者同意書

您好：

感謝您撥冗接受訪問，本研究以「臺中市國小專任人事人員工作倦怠與因應策略之研究」為題，探討人事人員工作倦怠的成因及影響，期能幫助人事人員重拾工作熱忱，促使上級人事機構重視人事人員工作倦怠對組織的影響，進而提出因應策略。

為利訪談結束後進行資料整理與分析，本次訪談過程將會全程錄音，且將訪談內容謄寫為文字稿。本次訪談資料僅為學術研究用途，將以匿名方式處理您的基本資料，錄音內容將予以保密，並於訪談結束後將錄音檔銷毀，訪談逐字稿會經過您的檢核同意後，方得列入研究報告中。謹此

感謝您的協助。

東海大學公共事務碩士在職專班研究生 洪千芬敬上

本人已讀過上述說明，同意參與「臺中市國小專任人事人員工作倦怠與因應策略之研究」之訪談及並接受錄音。

受訪者簽名：

訪談日期：

研究者簽名：

訪談日期：

附錄三、訪談邀請函

親愛的受訪者您好，感謝您撥冗接受訪問，本研究以「臺中市國小專任人事人員工作倦怠與因應策略之研究」為題，探討人事人員工作倦怠的成因及影響，期能幫助人事人員重拾工作熱忱，促使上級人事機構重視人事人員工作倦怠對組織的影響，進而提出因應策略。

本次訪談資料純為學術研究用途，懇請您根據實際的經驗與感受回答，您的寶貴意見是本研究珍貴的參考資料，將使本研究更臻於完善，謝謝您的支持與協助。謹此

敬祝
身體健康、萬事如意



東海大學公共事務碩士在職專班
指導教授 陳秋政 博士
研究生 洪千芬 敬上

附錄四、訪談題目

一、工作特性面向

- (一) 請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？
- (二) 當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。
- (三) 請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？
- (四) 您如何看待人事人員在學校的角色及地位？
- (五) 您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？
- (六) 對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。
- (七) 您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？
- (八) 您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？
- (九) 您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？
- (十) 您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？
- (十一) 目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

二、工作倦怠面向

- (一) 請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？
- (二) 承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。
- (三) 請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心

不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

(四) 承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

(五) 請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

(六) 承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

三、改善策略面向

(一) 請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

(二) 請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？



附錄五、訪談紀錄

受訪者代號：A

訪談時間：105 年 5 月 10 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

A 答：我是覺得人事一條鞭這樣的制度對我們還不錯，因為這樣我們不會受到首長的影響，比如上級需要我們去執行的工作，我們可以自己掌控，也就是說首長對我們有指揮監督權，但並沒有受到那麼大的影響，我們還是可以推動一些業務；那對於任期制度，因為我們是三年一任，可以連任一次，我覺得應該和主計相同，主計是四年一任，我覺得其實我們都是一條鞭，如果可以的話，最好是任期可以一致，就是跟他們一樣；對於一人機構，我覺得雖然有時候沒有助手覺得很不方便，有一些事務比較繁雜的時候沒有助手，但是也有一個好處，自己一個人可以掌控所有的事情，因為有時候二個人彼此相處之間還是需要協調，有好處也有壞處，好處是可以掌控自己的進度，所有事情可以自己決定就好，壞處就是說比如業務量大的時候，就沒有人幫助你，就要自己一個人部完成。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

A 答：這題我是覺得發生衝突時，首先應該是要先跟校長溝通，先溝通可以找出一個最好的方法去因應，就是說協調出一個最好的方法，那如果校長真的很堅持，也不願意接受上級交待的工作的話，那我們只好回頭再去跟上級的人事機關協調說再降低一點需求或什麼的，讓它可以達到我們跟校方也可以做到最好的地步。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

A 答：目前我來這個學校快六年了，以我們學校來講，我是覺得我們人事人員跟上級主管是比較沒有那麼密切接觸，因為我們是屬於二級機關，那就變成上級主管交代我們，我們就去做事。那跟校長及教職員的互動就比較密切，因為我們學校的校長還蠻親切的，所以跟他覺得比較像幕僚的關係。跟教職員的話就覺得好像同事、同仁，因為相處都還蠻融洽的。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

A 答：關於這一題，我是覺得人事人員在學校的角色，如果是對校長，是有點像幕僚的角色，如果是對其他教職員的話，我是覺得必須用人事的專業去幫助他們，協助他們處理一些人事的業務。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

A 答：這題應該是和上一題差不多，因為我們也是要秉持著我們的人事專業去幫助他們，最重要的是服務他們。我們校長還蠻不錯的，這個校長感覺還蠻尊重人事的，不太會干涉人事的業務，如果我們有做什麼事情，他還蠻全力配合的。我覺得學校同仁還蠻信任人事專業的建議，還蠻肯定的。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

A 答：目前這一點，我最主要的協助就是我們學校發生一些福利的事務，比如說婚喪喜慶的時候，學校本身有訂一些要點，除了那個以外，我會把一些需要申請補助的資料，做成一些表格給他們，看他們還有沒有需要什麼協助，我會跟他們講很清楚，表格也附上給他們，協助他們處理一些後續的事務，只是說其實我們也有限，因為人事的角色要面面俱到是不太可能的，那就是大致上、最基本的協助。至於心理諮商的部份，我們學校有專輔師，他是心理諮商系畢業的，我們學校有一些心理諮商，會希望藉由他們來幫忙，那如果需要更專業的話，就請求上級看

可不可以協助轉介。

其實我一直覺得人事業務很多，因為學校有輔導室，輔導室的業務不是只能專門輔導學生，他也可以幫忙輔導教師，我覺得可以建議學校的輔導室可以多增加這項功能。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

A 答：應該是有一些小小的差距，因為我當初認為人事服務應該是比較專業性的，但到學校之後，才發現實際工作很瑣碎，雖然專業性也有，但專業性不是佔全部最高的，變成瑣碎的事情佔比較大的部份，像一些 paperwork 的工作，上級交代的、或本來就有一些比較紙本性的工作要做，所以跟我原來的理想還是有一些差距。學校的業務都還蠻瑣碎的，像每個月都有一些報表工作要做，這佔了比較多的業務。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

A 答：基本上我覺得現行學校人事人員扮演太多重的角色了，就是像題目所講的，我們不僅要懂法令，還要跟他們溝通，還要輔導他們，還要做他們的心理諮商師，基本上我覺得，我們人事人員應該沒有辦法做到那麼多的角色，因為你要做那麼多角色，又要面面俱到是不太可能的，可能人事法令部分我可以做到百分之九十，溝通跟輔導也要看個人的狀況，目前我是還可以，但有時候也不一定可以溝通、輔導到我們覺得 OK 的地步。我是覺得說溝通協調技能我們只會一點點，這種專業職能我們也不是讀那個科系畢業，我們不可能有專業職能，我是覺得上級應該幫我們想辦法，有溝通跟輔導的管道除了讓我們充實職能以外，也要成立一些這種機構，讓我們可以轉介過去，因為我們不可能做到全部百分之百。所以扮演這麼多角色會讓人覺得很困惑，有時候會覺得好像沒有辦法軋得過來。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

A 答：覺得比較沒辦法執行的應該是員工協助那方面，因為員工需要協助的有很多面向，不是只有心理諮商，有時候有可能是經濟狀況不好，這方面我們可以尋求一些社會福利去協助他，可是我們並不瞭解全部的東西，有時候也可能沒辦法指引他。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

A 答：目前我覺得還有一些影響力，比如說差勤或是考核，他們會先詢問人事的意見，然後再去執行，當然不是有絕對的影響力，但是他們會來詢問、諮商一些事情。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

A 答：目前最困擾我的人事業務就是績效考核，因為我覺得雖然是要評量我們這一年的所做所為，但是我覺得應該還可以再簡化，比如說，我們現在要寫到五十頁，我是覺得可以簡化到二十頁、三十頁，基本考核的資料讓我們填列，不要好像在作文章、寫論文那樣寫，我覺得這樣非常的辛苦。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

A 答：我曾經有過一次，就是老師去讀書又留職停薪，他問可不可以留職停薪又去讀書，因為我對法律不是很清楚，我也有上網去找，當時我跟他說沒有看到相關規定說留職停薪不能進修，後來有發現法規有規定留職停薪不能夠去進修，只能把當學期修完，不能再進修第二學期。我發現之後，覺得法律有修正，我也找到了法令，我就跟當事人說，當事人不是很能理解，因為他講說他要留停之前已經有問過我了，為什麼我現在又反反覆覆。我跟他說真的有規定，希望他要不然就復職，如果他不復職，繼續念的話，到時候要記申戒。我雖然跟他說明了，但是當事人還是不能理解，後來當事人再來詢問我的時候，有帶他老公來，他老公就質問我，好像對法令不嫻熟，所以我就覺得有點難過，那時候覺得有挫折，就覺得我們也

盡力了，因為他要進修前，我也去找法令，但人事法令真得很繁瑣，多如牛毛，當初法規可能放在進修，但我沒發現，我以為是規定在留停，留停我也找了很久，沒有找到，所以這件事讓我覺得很挫折。那時候就會讓我覺得想到工作就很厭煩、提不起勁，就覺得很想請假休息，但是請了假，我們又只有一個人，就很害怕工作做不完。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

A 答：有影響，因為今天是一條鞭，我是自己一個人工作才會這樣，當然我也有去詢問過其他同事，可是因為我們都是個人工作，他們有的也不瞭解，因為當初我也去問過了，但是就有人跟我說沒有這種規定，所以我才會造成這種結果。因為一方面我們的法令太多了，再過來是我們都一個人工作，組織特性就是這樣，我們又要雙重的工作，所以才會造成前述的事情發生，沒有辦法面面俱到。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

A 答：到目前是還好，沒有這些事情發生，但是如果像剛剛那種情形多發生幾次，就是不同的案例，但是會消磨我的熱忱，一定會的，就慢慢我會覺得把事情做好就好了，我幹嘛要付出那麼多心力，剛開始都會想要全力以赴，想找一些法令、找一些規定，想要營造一些氣氛，讓他們覺得說人事人員很專業，但是如果像上述的情形再多發生幾次，就會消磨我的熱忱，我就會覺得我做那麼多，也沒有得到相同的付出，就會覺得不用做那麼多，反正他們來問我，我就跟他們講法令規定就好了，會有這種情形，反正就是不用太主動，慢慢的、久了真的的就會這樣。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

A 答：有啊，有相關啊，因為我們都是一個人的公司，都必須自己一個人做所有的事情，

這樣會影響到我們，因為我們沒有互相打拼的同伴，雖然都在學校，但是每個學校遇到的狀況都不同，工作又多到沒辦法負荷，應該說沒有那個心力，我們除了做學校的事情，還要做上級交代的事情，每個月都要報很多表格，諸如此類的。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

A 答：會吔，寫績效考核的時候，就會覺得說績效考核的項目太多了，有時候寫到一半就會覺得好像有很多項目都沒有辦法做到，就會覺得目標太遠大了，好像沒辦法達到，就會覺得我是不是能力很差，不然為什麼它上面列了那麼多，比如列了二百項，我只能完成一百項，就會覺得我的工作效率又不高，績效又不彰，就會對自我評價很低。會覺得我人事工作做了這麼多了，怎麼好像在績效考核上面也不怎麼樣，好像效率也不怎麼高，然後就會覺得上級長官會不會對我的評價不好，我就會覺得沒信心啊，因為想要把它全部做好，也不太可能，然後到最後，我就會覺得算了，反正我有把績效考核報告交了就好了，管它甲等乙等，真的就會這些心態。最後就會覺得沒有信心、失去目標了。把它做完就好了，覺得做再多也都是這樣啊，反正都看書面的。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

A 答：對啊，因為我們的角色要聽從上級的，在這裏又要服務同仁，又要寫績效考核，寫的時候就會覺得，我對同仁也有服務很多，為什麼我的績效不彰，這應該都是我們的角色特性造成的。因為今天我們比較單純性，單一做一件事，可能不會覺得績效不好，比如說在戶政事務所，辦身分證就是辦身分證，辦完就覺得我的業務完成了，但這裏不是，我們就像多頭馬車，我們有很多上級長官，有人事處、有教育局、又有校長、等於有三個長官，所以有很多事情沒辦法讓我們自己覺得想怎麼做就怎麼做，還是會受限制。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

A 答：我是覺得最重要的是像我們有品管圈，我們可以藉由品管圈舉辦一些參訪之類的活動，疏解一些壓力，可是實務上我們還是很忙碌，所以不太可能。實際上我們品管圈也只是聚會、討論一些事情，我們也很少去那裏參訪。我覺得人事處或教育局人事室應該可以幫我們安排一些活動，讓我們去疏解一些壓力。工作上面的改善，最重要應該說是工作環境要改善，要給我們冷氣，因為天氣越來越炎熱，就是最基本的環境沒那麼理想，你就會覺得燥熱，就會覺得沒辦法做好，不是全部學校都沒有冷氣，因為有些學校有、有些學校沒有，所以我覺得環境如果可以改善，可能也會比較好一點。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

A 答：這一點應該是說希望上級的長官不要要求那麼多，就是他要求我們做事，但不應該要求我們要百分之百的完成，他們交代我們，我們只要完成就好，但是不要除了完成之外，還要好、正確率要百分之百，應該給我們一些彈性，不要沒有彈性，硬是壓著我們要怎樣，如果今天上級長官對我們的態度是以鼓勵代替懲罰，也許我們對倦怠的事情就會降低。學校方面，如果校長可以對我們多一些支持，比如在推動人事業務的時候，像上級交代我們做的業務，希望能配合我們，當然不可能百分之百支持，但也不要扯我們後腿。至於同仁也希望能像校長一樣支持和配合我們，不要好像完全無動於衷一樣。

我希望績效考核可以取消，不要再寫了，我覺得考核可以有很多方法、工具，不一定要寫績效考核報告，雖然對他們來講，可能是最簡便的考核方式，可是對我們來講，可能是一整年最痛苦的一個月，因為為了寫它可能要花一整個月的時間，還要閉關。如果今天長官願意聽我們的抱怨或意見的話，我很希望取消或簡化績

效考核，像現在簡化到五十頁還是太多了，我覺得還是要簡化到更少，或是表格如列，表格填一填就好了，例如寫那些自訂項目，我覺得都是沒有意義的，而且每次不管怎麼寫，分數都差不多，有時候還會更低，讓我很沒有成就感。因為也是有很多縣市不寫的，他們還是可以評分出來阿，所以我不相信，一定要寫績效考核才能評分。每次寫那個的時候，我都在想說，到底是我的人事業務重要？還是績效考核重要？可是不寫又不行，那時候就會讓我覺得很困擾，因為為了寫績效考核報告，我就要把一些業務先暫緩，到時候再來執行，可是我覺得我的角色應該是要執行業務的，而不是要來寫績效考核那些書面的東西，把那些時間拿來服務同仁不是更好嗎？所以我是覺得最重要的改革就是取消或簡化績效考核。已經沒有時間處理業務了，還要花時間寫那些書面報告，而且花了那麼多的時間寫，寫出來的分數也不怎麼樣，這點讓我覺得很痛苦，我覺得這是讓我工作倦怠最大的因素，其實我來到學校，最不能適應的就是這一塊。我覺得如果長官願意聽我們的聲音，我真的建議取消或簡化績效考核。

受訪者代號：B

訪談時間：105 年 5 月 10 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

B 答：第一個以任期制度來講，我覺得它會影響到人事人員對學校的熟悉程度，你對學校剛熟悉，就要換學校，所以熟悉程度會比較低，人事工作接待能不能做得好，有一個很重要的地方就是在學校跟人員彼此間非正式人際關係要比較強，越強，人事業務越好推動。可是，任期制度會讓我們才剛建立好人際關係又要走了，所

以我覺得會對人事工作有不利影響。我覺得人事人員不需要用任期制度去防弊，人事人員現在的狀況，讓他當多久也不會有弊端出來；至於人事一條鞭對人事工作的影響，就是上級人事單位對我們的實際工作，因為地點很遠，就不知道我們實際上在做什麼，如此一來，他要考評我們，就變成一種很形式的，沒辦法真正去考評我們的工作。當然人事一條鞭也有其他的好處，像有很多人事政策的推動，比如學校差勤，你要管制員工準時上下班，但學校校長會比較站在老師的立場，他會對這個政策比較不贊同，這時候如果我們不是人事一條鞭，就很難去推動，變成我們有一個後盾，可以說這是上級的政策，這就是好處，但我覺得他也有很多的壞處；一人機構制度，我覺得對人事工作本身是沒有什麼影響，因為自己一個人也可以做得不錯，但我覺得他對我們的工作士氣會有影響，因為它讓我們在學校沒有一種歸屬感。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

B 答：我的因應方法就是我會採取對上級人事機構的指揮比較敷衍，去配合學校，為什麼我會這樣做，並不是我不認同上級人事機構的指揮，只不過因為他們的指揮不用去面對學校的現場，我們需要顧慮到這個指揮在學校現場是否有辦法運作，比如說，之前要我們訂學校老師的上下班時間，其實在我們人事現場就知道那是很困難的事情，所以上級人事機關有很多指令在學校其實是很難推動，所以我會比較配合學校，因為如果在學校出問題，還是要我們去承擔。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

B 答：我先講校長跟教職員對人事的態度好了，我覺得他們會因為我們的派任權是在上級機關，也會因為我們不是老師，也不是一般職員，會因為我們是人事人員角色而對我們另眼相待，比較不容易把我們看做是他們的一份子。再來其實他們並

沒有體認到人事業務的重要性，所以他們對我們的角色存在感，好像不覺得是重要的角色，這是學校教職員對我們的關係。再來是我們人事人員對學校的關係，我們人事業務在推動，很重要的就是跟學校老師要熟才有辦法推動，所以我們很需要他們的幫助，我們會比較希望去跟他們建立良好的關係，在學校跟校長及兼行政職務的老師互動會比較多。至於跟上級人事主管可以說完全沒有互動，其實他們也沒有把我們看成是他們的人，有時候會覺得在學校反而還比較容易找到歸屬感。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

B 答：我覺得我會把自己定位在單純人事工作的處理者，但是我理想中的角色不是這個。我的理想是希望對這個學校比較有投入感，或是像很多書籍中講的人力資源管理的方式，去顧慮學校教職員的工作狀態，核心程度等，我是希望能發揮人事人員在這方面的價值，可是那個只是我的理想，跟學校現實的人事業務其實差很多，現在我也不想做到這個程度，這個環境只能這樣、也只想這樣。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

B 答：我覺得他們對我們的人事業務其實不是那麼關心，我覺得他們比較希望我們去發揮的功能是，人事人員是一個辦理活動的角色，他們最希望我們做的就是辦理活動，像校長會覺得學校活動越多，他對老師的福利就越好。那以老師來講，會覺得活動越多就越熱鬧，比如發敘薪令、獎懲令、差勤等，他們都不在乎，他們最希望我們扮演的角色就是把活動辦好、把他們的權益顧好，只要他們有權益，其他都不管。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

B 答：基本上，我覺得這一部份我們發揮的很有限，這一方面我們能做到只是一種形式上的業務處理，其實在推動這些好像也沒有實際功能，當然我覺得員工協助是正確的，不過我覺得人事人員因能力方面、資源方面、執行方式等問題，讓我們在

推動員工協助方案，變成是一種很形式的東西。我覺得這應該由專責人員去處理，像行政院聯合辦公大樓委託給一個專門協助企業界員工協助方案的專責單位去處理，我們學校也可以像這樣，而不是上級將這個業務交下去給學校人事人員，讓他們去做一個能力上、資源上沒有辦法做到的事情。像臺中市可以聯合所有機關、學校，像行政院一樣去委託一個比較專責單位，學校教職員對這個機構也比較信任，這個機構也比較有能力去提供協助。學校教職員可能不好意思找人事人員，但如果有專責機構，他們可以匿名、保密，不會讓別人知道自己的隱私。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

B 答：就如同我前面所講的，我的理想是希望對這個學校比較有投入感，或是像很多書籍中講的人力資源管理的方式，去顧慮學校教職員的工作狀態，核心程度等，我是希望能發揮人事人員在這方面的價值，但以目前的環境來講，做到單純人事工作的處理這樣就好了。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

B 答：我是覺得人事人員本身就是需要很多方面的知能，人事法令是一種知能、溝通能力也是一種知能，心理諮商方面的知能，我覺得也是很需要的，人事人員本身就需多方面的能力，雖然目前還是比較強調人事法令方面的瞭解，但是其他方面的知能其實是更重要。但目前人事人員的訓練還是比較偏重人事法令，其他都不管。這些知能對人事人員而言並不是過份的要求，只不過上級機關或其他人事訓練單位，都沒有注重這些地方，沒有這方面的訓練。其實我們真正想要去做一些有實用的東西，但資源不夠、訓練不夠，而且考評制度都只注重表面，所以能做多少，就算多少。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

B 答：困境應該是人事室在學校並不是業務單位，一方面我們的意見比較沒有辦法去影

響校長、老師、教職員，因為我們的影響力比較低，所以做事情會比較困難。另一方面是人事室只有一個人，有時會限制到想嘗試去做一自己想做的事情，像學生在學校有三級輔導機制，因為輔導室對心理諮商的資源比較瞭解，有時想去輔導室詢問如何尋找這些資源，成立類似學生心理輔導的教職員三級輔導機構，可以協助老師，但其實在學校做這些事情上級也看不到，純粹就是自己的興趣，但人事室就只有一個人，該處理的人事業務又那麼多，只是基於自己的興趣想去做，又會壓縮到其他的人事業務，所以礙於現實面，也只是想想而已，也不會真的去做。其實如果人事人員在學校有歸屬感，我們的地位有受到上級人事機構的尊重，我們覺得做這個工作是有尊嚴的，說實在的，我們就會想去做這些事情，但是今天的環境讓我們覺得在學校是沒有得到應有的尊重，上級人事單位不看重你，也沒有職涯階梯可以往上，終其一生也只能在學校，職等比不上別人，教職員也不會覺得要尊重人事主管，所以我覺得應該是尊嚴的問題。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

B 答：我覺得人事人員的影響力要取決於校長和行政處室主管如何看待我們，像我待過不同學校，我之前學校的校長對人事人員的角色是比較重視的，他對人事人員重視的程度是連在找兼任行政職務教師的人選都會去詢問人事人員，希望人事人員給他意見，像校長這種態度，人事人員在學校就會比較有影響力。至於其他處室行政主管，如果他們希望人事人員能給予他們更多幫助的話，人事人員的影響力就會比較大，像現在校長要聘誰兼行政職務，他覺得自己決定就好了，其他處室主管在辦理業務時，他會覺得我底下人力就夠了，也不需要人事人員提供協助，如果他們對人事人員角色不那麼期待時，人事人員的影響力就沒有。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

B 答：目前最困擾的應該是辦理活動吧，第一個是錢的問題，像校長每次都會希望辦理三天二夜的旅遊，但文康活動費每人只有一仟元，根本不可能辦理。家長會又沒

有錢，所以到目前為止也沒辦成過。第二個是教職員參與的問題，每次問老師是想自己組團去花這個費用，還是希望參加學校辦的活動，老師都希望錢拿去自己花比較好。其實人事人員也不是那麼融入老師的族群，我們也不知道他們對那些活動比較有興趣，每次人事室的提案，他們都沒有什麼興趣，所以都沒人參加，活動怎麼可能辦得起來。第三個就是人力的問題，如果活動外包，費用會比較貴，若要自己辦，又要考慮人力的問題，人事室就只有一個人，一個人雖然也是可以辦，但是從規劃到成行其實會很累。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

B 答：我一想到公務生涯就是這樣在學校度過，就會覺得對工作提不起勁，而且我常想到這件事的。如果可以不顧慮到現實，單純只考慮我自己的話，我想轉社會行政當社工，我覺得在那裏可以找到自己的價值，去服務別人，但是我没有社工背景，而且也擔心不一定會適應。不管做什麼都好，以我個人而言，我覺得最重要的就是尊重，還有就是我自己有沒有價值，目前工作會讓我提不起勁，就是找不到這二個理由，我會希望在工作上能被尊重和找到自我的價值。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

B 答：第一個我覺得人事一條鞭會造成上級人事主管在別的地方，但我們的考評卻是由他們決定。第二個是職涯階梯的問題，學校人事人員並沒有職涯發展，就像現在在推長期照護人力，但投入長期照護人員沒有職涯階梯，所以沒有人要去做，學校人事人員就是跟他們一樣，在學校沒有發展性，就只能永遠都當一個七職等人事人員。第三個就是人事人員跟老師比較有隔閡，又有任期制，時間一到就要調走了，所以人事人員在學校就沒有歸屬感，其實歸屬感也會讓我對工作有動力。

像以前在機關，都是公務人員，有主管、有同事，所以會提供我一個歸屬感，雖然在那裏也不一定會有升遷機會，但是彼此會有像朋友的感覺。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

B 答：有時候也會發生，最近有一個例子，就是去年開始有增加文康活動費，因為學校其他預算不夠，為解決學校預算的問題，在行政會議上，會計、總務、教務就提議把文康活動費挪去做其他事情，但因為文康活動費是老師的福利，如果我没去執行這個費用，老師一定會覺得我做事有問題。我當時就覺得他們沒有顧慮人事室的立場，只因為預算不夠，為了自己的方便提出這種事情，挖一個洞讓我跳。我雖婉轉拒絕，但會覺得他們並沒有把我當成學校的一份子。另一個例子是學校教職員存薪水的銀行，要求學校自己負擔薪資轉帳的費用，會計和出納竟要人事室發公文通知全校老師和所有退休老師提供郵局帳號，我們學校退休人員將近 200 人，要執行是有困難度的，會計和出納不是自己去找預算或和銀行溝通，而是把所有的事情都推給人事室，只想到自己方便，完全不顧慮會衍生很多後續的問題，最後有問題也是人事室要承擔。因為我待過其他學校，一比較就會覺得大家都想推卸責任，求自保，發生這些事情會讓我什麼都不想管，隨便他們去弄。另外對於上級很多的要求，會覺得完成就好了，也沒有辦法做到盡善盡美。這個學校的老師是比較友善，但因為教室離人事室也蠻遠的，跟他們也不是很熟，他們有困難，沒有來找我，我也無法感同身受，至於比較熟的，如果當事人不開口，我也不好意思主動提起，但是我會想幫他們。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

B 答：任期制度是原因之一，如果我今天是人事管理員，不用職期輪調，我覺得我會比較投入一點。還有我如果不是在學校，而是在機關，都是公務人員，我也會比較

投入，因為同質性比較高，我會比較有歸屬感，還有是尊重的問題，在機關會覺得人事人員做的事情是比較重要，會比較配合，所以比較被尊重，在學校的人事人員做的業務比較不被重視，也比較不被尊重。對我個人來講，我重視的是尊嚴。像目前教師的研習是教務處的業務，教師會比較配合，但如果研習是人事室的業務，大概會找不到人參加，在學校連公務人員都不理人事人員。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

B 答：我是覺得學校的人事業務還不至於困難到會有壓力，要在學校尋找成就感也是可以，比如自己想推動什麼業務，把這個學校當成自己的，不會換學校，可以永續經營，但目前這種環境不會讓我想在這裏找成就感，因為在這個學校又得不到的東西、例如歸屬感，尊重、價值、所以就不會讓我有想永續經營的感覺。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

B 答：第一個原因是升遷制度，沒有職涯階梯，第二個是外面的人如何看待學校人事人員，如何評價我們，假設今天大家把在學校當人事主管的評價和在區公所當人事主管的評價是一樣的話，我覺得大家會做得更好，但大家都覺得在學校當人事人員比較輕鬆，所以這樣的評價就會跟人事人員升遷方式有關。還有現在的考評制度根本是考假的，其實每個人做的事情都差不多，可是說實在，我覺得現在的考績制度是沒有比有還好，但在有的情況之下，用輪流的比用實際考評的更好，因為我覺得沒有比有更公平，用輪流的比用實際考評的更公平，人就是追求公平的。像人事績效考核根本就沒有必要，如果上級機關是希望要用績效考核讓我努力們去做某些事情，要求我們在某些地方更加的去推動、知道目標是什麼，我覺得這樣是有它的作用，但實際上考評都是看書面的，自己寫的。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

B 答：可以讓不同機關、學校、不同層級的人事人員有比較多接觸的機會、場合，比如說有時候一些會議可以讓不同層級的人事人員去參加，一起去討論。處長可以多一些機會跟基層的人事人員接觸、對話，另外還有人事處的處務會議資料不是只有處裏的人事人員可以看，也可以轉給全部人事人員看，把我們當成自家人，讓我們有歸屬感，但目前的感覺是他們是有劃分得很清楚。。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

B 答：整個的人事制度就是這樣，要去提升學校人事主管的職等是有困難的，但即然在這個地方無法建立讓大家覺得有升遷發展性，那可以用另外的方式去提昇，像設立專案工作小組，把底下的人事人員、不管是學校的、區公所的，都把他當成是一個平等的對象，讓有想法、有提案人提議，如果上級認為那個構想不錯，就讓提案人去組一個任務編組，讓他從事想做的工作，也從當中去找到職涯發展的方向。另外就是我覺得像國小人事人員升遷是比較困難，假設 A 區公所人事人員有辦法可以去升公所裏面的科長、秘書，不一定只能從人事系統升遷，這樣他對這個機關就會更有歸屬感、付出更多。但這種方式在學校就更困難了，因為我們又不能升校長，其他職等也沒有比我們高。像之前有在討論中央跟地方職務列等的平衡的問題，但後來不了了之的理由是中央認為職務列等相當，地方就會不尊重、服從他們，沒有上下從屬關係，其實如果中央和地方的職務列等能衡平的話，就可以解決很多事情，像學校人事人員就會有職涯階梯、也會得到尊重，也不會覺得我們不如機關、中央、工作價值感也找到了。其實人事業務這個區塊，我不覺得人的能力會有多大的區別，人事業務誰都能做，所以升遷的重點不是在能力，我覺得重點是在有沒有機會、有沒有熱忱，但問題是職缺並不會全部公開，總是只有那些人知道。像在學校辦事，有時需要友情的贊助，就要付出、跟大家混熟，

同樣如果上級要辦一些業務，需要人力，我們也很願意協助，但重點是我們也不知要如何付出

受訪者代號：C

訪談時間：105 年 5 月 13 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

C 答：我是覺得任期制度對於人事人員是有影響，我到學校才一年半的時間，剛開始從機關到學校，對學校的業務並不是很熟悉實地操作的方式，很多業務都是第一次做，其實第一年的第一次做會造成熟悉度不是很夠，可能要做到第二年、第三年才慢慢熟悉，但是因為任期制度，會覺得當你好不容易才熟悉學校的環境和業務，馬上又要面臨輪調的問題，一些適應、想把學校做好的心會消失掉，對於經營學校的角色，會無法永續，所以我覺得任期制度對人事人員而言，會是比較不穩定的因素；人力是按照編制的大小，但是當一個辦公室有其他的同仁去支援的話，其實在服務同仁的面向，比較能做到面面俱到。因為人事業務很繁雜、很瑣碎，有很多東西要瞭解、有太多的東西也無法在短時間內理解，如果有另外一個人可以幫你，相輔相成的話，在服務可能會比較好一點。我個人是不贊同人事一條鞭，我覺得所有的權力會掌握在一個人的手裏，其實人事本來就是中立的角色，但因為每個人都會有所喜好，在位者如果是比較有偏頗的時候，對整個大環境就感覺不是很好。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

C 答：我在學校還不是很長的一段時間，目前還沒遇到這種情況，如果真的遇到跟校長的指揮監督權發生衝突的時候，我會先跟校長溝通，也會聽取其他前輩的意見，如果前輩的意見和我的意見其實是一樣的，但是跟校長是有衝突的，我會試著讓校長知道。但如果校長堅持他的立場，因為學校裏面的主導者還是校長，還是會尊重校長的意見。我會先去瞭解我週遭學校主任的看法，但我不會跟上級反映，原則上也是尊重上級。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

C 答：我覺得人事人員跟校長及教職員的關係會比跟上級人事主管還要密切，因為人事的遷調變動率是很大的，不見得上級長官知道我們所有的人事人員，不見得認識我們，他們都不認識我們了，怎麼會有互動，只有我們認識他們而已，所以這一塊就是一個盲點，人事人員跟上級長官彼此都不熟了，怎麼有辦法去做一個團隊向心力的結合，所以我會覺得人事人員在公部門這一塊力量很小。相對的，在學校跟教師之間，我會覺得溝通管道是很直線的，像學校有主管會報和夕會，參加夕會時老師都可以很直接的舉手跟校長溝通，為什麼人事人員不能，是因為我們有考績的壓力，因為有這個壓力在，當然就不敢勇於表現自己的想法，會覺得如果跟他們意見相左，就有可能會被考乙等，所以一般都比較選擇沈默的聲音，可是在學校，校長和老師之間就不會有這個問題，有時候還會針峰相對去討論一些東西，讓我這個從機關調來的人看到會覺得有點嚇到，老師怎會直接跟校長做這種反應，這在公務部門是不會出現的。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

C 答：我覺得人事人員在學校的角色和地位是自己要去經營的，人事人員本身要具備人事法令知能，當同仁在問你的時候，你能夠很翔實的回答他們，可能在他們的心目中，你的角色地位就會受到提昇和尊重，這個部分我還在學習，因為其實不是

很懂很多人事的法令，但是我有一個優點就是同仁問我，當我不確定的時候，我不敢隨便回答他們，我一定在他們面前說給我幾分鐘的時間，我馬上去求證，第一個可以給他們最正確的答案、第二個我也學到了一些東西。我週遭的學校主任可能會隨時接到我的電話，我也不會覺得不好意思，因為學校的品管圈其實是有很強大的支援，只要丟出一個問題，馬上就會有答案進來。因為人事法令真的很繁瑣、太雜亂了，而且修改很頻繁。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

C 答：我覺得他們只是很簡單的會去想說人事人員只是在做勤惰方面、敘獎，對他們的利益有關係的時候，他們才會想到人事人員，所以人事人員角色其實很兩難、很尷尬。就我們校長而言，他會丟出一個東西給我，像辦自強活動，我們校長會自己去找地點，自己去接洽再拿名片給我，但是我會再去場勘，如果發現那個地點是比較不優的，回來我會先跟名片上的人聯絡，再去跟校長討論這個地點是不是一定要去，我會先掌握一些經費的問題，擬好經費概算、行程表、時間表，校長也會尊重我們的想法，因為有時候長官不一定會想那麼多。就我們學校老師而言，他們是很尊重主管的，不管是人事、會計或是其他處室主任，大家相處得都還很好。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

C 答：以人事關懷業務來講，我會先去推展健康檢查，我會一直跟他們宣導權益的部份，我會請他們去做檢驗，例如前年有一個老師做健康檢查，發現腫瘤就開始接受治療，他其實已經到退休年齡了，但還想繼續工作，所以他一邊化療一邊工作，教務主任會擔心他的教學狀況，人事室會擔心他出勤的狀況，所以這部份，我會去找請假的相關法令，把跟他權益相關的事項先告訴他，讓他先知道，自己斟酌，如果真的不行，會跟他講說，真的有事可以先去住院，事後再補辦請假手續、學校會幫忙找代課老師，儘量給他方便，讓同仁覺得受到學校的關懷。至於員工協

助是比較專業性的東西，我們是比較沒辦法去提供，老師也是高知識份子，當他們遇到困擾時，我們不是專業的心理諮商師，無法提供專業的建議，如果我們的生活歷練是比他們長一些的，我們也許可以提供不同的看法，但是如果是同輩、甚至是長輩過來，我覺得我沒辦法去跟他聊到這一塊，畢竟我們會覺得專業不是那麼足夠，怕會提供給他錯誤的訊息，我會覺得員工協助這一塊，我們可以有一個專業、正當的管道，人事人員可做引介的部份。有時在人事領域的專業性已經不是那麼精進，又要增加心理的領域，我是覺得沒那麼厲害，所以我還是覺得如果老師有這個需求，是不是由上級機關辦理，像現在不是有跟人事首長有約，我們可以把老師引介到處裡面去做諮詢，但是通常老師會排斥，不太可能會去。如果由上級單位專門辦理，會比較有隱密性，我們只能做到人事關懷業務。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

C 答：我覺得人事人員應該是很專業性的，他的角色就是建立在專業性上，但是我發現人事人員到後來為了績效考核，為了創造表面上的數字去做一些不必要的東西，我覺得這些對人事業務的精進並沒有幫助，只是在應付上級的功課，對於服務同仁也不是良性循環。其實做很多都是績效的東西，會覺得做這些事情和我服務同仁有什麼關聯嗎。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

C 答：人又不是十全十美，人事人員也不是神，所以要他扮演那麼多角色，知道那麼多的專業知能，是不可能的，學有專精嘛，如果今天是我必須具備那麼多的知能，我可以選擇人事法令部分去請教別人，馬上給予適時的答案是 OK，溝通的部份我還可以去協調，但是在輔導方面，它是比較專業性的，我覺得我還是會請老師去找外面的專業人員，比如說張老師或心理諮商師，如果需要我提供服務的時候，我會去幫忙找這些資料，然後請他們自己去接洽。要人事人事每一方面都那麼厲

害是不可能的，不然請上級長官自己下來做看看。他們以前有這樣做嗎？我覺得這些其實都是為了績效考核在做的，因為績效考核項目就是這些，所以他就下放這些，讓們必須做出一些成果。如果真的要我們做到這些，是不是要多給我們一些在職進修的管道，開設一些班，這些班也不是只上個半天或一天的課就懂了，要給我公假，讓我長期去進修，讓我學會這些技能後再來服務同仁，不是很好嗎？

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

C 答：這一點就是工作倦怠特性的部份，目前我是還沒有遇到，我覺得在所有人事單位裏面，國小人事人員應該是最輕鬆的，所以目前還沒有遇到什麼困境，因為有問題，週圍的主任都可以幫忙解決回答。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

C 答：我覺得專業性的形像有建立起來的話是有影響性，像我還不是很專精，目前能夠做的就是跟老師們打成一片，讓他們不會去排擠人事人員，我也會去充實自己的專業知能，慢慢讓他們知道我的專業之後，由打成一片的朋友，變成有什麼問題就會第一個想到來請教我，這個時候我覺得人事人員專業職能的角色就會出來。其實同仁想知道人事法令還是會來找人事人員，畢竟他們比較不清楚去那裏找法令，對於人事人員的話也都可以接受。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

C 答：我覺得是績效考核，因為績效考核對於我的現實面部份並沒有任何精進或幫助，我只是花了很長的一段時間去找了一些資料，把它像報告一樣寫上去，與其浪費那些時間，為什麼不去多讀一些法令的東西，去寫那些績效天馬行空的文字，只是把文字湊成規定的字數，就可以繳卷，而且我覺得有交就好，不要讓長官覺得我們是故意不交，是在挑釁他們，我不求 80 分，我只要 60 分及格就好了，我還是會把重點放在人事服務、人事業務上面，因為在學校還是要人和，但績效考核只關係到自己，所以我覺得績效考核在人事人員應該是最困擾的。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

C 答：其實國小的人事業務不會讓我陷入緊張和疲勞，我來這邊一年多，我們學校會有一些社團，我跟老師相處得也還不錯，但去年暑假我真的發現自己是非常緊繃的，因為第一次接觸到學校人事業務，剛好是在新舊學期轉換的時候，有很多東西要處理，再加上第一次適應這邊的環境，當時免疫系統就有出現問題，第一次在一個沒有冷氣的工作環境，非常熱，我整個免疫系統都出現問題，整個脖子都起疹子，醫生說沒辦法，除非在冷氣房才有辦法，因為我工作 20 年都是在有冷氣的環境，但現在已經慢慢適應，目前情況是還好。那一次我會讓我覺得算是我工作上的挫折，還好的是只要做過一輪，有完整的筆記和很多諮詢的對象，都很容易過關。那我是如何排解這種壓力，我會請假，找朋友出國去玩，或是請一天假去山上，隔天回來，我覺得事情就比較能夠解決，我會先脫離這個環境。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

C 答：這種壓力一定是和工作量成正比的，因為以前在主管機關裏面，我們辦的業務只是五個科裏面其中一科裏面的其中一項業務，但在學校是五個科的所有業務都要一個人辦，公文一天就有二、三十件，真是太可怕了，而且主管機關真的很奇怪，不是屬於學校人事的公文也要轉下來，他們只要一個表鍵按下去就可以，還有教育局的、還有人事處的，我們每天大概有一個小時在處理這些垃圾，每天盯著電腦，老花眼都出現了。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

C 答：我目前是都還沒有這種狀況，但是對工作意義產生懷疑倒是有，像寫績效考核的

意義在那裏，對我的工作有幫助嗎？為什麼每年我必須從四、五月收到公文，就開始著手，然後九月交件，有半年的時間都為這件事情在煩惱，我覺得這就是對工作意義產生懷疑，上級是要推行這個政策，但是對於我們人事業務真正實際上並沒有幫助。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

C 答：我覺得是一條鞭的制度，就是一人獨大制，沒有做就一翻兩瞪眼，他喜歡就沒關係，不喜歡你，就永遠脫不了身。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

C 答：我目前都還沒有，因為我來學校一年半來，每天都很快樂，到目前還沒有。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

C 答：無。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

C 答：目前我所謂工作倦怠就是一條鞭制度，造成上級下達一個指令，我們就必須去執行他，當我在執行的時候會產生懷疑，那些跟我實際上的業務有什麼關聯嗎？當它沒有關聯時，我就會覺得我做這個做什麼，這就會形成工作倦怠。其實上級在追殺我們任何報表的時候，很多報表和數據都已經陸陸續續送給上級長官了，表示我們都有在做這些事情，但為什麼在最後面還要重複做一些沒有意義的東西，再把它全部匯整起來，變成一本績效考核報表，這其實浪費很多人力、精力和時間，如果考核是需要績效，那可以在平時考核時做一個統計和追蹤，不需要同一件事情勞師動眾、重複一直去做，所以在績效考核上面仍有改進的空間，如果要

把時間真正鞏固在人事的專業性上面，就應該不要浪費我們的時間，如果上級願意整合，把很多東西簡化，不要一直在做重複性的事情，其實可以幫我們節省很多時間的。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

C 答：就是任期制度吧，我覺得人事人員跟會計不一樣，會計會有經費的問題，所以他們要六年輪調，怕一個人在位太長，會有弊端，但人事人員並沒有跟錢有相關性的工作，人事是待在這個地方越久，對這個學校的特性、生態越清楚，對學校、教師和人事都是好事，為什麼要去做輪調，要到一個新學校去重新認識老師、認識校長，我真的想不懂。像人事主任和人事管理員的工作其實是一樣，但人事管理員就沒有職期輪調的限制，也是很奇怪。還有就是上級長官多多認識他的部屬，不要走過去打個招呼，他也不知道你是誰，這會讓人懷疑如何有向心力，這是人事人員很不足的地方，就是大家長不認識自己的孩子。在學校別人也不認為你是屬於學校，因為校長會覺得你是人事人員，是一條鞭的。在自己的人事系統，上級長官也不認得人事人員，所以不管是面對上級長官或學校，人事人員好像沒有家的感覺，好像是流浪的孤兒，尤其是學校的人事人員。

受訪者代號：D

訪談時間：105 年 5 月 13 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

D 答：人事主任的任期都是三年一任，可以連任一次，所以可以算六年一任，所以在學

校的感覺會比較像是過客，任期一到就會離開，一些業務的推動會沒有延續性；一條鞭的制度，我覺得對人事的工作是有好處的，因為一條鞭，比較不會受限於校長的領導指揮，比較有自主性，地位會比較超然；一人機構是受限於學校的大小，處於臨界點的學校可能會比較辛苦一點，因為學校很大，但還不到設置助理員的編制。因為我們學校班級數較少，所以業務處理還可以，但有時學校小，業務分掌比較不明確的時候，一些非人事業務也會落到人事室。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

D 答：人事人員雖然是一條鞭，但卻是派駐在各個學校的人事機構，是屬於雙重隸屬的關係，就變成兩邊都是要配合，都是要聽命的，所以如果發生權限衝突，可能還是要溝通折衷吧。我會先跟校長溝通，看校長能不能接受，如果他很強硬不能接受時，才會再去跟一條鞭的上級溝通，通常上級也都會蠻配合學校的吧，除非是一些法令限制，沒辦法讓步。到目前為止，還沒發生過兩邊都無法溝通的情形。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

D 答：上級人事主管跟校長都是屬於直屬的長官，所以跟他們的互動還是會有上下的關係，跟教職員互動不會有我是人事主管，他們是被我管轄的，因為人事基本上對他們來講也沒有管轄權，而且現在人事都是服務導向。我跟上級人事主管的互動比較少，因為現在大都是以品管圈互動，調查表、公文下來就照辦，跟上級的互動很少。跟校長的互動就蠻多的，因為在業務上常常需要和他溝通，和同仁的部份，就是他們需要服務，或是我們要服務他們的時候，才會主動或被動的接受他們的需求。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

D 答：人事人員在學校是服務的角色為主，管理的部份是校長或是單位主管的權限，但

是有時候學校還是會希望我們做一些管理，比如像差勤，但是我們又沒有實際的權限，到最後要不要去處理還是掌握在校長那邊，所以就有點尷尬。至於地位是我們並沒有實際的管轄權，但大家還是會稱呼我們人事主任，平常還是會給予必要的尊重。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

D 答：同仁有很多權益跟義務和我們有關係，對我們還是會尊重三份，因為他們常常需要我們去提醒或注意他們有什麼權益，所以基本上他們對人事人員還是有一定的尊重。我們校長是蠻尊重人事的專業，因為有一些人事法規，他可能沒有那麼瞭解，他可能在做一些決定，不是很瞭解的時候，會先問一下規定，再去斟酌他要如何處理，我們基本上就是一個幕僚的角色，有時候有些事情校長不太適合去做時，就會請我們去幫他處理，比如有同仁假單比較晚點，就請我們去處理。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

D 答：我覺得人事關懷業務，比如婚、喪、喜、慶本來就是福利項目，我覺得都 OK，而且他們有發生事情、請什麼假，我們也都是第一個知道，或是要發給補助，也會第一個知道，人事關懷業務本來就是我們應該做的，也可以依自己個別的能力或情況加深、加廣去做，都是沒問題的。但是員工協助方案已經限定五個項目，像稅務諮詢、心理諮商、法律那些，我覺得那些已經超越我們的專業，我們也沒辦法實際自己親身去做，如果要尋求外面的協助，也需要有錢，比如聘請講師費，但學校通常比較沒有經費，所以做起來會比較吃力一點。我覺得應該由教育局一級機關，或是市政府統籌這五個項目的專責機關，我們有需求時，就陳報上級，幫他們做轉介。人事人員還是比較沒辦法處理這一塊，而且平常業務已經那麼多了。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

D 答：以前都以為是做一些法律規定的基本服務，但現在顧客導向，面向更廣，有時候

還要做一些和人事不相關的業務，比如去拉特約商店，其實我不知道大家是否會去利用特約商店，這是一個問號，就我個人平常消費習慣，並不會去參考特約商店，這個服務和同仁的需求是有落差的，他們根本不在乎，比如我要送小朋友去托兒所，我根本不會考慮那一點點折扣，那些特約商店的折扣其實都很少，甚至沒特約也有一樣的折扣。現在法令修改又那麼頻繁，如果大多業外的服務，根本沒時間去理解法令的變更。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

D 答：像一些基本的人事法令、溝通、協調人事相關業務，這是應該做的沒錯，像我在學校遇到過老師在學校吵架，原本是導師費問題演變成私人財務糾紛，應該是要循法律途徑去解決，但這時候人事室又變成仲裁者了，要去列席瞭解他們有什麼問題，但去到那裏只能盡量聽聽他們怎麼說，還是要看校長裁示，最後請當事人的主管去協調。常常在學校或機關主管常講的一句話就是，只要跟人有關的事情都跟人事室有關，常常因為這個點，所以都會被要求參加某一些事情，但對於我們說的話，其實也蠻現實的，他們是有選擇性的，該扮黑臉的時候就該講什麼話，但如果主管本身已經決定要怎麼處理的時候，還是沒什麼說話的餘地，還是首長制。他們希望怎麼做的時候，只是要你可以附和他，所以人事主管本身對於法令還是要瞭解一點，才不會被當做只是去背書。人際溝通應該是都需要，但身心靈輔導就比較專業了，對我而言要做這類業務，我會有壓力，好在學校沒有這類需要輔導的人，之前在機關有遇到酗酒的人，他是已經酗酒十幾年了，我們只能盡量關心他，他每天喝酒，又有糖尿病，他的主管希望我能常常關心他的身體狀況，萬一他出事了，我們機關要能提出有關心他的過程和紀錄，代表我們不是漠視他，不過這都是屬於人事關懷，至於心理輔導部份，我還沒遇過需要我提供心理輔導的人，不過需要被關懷的人最不喜歡聽到的就是你不要想太多，所以我們如果沒

有輔導技巧，有時候亂問，反而會適得其反。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

D 答：我覺得如果是本業的人事業務的話，我覺得都是依法行政，沒有什麼困難之處，但是一些服務導向額外的，不是我的專業，上級交辦的事項，像績效考核，為什麼不能像會計人員一樣，他們都是平常有在做，上級會計室就有登錄他們做了那些事情，為什麼我們明明有在做，有交上去的東西，到了年底的時候還要用文字把他呈現出來，證明我們有做。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

D 答：多多少少還是有啦，大家還是會覺得人事是一個比較超然的角色，人事跟會計大家還是覺得他有某方面的專業，所以說的話還是有一些影響力。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

D 答：像績效考核報告、員工協助方案、親子健行、員工運動會，之前還有退休關懷要達到 50%那個，其實都不是人事本業的東西，還有人事滿意度調查的部份，我覺得有點為難，因為人事有時候是管考，又要管考又要服務，所以角色上面是有點衝突的，但是又要去做滿意度調查，就很為難，滿意度的信度和效度好像會因為我們的角色有影響。像人事績效考核覺得困擾是因為我們已經一整年都在做那些事情了，可是到了年底，又要把所有的事情重新再回想一遍，然後用文字的方式呈現出來，因為它是報告的形式，又要有附件、圖片，它也不是說我做了什麼就去填列什麼，所以會變成一種競爭吧，大家都要非常的精美，圖片美侖美奐，編排流於表面，像我們這種比較不會做報告的就比較困擾。績效考核又不可能從年初就開始做，有些業務是要執行到最後才有辦法寫，七、八月的時候都會比較忙，很想要認真做，但心有餘而力不足。這個東西只是為了要給上級看，方便他們打分數，其實對同仁沒有任何的好處，增加負擔而已。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

D 答：像去年的違法兼職案，我六月才調到這個學校，但這個案件已經處理一段時間了，那時候就是要處理懲處的問題，雖然前手也都交代得很清楚了，可是因為面臨要懲處老師的過程當中，就會讓我覺得壓力很大，老師知道那是法令規定，沒有為難我，但他們也會覺得之前都不知道。因為懲處都是授權各個學校的教評會，教育局本身也沒有權力介入，變成每個學校的做法都不太一樣，這也造成我的壓力。像考核委員會認為老師不知情，盡量保護老師，不想懲處他，但報到教育局又不接受我們的結果，就來來回回很多次，後來弄得我們好像是跟考核委員會是對立的，後來解決這個緊張和疲勞方式就是覺得說，反正我是考核委員中的一票，我的職責就是告訴大家法令的規定，最後還是尊重考核委員會的決議。不然一開始因為剛到這個學校又不熟，壓力真得很大。這就是上級跟學校的指揮權限發生衝突，也只能先跟學校溝通看看，溝通不成就先照考核委員會決議。我當時的挫折就是會覺得難道是我講得不夠清楚，大家好像雞同鴨講，他們會很堅持兼職的老師平常工作很認真，對小朋友很好，可是那是兩件事情，就覺得很難溝通，但因為他們是很久的同事，大家都很維護他，這是我無法處理的部份，後來還是順應他們，那段時間會很想請假，想逃避，但我們又是一人機構，你不做事情也不會有人做，每天都很痛苦、不想來上班。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

D 答：雙重隸屬好像是比較主要原因，因為上級人事機構有業務績效要去達成，但是學校的校長他也有覺得我們應該要協助他的地方，像學校認為兼職教師可以功過相抵不用懲處，教育局又說罪證確鑿一定要懲處。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心

不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

D 答：是有聽過別人的一些例子，就是人事人員和其他行政人員之間的衝突，有聽到別人這樣的經驗，確實是會影響自己有時候處理事情的時候，適度就好了，不用那麼嚴格，或不用做那麼多，會有點保留。比如差勤方面，像請假時數的問題，這個部份我就會盡量交給校長或處室主管去衡量需要多少時間，這個部份我就不會太涉入，在我們學校人事對差勤的權責是登記，我們校長還說公假和公差後會人事就可以了。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

D 答：法律就是賦與我們人事要去管理和監督差勤，但我們的組織特性是雙重指揮監督，法規規定不行，但實際上我們沒有最後的決定權，因為學校還是校長說了算，我們只有建議的權限，建議如果被接受，我們可能就會被肯定，覺得我們講的是有意義的，可是如果法規是這樣規定，但是首長都用他的裁量權限去做決定時，反正法令規定歸規定，校長同意就可以了，慢慢的就會覺得自己的工作好像沒有什麼意義。剛開始會覺得很在意，他們都希望當好人，我們把它圈的很小，他們再放大，變成我們是扮黑臉，他們是施恩者，老師會覺得本來就可以去、變成我們不讓他去，這樣真的很為難，但我還是會給校長建議。像最近有一個例子就是校外教學，往例過夜都是給六個小時加班補休，但這次有一個老師因為某一原因要求二十四小時補休，我請他把原因簽陳出來，我在簽陳上簽意見建議要以執行職務為原則給六小時，但那也是狗吠火車，校長還是給他補休廿四小時。也有聽過別的人事主任會說在學校大家相安無事就好，如果老師吵架的去檢舉對方的話，因為差勤跟人事有關，就遭殃了。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

D 答：我做人事業務也沒有很長的時間，可是我常常在想說，如果這個工作一直要做到我五、六十歲的話，我到底還會不會有動力，目前是還好，一些人事本業的東西其實都還好，但如果常要我們推一些不是我們能力範圍內的工作，因為成效也不會好，會覺得工作也沒有進展，也會失去工作的動機，但如果是人事業務範圍內的工作，我覺得都 OK。除了法令規定我們要做的以外，像未婚聯誼，學校當然是會有未婚的人，但未婚的原因很多，也不是逼他去參加未婚聯誼就有用，那是每個人選擇的問題。但他又把未婚聯誼參加的人數和績效考核做掛勾，有點不太公平，如果學校的人都已婚或年齡不符合資格，就拿不到分數了。如果是人事業務或是在幫助別人，比如提醒他申請補助之類的，服務同仁的業務做起來都很得心應手，就會覺得那是喜歡的，也是幫助到別人的。其實有一些東西放掉，不想去爭取，就不會那麼在意分數了。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

D 答：衍生太多非人事業務，造成我們的工作負荷過大，像以前也不用去拉特約商店，也不用一定要找人去參加未婚聯誼，又要參加健行活動，變成都是配合上級機關的活動，要去做成果、幫忙。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

D 答：可能要減輕一些不必要的工作，比如說簡化績效考核，去檢討一些額外的人事業務是否有它實際的成效，比如特約商店利用的程度到底多不多，去消費的人有多少人是會拿出識別證取得優惠的，減少一些非必要的業務，讓我們可以專心在本業上，給我們多一點的尊重。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

D 答：因為我常常都要扮演紀律的管理者、權益的維護者或是首長諮詢的對象，如果在法令的建議上能夠讓首長能夠尊重人事人員，給予我們比較多的尊重，我們講的，他能夠採納的話，這樣可能會讓我們比較有地位吧。不然像剛剛提到的補休、給假，到最後可能就會傳說反正校長准了就好了，那人事就會沒有尊嚴，希望校長在這一部份能夠更支持、更尊重。人事人員在各個機關學校如果跟首長有什麼意見相左或是爭議事件的時候，如果上級人事單位可以給予我們比較多的支持，不要每次去請示，他就只會回說本權責處理，這樣我們就會覺得請示也沒有用，就等於是白忙一場，到最後還是校長說了算。其實我覺得我們的壓力好像都是來自上級交辦的一些業務，像績效考核或一些跟績效有關的東西，同仁其實不會要求我們這麼多，或者我們做的那些績效對他們來說也是沒有感覺的，倦怠感老實說都是來自一條鞭的上級加諸於我們的一些業務壓力。很多業務我們都是要去拜託人家，像人事服務滿意度調查要拜託同仁上網填報，未婚聯誼要拜託人家參加，文康活動要拜託人家參加，因為提一個案子出來，人數不足就要流標了，人事人員在學校除了是管理者、服務者外，還要變成請託者。我們做的事情應該是要讓同仁覺得有我們真好，但實際上並沒有，有時只是賣我們面子，就算我們拜託同仁去參加未婚聯誼，同仁也不會感謝我們，這樣做到底有什麼意義。

受訪者代號：E

訪談時間：105 年 5 月 13 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

E 答：任期制度的話，因為我們三年一任，六年就一定要調，人事人員的重心已經從監

督慢慢移到服務了，要跟同仁建立關係我們才能夠對他們做更深入的員工服務，我們的角角他們有時候不見得會對我們傾訴很多事情，員工服務性會比較不足，他們可能遇到什麼事，真的沒辦法才會來問我，我們要主動去覺察再去幫助他們，那個都不是很容易，如果人事人員要走向員工協助、要以服務為主的話，任期制度會有礙我們跟同仁關係建立上面。因為我們是一條鞭又是雙重隸屬，等於我們要聽命於校長、教育局以及人事處，其實很多工作量也會更加重，有時意見不同的時候，我們也會很困擾，因為我們已經是最末端的主管、最基層的主管了，我們會有很多指令衝突的時候，衝突時是聽從人事處長官、還是要聽從學校校長的，在溝通協調上面，有時候不是只有溝通能解決的。一人機構制度真的是蠻可憐的，因為每個學校都有每個學校的氛圍和風氣，我們人事就是一個人，我們新到這裏來，熟悉個一、二年，過幾年又要走了，再加上人事業務真得的很複雜，很多事情，老師的權益、公務人員的權益，甚至約聘僱人員的權益，有時候很多事情遇到的時候，要問也比較難問到，加上老師的法令很繁瑣，很多法令都沒有很完備跟健全的情況之下，其實我們都很怕會做錯，這是我初任學校主管最大的體認。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

E 答：這我通常就是以不要牴觸法令為主，因為我們人事一條鞭的情況之下，還是會比較服從直屬上級長官的規定，除非法律有裁量的空間，可以去做一些調整，如果真的沒有辦法的話，只能試著跟校長溝通，我們校長算還蠻不錯，他最後會接受。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

E 答：我們有品管圈，有事情一定都先問小組長，小組長再問大組長，才會一層一層往上問，跟上級主管我們主要都是以接受命令為主，我們的角色是比較被動，比較屬於接受性的，當然也是有很多可以溝通的管道，不過我們都是透過大組長。跟

校長的互動，我覺得校長真的是有好有壞，我們校長是還蠻守法的，你只要有依據給他看，他就不會太堅持，但是因為人事法令真的很多，校長對人事法令也沒有很熟悉，所以有時候也是要一直跟他溝通，才能說服他接受。因為老師都在帶班，所以通常會來找我的就是那幾個，不然就是有事情才會來。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

E 答：學校比較重視教、訓、總、輔四處室，比較不重視人事室，除非是有事情才會要人事室去宣導，有時候他們會把人事室當成是一個擋箭牌，當他們需要人事室去管差勤的時候，當他們需要請老師去配合一些事情的時候，就會請人事出面，他們的說法是因為人事是中立的，不是校長去分配的，人事是人事處、教育局派下來的，他們把人事推出來當擋箭牌很大的一個原因，就是人事是中立的，其實我是覺得還好，地位是真的有事才會找我們，太常找也不太好。比如他想規範老師的一些事情，我們就要趕快去看看校長這樣的規定是否合法，讓校長在合法空間裡面去做規範，當校長決定要這樣做的時候，會希望我們去跟老師說明為什麼要這樣做，這樣做是否有觸法，其實現在老師也慢慢的會去看一些法令，但是他們會選擇性的瞭解，所以他們的解讀有時候會和我們不太一樣。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

E 答：我覺得校長要制定一些規範和政策的時候，就會去找人事商量，希望我們可以找到一個空間，讓他去做裁量。老師會希望人事可以去表達他們的心聲，我記得蠻清楚的是那時候剛好我們要宣導差勤，老師就說某個學年的老師有意見，我就去跟那個老師講，他們就說什麼樣的規定不合理，希望我可以去跟校長說，他們會把我們當成一個中介，其實對他們來說，他們也是覺得我們超然中立，像人事也常在學校兼政風，他們覺得各處室主任是在包工作給老師做，他們希望我們去幫他們爭取一些權益。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

E 答：我常常會利用主管會議、行政會議、晨會去跟老師講一些關於員工協助的一些資訊，我也會用 mail 去轉知相關訊息，請他們去檢健之類，但我們都是屬於建議性、鼓勵性的，不會去強迫他們一定要這怎樣做。諮商輔導我覺得我們沒有辦法，我們只能用轉介的方式，我們人事考試是有唸心理學，但對我們來說，我們要當到諮商師，我們可能沒有辦法，我們頂多就是只能做最初層次的諮詢，然後再協助他轉介，就像我說的，跟你熟的老師才會跟你揭露一些他最深層的事情，可是大部分老師是不會告訴你的，除非他真的遇到，其實我們對於員工的協助最常做的就婚喪喜慶的協助，要講到心理輔導層面，我是有遇過一個案子，但是我要幫他轉介到人事處，他想想又說算了不用，我跟他講之後有需要，也不用透過我，我就告訴他諮詢的電話，我覺得我們要做到諮商真的不容易，因為這跟我們的任期制有關，我們跟校長一樣都是候鳥，我們就是這邊飛飛、那邊停停，時間到就走了，不可能跟他們有太深厚的關係。我們的專業度也不夠，像我們學校有專輔老師、聘用的心理師，他們都比我們專業，但是老師不會去找他們，老師跟老師的性質太近了，他們只會找他們那們那群的人互相去吐露他們心裡的話，因為都認識，他們不會去找專輔教師，專輔老師都是輔導學生的。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

E 答：我以前認為人事工作就是人事行政要考的那些東西，但進來之後，發現人事就是包山包海，只要是人的事就是人事，覺得這真的太多了，當你包山包海的時候就不專業了，難怪我們領不到表五的專給業加給，我們都是用最低的，當我們要做的東西越多，負責的法令越多的時候，我們一定都不會熟，都是遇到了再去查，但是當同仁來問你的時候，你跟他去我再查一下，他們就會覺得人事不專業，像政風的法令就那些，他們也不會以服務為主，但他們權威是有建立的，所以我覺得人事是有點走偏了，如果你要建立專業的話，勢必我們要精簡一些我們的職掌，不要讓我們什麼都做，大雜燴的太多了。像法令我們一定要去查，有時候法令一

直在變，像公務人員和老師的法令就不太一樣，像請假規則就有差，也一直在修改，所以我都還要再確認一下。現在人事可以很快的把法令找給他們，我就覺得很厲害了。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

E 答：對於輔導員工協助這一塊，我覺得那不是我們的專業，有時候非專業去做這些事情，我覺得萬一把人家顧得更不好怎麼辦，那倒不如就給專業的人去做就好，人事法令才是我們最基本的，我們應該著重在我們的本業，我們本來就是要跟主管溝通，但因為我們是雙重隸屬的關係，希望上級長官不要給我們會陷入左右為難的指令，我們就會減少需要溝通的次數。我覺得我們的業務量蠻多的，像現在還要找特約商店，我覺得那跟我們沒有關係，而且我覺得特約商店有點粗糙，好像不是這樣簽約的，之前是找托育特約，現在連托老也要找，其實社會局跟立案的幼兒園都有簽合約，只要是台中市民就有一些優惠，優惠已經很多了，我們又要再簽那種沒有實益的東西，其實我們不需再做一些白工。做這些好像只是為了績效，可能是總處的方向，我覺得總處還是要聽一聽基層的聲音，績效衡量的標準，應該要修正得更符合實際一點比較好。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

E 答：我們都一個人，我們面對的大部份都不是公務人員，都是教育人員，觀念和想法不太一樣，你要花很多時間去說服他，就像老師一天上班八小時，他們就很難遵守了，老師的工作性質，或許時間是非常緊繃的，這種小事就已經很難遵守了，我們在學校，真的是什麼事情都要溝通，而且老師也很愛問為什麼？我們就要把原因告訴他。再來是公務人員在學校人數比較少，公務人員的權益比較會被忽略掉，在學校只要缺什麼幫手，就會動到公務人員身上，像我們最近希望有幹事去支援教務處，他本來是在總務處，又要去兼教務處工作，我是跟校長說可以用工

作指派的方式，但是通常在教務處都是用教育行政，一般行政做教育行政的事情，萬一他的考績因此不好的話，他申訴，我們是鐵輸不會贏的，就是類似這一種的，當他們需要什麼的時候，就會想動到公務人員，學校公務人員大部份都蠻乖的，所以我們其實都會想要保護他們。我們服務對象很多元，但是最大宗是教育人員，所以會犧牲掉一些比較少眾的人，公務人員的權益也是很重要啊。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

E 答：我覺得有影響力，但是只在法規上面，他們每次來問人事後，就會說是人事說的，如果是主管不想讓他去，就會說是人事說不能去的，然後我就覺得下次講話要小心一點，其實我們人事的影響力只在於一些人事和法令上面，但是相對於教學、課務我們是沒有權利的，那都是四處室主任的權責，他們也不會詢問我們意見，也是專業上不同，就法令上來說，他們連勞基法、臨時人員的問題也會來問我們，他們會把我們當免費的法律諮詢，他們只要看到法令白紙黑字，就大概知道也不能怎麼樣，所以都會接受。校長有裁量權的話，我會尊重他，但是校長好像不需要尊重我們，有些比較在裁量邊緣的事情，我還是會講，比如像請延長病假要參加文康活動，我就會說不宜，但我只會講不宜，有老師請延長病假又去監考，他們來問我，我就說不宜，也沒有多說，他們自己就默默的說那就不報他好了，其實他們也會怕。法令只要有白紙黑字，我們又有給出一點建議的時候，其實他們也會怕。我們的影響力撇除校務、教學，其他的就有，在校務、教學範圍，我們是不會有地位的。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

E 答：最困擾我的是退休和員工協助，因為退休照護其實我們學校已經有一百七十幾位退休人員，其實很吃力，我們現職教職員員額數一百六十幾人，我們隱藏的人是一百七十幾位退休老師，都還活著領月退休金，人數真的很多，我覺得真的會力不從心，如果還要我們晨昏定省，噓寒問暖，連收信都要幫他們收，我

覺得真的是太累了，退休人員不在學校員額數裡面，編制不算這一塊，但是又要我們把他們照顧到像現職人員一樣，這對我們負擔太大，其實我們願意照顧，但是要把他列入編制員額，而不是有事情做的時候，想到我們，在數人頭的時候，他們都不算人頭，這對我們來說這是蠻吃力的。我覺得退休照護真得太多了，如果要我們照顧要有配套，而不是要我們一味的做，有時候是老師通風報信，我們才知道那個退休老師走了，我們有發生過移民出國一百八十天除籍的，原本發給月退休金了，是經查驗才知道，回來後也沒告訴我們回來，是後來查驗發現他又復籍了，趕快和退休老師聯絡補辦手續，發給退休金。員工協助又要法律諮詢、又要稅務諮詢，我覺得稅務對我來說有點困難，我自己都不會報稅了，還要教別人報稅，我覺得有點困難，法律如果是民刑事，我們真的是不懂，我覺得人事室是可以適合做轉介的工作，不要這種專業性的東西也加在我們身上，我們真的不是萬能的，到最後我們非專業做專業的事會有問題。當他來我們，我們沒有發現其實他很嚴重，如果是專業的人就會做專業的判斷，但我們不是啊。我最困擾的就是退休照護和員工協助這二塊。一個是人力不足，一個是專業度不夠。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

E 答：我覺得真的是事情太多了，要我們做非專業的事情就會讓我覺得很困擾，我希望我的工作有個範圍，不是漫無目的，一直無限上綱，這樣真的會讓我覺得很無力，無所適從，我真的很想換職系，可是我好像沒有什麼專長。我覺得像撫卹這一塊，現代人都覺得上法院沒什麼，我們有遇到老師過世，女婿和丈母娘感情不睦，其實在辦理撫卹過程中，我們也覺得蠻灰心的，因為怎麼處理都處理不好，有點自責，我們也只能盡力做，對於一些突發狀況，又涉及到金錢，處理到最後，真的

有點無力，但是還是得做完，不過還好現在都可以分開領了，但分開領也是會有意見，意見很多。當事人會說是不是人事在處理上有什麼問題，我就會回去想說我到底那裏有處理不好嗎？就是類似這種突發狀況，但我覺得還好，因為這本來就是我的本業要做的，像撫卹、退休本來就是人事業務，老實說遭遇困難都會有，我都覺都還好。但我真的對員工協助方案比較感冒。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

E 答：因為我們人事室是一條鞭，我們服從性很高，但是我們要服從兩邊，像人事處八月二十七日要辦運動會，我們學校往年都是協辦的，但是自從縣市合併後，已經不是我們學校可以去主導了，像去年我們就把裁判組推出去了，但是人事處找不到人，又要我去找我們體育組長，要我們學校去找裁判，老實說我很困擾，因為這次運動會是在暑假辦理，根本找不到那麼多老師當裁判，上次裁判組就已經不是我們學校，如果援往例，該我們學校做，我們會協助，但是學校也有學校的困難，因為人事處是透過我去找校長和體育組長，我夾在中間就有點為難。雖然我們是一條鞭，叫我們做什麼，我們都會配合，比如運動會時叫我們去舉牌，我們就去舉牌，但是學校不是一條鞭，是有權利拒絕的，人事處會希望我們幫忙達成，但是我覺得盡力就好，沒辦法使命必達。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

E 答：我們學校老師太多了，我不可能每一個人都很熟，我也不會跟某一個人特別好，因為老師有時候比較重情，如果他覺得跟我很好，好像很多事情就可以因人而異，我是希望盡量不要這樣子。因為老師是有小團體，但我不想加入任何一個小團體，如果老師來找我，我也會很熱心，但我不會主動去，我自己會有一個界限，那個界限不是因為我不想去惹事，我只是不想變成是某個團體的成員，不然我會很難

做事情，但也會覺得自己在學校比較孤單。可能是我年資很短，所以我還不會有不想投入工作的情形，可是如果我績效考核寫了十年，我可能就會沒有那個動力衝勁了。我覺得人事是幫助人的工作，我覺得它其實蠻有意義的，但是我希望這個意義不是讓我們包山包海做到彈性疲乏，我希望我們還是要維持一個彈性，可以有伸縮。但是我對於員工協助比較沒有熱忱，找特約適商店比較不行。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

E 答：我覺得以前在機關還沒有感覺那麼大，因為在機關，大家性質都一樣，公務人員比較守法，他們都知道要依法行政，可是學校老師就會比較重情，以前在機關我和同仁不會分群，但是來學校我就會比較介意這一塊，因為他們每次來問過事情以後，就會說是人事室說的，或許在某一方面，他也把你想成是一個仲裁者，但他心裡怎麼想，我是不知道，但我會覺得如果他是這樣子看我的話，我不想讓別人說因為那個人跟我比較熟，我就對他比較鬆，所以我都是比較被動，除非有事，不然我不會主動跟他們聯繫。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

E 答：剛來學校的事時候，因為學校的法令和公人員都不一樣，老師問我我問題時，我真的是每問一次，就要先查一下，我就覺得自己好不懂喔，我們一來就要馬上上戰場，沒有訓練期，沒有教育期，在那段時間真的是蠻辛苦的，真的就是要 run 一輪之後才會熟，當時就會很想調回去機關比較熟悉。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

E 答：那時候我去公訓中心上行政法的課，我們老師就說最愛函釋來函釋去，竄改法令的就是人事，或許人事的東西比較有彈性，雖著時空移轉，它可能就越來越放寬，

但人事法令多，函釋多，自打嘴巴的也多，所以我覺得好累喔。我覺得人事人員就是要在人事法令這一塊熟悉，我們守法令就可以維護老師的權益，我們不要捨本逐末，去弄到最末節的諮商，老師發生什麼事，我們可以聯想到可以做那些措去協助他，這是比較重要的，但是法令既然變動這麼大，不讓我們多花一些時間去理解，還要去作員工協助。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

E 答：不知道為什麼我們人事要包那麼多業務，如果業務能精簡一點、瘦身一下會比較好，不要什麼都要攬在身上，因為那不是證明存在感的方式，我們要證明人事人員的存在感，只要精，不要多，我覺得我們只要把人事的業務從任免到退撫這一塊整個做好，我們的地位就很夠了，因為同仁每次都會說人事說什麼，代表某些程度上他對我們還是信任的，他們還是會想遵守規則，根本不需要我們去做諮商，因為他也覺得你不專業，他們自己都是專輔老師，修過心理學。我們只要把人事本業做好，我們的存在感就很重了，不需要再去做一些員工協助的事情，那個就交給專業去做吧。我們才能真正照顧到員工，我們專業就不會去疏忽他們的權益。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

E 答：基層的人事人員在人事政策的推動是比較站在宣導的角色，機關首長的輔助是把首長的一些想法讓它符合法令，辦公紀律的管理者主要是差勤管理，他們只要一想到查勤就會想到我們，其實老師的上班時間對我們來說，一直都很困擾，要模糊或責任制，應該有個規範，不要校長想到，就拿我們當壞人，我們當了壞人，也沒有依據，真的有點怕，像公務人員的上班時間可以規定得很清楚，但老師面對的是學生，學生在，老師就要在，上班時間也很難規定，常常法規不是很清楚，

但是校長要求很確實，所以學校差勤也是很困擾。最主要還是建議業務能夠精簡、瘦身一下，回歸人事專業，非專業不要碰，因為做不好，出事就更糟。老師都說以前人事很權威，可是現在沒有了，怕被說官僚。還有績效考核可以廢除，因為教育局人事室平常就會限時間要我們填報表資料，要我們做什麼事，我們都有達到，要轉也有轉知，每年還要做一次整合，再包裝過，到底意義在那裏，我不是很清楚，等於一件事做二遍，我們只要平常有達到上級的要求，平常就可以考核，或許是更上級的政策，但我覺得真的沒有存在的必要性。那只會讓人事人員更疲勞，既然要我們服務，就把寫績效考核的時間拿去服務同仁不是更不是更好嗎？

受訪者代號：F

訪談時間：105年5月13日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

F 答：一條鞭固然好，但是相對來講就是因為任免、獎懲的關係，我們只會聽從一條鞭的為主，學校的事務只要不衝突到一條鞭的我們都可以配合辦理。任期制度就是最多二任六年，就會變成人事人員必須去適應很多不同的老師，也要適應不同的校長，會造成人事人員在某一個學校無法久任，上一任人事人員和下一任人事人員的想法和管理方式也會有落差，如果校長的任期又和人事人員不同的話，就會變成校長適應了前任人事主任的想法，但新任人事人員到職後，又要變成校長去適應你，或人事人員要去配合校長，就需要時間去磨合，不好的情形就是會有衝突產生。一人機構會變成很多業務，我們會擇一而作，選擇比較重要的先做，比較有時效性的先做，很多事情會變成先做完再求好。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

F 答：我們還是以上級的為主，在法規配合的範圍之內，我們都會尊重校長，因為我們的考績是在上面，我們還是以上級為主，在與上級不衝突的情形之下，配合校長的指揮監督權，如果跟法令有衝突，還是要堅持住。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

F 答：跟上級有考績的壓力，所以只能配合，感覺他說一就是一、他說二就是二、校長也算雙重直屬長官，基本上也是配合校長意願，教職員是我們有很多事務都需要他們配合，也盡量相處融洽、不交惡，業務才好推動。有時候校長要我們執行，為了達成校長的期待，我們就必須放下身段，去請同仁配合。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

F 答：應該是比較卑微，很多時候都是配合，說好聽就是服務，不好聽就是自己的存在感比較少，就只能配合、配合，只能他們能夠跟我們配合，我們就會迎合。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

F 答：同仁會把我們視為差勤的監督者，有時候會刻意的閃躲我們，不管是因為某些情況也好，要出去辦事情也好，就會刻意的閃躲，教師不管是級任或課任，平常都跟我們保持蠻遠的距離，教師兼行政因為有業務上的往來，互動性會高一點，校長會把我們看成是幫他管理，盡量就是在差勤的部份管理好，同仁的權益盡量維護好，不要被投書，比如教師在辦公時間不在學校，而是在外面，如果發生任何意外，就會造成學校困擾。我們校長還算是尊重人事，有關人事方面的事情，他都會先問人事室的想法，也會請我們問問同區的學校大概的做法，不要我們特立獨行，也不要我們比較寬鬆，盡量就是中庸。同仁對於人事的差勤管理，如果認知不同，會抱怨一下，為什麼不行，以前可以，為什麼現在不行。我們只能就目

前的規定跟他說明，解釋以前可能是法令沒有規定或是模糊的灰色地帶，現在有規定就要遵守，大部分的同儕都能接受，但會不會影響彼此的交情，就很難講。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

F 答：我們一般業量已經蠻大了，員工協助方案只能說老師主動性的來人事室，他要的需求和服務，我們盡量滿足他，是比較被動性的，我們比較不會主動去詢問老師有什麼需要。法律諮商的部份，就人事法令我們可去找相關的函釋和公文告訴他們，但是心理輔導的部份，人事人員可能要看個人以前在大學的背景，如果他是學諮商的，可能還做的得到，如果不是，越輔導越差。如果老師來跟我講，他有什麼狀況，想自殺，我會很緊張，會有壓力，我應該會轉介給輔導室，他們資源比較多。目前我們還沒有遇到這麼極端的例子，通常老師都只是進來抱怨一下學校的事。我覺得背景的關係，要提供專業諮詢是很難的。因為專業人員才有諮商背景，是不是由社會局或相關衛生醫療機構來做會比較好，我們可以陪他們聊天，但我們不知道怎麼聊會對他們有幫助，站在我們的角度，我們可以提供的是陪伴者的角色，至於如何協助、如何讓他改善，我們可能就沒有能耐了。在學校的輔導室，設有輔導人員，教育局應該比較有資源，可以借調各校有證照的輔導人員，安排時時間對教師提供諮商服務。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

F 答：就我的想法，既然是人事行政應該是對人的著墨會比較深，人的需求有各種面向，我們不可能一體適用，我覺得應該是著重在權益的照顧，權益照顧好，才能就他的身心靈部份去關懷，應該是以現職的人員為主，退休人員部份真的是行有餘力才有辦法去做，或是由另外的專機構去輔導這一塊，因為退休照護就我們現在一人機構來講，真的沒有辦法做到，我覺得應該是有層次性的區分。現在會變成反而是退休照護要我們盡量先去顧到，接著又要考量到老師心理上的狀況，反而我們人事專業知能的部份，現在越來越少。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

F 答：我覺得人事應該趨向於專業性，比如就人事法令的部份，至於溝通、輔導拆成二個部份，第一線的人事人員，只要懂基本的人事法令，就是常碰到的事情熟悉就好了，我們可以專注於輔導、溝通的部份，至於專業的人事法令部份，由人事處設一個特定的諮詢機構，因為學校人事人員服務的對象有很多種，有可能是教師、公務人員、醫事人員、約僱聘人員，不同服務角色會有不同適用的法令，不可能每一種法令都熟，是不是可以設置特定的專責機構讓我們諮詢，我們可以把時間節省下來，做事務性的工作，這樣子會比較有效率，其實處理事情還好，但怕做錯，所以有百分之八十的時間都是花在問問題、查法令上。目前不懂的人事法令是以品管圈諮詢為主，大家說出來的答案不見得是正確的，也可能會有盲點。我們也是公務人員，我們也會有疑問，不是人事人員好像超人一樣，什麼都會。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

F 答：就學校的部份，我覺得應該是學校教師兼行政人員變化太大，新接的人不熟悉業務，就會變成很多業務，每年都要重新講一次，每個主管的性格也不太一樣，有些主管願意任事，這件事情不是人事業務，他們願意拿回去做，有些主管就會說我就是不會做，硬要推給人事室。學校是以教師為主，校長也是教師出身的，會比較看重教師，最後工作還是會給人事人員。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

F 答：如果人事人員肯做事，用你的專業去跟別人據理力爭，別人就會肯定你，但如果你只想讓大家都好，遷就別人，反而不見得是好事，人事人員的專業就是建立在人事法令的專業上，跟校長、老師說話，有法令依據，他們比較聽得下去，不然他們會問你為什麼以前可以，現在不可以。像考核、差勤部份，老師一直搞不懂，可能你今天跟他說明，他好像懂了，過二天他又問你為什麼了，在他

們不清楚的情況之下，你必須跟他們解釋，你跟第一個老師講這樣，就必須把持同樣的原則，一視同仁，否則變成不同的標準，最後會變得很難管理。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

F 答：我覺得是員工協助，因為這個工作可做大、可做小，最重要的是做了有没有效益度，是否有呈現出很大的效益度，是讓人質疑的。但是上級交辦的事情，就是該做。有關績效考核，我前幾個禮拜看到蘋果日報有一篇社論，是一個 8 職等公務人員寫的，他是希望新上任的人事長，能將績效考核這一塊廢除，他寫的東西，我還深深的認同，就是很多東西是為了績效考核而造假，為績效而績效，績效評分高的機關學校，去問基層真正被服務的同仁是不是有感同身受，又是另外一回事了。我覺得如果可以的話就廢除，不能廢的話，就寫一些不用花太多時間去做的，尤其創新的東西都是造假的。要績效考核，我可以認同，但可不可以就現有的例行性事務去考核就好，而且不要寫那麼多東西，有做的填數據就好了，不要說創新度要多少。還有上級另外交辦的業務，比如像教師甄試是全市性的，是校長接回來的業務，人事室是所有處室人力最少的，卻要負責教甄的業務，壓力真的很重。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

F 答：我曾經有陷入緊張和疲勞的情形是我在人事處的時候，做升官等訓練業務，所有委升薦或薦升簡訓練的案件，都要先由我們審資格，再排定他們的分數，升官等訓練有一項是長官的綜合考評，那是決定性的關鍵分數，各式各樣不同的人員，年資採資都不相同，因為那時候我剛到處裡面，我是非人事轉人事，那時對人事的業務完全不熟悉，連銓審函是什麼都不懂，又有時間上的壓力，全台中市各機關學校的承辦人員都會打電話問我，其實他們問的問題我也不懂，真的很緊張，

又很有壓力，他們問的問題都是各式各樣的，我必須去找函釋來回答或詢問長官，再加上要在時間內送到全市的重大獎懲會議，那個會議處長會很在意，如果做錯了，自己被罵就算了，還會連坐到長官，那段時間大概從三月到五月，會變成晚上睡不著，整天都在想業務，每天都很害怕上班，因為一上班就要處理業務，每天講電話講到爆，耳朵還會痛，尤其快送件的時候，早上一坐到位置，就接電話接到下午四點，已經沒時間處理業務了，還一大堆詢問電話，又要加班，我本身有家庭，又想趕快做完事情回去照顧小朋友，小朋友那時還小，晚上還要起來泡牛奶，那時候都覺得快死掉了，真的覺得精神壓力又大，睡眠又不充足，那時一度很想調走，因為那時候才剛到，我的前手還不在台中市，他已經調到台北，我辦的那一年是第一次辦理薦升簡訓練，我的股長也是新手，我要自己摸索，做出來給他看，那時候真的很害怕上班，很害怕股長叫我，問我什麼做完了沒有，壓力真的很大。一年半以後調到學校，剛到也是壓力很大，因為我在人事處只做某幾項業務，對人事很多系統完全不熟，也不知道公保、退撫要怎麼做，來到這邊以後，有很多系統完全沒碰過，對人事法令不熟又缺乏經驗，讓我很害怕。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

F 答：會造成人事人員很徬徨的原因應該是角色特性吧，因為角色特性太多，要做的事情，要承擔的責任太多了，而且一開始來，也不知道自己扮演的角色是什麼，什麼是你該做，什麼是不該做的，該怎麼做會比較好都不知道，有時候做了很久，才知道那個業務不是人事室的。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

F 答：我相信每個工作都有他的意義性，但這個意義性是自己要去找的，你要去發掘他的意義性，你才會覺得他有意義，如果你只是在工作交辦，為了錢而工作，意義

性就很薄弱。上級交辦的事情要看角度，如果做了他給我甲等，我可能會覺得很有意義，做了還是乙等，你就會覺得沒有意義，公務人員說穿了，我只要求穩定，穩定裡我就希望年年甲等就最好，這樣我就可以跳級。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

F 答：我來到這個學校還不久，覺得跟人的相處還好，我覺得不是我們要跟他們保持距離，是他們要跟我們保持距離，他們沒事不會來人事室，我們有很多事情要做，我們也不可能去串門子，他們有事來人事室也問完就走了，這種工作特性就會保持距離，也沒有刻意要保持距離，因為人事業務主要就是人，有時候中午吃飯會遇到，你會發現在吃飯時，只要他們有想到的問題就會問你，在吃飯時也是在服務同仁，有問差勤的，有問待遇諸如此類的問題，連吃飯都要回答問題，也蠻辛苦的。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

F 答：我剛到學校的前三個月，我會有不能勝任工作的感覺，因為很多東西都要到系統登錄，服務的對象變老師，老師問的東西，以前都沒有這個概念，什麼都不懂，就會覺得自己變得什麼都不懂，連工作也不會做，就會懷疑自己到底適不適合做人事，就會出現疑問了，當下就會覺得算了，還是做我以前熟悉的一般行政業務好了。剛開始會有這種想法，現在做熟一點，某一些東西我還是不會，但是有人願意教，我就去學習，但有時候如果問一遍不會，要問第二遍就比較不好意思問，這也是壓力。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

F 答：職務特性也會造成，因為服務對象比較多元，要學兩套法令，有時候就會搞混，

角色特性也會，因為還是要跟同仁相處，但有時候又是管理角色，有時候又是服務角色，也很難拿捏。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

F 答：我覺得讓人事人員能做的開心，讓其他同仁能尊重我們，從這兩個面向去做，我會覺得比較好，人事人員開心的部份，我會覺得像績效考核業務、效益性不太的業務可慢慢縮減範圍，人事編制可以增加員額，增加專業職能訓練培養，對人事人員來講，最重要的就是法令，對於修改的法令，不要用公文來傳達，法令函釋每個人解讀會有所不同，如果可以的話，可以每個月就某些特定的法令辦理訓練研習，我們都很願意去上這種課，而且是真的訓練研習，而不是為了績效研習。要讓同仁尊重我們，也是以基本職能為優先，透過基本職能的培養，我們對於老師突發性的事情，就會比較知道，相對的，同仁也會尊重我們，要讓同仁尊重，還有一個是建立在信賴和相處，如何信賴和相處就是要久，如果每三年一調，好不容易熟悉了又要離開，我們的工作性質本來就很難跟別人深入的瞭解，好不容易時間久了，大家也熟了，又要到新的環境，又要重頭來。老師通常就是捍衛自己的權益，你給的答案如果不符合他的認知，他就會質疑你，也會自己去查法令考你，如此一來，人事人員怎麼會被尊重的角色，又要人事人員去幫助他們，又要人事人員得到尊重，就是基本職能加上任期制度做調整，可以有任期，但是不是在同一個品管圈輪調就好，不要不同行政區域調來調去，人事人員要認識人事人員都很困難了，又要重新花時間認識老師，真的很難。所以專業再加上長時間的相處才能永續。任期制當初的設計用意應該就是要防弊，但這種設計就會讓人有距離，人事主任雖然是主管職位，但是他在學校的角色真的沒有比其他處室主任得到校長的信任，人事主任對人事權也沒有實質的權限，應該要因時制宜去調整。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

F 答：公務體系裡面，我覺得我們應該是公務體系的標竿，我們才有辦法去管理公務體系，人事標竿應該由人事長官和人事同仁建立，公務人員最重視的就是升遷或可調到離家近一點，在升遷部份，是否可以去掉人性的因素，或許很難。雖然現在有品管圈，也提供人事人員很大的幫助，但是上級是否可以設立一個智庫，就人事人員的需求提供協助，雖然現在人事處有建立很人事業務 SOP，但是我們也沒時間去看，像現在有市民 1999，人事處也可以建立一個人事人員 1999，有什麼問題打電話進去，會有專業人員回答我們，多一些諮詢管道，因為人事人員要顧同仁的權益，我們應該要得到最正確的資訊，當人事人員有疑惑，當下就可以得到回應。人事人員的編制是以機關的員額編做為標準，但我會覺得比較不公平的是，某些大校學主管編制等級比較低，應該有一套輪調制度，比如五等調到六等，六等升到七等，七等升到八等，需要經過某些歷練，必須調到大學校一年才能升等，這樣會比較公平。不要有的人在大學校，做的那麼辛苦，結果也只能平調，如何讓人事人員做的開心，升遷管道公平也是原因之一。在國小待三十年也只能升到七等，這是讓人事人員很消沈的地方，升遷是最激勵基層公務人員的方式，如何讓基層人員都知道我該怎麼做，而不是需要透過人脈關係去做，你跟我很公開、很明確的講，例如在五十班以下的做幾年以後，調到七十班的國小就升等，接著可以調到八十班的國中等等，要把學校員額數列入升遷評分表的積分。

受訪者代號：G

訪談時間：105 年 5 月 13 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事

人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

G 答：人事人員都會有一個任期制度，任期制度都會有一個防弊的作用，我覺得那是一個很古老的想法和作法，在防弊的地方我覺得人事人員現在權力也沒有那麼大，都是依法行政，也談不到要做到防弊的地方，任期制度的時間是有法令的規範，不過這個地方有很多人都對它非常有意見，有的人認為說，其實你一個人事人員服務的對象，你對他的熟悉度越高的話，你在執行任務工作上會比較順利，不會說對這個地方的人員很陌生，不知道他的家庭背景、不知道他對事情的態度，對人的相處方面你會覺得不熟悉，你在執行工作的時候，你可能不會那麼順暢、那麼順利。所以有的人都想說，只要這個人的做事適當性的話，在這個環境裡面他適合，做事的情形也讓人接受，沒有很多的反彈，有些人也認為不需要有任期制，這是見仁見智的看法，不過因為有法令的規範，所以我們也沒有辦法，還是要有任期制度。像一般來講，一條鞭其實就是人事人員對他的管理上會有一個指揮監督的地方，長官對部屬的管理比較好掌控，這樣子比較好管控人事人員，它跟會計一樣是一條鞭，因為它會有一個指揮監督權在，所以我們都說人事機構是一個很獨立的組織。人事機構因為它是責任制，學校人事機構裡面只有一個成員，就一人公司，一人公司的話其實就是你的工作自己負責，你如果請假，你的工作也是要完成，所以它是一個責任制，但是有二人以上的話，可能大家可以分攤一些工作和責任，工作比較會有分工，壓力不會那麼大。這些特性對人事人員在工作執行上會有那些影響，我都覺得人事業務牽涉到人的問題，人是複雜的動物，有的時候你會不清楚他的想法，或是你對他說的話，他可不可以接受，所以你想要把人事業務能夠做得如你想像中的完美的話，我覺得是非常難的一件事。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

G 答：如果遇到這種情形的話，因為校長是跟我們業務上比較有直接相關性的人，可能

會跟他做一個說明，或者是校長不瞭解上級政策內涵的地方，你可能要跟他說明清楚一點，當然基本上，你要對政策非常瞭解，你要跟他解說，你解說清楚以後，也許他的認知就會修正。至於會不會跟上級反應，要看它的衝突性，如果只是觀念上的問題，或是做法上的問題，在沒有違法狀態下，我覺得事情只要解釋清楚，也許有一方會退讓，會轉個彎，修正你的做法，如果事情能夠順利執行的話也OK，但如果違法就完全不行，只要有法在的話，裁量權就越來越少了。比如說考代理教師，會有好幾個階段，如果他有屬意的代理老師人員，校長想跳到另外一個階段，那就是違反法令規範的時候，是不可以，我們要好好跟他說，這樣子在任用上會被人家質疑，你把法的東西拿出來，清楚的解說清楚，我覺得校長是可以接受的。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

G 答：因為我們有一些品管圈的成員裡面，有的時候會聽到他們講述他們和校長的關係或跟同事的關係，有的時候你會發現到人事人員的性格，其實會影響他跟長官和同仁交流和互動的關係，有的人個性是固執，不能轉彎，同樣一件事情的做法，他很堅持自己的方式，有的地方雖然可以轉彎，但是不違法的狀態下，他不能接受，所以他在執行上一定會受到很多阻礙，所以有時候我覺得是執行者個性的關係，影響到他做事的結果。因為我的個性很溫和，我在人事人員工作職場的年資也比較久，所以我在工作上面比較不會太固執，不會太堅持，是因為我的經驗比較豐富，我知道那個地方會是正確的，然後我很多地方會去質疑校長，在執行上面的地方，我的經驗是比較沒問題。一定要跟校長溝通，因為不講你不能指正他觀念錯誤的地方。同事間，你可能要好好的跟他講，因為很多事情其實是態度的問題，當你的態度如果太強硬，言辭上太犀利，或者是沒有讓人有轉寰的餘地，不給人家留顏面，針峰相對的時候很容易大家會不歡而散，或者是大家根本聽

不進去你說的任何一句話。當然也有很溫和的人事被欺負，那應該是他的專業度不夠，假如你的專業度夠，態度又和緩，我覺得很容易去說服別人，這是我的看法。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

G 答：其實我都認為每一個人在他的職務上都有他的專業性，只要他的專業性能夠被人家尊重、看重，或能夠說服別人，就是你的專業性很夠，人家會認同你的專業程，所以你在執行上面，人家就會很放心，不會對你質疑，所以我覺得自己的專業養成是很重要的，才會提昇你在學校的地位。但是專業的地方要謙卑，因為只有你懂，別人不懂，人事人員服務的是人，在執行上要非常的小心，因為只有你懂，所以不能用專業去壓迫別人，因為你要用服務的角度去看待這件事情。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

G 答：其實有時候要看校長在學校投入的狀態，假設這個校長對學校的教育很投入，他就會看待每一個人在他的工作職場的位置上面的付出，所以校長是這種類型的人，他對每一個人，不管是行政、老師或工友，只要他在職務上面是盡心盡力，我覺得他都會尊重你，校長對這個學校是用心的話，他會知道那些人在工作職場上是認真的，那些是偷懶的。他覺得這個人工作是認真負責的話，他會對你非常信任，如果這個人是很散漫的，做事情丟三忘四、拖泥帶水、做事情都做一半、不完整的情形的話，校長對這種人可能會提防一些。以我們目前學校的校長來講，他對學校的教育很投入，他待在學校的時間都很長，他不會經常外出，會去各處室走動，也很留心每個人做事的工作內容、性質，他對人事人員的業務及對我都很信任，我是覺得他蠻尊重我的，他不是權威型的。同仁的話，有時候他們會去比較舊的人事和新的人事，然後他們會發現舊的人事服務狀態是怎麼樣，他的用心狀態是怎麼樣，他的績效是怎麼樣，他們心理面都會比較，比較出來心中就會有把尺，就會對你認不認同，我覺得認同是很重要，有認同在業務執行上面會比

較順利。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

G 答：像員工協助的地方，我們講最基本的結婚、生育、喪葬，像喪葬的地方有的同仁的家鄉比較遠，比如在屏東，他在那邊待的時間比較久，所以在電話聯繫上不是那麼便利，我都用傳簡訊的方式跟他說，你要準備那些東西申請補助費，這是我提供的服務，然後他到學校之後，我再檢查他的證件有沒有符合，如果可以的話，我都先把他要準備的東西條列出來，讓他比較明白，比較清楚，才不會準備不齊，往往返返，我都會一次講清楚，讓老師工作能夠簡化，因為他們主要的工作就是教學，這是簡單的說明。但是他如果面臨到家庭的問題，有時候他把你當成家人看待的時候，他會跟你吐露他的心聲，我們可以給予他正向的想法，但是如果需要到諮商，輔導，這種東西都太專業了，我們學校有輔導教師，他的工作是對於學生的諮商，已經非常的分身乏術，有點疲累了，也無法再加重他的工作。但是我們都會跟老師講有那些諮詢管道，不過目前為止好像他們在這方面比較沒有諮商的需求。將員工協助放在人事室，我覺得負擔會比較重，坦白講，我好像沒有這個能力，這種專業度我也不夠，其實只能用自己的人生經驗法則去跟他們解說，但是我覺得我不夠專業，這些來講，造成我們很大的困擾，所以有時候我覺得上級長官交代的東西是超出我們的專業能力範圍，在執行上，我會覺得我的專業度不夠，對他們的解說會不會有一個反效果的作用，我真的會懷疑，我好像沒辦法勝任。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

G 答：人事業務的本質回歸到最原始的狀態，我覺得都是縣市政府為了績效，有很多創新的東西，佔據我們太多人事基本的工作時間，變成我們的專業度已經沒有辦法再增加了，法令一直在修改，有時候我們都還沒辦法吸收，還沒辦法消化，還不能分類，又跑出那麼多東西要做，又要推績效，又要有成果，我覺得有時候成果

表要出來，你的電腦能力又要夠，要處理畫面、照片的東西，其實花我太多的時間，會影響到我人事服務的狀態，這個地方我是覺得有點困擾。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

G 答：如果是一人公司的話，我覺得工作的負擔是非常重的，假設是多人公司的話，他有分工，大家還可以分工合作，但是一人公司的話，我覺得壓力太大了，因為我們在人事法令的地方，還要多學習，因為有時候法令不是那麼周延，又用解釋令來做說明的時候，我們有時候會忽略解釋的地方，所以有的時候你還要再做額外的東西，跟人事本身的業務相關性不是那麼高的時候，我覺得會分化我們工作的時間，所以會比較辛苦，假設長官能夠回歸到人事業務的本質的話，應該減少這些額外超出人力負擔的工作。像最近有一件人事人員核心能力評鑑，我覺那沒有什麼意義，因為你花那麼多問卷去做人家對你的評價的時候，有時候別人的評價是關乎面子，怕我把你評的比較不好的時候，雖然評分的人是據實評，可是他怕人事人員看到分數的時候，心理會不平，怕對自己的態度會不好，所以這種東西要那麼直接嗎？這種東西有什麼意義呢？有什麼改善嗎？我覺得太多沒有意義的東西。再說績效考核的地方，有時候我都懷疑績效考核的分數高是因為文筆好，還是平常做的地方沒表現那麼好，所以你的分數會比較低。所以會懷疑是自己的文筆差，寫出來的東西不受青睞，這種東西壓力非常大，有時候該簡化就要簡化，讓我們的專業度能夠提昇，這個才是重點。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

G 答：像很多人事人員會兼政風，有的時候不是相關性的業務，反而要去兼辦額外的東西，又做不好，又沒有做到那麼專業，只是在宣導，又不是那麼認真的去宣導，有時候又有一些指派的研習，太多的研習是沒有意義的，有時候要指派人員研習，他又有很多的藉口，他真的很忙碌，你沒辦法分配，都是佔掉自己的時間，都是

自己要去參加這個研習，出去的頻率太高的時候，我都覺得太花費上班工作的時間了。有時候會發現自己好像沒辦法認真思考一件事情，時間都被那些雜務堆滿了，比如我們要寫研究發展，雖然那是輪流寫的，但那個要花時間去思考、設計，沒有足夠時間的時候，品質一定不好，就變成濫竽充數，有什麼意義呢？我覺得沒有意義，做這些沒有意義的東西，我覺得浪費人力，浪費我們應該要去專注的地方的時間，反而影響到我們的工作，其實要改善一下。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

G 答：我覺得好像沒有什麼影響力，學校是以老師為主，我們人事業務比較居多是在服務，影響力我覺得不太，所以人事人員由其他人來代理也可以過關，所以不是舉足輕重的地位，我是覺得沒有什麼影響力。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

G 答：非人事本業的東西，比如前面講的人事人員核心能力評鑑，雖然一年一次，但都是例行性沒有意義的調查，不曉得它的目的是什麼。為什麼是最困擾，因為你要透過別人的滿意度調查之類的得到一個成果，那是要借助別人的地方，借助別人的地方你就不能掌控，有的時候不是那麼真實，都覺得那個地方是非常不令人滿意的，我是覺得比較困擾。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

G 答：因為每個學校的生態不一樣，這個學校的特質就是老師對於文康活動的參與度不高，他們只想獲得基本利益的東西，不想參與，所以你辦再多、再豐富、再有趣的內容，他們都不屑一顧的，所以這個地方挫折感非常大的。但是雖然這樣，有的時候你會想方法，會去投其所好，變成跟文康活動的本質會有差，就是說它其實是一個聯誼的措施，但會變成小團體的活動，我覺得已經失去最原始的意義，

會想要去改變，我覺得這種生態是很難改變的，文康活動的辦理是讓我挫折很大的地方。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

G 答：我的觀察是他們把自己的權益擺在第一位，從去年的文康活動經費提高到二千元，他們希望那二千元都不要碰，要十足給他們自己，不要分享給別人，所以以前辦的分享餐，他們都不願意參加，他們都覺得錢要入口袋為準，他們會很維護自己的權益，不會顧慮到承辦人辦這個活動的辛苦，也不管有沒有跟同仁之間的聯誼，因為他們覺得，你辦的活動的內容，我平常就可以自己去，為什麼一定要我在這個時間做個這個事情。他們非常多意見，這個地方的整合是非常難的，這個地方應該是很多學校的困擾。但是校長的領導也很有關鍵性的地方，如果他願意把全校的老師帶動起來，或推動什麼內容的話，也許會改變，不過很多校長都不願意做這一方面強迫性的活動，所以很多事情就變成人事要自己承擔，每一年都是一成不變的做一些很簡單的活動，活動的參與度又低，所以挫折感是非常大的。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

G 答：這個地方要說一下，有的時候是自己個性的關係，像我的個性是比較有正義感，對三姑六婆、說三道四的人，我會比較保持距離，因為他們說的東西有時候會失真，或者是說他們的觀念會頗偏，我都覺得跟這種人在一起的話，是浪費我的生命，我對這種人會保持一種距離，但是我不會把他當成陌生人看待，只是當成一般的點頭之交，彼此互相尊重，但是不會跟他有進一步的聯繫，只是工作上往來的尊重而已。另外我對於有些職務的人，在工作執行的作法上，步驟太多、流程太複雜，沒有效率，不過因為他堅持，他又掌有經費核撥權力的時候，你好像就要配合他，但我覺得流程不需要那麼繁瑣，讓學校同仁的工作士氣會降低，明明

一件事情可以很簡單完成，他都要做到一步、二步、三步才完成，我覺得浪費太多時間、浪費太多紙張，對這種人員我會敬而遠之，只能算是工作上點頭之交，或是工作上的配合而已。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

G 答：因為校長也配合他，變成各處室的人也都配合他，因為他掌握到大家的核銷權，有些不合理的地方，大家都是變成在忍氣吞聲，為了把工作能夠圓滿結束、完成，其實每個人的心裡都有一些不服氣的地方，但是又奈何。校長不願意承擔，不願意去跟他說清楚，很多事情不需要流程那麼繁瑣，讓各處室的人在工作上能夠順利，可是校長不願意說這句話的時候，我們底下的人又能爭取到什麼地方，我覺得很難。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

G 答：這個地方我曾經發生過，比如說我們做一件事，像待遇檢核的東西，這個月出錯、下個月出錯，你怎麼改都還是出錯，你覺得自己的出錯率太高的時候，你會懷疑自己的能力是不是在降低，是不是沒辦法勝任，這個地方有時候是自己電腦的能力太差，自己電腦的邏輯不夠，這方面的專業度不夠，所以會降低自己工作的信心。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

G 答：我們一天的工作非常多，很忙碌，又要接電話，又要跟人家解說，要交代很多事情，上級又突然很多的調查表，如果在短時間有急迫性的東西，有時候在慌亂中的時候，可能會出錯，出錯的時候可能會有一點點挫折，是因為短時間要完成這麼多，你會不時記錄很多要完成的東西，都覺得好像沒有辦法喘一口氣，所以你

不是懷疑自己的工作，是懷疑自己為什麼沒有辦法三頭六臂，相對的，也會想說是不是自己的能力變差了，會懷疑是不是自己的年紀大了，記憶力衰退了，我覺得有太多事情時，你會懷疑自己是不是有辦法勝任，我會發現一年不如一年，工作真的太多了，變化性也太大了。有時候會害怕如果請假的時候，是不是要帶個筆電、帶個憑證出去，是不是要把某一個檔案 copy 起來帶在身邊，寒暑假跟孩子出遠門的時候，會害怕突然有個東西沒辦法完成，會被記點。其實會有點在恐慌中度過，我們品管圈有位同仁說，好在我今天有來上班，不然就被追殺了。因為上級要求效率，要求績效，不容許人家耽誤到他們的工作，也不容許出錯，因為他們要滿分，所以壓力非常的大。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

G 答：你會發現很多人事業務在重疊，比如說，職員通訊錄人事處也做，人事資訊系統也做，同樣一件東西，你要分很多地方去做，然後每個地方設計的系統都不大一樣，操作上也不一樣，你會發現做重複性的東西太多了，所以我覺得這些東西要有結合的地方，讓我們的人力不要做過多重複性的事情，浪費人力，因為重複性的地方還有一個小缺點，就是有些細節會不一樣，所以要很專注、要很小心，品管圈的成員要互相提醒，那個地方的關鍵點要注意，不要沒看到，你就會被公告上榜。所以我覺得工作簡化很重要，也有必要性，不要浪費那麼多的人力做同樣的事情。還有可能教育局各局處的聯繫度不夠，橫向聯繫不足，這個部份我們都有提出建議，但他們都沒有注重這個地方，也一直都沒有做改善。比如校長的敘獎應該由教育局統籌辦理，不要再由各個學校報獎懲建議函，結果會變成他們漏掉沒有處理。我們去年報的校長敘獎案到現在都還沒核下來，因為不見了。所以如果他們能整個全部彙整，不要等各校報上去，比較不會遺漏掉，他們自己橫向的聯繫不夠，造成學校這一端的困擾也比較大。一個是工作簡化，一個是上級長

官的橫向聯繫不足，造成我們的工作負擔也增加了。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

G 答：學校處室有些人的個性會左右工作的內容，這種東西又沒辦法去做改善，校長都不敢做壞人，他們在學校的表現，他的上級長官看不到，他的考評又不能覈實考核的狀態下，我都覺得會有一種不公平的心態產生。還有人事人員的雜務太多，什麼東西都要管，工作性質都沒有分輕重，包山包海，什麼東西都要參一腳，如果時間不夠，或能力不足的時候，會沒辦法處理，所以有時候長官要體卹部屬，交下來的業務要自己篩選，沒有意義的東西就不要丟出來，不要為了績效，把那些無意義的東西丟出來讓我們做，這個應該改善。

受訪者代號：H

訪談時間：105 年 5 月 13 日

訪談地點：受訪者學校人事室

一、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

H 答：因為在學校面對校長、面對同仁，還要面對人事處、教育局，往往受限於某些層面，有時為了要迎合上級，但在學校又不見得業務可以推動，對自己執行的工作會產生懷疑，或者會有一些不確定感。任期制在我目前執行人事工作來講，我覺得對我沒有重大的影響。但是以人事一條鞭來講，因為一條鞭擁有絕對的掌控權，絕對的權力就會產生絕對的腐敗，對人事人員的管理，我覺得有時候出自於很主觀的態度，不見得會以工作表現來衡量考核的結果，這點會造成我在我的工作上面會有負面的想法。在國小幾乎都是一人主任，沒有助理員，很多工作在執行上，

比較心有餘力不足，沒有辦法做到樣樣俱備的狀況，最後會產生無力感。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

H 答：有發生衝突的情況，我會將人事主管機關的策略或做法，再做比較合乎學校生態的說明，讓校長在他的指揮控制下得到一個可以接受的範圍，不要真的發生衝突，因為發生衝突的話，在學校也推動不了業務，所以我會想盡辦法去做一個斡旋，扮演潤滑的角色。如果兩者僵持不下的話，我會以我個人的專業判斷，來做一個選擇，如果我個人覺得策略是很正確的，是可以去做的，我可能會站在上級人事主管這邊。如果我覺得政策的推動在學校裡面對老師，或對校長可能不是這麼恰當的，我也會接受校長的指揮監督，我可能會偏向校長的領導。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

H 答：我覺得上級人事主管有分人事處和教育局，他們其實都是權威式的管理，所以我的相處經驗覺得非常不愉快，往往他們不太能聽懂底下實際執行面的東西，為了達成上級機關的績效，造成我們個人在學校上沒有辦法做的很好；跟校長的部份，因為校長要管理整個學校，有些層面他可能沒有辦法情、理、法都很完整，可能他為了情，犧牲了法，這時候我們扮演幕僚的角色，可能要跟校長做很多溝通的工作；跟教職員的互動，大都屬於法令的宣導、策略的宣導，這些互動屬於比較雙向式的，也比較平等式的，這是我目前感覺到比較能去面對，也是處理的得比較好的一塊。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

H 答：以我個人的看法和實際的情況可能會有點差距，我個人覺得人事人員在學校的角色是幕僚的角色，也是一個把關的角色，因為學校的教職同仁在法規上面的認知比較單薄，對法令的遵守和瞭解也比較薄弱，所以我覺得人事人員在學校是幕僚，

也是一個把關者，也是一個輔助者。但是事實上，這些角色地位看在校長和教師的眼光中，會認為你很多事，以前都是這樣子做，現在你什麼要這樣子做，這樣子做不是很好嗎？其實事情不是這樣的。他們是用這樣子的方式來看待我的，所以我個人看待人事人員的角色和其他同仁的看待，可能會有差距。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

H 答：我對自己在學校擔任人事人員是有期待，但是相對校長和同仁是如何看待人事人員的角色地位，這就會產生一種失落感，為什麼呢？因為校長和同仁就像我剛剛講的，他只是希望你扮演一個他交代你的事，你把它做好的角色，其餘的你不用管那麼多，也不用做那麼多的處理，可是這樣會讓人事人員感覺到一種失落，你做這麼多，也不會有人感謝你，反而更招惹一些比較不守規矩的人的怨氣、不合作等等。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

H 答：我覺得人事人員如果要從事員工協助這一塊，還有很長的路要走，為什麼這麼說呢？因為人事人員並非經由專業心理諮商輔導訓練，可是卻負責員工協助這一部分，現階段學校的員工，在這複雜的社會環境裡面，每個人都有每個人的問題，反映在工作場合，就變成更多的問題，可是人事人員其實也有自身的問題，也不見得會比其他同仁心理上來得更健康，卻要去協助員工協助的角色，強迫被賦與這樣的職責，人事人員心理也是不健康的，對其他同仁也不見得好，因為他未必能提供很適當的心理諮商協助。但人事人員基於關懷的立場，就我們所能，盡量去尋找同仁遇到困難的時候，能夠給予他那些管道的協助，我們還是會盡力去做，但是沒有辦法做到上級機關交代的員工協助的那麼多層面的，不管是心理上的協助、法律的輔助，或其他各層面生活上資訊的提供，我們可能沒辦法做到那麼多元化。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

H 答：其實迫於現實的無奈，對於人事服務的認知跟現階段實際工作，當然是有差距，但是因為現實的關係，磨到現在覺得就是把眼前該做的，把它做好，至於更多的期待，或是更多的設定就沒有想這麼多了。我原本對人事服務的認知是人事專業領域是賦與在我們人事人員身上，但實際上，在學校很多雜七雜八，根本就不是人事工作的，只要是其他的教職員看不懂的公文或是工作，通通會推到人事人員身上，這就是我對人事人員服務的認知跟實際工作的差距。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

H 答：我覺得如果能力所及，當然是非常好，一個人能夠扮演這麼多重角色，而且又能精通法令，又能精通輔導、溝通等等，當然很好。但是在賦與人事人員這麼多重角色的情況之下，可能上級沒有想到人事是有所限制的，一個人的專業領域也是有所限制的，同時要樣樣俱備，對我個人來講是覺得比較困難。但上級就是會認為你就是該這樣子做，你就是得這樣子做，有不平反應也沒有用，反正服從就對了。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

H 答：就回到我剛剛提到的，因為國中和國小還是有差別，國中有專任的公務人員在做組長的行政工作，在工作的劃分權責比較清楚，可是在國小剛剛有講過了，看不懂的公文，看不懂的事情就是人事的，所以人事人員的困境就是你要做很多不是屬於人事的東西，又要做自己專業的東西，往往時間上跟業務量上大幅的增加和提高，所以往往做的非常累，而且成就感很低，他們認為說，這些看不懂就是你的，你就是要做的，你會不會是你家的事，變成在學校會得不到成就感，就算你做了，人家也不會感謝你，說謝謝你協助，而變成說這就是你該做的，丟給你，你就得做。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

H 答：如果没有發生什麼大事情的話，是不會有什麼影響力的，我舉個例子參考一下，但我還沒有做過，有些學校教師和職員，不懂加班法令還是明知故犯，他們沒有實際加班，但還是寫加班簽到退簿，照領加班費，這種情況如果人事人員知道，以我來講，我會跟他們說明應該怎樣才是正確的加班方式，我也會說明這有多麼嚴重的後果，如果他們沒有改善的話，此時我人事人員影響力就很大了，因為這樣的事情，如果我們把事證搜集齊全，往上級呈報，這個影響力就非同小可了，但這種事情人事人員原則上不會去做，以我個人為例，在學校影響力比較大的就是差勤的管理，本校的差勤管理是比較寬鬆，我會建議校長在某些層面還是會有法令的依據，雖然目前大家會覺得，這個人事主任在差勤上管得很嚴，在評價上是管得很嚴，可是我想有一點影響力，應該也是只有這一點吧。校長在我的平時考核表上是寫我是校長在做一些差勤管理或法令依據重要的參謀。我們提供的都是正確的法令，但要不要採用，由校長自己去決定。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

H 答：我們是一人公司，人力根本不足，除了做人本業之外，上級人事機關針對一些績效考核部份，追求人事績效的結果，叫基層硬要執行很多表面的、或是這次執行完畢以後，就沒有後續的工作，但這必須花很多時間和功夫做那些事情，籠統來講，上級為了績效交辦的工作，這些事情最困擾我。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

H 答：人事業務量很大，不管是本業或是臨時交辦的業務量都非常大，有時候如果一個閃失，沒有把同仁的權益處理好，造成的後續影響，是讓我最容易緊張的。那疲勞的話是做了很多工作，但沒有得到相對的回饋跟認同，那是讓我最疲勞的。工作永遠做不完，有時候心情會蠻低落的，會想當幹事多好、現在能退休該多好啊，

總覺得在工作上没有得到很大的肯定，有時業務量很大做不完，別人工作又一直丟過來，覺得很孤立、很無援，會沒有支援的感受，覺得很無助。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

H 答：我覺得跟組織特性還是有相關聯的，現在的國小人事室大都只有編制一人，再加上國小特色就是看不懂、不會做的公文都推給人事室，一人機構是有絕對的影響。一條鞭制度也會有影響，因為一條鞭人事處管控人事人員是用權威式的管理，不是用合議制的管理，在這種壓力下，會造成情緒上的緊繃。任期制度目前是比較沒有強烈的感受，因為我經常調動，適應力很好。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

H 答：我剛剛提到很多無力感、低成就、甚至覺得很無助，可是從來沒有想說會對同仁保持距離，只要同仁有任何人事業務上的問題，我都是盡量的協助、盡量的把它做好。就算再怎麼累，每天也是拖著疲累的身體，繼續往前衝、繼續往前做，只是會更加深疲累感。對工作意義產生懷疑是經常會產生，有時候對這些工作真的會感覺到沒有什麼意義，做不完而已，而且沒有人會真正出自內心的來認同過人事人員，就算不是人事本業的工作、推過來的工作，我們也很盡力的把它協助完，別人沒有一絲絲的感謝，覺得人事真好，幫我們做了這麼多工作，反而覺得這本來就是你的工作，這是對人事人員最大的傷害。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

H 答：在學校裡面，教師是主流，他們有最多的權力，校長是絕對支持教師，所以在工作的分配上，或公文的分派上，絕對就是尊重主流，公務人員就相對弱勢，就算反應了，校長也不見得支持，當然校長是會瞭解，但還是會說就幫忙一下、協助

一下嘛。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

H 答：因為現在人事法令、法規變遷快速，好比一個退休制度經常變更頻繁，法令法規也經常修改，有時候都會想說一閃失，沒有注意到最新修正法令，而把事情處理錯了，都會懷疑自己的能力比較差了，沒有辦法去掌握很多事情，自己就會害怕自己無法勝任工作。自我評價低，就像我剛剛講的，做了很多工作，可是沒有得到相對的回饋和認同，當然自我評價就會低。對他人當然也不會滿意，看到別人每天都很閒，都不用工作，考績在學校保護傘下，經常拿甲等，當然，對某些同仁會感覺到不滿，這是相對的不公平。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

H 答：因為我們在學校是一人主任，在打考績時，學校公務人員還可以合併人數考核，被考列乙等的機會比較低，在學校人事人員工作量比較多，但考績不見得比其他公務人員或教師好。因為人事是幕僚單位，人家覺得你是幕僚，你都要知道、都要會，不然怎麼當人事呢？我們一人對眾人，每個人的問題不相同，都得去找答案，多重角色要同時扮演好，真的很不容易，校長經常要我們扮黑臉，由他來扮白臉。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

H 答：解鈴還須繫鈴人，我覺得以國小目前教職員編制的生態，以及上級人事主管如果沒有改變一些官僚的思考和作法，如果這二方面都沒有辦法改變的話，只有讓人事人員工作倦怠和低成就感越來越加深。有什麼策略可以改變，除非國小人事人員編制增編，上級人事主管對人事人員工作量、工作要求各個項目都作適當的限

縮，適當的調整，賦與人事人員更多的自主和自尊，而不是任由上級想做什麼，就做什麼，人事人員一定要服從。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

H 答：我個人覺得應該改變一條鞭制度，人事人員由學校的校長來打考績，因為我們也是校長指揮領導的一員，應該由學校校長來打考績。上級人事機關官僚的作風，是所有行政體制不同局處裡面，官僚體制最高的，可是他們卻要求人事人員要親切、和藹，要員工協助，還要能做很多的事情，這個部份我就覺得蠻衝突的；不管是上級人事主管機關或是學校，應該真正落實分層負責明細表，針對明細表的各項工作內容，提昇教師兼行政的素質與水準，也請人事處或教育局能真正能夠感受到基層人員的辛苦和很多無奈之處，能夠多多體諒我們，多多給予我們支援，而不是無止盡的要求和苛責；人事績效考核報告，每一年所寫的項目都蠻雷同的。我覺得那都是寫表面的東西，沒有辦法真正看出我們對學校的貢獻到那裡，寫那麼多報告，勢必要花很多時間去做 paperwork 的東西，會影響到人事業務，建議應該廢掉。其實在人事處或教育局經常要我們填很多報表或業務時，從這邊就能確實考核那些學人事人員沒有辦法把專業人事工作做好，從這裏就可以考核了，在這種講求效率和服務的角度裡面，那些只會 delay 到我們的工作，因為平常已經在做考核了，填很多調查表了，那些學校有做，那些學校沒做，誰有疏漏，都看得出來，績效考核報告只是增加一些花樣。我現在對升遷已經沒有任何渴望，只希望每天能把工作順利做完，但是工作表現也要有一定的水準，不能出差錯，但也不敢保證做到上級要求的百分之百正確率。我如果重新選擇，絕對不會選擇人事人員工作，這是我的真心話。

受訪者代號：I

訪談時間：105 年 5 月 16 日

訪談地點：受訪者學校人事室

二、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

I 答：有關任期制度是三年一任，可以連任一次，所以有六年，有任期制度，會覺得時間到了必須換別的學校，可能會覺得原本的業務或資料已經整理好了，調到其他學校，變成還要再去適應新學校人事所遺留下來的東西，又要有一段去整理的時間，如果不要有任期制度的話，對人事業務的推動會比較恰當。一人機構制度，如果依學校的規模是屬於中、小型的話，我覺得一人制度是還不錯，因為可以自己一個人把全部人事業務都處理好，如果還有另外一位助理人員在處理的話，可能會變成在業務上面的分擔，或是業務上面的推動，會需要和別人配合。人事一條鞭我覺得也還不錯，因為畢竟人事是一個專業的業務，人事一條鞭比較容易推動人事業務，也是不錯的。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

I 答：在我目前遇到的兩位校長都還蠻配合我們上級的一些相關規定，目前還沒發生過權限衝突的情況。如果真的有權限衝突的情形，可能會依法規吧，公務人員都依法行政嘛，看一下相關的法規是什麼，因為校長是教師出身，對於人事法規可能不是那麼的清楚，如果遇到這種情況可能是去找相關的法規，跟校長做說明，校長看了法規之後，可能就會知道上級的政策、目的是什麼了。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

I 答：人事人員算是幕僚單位，在一些人事業務推動的時候，也都需要去請示校長的指

揮，所以互動方面都還不錯，都還蠻融洽的。因為人事要處理很多老師方面的福利、待遇、嘉獎等，在學校方面都是比較屬於服務方面的，跟教職員互動也都還不錯。跟上級人事主管的互動，通常如果接到電話，應該都是有問題的時候，可能是那個報表、那個地方有問題，才會接到上級的電話，這時候我們就要趕快去做相關的處理。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

I 答：人事人員在學校算是一級主管，老師也都會蠻尊重人事人員的專業，不會因為我們是公務人員，他們是老師就高高在上，我們學校的老師對於人事在學校的地位感覺上還算是尊敬。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

I 答：因為人事有自己的專業，校長或同仁也都會以請教人事方面的立場跟我們詢問，像退休案，或差勤部份，因為這都是我們的專業，老師跟校長也都會蠻重視我們人事人員的角色。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

I 答：我覺得在學校辦理員工協助是還蠻需要的，畢竟老師們不管是在情感、工作各方面也都會有一些問題，我們人事知道某位老師需要協助的時候，我們可能會先請他到輔導室，因為輔導室有相關的輔導老師，也有心理師進駐學校，可以先就近由學校心理師先做諮商和協助，如果真的問題很大的話，再轉介外面更專業的機構。人事室是可以先做一些基本的技巧，像傾聽，看出他的問題是在那邊，在第一時間給他心理上面的安慰，關懷，在第一階段應該是可以，但更專業可能就比较沒辦法了。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

I 答：我覺得差不多，人事服務很多，管的範圍還蠻多的，包山包海。但實際做還是會比原本以為的還要多，人事大部份管差勤、管考核各方面，但實際到人事職場，

發現會有更多想像不到的事情。至於學校別的處室推過來的公文，因為已經有人事的經驗了，而且有分層負責明細表，如果用溝通的沒辦法，可能就把制式文字拿出來，其實這個學校有他的傳統，不是人事室的業務，他們也不會給人事室，所以需要推出去的東西，其實不多。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

I 答：我覺得人事業務是有淡、旺季，如果說在淡季的時候，有比較特別的案子出來，會有比較多的時間去處理，如果是發生在五、六、七、八月比較旺季的時候，時間和精神上面可能比較沒有那麼多的時間去處理這些突發的事情。對於上級交辦的業務，反正就逆來順受，就把它做好。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

I 答：每個月該走的行程就是這個樣子嘛，五月份開始有介聘，七、八月是教師成績考核，run 過幾年後就熟悉了。跟校長、同事的相處也還不錯，我們現在這個校長人還蠻好的，一個領導者校長會影響到整個團隊、整個學校的氛圍，是非常非常重要的。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

I 答：畢竟我們有我們的專業，但是有時候老師是大多數的團體，礙於人情，或是某些情況發生的時候，他們也還是會站在老師的角度去想，像之前學校發生一件老師要被考四條三款的情況，可是學校的成績考核委員會的委員們，一致決議要考列四條二款，這時候人事也都把法規提出來，說明這件事情一定要四條三款，如果送四條二款出來，一定會被退回來，又要重新召開一次考核委員會議，但是老師們還是礙於人情，或是對於這位老師的友情，堅持考列四條二款。最後決議結果送出去，果然被退回來。第二次召開會議時還是要表決，如果還是用公開表決，還是沒有人敢舉手，最後用秘密投票的方式，才把案子順利解決。

所以人事人員在學校的影響力，有時候遇到這種情況的時候，就會有點窒礙難行。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

I 答：應該是辦大型的活動吧，因為學校人數多，會遇到各種不同的情況，有很多的事情需要去處理，像意見很多、參與度不夠、主角該出現而不出現等。比如退休餐宴要歡送退休老師，結果退休老師沒有出現，但花束、禮品都幫他們準備好了，所以歡送會結束後，還要將花束、禮品送到他家，就有點困擾。我們辦的活動有退休歡送會、開幕、新春迎新活動，這些都是校長想要辦的，他覺得這是同仁福利。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

I 答：目前是没有，每天來就是做例行性的業務，也沒有想要逃避，因為畢竟還是要做啊，以這個學校來說的話，可能就是剛來的時候，前手留下來的一些東西，教育局又急著要，得花時間把那些東西整理出來，因為我們學校退休人員也很多，如果在資料上面沒有維護好，教育局又急著要東西，上班又沒時間處理，就得把那些資料帶回家做，最大的壓力應該是來自上級追殺吧。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

I 答：應該和一人機構有關吧，像有時候到別的縣市出差或研習，接到上級的電話要我們馬上交某個資料或上網填報報表，這時候如果有另一位夥伴可幫忙的話，可能會比較好。以目前我們只有一個人，會變成有時候公假或休假，人不在學校，上級有急件要處理的時候，我們就得趕快結束手邊的事情，趕快去找一台電腦上網去完成。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

I 答：像之前有遇到一個案子，他已經很明確的違法了，一開始他說他是知道法令規定的，後來確定要處理這個案子時，他又說自己不曉得，他一開時和我關係不錯，所以講說去登記時是知道的，但是等到教育局要懲處時，他又有另一套的說詞，會讓我覺得他為了規避相關的責任去改變說詞，就會覺得當初對他的信任全沒有了，以後就是公事公辦吧。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

I 答：像剛剛前面所講的，我覺得這就是人性吧，他在跟你聊天的時候說的是事實，但是當他發現這件事會對他造成很大的衝擊的時候，他可能就會站在他的立場去說，我也尊重他，並沒有去揭穿。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

I 答：目前是還沒有，我覺得成就感來自於自己的感覺吧，例如一個老師生孩子回來了，你幫他申請了一個生育補助費，那也是完成一件事情，所以目前也沒有什麼事情會讓自己覺得成就感低，或是對他人不滿意的地方。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

I 答：我目前還沒有這種情形。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

I 答：就經驗來講，我覺得任期制度就是時間到了，就要被迫換一個職場上班，可能自己原本建立好的資料、電腦，文書那些都整理得很好，因為畢竟人事的東西真得

的很繁雜，已經都建檔、都弄好了，因為時間到了必須換另外一個地方去上班，得再重新去適應前手所留下來的東西，重新再去整頓、適應，也會形成工作的壓力。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

I 答：目前大家都是以品管圈為一個群組，人事人員遇到問題，大家可以隨時在群組發問，我覺得上級可以成立一個諮詢的 line 的群組，大家有問題諮詢，可以即時線上回覆，不要像現在必須經過自己小組成員討論後，不懂再問組長，又不懂再由組長去問上面，感覺層層關卡，也會變成時效 delay，希望有問題可以得到即時的回答，不要像現在要透過很多層級才能得到解答。

受訪者代號：J

訪談時間：105 年 5 月 17 日

訪談地點：受訪者學校人事室

三、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

J 答：一條鞭有時候上面交代的任務可能就要使命必達，可是問題是上級機關要使命必達，但在學校不見得可以完成上面交代的任務，就會產生很多的壓力。任期制度是時間到就要動，但假如我是住在附近的，我會希望可以長期留下來工作，時間一到就要換，變成又要自己找位置去異動，比較會有不確定感，也會覺得我做了四、五年就要動了，在學校會不會願意去深耕你的人際或人脈，也是一個很大的問題。一人機構在淡季的時候是 OK，但旺季就不 OK 了，可是以國小的規模，要配置二個人，感覺也不太可能，遇到淡季的時候，人力可能就會閒置了。目前都是都還可以，忙的時候撐一下就過了。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

J 答：我會跟校長報告上級人事主管的想法，也不會硬著頭皮跟校長槓上，我們人事人員的考核跟考績的成績有一部份是來自於校長，也不可能為了上面的一些權限就跟校長起衝突，原則上，有衝突我還是會溝通，希望校長可以體諒我們的處境，可以支持我們一些業務和政策。到目前為止，我是沒看過校長堅持自己看法，但我知道有的學校有，人事人員夾在中間，但我們校長還蠻支持人事業務的。但是假如真的遇到校長一直堅持己見，我可能也會去跟上級溝通，但我不會刻意去迎合上級，或是迎合校長，去得罪另外一邊，我可能兩邊都會去溝通。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

J 答：跟上級的互動，原則上只有進去支援的時候，才会有互動，平常私底下我不會去互動。跟校長的互動算很好，我們校長是很尊重人事跟會計，他信任我們，我們也會配合他交代的任務。跟教職員的互動，以我們學校的文化來看，這裡人員的互動是 OK，只是會發現我們學校設立沒有很久，人跟人之間的相處還是比較冷淡，因為都是從不同的學校調來的。如果以校長、教職員及人事之間的互動，有時候我覺得人事人員會夾在中間，比如說文康活動，校長有他想舉辦的方式，同仁也有他們想要辦理的方式，就會產生角力問題，人事就會有點兩面不是人，假設遇到大家立場不一致的時候，我們的角色突然就變成是夾心餅干了，可是在個別互動的時候，我覺得是 OK 的。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

J 答：要看我們怎麼經營啦，我覺得在這裏跟同事之間比較像朋友的關係，有時候找到人就會哈啦、哈啦這樣子，我是比較會去互動，除非那老師是很冷漠的類型，我就不會特別主動，在這裡地位也不是說高，不是我們講一句，別人就會聽我們的，

也是會有人嗆我，但至少沒有事情衝突的時候，大家都是可以相互尊重的。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

J 答：校長很明白的跟我說過，他覺得我們就是一個團隊，我跟會計是學校的團隊，如果業務單位有什麼活動，我們都要去幫忙，像教務處有教育部的精進計畫，我要去高鐵載教育部的長官，沒有人幫忙載就幫忙，校長認為我們是一個團隊，什麼都要參與，所以他開主管會報，不會像有的學校會說人事主任或會計主任可以不用來開。相對的，他也很尊重我們，我們需要他幫忙的時候，他也會幫忙解決。同仁的部份是看個人，有的對我們還是會有防衛心，會覺得我們是在監督他們的，有的就會把我會們當做是朋友，你會感覺不一樣。可能跟他曾經遇到的人事人員是什麼樣的類型，會影響到他對我們的認知。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助。

J 答：以我們學校來講的話，要辦什麼員工協助活動好像不太容易，主要是因為預算和時間，像週三進修活動都被各處室排滿了，預算也沒有留經費給人事室，像我之前頂多每一年就辦一場活動以外，其他時間可能就是遇到你，就跟你聊聊天的一種，你最近還好嗎？看到他腳一跛一跛的，就問他發生什麼事了，就是用聊天的方式去關心同仁之類的。但是諮商的部分倒還沒有同仁需要到諮商的程度。像法律諮詢就是提供他們市政府的法律諮詢管道，稅務也是給他們報稅單位的電話，沒有說我們每一個項目都親自指導，只是轉知他們那邊的資源可以利用。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

J 答：有差吔，機關和學校文化也是不一樣，就像我剛剛提到的，在學校有的人還是會嗆你啊，而且是在公開場合嗆你，就會覺得為什麼人事主任會做到這樣子的一個地位。可是以工作來講的話，我倒不會覺得差距很多，因為我還可以調適，以前在機關的時候，可能還不是真正面對你的同仁，去服務你的同仁，可是在學校，你是要去面對他們，疑難雜症都要幫他們處理，所以來學校一開始有一點點要適

應，我會得覺得在學校人事服務很雜，很多雜七雜八的東西，好像跟我們的專業度無關，之前人事總處說要把我們提昇到人力資源管理部門之類的，可是你現在要我們做的工作就沒有讓我們的專業度呈現出來，就把我們很多時間消耗在處理這些額外的東西。像最近核心能力評鑑，要三個人去幫人事人員評鑑，你說這個數據出來有意義嗎？這就是為了績效做的東西，真的要把我們的專業度提昇，像一個人力資源部門的功能，我覺得還是有點落差。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

J 答：我覺得很累，真得很累，像私人機構比較有規模的人力資源部門，他們可能會有不同的人去處理不同的業務，可是我們是一個人全部都要扛起來，我真的覺得很累，以我們現在退休制度要再延後的話，很多人事主任時間到就退休，我覺得是心理的壓力，要一直承受下去，有時候會有工作倦怠。以輔導來講，之前有說，諮商應該是可以運用輔導室的諮商輔導教師，可是也有人認為輔導室的諮商教師只輔導學生，不負責同仁的輔導，但要我們輔導真的很難，頂多是轉介的單位。希望上級不要再丟很多政策績效性的東西，真的是讓我們自己本來專業性要做的事情以外，還要去應付一些績效性的東西，很累吔。我們品管圈也有機關剛來的，所以就比較幫他一些。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

J 答：我覺得編制應該不太可能會增加，在編制不可能增加的情況之下，我覺得工作應該要簡化，像我這邊感受比較深的就是公文的分文，有時候比較奇怪的公文都會分給我，但是我都會退回去，我以前剛出來都不敢退，但現在我知道從什麼點去跟他們講，公文會推來推去，跟編制也有關係，國中的事務、出納、文書組長都是專責的公務人員，國小的文書組長是教師兼任的，他會覺得一些不屬於其他處室的文就會分給人事室，但如果是一個專任的文書組長，他可能會比較懂，他也

可以承辦一些不屬於各處室的文。所以公文的部份，我會覺得是因為國小的編制和國中的編制不太一樣，如果我們多一些專任人員的話，一些很奇怪的公文就可以回歸到應該屬於的處室，就不會都要丟給我們。我希望上級單位不要再用績效取向來推任何政策，可是真的很難，但是如果什麼事情都要用績效的話，有一些東西都是書面性的資料，有點像在玩文字遊戲而已，可以把多一點時間留給我們在學校裡面經營。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

J 答：應該是要看個人，我覺得我是以朋友的角色來跟他們互動，法規的部份他們還是會尊重我們的專業，會接受我們所講的，但有時候也會說他還要去問看看，或是別人怎麼說。如果是臺面下運作的影響力，我是覺得沒有很大。校長是會詢問我們一些規定的東西，他會真的把它當作是一個參考，至少他會合法去做出一個決策。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

J 答：我們學校沒有教師會，教師工會的來文就由人事室收，我收了以後我會轉知，有點像是一個聯絡的窗口，我們學校參加教師工會的有十幾個人，我再轉知給他們，可是我常常收這個文，真的很困擾，因為我也不是教師會業務的承辦，每次都要透過我這邊去轉，常常看到教師工會一些攻擊性的公文，會覺得很為難，我覺得應該回歸業務單位的某一個主任或組長，因為他們本身是老師，至少跟他們還比較相關。還有員工協助方案，我覺得現在比較有點像書面資料轉達而已，可是要辦一個活動或其他的，就礙於預算跟時間，比較難成立。又每隔一段時間，就要寫員工協助方案的成果，都是把之前的改一改交上去，永遠都很雷同，大家都在玩這種東西，雖然很困擾，可是不做又不行，最後會覺得花很多時間在做這種應付性的資料。績效考核是每年都要寫很多，很困擾，今年有簡化就覺得比較 OK 了，壓力有少很多了。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

J 答：我覺得文康活動讓我遭受很大的挫折，因為校長希望的方式就是說上半年先辦一場全校性的，大家都一起參加的，剩下的錢，到年底再算出一個人平均可以使用多少錢，由各年級去分組聯誼。校長很堅持這件事，但他的想法和老師的想法就不一樣，像我們辦全校性的活動，我們就要調查用什麼方式辦，老師會用聯合多數決的方式去決定辦理方式，但表決出來的方式，校長也不同意，又改變辦理方式，隔天我晨會報告就有人抗議，我就想，又來了，又跟去年一樣，去年也是這樣子。我真的會有挫折感，但我會自己調適，我是針對這個事情，我去把它做好，你們在會議中講的什麼話，還是有質疑的話，我會覺得那個不是我要承受的，因為那個不是我在主導這件事情，我今年的心情有比去年好一點了。校長的立場和老師的立場不一樣，彼此之間的角力也是感受得出來，最後還是以校長的方式辦理，但調查參加人數就會變少。之前同仁會覺得我們是黑箱作業，我完全沒辦法接受，我是公事公辦的人，也是很公開的人，我沒辦法接受這種質疑，但也有人說他們不是在質疑我。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

J 答：我覺得幕僚和服務的角色會造成這種情形，對校長來講，我們是幕僚單位，對同仁來講，我們是要服務他們的，文康活動是福利，我們應該要辦好，辦活動是可以傾聽到他們的心聲，而不是配合校長的意見去主導，我覺得是這兩者的角色，會讓我們陷入兩難。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

J 答：我已經進入這種階段了，像剛剛那種情形，就會讓我覺得自己只是在執行業務，校長說什麼，我就去跟同仁講，同仁說什麼，我就去跟校長反映，比較能把它抽離出來，但久了也會慢慢把熱忱消磨掉。還有就是差勤，我們學校的差勤不是很嚴格，但也是有在執行，我們都會宣導說，如果上班途中要離開學校，就要請假。那一次是有老師離開學校被校長發現，校長請我處理，我去請老師補請事假一小時，老師認為他只是因為血糖太低，到學校對面去買個飲料喝就馬上回來，不願意請假，就跟我槓上了，也把事情弄得很大，事後校長也沒有很堅持要他補請事假，也沒有幫我說話，最後就不了了之。當時我會懷疑工作意義，也會覺得人心不是我想像中的單純，我是比較不想跟別人有衝突的人，那件事情讓我覺得我們在為了執行工作的時候，不見得每個人都可以站在我們的立場，體諒我們的立場，那次以後，我就沒有那麼積極去查勤了。校長原本要我一個星期查一次，我後來就變成一個月才去走動一次，因為我那麼認真，別人也不會覺得我很認真。當然查勤對老師來說，不是一個好的東西，最好都不要來，但是當我請同仁依規定請假，對於在勤的人也是一種公平。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

J 答：我覺得是管理和服務性的角色讓我們產生這種衝突，那老師可能覺得我是去身體不舒服去買個東西，人事是服務的，應該要體諒他，但是我們對差勤就是要管理，所以雙方認知會有衝突。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

J 答：最近有一點點，我覺得是無法勝任工作啦，是還沒到那麼嚴重，不知道是不是因為年級大了，這半年到一年內，我覺得有些事情比較容易出錯，比如發 mail 好了，我是要寄給全校的人，可是我不小心只寄給行政同仁，變成其他的人都不知

道。還有要遴選優良教育人員的名單也有兩個不符合沒有刪掉，後來遴選小組的老師發現了，我還寫了一封 mail 給全校老師說明，然後再重選，我就想說我怎麼會出這種錯誤呢？就會很沮喪。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

J 答：我覺得如果多一個人幫我看就好了，因為我們只有一個人，有時候一個人在看會有盲點，有時候時間又很急迫，這又回歸到人事制度，希望能多一個人幫我們看過，所以是人力不足的問題。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

J 答：希望校長及同仁對我們的工作能多一點支持，有支持就有動力，像我前面講的事情，也會跟幾個比較好的同事聊，有時候講一講，他們給我加油打氣，就會覺得事情沒有那麼糟糕，他們的加油和支持對我們是有幫助的。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

J 答：我覺得可以減少垃圾公文，不要把太多時間浪費在不必要的工作上，可以把我們的精神聚焦在比較重要的東西上，我們要做的東西太多了，自己一個人如果要做比較重要性的工作時，比如辦理退休案件或介聘案件時，又要去做一些不是必要的公文的時候，我會覺得要耗很多體力和精神，相對的，我就會覺得很累，久了會覺得為什麼要一直重複做這樣的事情，就會覺得可不可以把工作的項目再簡化，讓我們可以聚集焦點在一些重要的事情上，這樣或許我們成就感會比較多一點。不會說，哇，這個也出鎚、那個也出鎚的樣子。

受訪者代號：K

訪談時間：105 年 5 月 17 日

訪談地點：受訪者學校人事室

四、工作特性

Q1-1：請問人事組織的特性（包括：任期制度、人事一條鞭、一人機構制度），對人事人員執行工作職掌產生哪些影響？請同時舉例說明？

K 答：任期制度的話，是有時候業務熟了，跟同事之間已經比較有工作上的默契了，任期一到的話，就必須強制離開，會造成對工作上面的連續性會有一點中斷的感覺。人事一條鞭的話就是在傳達事情的時候，比較迅速，比較快速，它會產生的影響就是有時候會來得太快，會覺得比較沒有緩衝的時間去做反應。一人機構制度會對整個工作型態影響蠻大的，人總是會有不舒服的時候，一人機構沒有人可以幫忙，也沒有可以商量、討論的對象，有時候會比較陷入死角，或走不出來。

Q1-2：當上級人事主管機關與校長的指揮監督權限發生衝突時，請問您如何因應？請舉例說明。

K 答：我們校長對法令是蠻尊重的，可能就是工作上面程序作法的改變或配合，主要的衝突大致上是沒有，就只是說如果去做這件事情的程序或作法互相再討論這樣，通常經過溝通後，校長也都可以接受。

Q1-3：請就您的工作經驗或職場觀察，評述人事人員與上級人事主管、校長及教職員的互動關係？

K 答：現在人事人員的工作量和範圍還蠻多、蠻廣的，學校教職員對人事人員工作的配合度是都還蠻高的，因為我們人事人員的工作都是有法令依據的，所以照著法令依據、函釋或是公文來做的話，校長和教職員也都能夠瞭解和配合。和上級的互動是比較少，因為他們希望我們先跟品管圈討論，如果再有疑問，品管圈的圈長再去跟上級反應，因為制度的設計就是走這個方向，所以和上級的互動會比較少。

Q1-4：您如何看待人事人員在學校的角色及地位？

K 答：我覺得人事人員的地位應該要在專業上去做定位，服務應該也是有一部份，但是重要還是在專業上，因為服務的範圍太廣了，各方面都可以說是服務，可是用專業來定位的話，我們反而比較有一個框架可以去依循，別人對我們們的評價也比較有一個目標和範圍。

Q1-5：您認為校長及同仁如何看待人事人員的角色及地位？

K 答：校長應該會認為我們是協助者，同仁可能會認為我們有一點監督的角色。

Q1-6：對於員工協助或人事關懷業務，您如何對教職員提供諮商協助？

K 答：員工協助方案對我是真的比較有壓力，因為我們畢竟不是諮商人員、輔導人員，也沒有心理學方面的背景，所以要去處理的話，有時候就要看事情的大小，如果是一般的事，還是可以處理，如果真的比較與現實脫節，或是反社會的，可能就沒辦法處理。目前我是還沒有遇到過，但是如果真的遇到了，我想我還是需要諮詢一下品管圈有沒有這種案例，再試著來解決。如果純粹轉介是比較沒有問題，但如果要親自處理，在專業上是會不夠。

Q1-7：您對人事服務的認知和實際工作情況有差距嗎？

K 答：是有點差距，我是會把人事人員定位在專業上，畢竟是一條鞭嘛，又是幕僚單位，是有自己的領域在的。但在實際上會覺得好像太偏重很多服務上面，本身人力也不是那麼的夠，我覺得差距是，雖然在專業上也是很注重，但是服務性質工作的業務量也是很大。像我們大型的學校會有很多的活動，像全國性的音樂比賽，一辦就是一、二個星期，有時候會被調去當工作人員，但一調就是連續五天的每個半天，有時會有兩、三天是全天的，就會耽誤到人事業務。上級人事指派的活動，有時候是一年一次的，倒是覺得可以配合。但是退休人員照護，像退休聯誼會，他們的配合度真的是沒有那麼高，請他們來參加學校活動，他們也都婉拒，有時也很為難。

Q1-8：您對人事人員須扮演多重角色，且須具備人事法令、溝通、輔導等專業知能有何看法？如果有不平之處，您認為該如何因應？

K 答：主要是看同仁的配合度，我們學校教職員的配合度是蠻高的，雖然業務很多會造成負擔，但如果同仁的配合度高的話，我會覺得還好。以員工協助來講，如果是做協助的角色，我是覺得還可以，但如果要做輔導、諮商等專業能力的話，就真的有不足的地方，會造成一些困擾和壓力。

Q1-9：您認為國小人事人員的困境有那些？如何因應？

K 答：困境可能就是事情多、範圍大，有時候要面面俱到，是真的還蠻困難的，有時候事情真的很多，就只能找比較重要的先處理掉，細節的部份可能就未必能做得那麼好。

Q1-10：您覺得人事人員在學校是有影響力的嗎？

K 答：人事人員在學校當然是有影響力，他有他的作用，學校如果没有人事的話，也是沒有辦法運作。人事人員的影響力主要是在例行性的業務上，像是任免、退休、差勤、待遇等方面。學校是以教學為主體，教、訓、總、輔各處室有他們的專業和要做的事情，人事人員在例行性的工作必須做好以外，因為學校是有它的屬性在，其他的影響力是沒那麼多。

Q1-11：目前那種類型的人事業務最困擾您，為什麼？

K 答：我覺得最困擾的是退休照護和員工協助方案這二種，這二種的專業能力比較不夠，像退休照護是需要退休人員的配合，但他們未必會配合，就是需要人家配合的業務都會比較困擾。因為老師的專業和義務和我們不同，我們都是處理行政業務，他們是以教學為主，實際上他們一退休後，觀念上也會有差異。

二、工作倦怠

Q2-1：請回想您的工作經驗，舉例說明曾經遭遇哪些事情，讓您容易陷入緊張和疲勞，對工作缺乏衝勁和動力，在工作中會有挫折感，甚至出現害怕工作的情況？

K 答：工作久了，疲憊的感覺是一定會有的，人事業務有很多都是需要別人配合，需要別人配合的話，真的會比較容易造成緊張。像我們學校比較大，有時候要推廣一件事情，難免都會有一些意見，這些意見有時候要把它收尾收的很好，真的還是沒有那麼簡單，這些需要人配合的事情，會讓我覺得比較緊張和疲勞。剛到學校的時候，會覺得人事業務千頭萬緒，每年有固定例行性的業務，又有很突然突發的狀況，法令很多，修改又很頻繁。那時品管圈的資深人員就會告訴我，給我建議說就是做，不懂就問，反正大家的問題都一樣，可以互相問來問去的。像我現在比較會調節，下班就把工作放下，但還是會緊張、有壓力，工作量大，或法令的問題還是會有困擾。

Q2-2：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

K 答：應該是多元服務對象吧，各方面婚喪喜慶，還有工作上、協調上的、指派任務的，學校又大，各種問題都有，服務對象有一般教師、專任輔導教師、代理教師、公務人員、護理師、技工、工友，適用法令又不相同，真的會造成蠻大困擾的。

Q2-3：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾有對工作夥伴保持距離、對工作缺乏熱心不願投入，以及對工作意義產生懷疑的經驗？

K 答：也是有啦，只是畢竟就是需要工作，因為我們學校校長掌握度很好，他擔任校長很久了，所以掌握的精準度蠻好的，我們學校行政同仁都蠻好配合的，對同仁保持距離這點是較少。因為工作太多、太廣了，不曉得是做對或錯，會有不確定感，平常跟老師也只能打個招呼，無法做更深入的瞭解，像暑假想招待老師，老師也都放暑假去了，找不到人。

Q2-4：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

K 答：如果是會和同仁較冷淡，應該是幕僚角色的因素吧，因為人事人員給人家的印象

就是監督的感覺，同仁會覺得我們是幕僚，應該是協助長官的，覺得我們不是業務單位，跟同仁的接觸會沒那麼好。一人機構也是影響蠻大的。只有一個人，事情處理完，時間也都用完了，有時候還不夠，要再去做其他的瞭解，真的是不太可能。

Q2-5：請回想您的工作經驗，舉例說明是否曾經懷疑自己無法勝任工作、自我評價低，對他人也不滿意，經常感到工作沒有進展，失去工作動機的現象？

K 答：這個是有，但這麼多年就比較認命了，因為我的年級比較大，所以也沒有想說要升遷，這方面就放開了，而且在國小要升遷也蠻困難的，所以也不會去多想，就是放棄了。對工作上就是該做的就必須做，這是人事一定要的，熱情上面是真的會比較弱一點，就是把該做的工作完成，不要出差錯。

Q2-6：承上題，請問人事機構的組織特性，以及人事人員的工作與角色特性，是否是前述狀況的主要因素？請舉例說明。

K 答：較有影響的是組織的特性，一條鞭特性是比較賞罰分明，有時候怕做錯事的壓力蠻大的，我們的上級銓敘部還蠻嚴厲的，完全都不能出錯的壓力蠻重的。一條鞭是比較單純，但層級很多層，雖然我們比較基層的，但高層的指令也會接收到。教育局和人事處都還蠻客氣、專業的，我覺得銓敘部還蠻嚴厲的，時程都不能延誤。

三、改善策略

Q3-1：請問您對於降低國小人事人員工作倦怠，有何具體改善構想或策略建議？

K 答：我有時候覺得是運氣，你到這個學校，這個學校組織氣候良好、很舒服，我相信各個學校都不同，有些學校同樣的事情，就不同的處置方式，我目前覺得我們學校組織氣候很好，這點我是還蠻幸運的。雖然工作量很大，但學校氛圍很好，同仁和校長的支持，也是可以讓我的工作壓力減少很多。以校長來講，他對老師和公務人員都還蠻平等對待的，不會偏向老師，處置事情也都蠻公平的，這個壓力

應該是減少非常多，心理上也會有被尊重的感覺，覺得有受到公平的對待，校長並沒有因為他是教師身分，就比較偏向老師，對公務人員體系的人也是很尊重。同仁對人事室的宣導都能接受，一些簽單也都願意簽，都沒問題。像文康活動我們學校都是由老師自己去主辦，從四月開始辦到現在大概已完成八成了，剩下兩成再瞭解狀況、再宣導催促一下。

Q3-2：請問您對於調整人事人員工作特性，進而降低國小人事人員工作倦怠的現象，有何改善構想或策略建議？

K 答：第一個是人力可以再增加，第二個是上級的協助再多元一點，像法令諮詢，現在我不懂會問品管圈，圈長不懂再問教育局，也是可以解決，但時間會花比較多。第三是公文可以再精簡一些，之前的公告和調查表也很多，今年好像有精減，但非人事的公文還是很多，像國家考試的公文好像不用學校幫忙公告，未婚聯誼的公文也一大堆，有些公文還要請別的處室協助，我覺得最難做，因為他們未必會配合。第四是對有些事情可以再包容一點，那個不能出錯的壓力真的很大，人事人員在學校已經算比較孤單、比較孤獨了，組織氣候沒那麼順暢的話，真的會很辛苦。