

文官制度興革統計實證應用

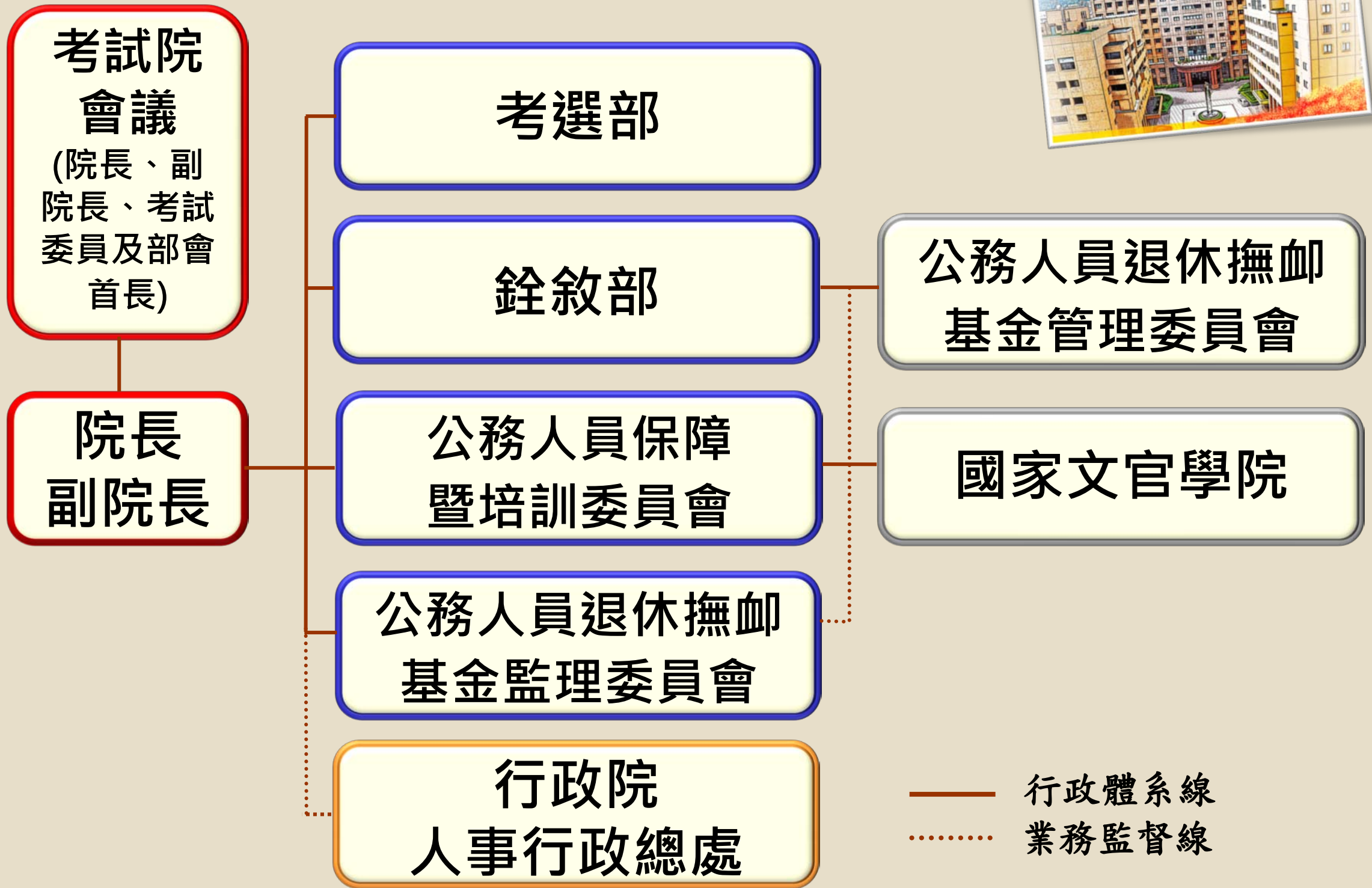
— 以政府彈性用人為例



考試院統計室 林錦鈺

102.3.4

考試院組織系統



文官制度興革規劃方案

民國98年6月18日
第11屆第39次會議通過
民國101年5月10日
第11屆第187次會議修正通過



一、建基公務倫理 型塑優質文化



二、統整文官法制 活化管理體系



三、精進考選功能 積極為國舉才



四、健全培訓體系 強化高階文官



五、落實績效管理 提昇文官效能



六、改善俸給退撫 發揮給養功能

研擬統計實證議題



101年度實證研究議題

自行研究

政府人力變遷指標與發展應用
- 以考試院為例

委託研究

政務、常務及契約用人三元體系下
政府彈性用人之研究

自行研究

政府人力變遷指標與發展應用 - 以考試院為例

民國101-105年我國
公務人力供需
之前瞻性研究

考試院，龍文彬，100年

研究建議：

◎試編政府人力變遷矩陣

◎充實公務人力動態統計

蒐集整理機關人事資訊

人力指標建立

人力變遷預測

建構人力變遷指標

1. 進用構面
2. 遷調構面
3. 離退構面

建構人力預測模型

1. 馬可夫模型
2. 馬可夫吸收模型

實證研究

人力資源管理之應用

委託研究

政務、常務及契約用人三元體系下
政府彈性用人之研究

● 研究緣起



統整文官法制 **活化** 管理體系

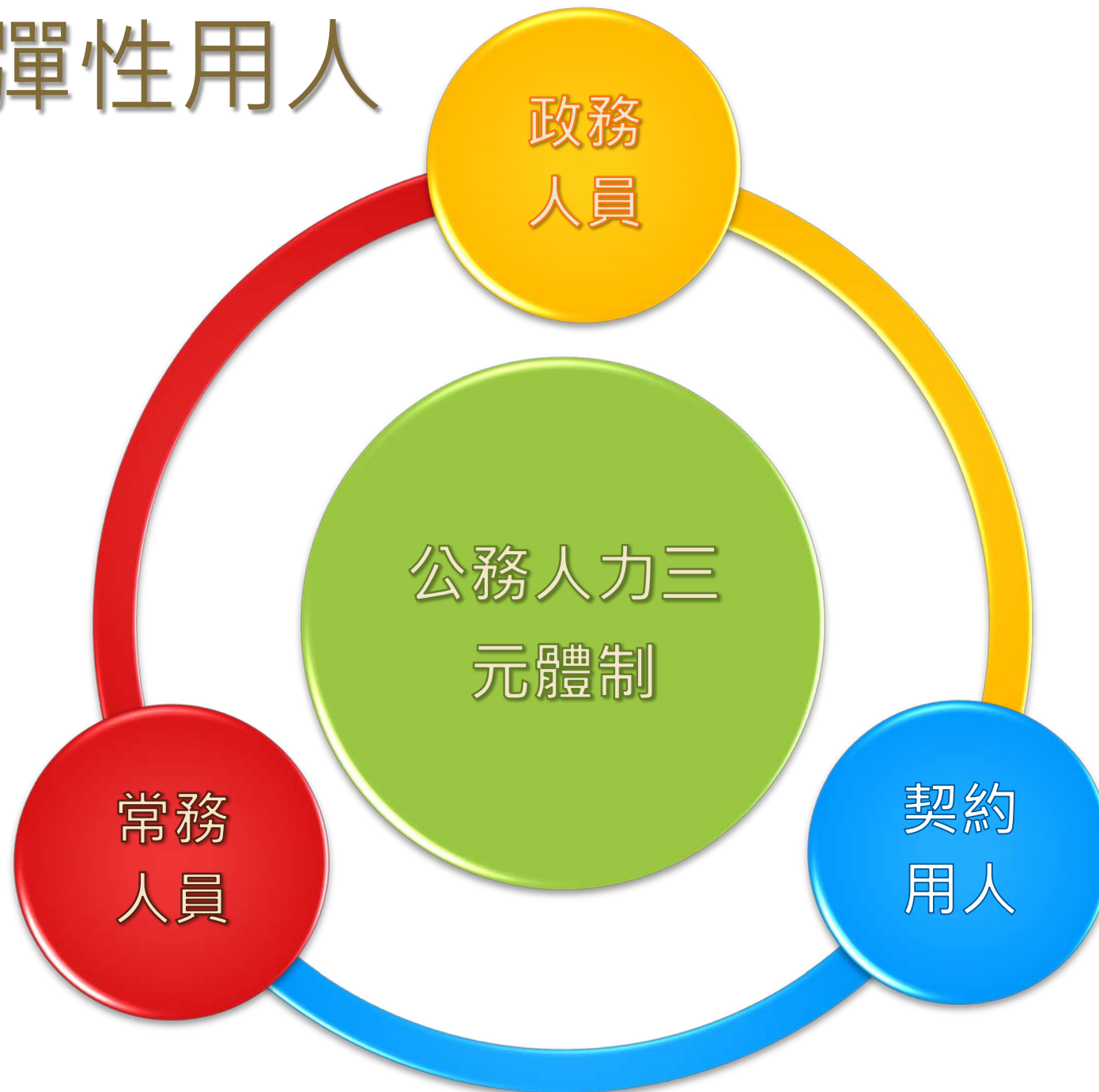
● 具體興革建議：

2 確立政務、常務及契約用人三元管理法
制體系

- ▲ 審慎擴大政務職範圍
- ▲ 健全政府契約用人制度

政務、常務及契約用人三元體系下 政府彈性用人之研究

● 政府彈性用人



政務、常務及契約用人三元體系下 政府彈性用人之研究

● 研究目的、範圍、方法

擴大政務職範圍

目的：首長任用方式轉變之可行性

範圍：中央三級機關首長

方法：深度訪談法

契約人力管理

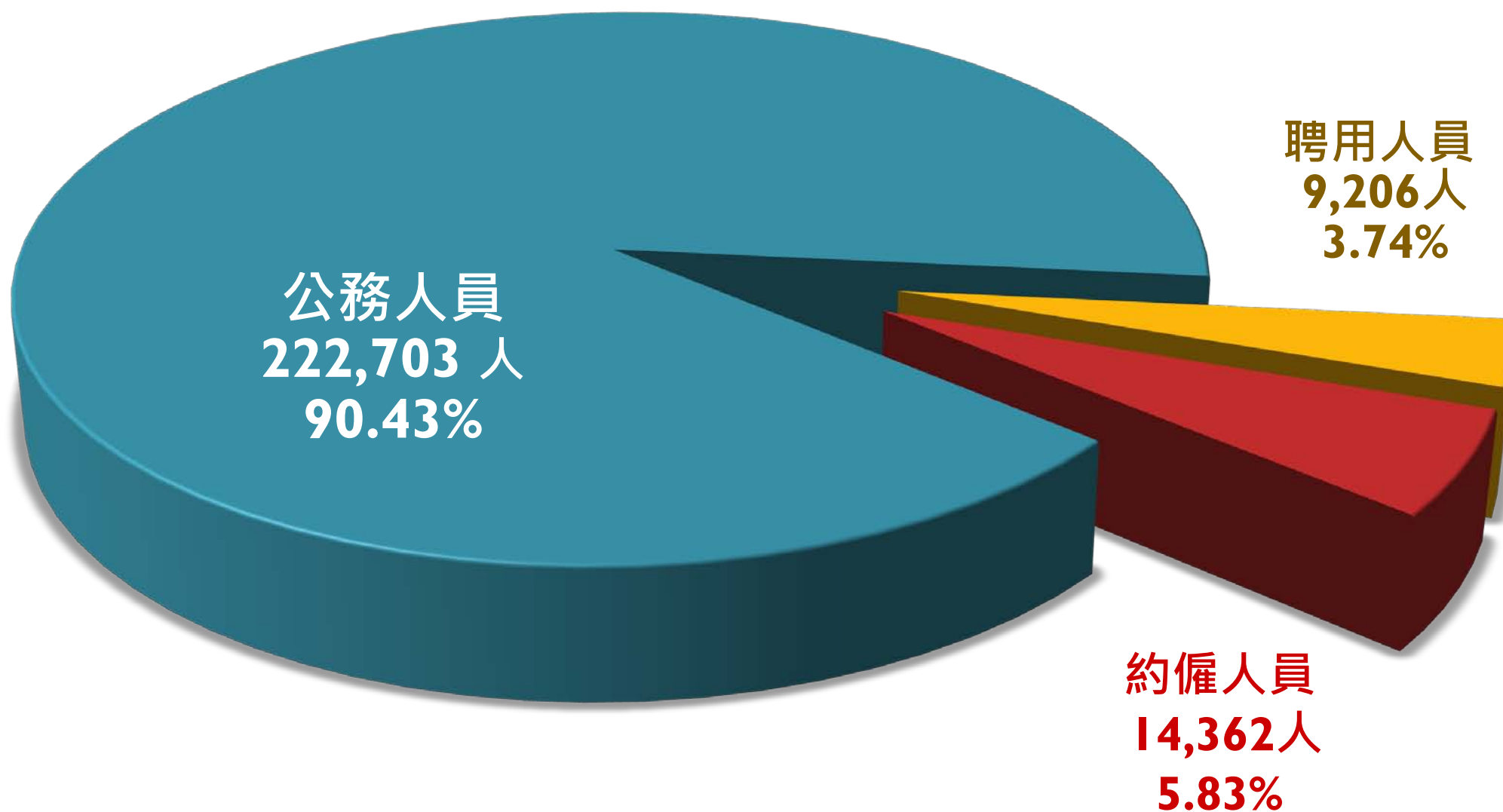
目的：契約人力進用及管理現況

範圍：行政機關約聘僱人員

方法：問卷調查法、深度訪談法

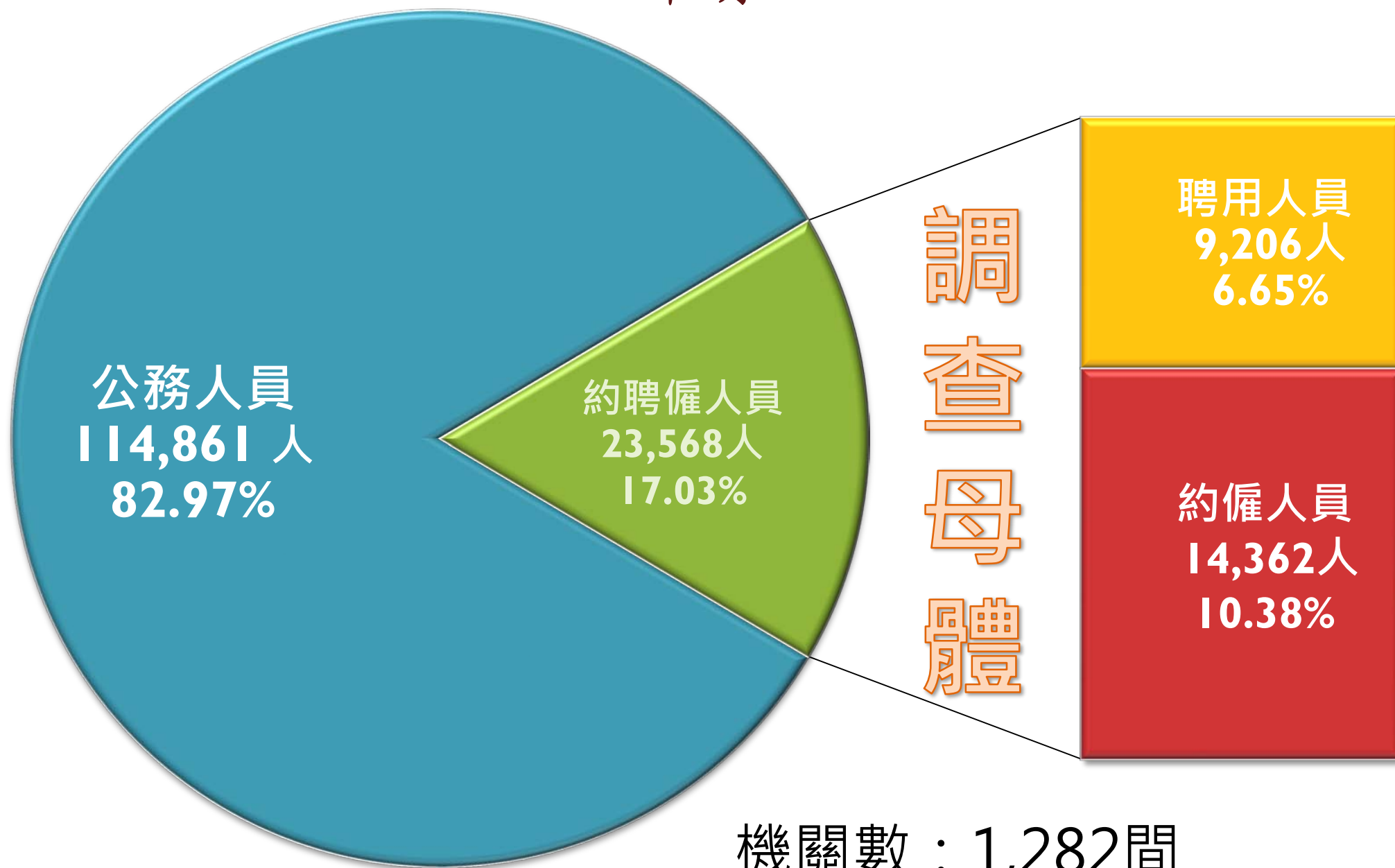
● 約聘僱人力規模

全國行政機關
2012年2月



● 約聘僱人力規模

全國僱有約聘僱人員之行政機關
2012年2月



機關數：1,282間

● 問卷調查

單位：人；%

對象	普查		抽樣調查	
	人事主管	業務主管	約聘僱人員	非主管基層公務人員
母體	1,282	18,939	23,568	95,922
有效樣本數	766	165	743	2,348
回收率	59.8%	發放給同時有2種人力之主管填寫	67.5%	68.6%

● 問卷前測

	業務主管	約聘僱人員	非主管基層公務人員
問卷數 (份)	46	84	106
題項數 (題)	47	76	76
總體信度值 (Cronbach's α)	0.93	0.96	0.95

● 共同方法變異檢測 (Common Method Variance, CMV)

- ◆ 針對同一群受訪者、同一期間蒐集資料，是否產生**同法/同源變異之問題 (CMV)**，導致結果產生膨脹而失真？
- ◆ 以**哈門氏單因子測試** (Harman's single-factor test) 分析進行**CMV**檢測
- ◆ 在未轉軸之下出現11個因子，且第一個因子的解釋變異量為**31.19%**，意即大部分的解釋力不會被第一個因素所解釋，顯示此衡量問卷**無同法/同源變異之問題**

● 調查方法限制及補救措施

- ◆ **方法限制**：因**經費**及**時間**有限，無法派員實地調查，而請人事人員發放回收問卷
- ◆ **補救措施**：採問卷設計**事後鑑別方法**

約聘僱人員問卷

7. 請問您的人員類別： 聘用人員 約僱人員 其他⁺

業務主管問卷

9. 你的屬下人數：公務人員 _____人 聘用人員 _____人 約僱人員 _____人

● 問卷調查結果

◆ 約聘僱人員之進用方式

題項		中央(%)	地方(%)	總體(%)
貴機關會 公告 約聘僱人員 職缺 嗎？	沒有	0.7	18.6	12.8
	少數	-	4.4	3.0
	部分	5.3	18.6	14.3
	全部	94.0	58.4	69.9
貴機關會以 筆試方式 篩選應徵者嗎	沒有	24.5	65.3	52.0
	少數	7.1	7.5	7.4
	部分	32.9	21.3	25.0
	全部	35.5	5.9	15.6
貴機關會以 面試方式 篩選應徵者嗎	沒有	3.9	16.0	12.0
	少數	-	4.4	3.0
	部分	16.2	17.6	17.1
	全部	79.9	62.0	67.9
用人課 / 室主管會 參與篩選 應徵者嗎？	沒有	2.6	14.3	10.5
	少數	2.0	5.4	4.3
	部分	13.7	16.0	15.3
	全部	81.7	64.3	69.9

● 問卷調查結果

◆ 業務主管參與約聘僱人員甄選之情況

單位：%

題項	非常同意	同意	不同意	非常不同意	無意見
我可以 參與 約聘僱人員的 甄選 工作	15.8	46.7	16.4	4.8	16.4
我可以 參與 進用約聘僱人員的 最後決定	6.1	34.5	23.0	7.9	28.5

● 問卷調查結果

◆ 約聘僱人員之進用出現**政治干預**之情況

題項		中央(%)	地方(%)	總體(%)
貴機關徵才時會有 上級指定人選 嗎？	沒有	94.0	65.4	74.9
	少數	3.3	11.2	8.6
	部分	-	16.8	11.2
	全部	2.7	6.6	5.3
貴機關徵才時會有 民代 為應徵者 關說 嗎？	有	23.3	37.1	32.6
	沒有	76.7	62.9	67.4
若有 民代關說 ，其能否 影響徵才結果 ？	沒有	67.6	25.4	35.2
	少數	18.9	23.0	22.0
	部分	5.4	40.1	32.1
	全部	8.1	11.5	10.7

● 問卷調查結果

◆ 約聘僱人員之進用品質

題項		中央(%)	地方(%)	總體(%)
貴機關最近一年約聘僱人員甄選皆 具競爭性 嗎？	沒有	2.0	14.2	10.2
	少數	3.3	13.6	10.2
	部分	26.7	34.0	31.6
	全部	68.0	38.2	48.0
貴機關最近一年進用的約聘僱人員皆 達 相關工作的 基本資格要 求 嗎？	沒有	-	0.6	0.4
	少數	-	0.3	0.2
	部分	11.2	22.0	18.5
	全部	88.8	77.1	80.9
貴機關最近一年進用的約聘僱人員 符合用人單位需求 嗎？	沒有	1.3	1.6	1.5
	少數	-	1.0	0.6
	部分	15.2	30.3	25.4
	全部	83.5	67.1	72.5

● 問卷調查結果

◆ 約聘僱人員之**考核**、**激勵**、**淘汰**

題項		中央(%)	地方(%)	總體(%)
貴機關現在有否對約聘僱人員進行 定期考核 ？	有	95.0	89.8	91.5
	沒有	5.0	10.2	8.5
對表現優良的約聘僱人員曾否有給予 晉薪 ？	有	64.3	29.9	41.7
	沒有	35.7	70.1	58.3
貴機關有其他針對約聘僱人員的 激勵措施 嗎？	有	25.6	15.0	18.3
	沒有	74.4	85.0	81.7
貴機關曾否有因工作表現不佳而 解聘或不續聘 約聘僱人員？	有	27.9	27.0	27.3
	沒有	72.1	73.0	72.7
貴機關曾否有工作表現惡劣但 無法淘汰 的約聘僱人員？	有	4.7	9.4	7.8
	沒有	95.3	90.6	92.2
貴機關曾否與約聘僱人員發生 僱傭糾紛 ？	有	0.8	1.0	0.9
	沒有	99.2	99.0	99.1

● 問卷調查結果

◆ 業務主管對約聘僱人員之運用情況

單位：%

	非常同意	同意	不同意	非不同意	無意見
約聘僱人員是我部門的 重要人力	18.2	52.2	14.5	0.6	14.5
約聘僱人員是我部門 不可或缺 的人力	19.4	50.9	12.7	0.6	16.4
我屬下 公務人員 與 約聘僱人員 的 工作性質 是有明顯區隔的	11.5	40.0	26.7	1.8	20.0
我屬下 公務人員 與 約聘僱人員 的 工作責任 是有明顯區隔的	13.4	42.7	25.0	1.2	17.7
我屬下 公務人員 與 約聘僱人員 的 工作量 是明顯不同的	7.3	41.2	32.1	2.4	17.0
在工作上，我對公務人員與約聘僱人員是 一視同仁	28.5	61.2	4.8	-	5.5

● 問卷調查結果

◆ 約聘僱人員之工作責任

單位：%

題項	聘用人員		約僱人員	
	是	否	是	否
在您機關內是否有 公務人員負責 和你 相同的業務 ?	69.3	30.7	69.2	30.8
題項	需要	不需要	需要	不需要
您需要 獨立 擔任 業務承辦人 嗎?	81.2	18.8	54.4	45.6

● 問卷調查結果

◆ 公務人員 vs. 約聘僱人員 — 自我評價 工作動機及表現比較

變項	單因子變異數分析 + Scheffe 事後檢定法
內在服務動機	約聘僱人員 > 公務人員
外在導向動機	約僱人員 > 公務人員
工作滿意度	約僱人員 > 公務人員； 約僱人員 > 聘用人員
工作績效	約僱人員 > 公務人員； 約僱人員 > 聘用人員
心理契約期望	約聘僱人員 > 公務人員
心理契約履行	約僱人員 > 公務人員； 約僱人員 > 聘用人員
心理契約違背	聘用人員 > 公務人員； 聘用人員 > 約僱人員
離職傾向	公務人員 > 約聘僱人員
組織承諾	約聘僱人員 > 公務人員
知識、技術、能力	約聘僱人員 > 公務人員

● 問卷調查結果

◆ 公務人員 vs. 約聘僱人員 - 相關性比較

工作動機、工作滿意、工作績效、
離職傾向、心理契約違背、組織承諾

統計方法：層級迴歸分析

- 將解釋變數對被解釋變數的影響加以控制，
使解釋變數對被解釋變數的影響性更精確

步驟 1：輸入控制變數

——性別、年齡、學歷、服務年資

步驟 2：輸入自變項預測依變項

● 問卷調查結果

◆ 公務人員 vs. 約聘僱人員 - 相關性比較

■ 工作動機 ↑ 工作滿意度↑、工作績效↑
、組織承諾↑

■ 工作滿意度↑ 工作績效↑、組織承諾↑
心理契約違背↓、離職傾向↓

■ 心理契約違背↑ 組織承諾↓
離職傾向↑ (公務人員、聘用人員)

■ 離職傾向↑ 工作績效↓ (約僱人員)

● 問卷調查結果

◆ 業務主管之評價

➤ 獨立樣本 T 檢定



變項	T統計量	P-value	結果
工作績效	4.325	0.038	公務人員 > 約聘僱人員
KSA - 知識	13.01	0	公務人員 > 約聘僱人員
KSA - 技術	9.91	0.002	公務人員 > 約聘僱人員
KSA - 能力	4.76	0.030	公務人員 > 約聘僱人員

● 問卷調查結果

◆ 業務主管對約聘僱人員制度之評價

單位：%

題項	非常同意	同意	不同意	非常不同意	無意見
可以 直接挑選 新進約聘僱人員對我來講很重要	15.2	60.0	4.2	0.6	20.0
定期 進行約聘僱人員 考核 對我的管理是有幫助的	21.2	63.7	2.4	0.6	12.1
我認為公務人員與約聘僱人員之間可以在工作表現上 互相競爭	13.9	45.5	21.2	0.6	18.8
我認為可將屬下公務人員與約聘僱人員進行 合併考核	7.9	39.4	25.5	3.6	23.6
在現行制度下，我能 彈性運用 約聘僱人員	9.1	41.8	21.8	3.6	23.7
在現行制度下，我能 帶動 約聘僱人員的 工作積極性	12.1	54.0	11.5	1.8	20.6

● 問卷調查結果

◆ 業務主管對約聘僱人員制度**變革**之看法

單位：%

題項	非常同意	同意	不同意	非常不同意	無意見
我認為應建立對約聘僱人員的 激勵制度	25.2	68.1	1.2	-	5.5
我認為應改善約聘僱人員的 薪資待遇	20.6	44.2	6.7	-	28.5
我認為應改善約聘僱人員的 福利待遇	20.0	46.0	6.1	-	27.9
我認為應提供約聘僱人員 正規的訓練	22.4	68.5	-	-	9.1
我認為應給予約聘僱人員 陞遷機會	20.0	53.4	3.0	-	23.6
我認為應給予約聘僱人員更多 生涯發展 的 空間	24.3	60.6	2.4	-	12.7

● 實證研究之應用

摘陳實證結果摘要，供副秘書長、秘書長、院長參閱

研究報告分送本院各單位長官、考試委員參考應用

送銓敘部研議政務職範圍及研修聘用人員人事條例參考

上載本院全球資訊網，供各界人士參考應用

102年度實證研究議題

委託研究

公部門陞遷制度之實證研究：
以正義觀點為核心的檢視

文獻分析

資料庫分析
(客觀資料)

問卷調查
(主觀資料)

深度訪談

焦點座談

綜整分析
提供論證





謝謝聆聽
敬請指教

